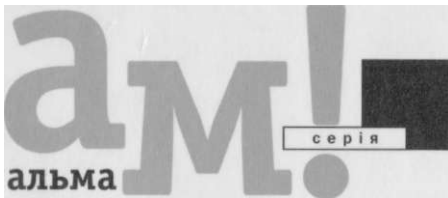


**В. І. Теремко**

# **Видавничий маркетинг**



**матер**

- Сутність маркетингу і його специфіка у видавничій справі
- Маркетингові дослідження у видавничому бізнесі
- Розроблення і реалізація маркетингового комплексу видавництва



## Терем ко Василь Іванович

Народився у 1956 р.  
на Івано-Франківщині.  
Закінчив філологічний факультет  
Чернівецького держуніверситету.  
Працював завідувачем відділу  
Теребовлянської районної газети  
«Трудова слава», редактором

Тернопільської обласної газети «Рішимою» першим  
заступником голови обласної організації  
газети «Кієвські відомості»  
а також у комісії з питань  
Директор видавництва «Цінні»,  
«Академія» і видавництва  
«Академія» (м. Київ) з філософських  
видавничої справи і редакції  
Інституту журналістики Мінкультури  
національного університету імені  
Тараса Шевченка і публіцистичних,  
літературно-критичних і навчальних  
«Основні засади ведення бізнесу»  
(2009), підручника для вищих  
навчальних закладів «Релігієзнавство»  
(2002, 2004, 2009)  
Віце-президент Українського  
видавців і книгорозповсюдників  
Заслужений працівник культури  
України, лауреат премії  
імені Д. Нитченка

## альма-матер



«Академвидав»

## Дізнайтеся про нас більше

«Академвидав»  
04119, Київ-119, а/с 37

Тел./факс:  
редакція  
483 1924  
відділ збуту  
456 8463

E-mail:  
academvidav@svitonline.com

Web-сайт:  
www.academlapo.com.ua

ISBN 978-966-8226-84-7



9 789666 822684

Затверджено на засіданні кафедри видавничої справи та редагування Інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

У сучасній видавничій справі все менше залишається місця для аматорства. Ця діяльність потребує вміння досліджувати і розуміти ринок, характер конкуренції, ділову поведінку і потенціал конкурентів, з'ясовувати читацькі потреби, інтереси цільових споживачів і ефективно задовольняти їх. Завдяки маркетинговим знанням, умінням видавництво здобуває унікальність, самодостатність, конкурентоспроможність, невіддатливість до намагань застосувати щодо нього ринкову владу. Воно завжди налаштоване на пошук можливостей, взаємовигідне партнерське співробітництво, вибір товарних, цінових, дистрибуційних, комунікаційних стратегій, які б максимально реалізовували його ринкову силу і забезпечували досягнення цілей.

Такі знання допитливий студент знайде у пропонованому виданні, яке розвиває проблематику навчального посібника «Основні засади видавничого бізнесу» (наступний — «Видавничий менеджмент»). Ознайомлення з його змістом спонукає до роздумів і видавців, авторів книг.

Рецензенти:

доктор філологічних наук, професор *М. С. Тимошик*;  
кандидат економічних наук, директор видавництва  
«Знання» *В. І. Карасьов*;  
президент Форуму видавців *О. А. Коваль*

# Зміст

1. Сутність маркетингу і його специфіка у видавничій справі	1.1. Сучасний зміст, принципи, цілі, функції маркетингу	9
	1.2. Особливості маркетингу у видавничій справі	24
	1.3. Маркетингові особливості книги як специфічного товару	29
2. Маркетингові дослідження у видавничому бізнесі	2.1. Зміст, завдання, види маркетингових досліджень у видавничому бізнесі	36
	2.2. Організування і методологія маркетингових досліджень у видавничому бізнесі	45
	Організування маркетингових досліджень у видавничому бізнесі	46
	Методологія маркетингових досліджень у видавничому бізнесі	47
	Методи маркетингових досліджень у видавничому бізнесі	48
	Аналіз документів як метод маркетингових досліджень видавничого ринку	49
	Спостереження як метод маркетингових досліджень	51
	Опитування в маркетингових дослідженнях видавництва	53
	Експертні оцінювання в маркетингових дослідженнях	56

Експеримент у маркетингових дослідженнях  
Спеціальні маркетингові дослідницькі методики  
Панельні (лонгітюдні) дослідження у видавничому бізнесі

### **2.3. Основні напрями маркетингових досліджень**

Дослідження зовнішнього середовища суб'єкта видавничого бізнесу

Дослідження факторів зовнішнього макросередовища

Дослідження факторів зовнішнього мікросередовища

Маркетингові дослідження

міді-середовища видавництва

Маркетингові дослідження

внутрішнього середовища видавництва

### **2.4. Маркетинговий аналіз як елемент маркетингових досліджень**

Об'єкти маркетингового аналізу у видавничому бізнесі

Маркетинговий аналіз продажів

Маркетинговий аналіз клієнтів

Аналіз маркетингового комплексу (маркетингу-міксу)

Аналіз нового видання

Аналіз асортименту видань

Аналіз ціни видання

Аналіз розподілу (дистрибуції) видань

Аналіз маркетингових комунікацій видавництва

ЯЛ^ЮТ-аналіз як метод забезпечення конкурентоспроможності видавництва

### **2.5. Маркетингове прогнозування в системі маркетингових досліджень**

### **2.6. Сегментування видавничого ринку як процес і результат маркетингових досліджень**

<b>3. Розроблення і реалізація маркетингового комплексу видавництва</b>	<b>3.1. Стратегічні аспекти маркетингового комплексу видавництва</b>	<b>118</b>
	Вибір і проектування стратегічних позицій видавництва	118
	<b>3.2. Позичювання видавництва і видавничої продукції на ринку як стратегічний чинник</b>	<b>135</b>
	<b>3.3. Товарна політика видавництва</b>	137
	Засади, зміст і цілі товарної політики видавництва	138
	Забезпечення якості книги як передумова її конкурентоспроможності	110>
	Розроблення, підготовка і виведення на ринок нових видань	144
	Пошук, генерування, експертиза, відбір видавничих ідей	145
	Організування співпраці з автором, розроблення концепції видання	152
	Редакційно-видавнича підготовка видання	153
	Модернізація, модифікація видань	155
	Життєвий цикл книги як товару	156
	Впровадження книги на ринок	156
	Зростання ринку (обсягів продажу)	157
	Ринкова зрілість видання	158
	Спад продажу і прибутку	158
	Сучасні тенденції у товарній політиці видавництва	162
	<b>3.4. Ціна як елемент маркетингового комплексу видавництва</b>	<b>164</b>
	Фактори, що обумовлюють цінову політику видавництва	164
	Система цін на видавничу продукцію	169
	Цілі, методи і стратегії ціноутворення видавничих проєктів	170
	Ціноутворення, зорієнтоване на витрати («собівартість» плюс прибуток)	171

Ціноутворення на основі беззбитковості і забезпечення цільового прибутку	172
Ціноутворення, зорієнтоване на попит	173
Ціноутворення, зорієнтоване на конкурентів	174
Цінові стратегії як конкурентний фактор видавництва	175
Цінове стимулювання продажів	179
Способи формування цін на видавничу продукцію	181
<b>3.5. Розповсюдження видавничої продукції</b>	<b>182</b>
Закономірності, цілі і методи розповсюдження видавничої продукції	182
Використання наявних мереж книгорозповсюдження	185
Формування каналів розподілу продукції	188
Налагодження роботи збутової служби видавництва	190
Організування продажів видавничої продукції	194
Форми комерційних відносин видавництва із суб'єктами книгорозповсюдження	197
Електронні продажі книг (інтернет-торгівля)	200
Маркетингова логістика у видавництві	202
<b>3.6. Маркетингові комунікації видавництва</b>	<b>204</b>
Зміст, цілі, засоби комунікаційної діяльності видавництва	204
Планування і реалізація програми просування видавничої продукції	208
Визначення напрямів діяльності (цільової аудиторії)	208
Визначення цілей передавання інформації	209
Створення маркетингового повідомлення	209

Вибір джерел маркетингового повідомлення	210
Вибір засобів поширення маркетингового повідомлення	210
Формування бюджету програми маркетингових комунікацій	211
Формування програми (комплексу) просування	212
Реклама як засіб досягнення маркетингових цілей видавництва	214
Підготовка рекламних повідомлень	217
Основні способи рекламування видавничої продукції	220
Прямий маркетинг у комунікаційній практиці видавництва	229
Стимулювання продажів видавничої продукції як маркетинговий феномен	231
Паблік рілейшнз у комунікаційній практиці видавництва	233
Інтегровані, засоби маркетингових комунікацій видавництва	236
Мерчандайзинг як інструмент просування видавничої продукції і мистецтво її продавати	237
Книжкова виставка як комунікаційний феномен	245
Семплінг як засіб стимулювання продажів видань	247
Брендинг у комунікаційній системі видавництва	248
<b>3.7. Управління маркетинговим комплексом видавництва</b>	<b>252</b>
Визначення і реалізація маркетингових цілей видавництва	253
Тактичні аспекти управління маркетинговим комплексом видавництва	256
<b>Короткий термінологічний словник</b>	<b>261</b>
<b>Література</b>	<b>270</b>



# 1 .

## Сутність маркетингу і його специфіка у видавничій справі

*Видавати книги люди вміють здавна. Відтоді продають їх. У різні часи для цього потрібні були неоднакові знання і вміння. У сучасному світі, коли видавнича справа набула індустріальних ознак, необхідно володіти надбаннями багатьох наук і видів практики, їх теоретико-практичним синтезом є маркетинг, який вчить бачити ринок, споживачів, розуміти характер конкуренції, наміри і дії конкурентів, утверджувати партнерські відносини, бути цікавим і потрібним усім, від кого залежить успіх діяльності. Маркетинг уберігає від надмірного суб'єктивізму, роботи на основі смаків і вподобань, стимулює розвиток прагматичного мислення, допомагає знаходити і реалізовувати нові можливості.*

### 1.1. Сучасний зміст, принципи, цілі, функції маркетингу

За натурального господарювання навіть натяку не було на маркетингове мислення і маркетингові дії. Зародження протоелементів маркетингу відбулося із

намаганнями виробників вигідно обміняти створені ними продукти і послуги на те, чого їм не вистачало, або на гроші. Саме в зусиллях задовольнити свої потреби шляхом взаємовигідного обміну закорінена перша і провідна передумова маркетингу. Примітивну передмаркетингову практику започаткував виробник, який, переслідуючи власні цілі, старався, щоб результати його праці максимально влаштували тих, кому вони могли бути потрібними. З часом цього виявилось замало. У створений, виготовлений продукт слід було закласти комерційний механізм: установити на нього прийнятну для покупців і власної вигоди ціну, своєчасно доставити до місць продажу, стимулювати обмінні операції відповідними словами і діями. У такій діловій поведінці пробивалися ознаки примітивного маркетингового мислення. Розуміння вигоди від роботи на користь покупця, значущості добрих відносин з усіма, від кого залежала справа, цілеспрямовані зусилля щодо зміцнення цих відносин засвідчили появу зачатків маркетингової свідомості.

Відтоді до утвердження маркетингу як філософії діяльності та ефективної практики багато рік змінило свої русла. За той час виробники, посередники, продавці усвідомили безперспективність намагання діяти на ринку грубою економічною силою, щоб підпорядкувати своїм інтересам поведінку покупців і споживачів. Їх диктат вичерпав себе із подоланням товарних дефіцитів наприкінці XIX — на початку XX ст. На перенасичених товарами і послугами ринках владу почали перебирати покупці. Їм уже не потрібно було виборювати доступ до товарів і послуг. Навпаки, виробники змушені були боротися за покупців, учитися вгадувати їхні потреби, догоджати їм. Унаслідок цього фігура клієнта (покупця, споживача) стала центральною на ринку. Вже було мало просто виготовити товар. Він мав вигідно відрізнятися від інших подібних товарів і максимально приваблювати своєю якістю, естетичними параметрами, ціною тих, хто міг би його купити. Тому потенційних покупців почали детально вивчати, придивлятися до їхніх потреб, можливостей, життєвих цінностей і стилю життя. Завдяки цьому увиразнювалося розуміння того, що і як виробляти, продавати. Ускладнився соціальний діалог між виробником і споживачем, налагодження і підтримання якого стимулювали розвиток

комунікаційних технологій і засобів. Активізувалися дослідження різноманітних аспектів цієї теорії і практики. А в університетських програмах (спершу в США) з'явилися курси з маркетингу.

Потреба в системних маркетингових знаннях посилилася з вичерпанням у середині ХХ ст. можливостей досягнення результату лише за рахунок вищої якості або нижчих цін. Реакцією на ці виклики став маркетинг як філософія діяльності, наукова теорія, функція управління. Призначення його афористично сформулював американський учений австрійського походження Пітер Друкер (1909—2005), стверджуючи, що маркетинг має допомогти бачити бізнес «очима споживачів», настільки глибоко знати і розуміти їх, щоб товари, послуги якнайповніше відповідали їхнім потребам і «продавали себе самі».

*Маркетинг (англ. market — ринок, збут) — діяльність щодо розроблення, виробництва, продажу товарів і послуг, забезпечення їх конкурентоспроможності на основі вивчення ринку і потреб клієнтів.*

Багатоаспектно сутність і функції маркетингу сформулював один із найавторитетніших його теоретиків Філіпп Котлер (США). За його словами, маркетинг — це:

- 1) соціальний і управлінський процес, за допомогою якого особи, групи задовольняють свої потреби завдяки створенню товарів, споживчих цінностей і обміну ними;
- 2) сукупність дій, спрямованих на отримання від цільової аудиторії бажаних реакцій на товар чи послугу;
- 3) управління ринком з метою здійснення обміну для задоволення людських потреб.

Американська маркетингова асоціація розглядає маркетинг як організаційну функцію, сукупність процесів, спрямованих на створення, просування і представлення цінності споживачам, ефективну взаємодію з ними вигідними для організації та її акціонерів способами.

У цих твердженнях можна відшукати інформацію для розуміння ролі маркетингу в налагодженні соціально-економічного життя суспільства та економічної практики господарських суб'єктів.

Зміст і завдання маркетингу конкретизуються в його принципах:

— бачення соціальних процесів і явищ крізь призму можливостей і ризиків своєї діяльності;

- зорієнтованість виробництва на споживача, його потреби, інтереси, цінності;

- комплексний підхід до формування маркетингових цілей, реалізації маркетингових планів, стратегій, оцінювання результатів;

- забезпечення живучості, конкурентоспроможності, адаптивності суб'єкта ринку до умов діяльності, його ділової гнучкості в досягненні маркетингових цілей;

- спрямованість у перспективу, формування і розвиток взаємовигідних довгострокових відносин з усіма зацікавленими і важливими для досягнення мети суб'єктами;

- створення сприятливого для справи соціального клімату (ставлення органів влади, місцевого самоуправління, громадських організацій, ЗМІ тощо);

- управління діловою поведінкою суб'єктів партнерського співробітництва, клієнтів на основі взаємозацікавлення і взаємовигоди;

- економічна свобода, гуманістична, соціальна спрямованість діяльності.

Маркетинг є надбанням не лише економічної теорії і практики, а й соціології, психології, соціоніки, етнології та інших наук про суспільство, людину, її буття в соціумі. Діяльність, основана на маркетингових засадах, допомагає знаходити зрозумілі та обґрунтовані аргументи при формуванні й ухваленні рішень з будь-яких питань соціальної практики, в т. ч. і політики. У бізнесі маркетинг є джерелом формул для прийняття рішень із таких питань: для кого, що, як і скільки виробляти; як встановити ціну, адекватну ринковій ситуації, вигідну виробнику, посереднику, оптовому, роздрібно-му продавцям, покупцю; якою має бути інформація про товари, послуги і як найкраще донести її до цільової аудиторії; як налагодити ефективні продажі і забезпечити задоволення покупців від придбаних ними товарів і послуг; як використати для власної вигоди співвідношення сил на ринку, впливати на чинники, від яких воно залежить; як здобути авторитет у суспільстві і використати його задля справи. Вибудовані на цих аргументах рішення і дії є передумовою формування, збереження і нарощування ринкової сили, випереджання конкурентів, уникнення ділових невдач і поразок у конкурентній боротьбі.

Дотримання маркетингових засад дає змогу стати тим, кого цінують, з ким хочуть мати справу клієнти і партнери, на кого зважають конкуренти, до чієї думки прислухаються в суспільстві. Ілюстрацією цього можна вважати поширене в Німеччині твердження: що вигідно концерну «Мерседес», те вигідно і Німеччині.

Маркетинг центрує увагу і зусилля виробників, продавців на потребах клієнтів, інтересах суспільства, умінні розпізнавати, задовольняти їх.

*Потреба — нестача чогось необхідного для життєдіяльності і розвитку людини.*

У біологічному аспекті потреби є джерелом активності організму, у психологічному — мотивом (внутрішнім спонуканням) діяльності. Їх неможливо задовольнити раз і назавжди. Одні з них постійно відтворюються, актуалізуються, інші — постають на новому рівні і з новим змістом. Залежно від умов життя, індивідуальних особливостей потреби конкретизуються в бажаннях, намірах, готовності до певних дій. На ринку товарів і послуг вони разом із купівельною спроможністю формують попит. Зміст і структура його залежать від ієрархії потреб. Цю ієрархію, за теорією американського психолога Абрахама-Гарольда Маслоу (1908—1970), утворюють: потреби фізіологічні; потреби в безпеці; потреби в контактах (любові, прихильності); потреби в самоствердженні (визнанні і достойній оцінці); потреби в самореалізації.

За твердженнями психологів, задоволені потреби втрачають гостроту та актуальність, а кожна вища потреба набуває значення лише після задоволення нижчих. Буквально сприймати цю тезу, очевидно, не варто: у житті все значно складніше. Різні в ієрархічній системі потреби мають різні інтелектуальні, емоційні, функціональні виміри. Російський дослідник Нодар Еріашвілі вважає, що книги покликані задовольняти потреби четвертого рівня — у самоствердженні. Виваженішим було б твердження, що книги впливають на процес і зміст задоволення усіх потреб. Одних — безпосередньо, інших — опосередковано. Однак то різні за багатьма критеріями книги. Як і потреби різних людей. Стосується це не лише тих, хто читає книги, використовує в життєвих цілях вміщену в них інформацію, а й тих, хто їх готує до друку, видає, продає. Видавці, які працюють на основі такого розуміння, шукають тільки їм відомі і зро-

зумілі шляхи до своїх партнерів, клієнтів через пізнання і задоволення їхніх потреб. Ці шляхи настільки різні, наскільки неоднакові ті, до кого вони пролягають.

Із потреб виростають *очікування клієнтів* — вимоги до діяльності, продукції, культури ділової поведінки видавництва, *наміри* — запланована поведінка в майбутньому.

Задоволення потреб споживачів не може бути єдиною метою, самоціллю діяльності. Це лише один із ключів до успіху. Виробник не повинен віддавати споживачу «останню сорочку». Він має працювати з вигодою і для себе. В іншому разі неможливо буде розвивати, зробити економічно ефективним свій бізнес. Головне — грамотно збалансувати інтереси сторін, налагодити і підтримувати тривалі взаємовигідні відносини, збагачувати простір взаємодії результативними справами, позитивними емоціями.

Збереження і розвиток довгострокових відносин — передумова стабільності і прогнозованих перспектив, а втрата спричинює ослаблення і звуження існуючих можливостей, які не завжди компенсуються новими. Із цією метою маркетингово компетентні виробники, посередники, продавці намагаються перевершити очікування своїх партнерів і клієнтів. Свого часу гасло «Клієнт завжди правий» було основним принципом їхньої діяльності. Розвиток соціальної інженерії, управлінських технологій не спростував його, а відкрив можливості для цілеспрямованого управління очікуваннями, настроями, купівельною, споживчою поведінкою, соціальним самопочуттям клієнтів. Усе це також є проблематикою маркетингу.

Натепер у теорії і практиці маркетингу окреслилося два підходи: традиційний (орієнтація на клієнтів) і новий (орієнтація на конкурентів). Новий репрезентують американські вчені та успішні практики Майкл-Едвард Портер, Джек Траут і Ел Райс, які вивели на маркетингову вершину фактор конкуренції. За їхніми словами, основою маркетингу є конфлікт між учасниками ринку, а не лише задоволення людських потреб. Орієнтація на споживачів часто буває непродуктивною, оскільки на них орієнтуються вже всі. Багато хто досягає результатів, ігноруючи їхні потреби, підпорядковуючи їх поведінку своїм цілям силою реклами, витіс-

няючи з ринку тих, хто донедавна респектабельно почувався там. Тому для досягнення успіху слід орієнтуватися не лише на клієнтів, а й на конкурентів, уникаючи прямих зіткнень із сильнішими, спрямовуючи на слабкі місця в їхніх ринкових позиціях добре підготовлені маркетингові атаки, перебираючи до своїх рук можливості, якими користуються слабші. Намагання заперечити ці твердження, як і ігнорування клієнтоорієнтованих засад, є контрпродуктивним. Найкраще шукати свій шлях, залучаючи звідусіль усе цінне.

Важливим джерелом маркетингової сили суб'єкта ринку є розвинута, надійна, прогнозована, сформована на засадах взаємозацікавленості, взаємної вигоди *маркетингова мережа* — сукупність суб'єктів зовнішнього середовища, з якими він взаємодіє в досягненні своїх маркетингових цілей. Крім споживачів її утворюють постачальники матеріалів і послуг, посередники, суб'єкти партнерського статусу, контактні аудиторії (місцеві органи влади, громадські утворення, засоби масової інформації, лідери громадської думки). Надійні, зрозумілі, прозорі відносини з ними є джерелом ефективної діяльності, життєздатності, стійкості, невразливості. Чим правильніше вибудована і сильніша маркетингова мережа, тим стійкіша і захищеніша справа, оптимістичніші її перспективи. Сила цієї мережі полягає в єдності інтересів усіх її учасників, вигідності співпраці. Щоб бути невразливими для конкурентів, слід працювати зі своїми партнерами як єдина команда — переконують знавці маркетингу. При цьому важливо вберегтися від намагання побудувати бізнес на дружбі. За такого підходу він не матиме самодостатності, надмірно залежатиме від суб'єктивних чинників. Бізнесом править інтерес, силу йому дають гармонія інтересів усіх зацікавлених сторін.

Видавництво як соціально-господарська організація також повинно дбати про сформованість і силу своєї маркетингової мережі. Для досягнення успіху йому потрібно мати найнадійніші ділові відносини із найкращими авторами, постачальниками, поліграфічними підприємствами, розповсюджувальними мережами тощо. Сила партнерів, висока якість взаємовигідних відносин з ними — джерела його конкурентоспроможності, респектабельної репутації в діловому середовищі. Неувагу до управління відносинами із зацікавленими

сторонами Ф. Котлер кваліфікує як один (четвертий) із «смертних гріхів маркетингу».

Маркетингова мережа є складовою зовнішнього маркетингового середовища видавництва — сукупності суб'єктів, умов, сил, які діють за межами видавництва і впливають на його діяльність. Це середовище утворюють (рис. 1.1):

а) маркетингове мікросередовище — тісно пов'язані з видавництвом фактори, що безпосередньо впливають на його життєдіяльність (автори і суб'єкти авторського статусу, споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії);

б) маркетингове макросередовище — провідні зовнішні фактори, які впливають на функціонування маркетингового мікросередовища видавництва і його самого (економічні, соціально-культурні, політико-правові, технологічні, природно-географічні фактори).

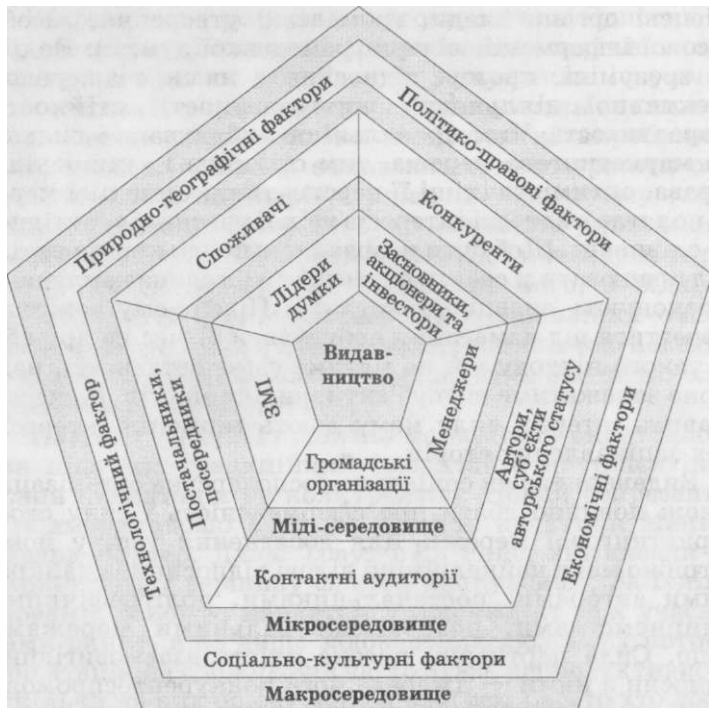


Рис. 1.1. Фактори зовнішнього середовища маркетингу



Між внутрішнім і зовнішнім маркетинговими середовищами функціонує *маркетингове міді-середовище* — автономні соціальні фактори, функціонування яких стосується видавництва і залежить від його діяльності. Міді-середовище утворюють засновники, акціонери, інвестори, менеджери і персонал; громадські організації, лідери думки, ЗМІ.

Із зовнішнім середовищем у дуже складній взаємодії перебуває *внутрішнє середовище видавництва* — сукупність елементів, змінюваних параметрів, зв'язків між ними, які цілеспрямовано формуються керівництвом, виникають під дією різноманітних чинників і забезпечують його життєдіяльність, розвиток. Як певну систему його утворюють: цілі, структурна побудова, персонал (здібності, погляди, компетенції) і якість менеджменту, організаційна культура (цінності, соціально-психологічний клімат, традиції, ритуали та інші норми співжиття). Формування їх має об'єктивну передумову (правові, економічні, галузеві умови діяльності) і суб'єктивну (погляди, воля керівництва, само ініціатива працівників).

Усі складові маркетингового середовища слід вивчати, знати і враховувати при прогнозуванні, плануванні, організуванні діяльності, оцінюванні її результатів.

Маркетинг є складною системою, елементи якої утворюють *маркетинговий комплекс («4P»)* — сукупність маркетингових засобів впливу на ринок, досягнення цілей діяльності. Його складовими є:

1. Товар (product). Будь-який продукт товаром стає на ринку, а за твердженнями маркетологів — і у свідомості споживачів. Цінність товару не у володінні ним, а в користі від нього. Тому не так важлива його фізична сутність, як *споживча цінність* — користь, здатність товару задовольняти певну потребу, бути застосованим при подоланні конкретних проблем, а також співвідношення вигод від нього і затрат на його придбання. Часто саме це є передумовою сприйняття необхідності в ньому, його ціни, рішення про купівлю. Це правило не поширюється на антикваріат, раритети і прирівнювані до них речі, які приваблюють не своїми утилітарними функціями, а насамперед цінністю (значущістю).

Споживча цінність видавничого продукту не завжди тотожна його цінності для різних груп споживачів. Вони знаходитимуть у ньому різну споживчу цінність. І

значущість його не для всіх буде однакою. Тому, наприклад, в одному і тому самому виданні одні вбачають передусім споживчу цінність, інші — цінність або все разом.

Товар як система функціонує на таких рівнях:

— товар за задумом. Провідним критерієм при його створенні і сприйнятті є потреба, яку він має задовольняти. Як правило, із цього починається його оцінювання. Тому виробники намагаються створювати продукцію такою, щоб вона своїми споживчими характеристиками максимально відповідала очікуванням цільової аудиторії. Ці характеристики важливі для позиціонування товару на ринку. У нього часто крім необхідних вмонтовують і специфічні, унікальні функції. А чим унікальніша споживча цінність товару, тим важче знайти йому заміну, тим менш вразливий він для конкурентних тисків, тим легше встановити на нього вигідну ціну. Щоправда, на сучасному ринку навіть найунікальніші інновації зберігають свою недоступність для конкурентів не більше півроку;

— товар у реальному виконанні. Основою його є споживча цінність, якість, належність до торгової марки, дизайн, упаковка. А вже на сприйняття, оцінювання, вибір і придбання товару впливає не лише його здатність задовольняти конкретні потреби. Мають значення і пов'язані з ним настрої, самооцінка, статусна самоідентифікація покупця, інші думки й емоції. Для видавничої продукції особливо важлива наявність елементів «сильного виробу», спроможних включити при її сприйнятті, оцінюванні емоційні механізми у клієнтів;

— товар із підсиленням. Щоб забезпечити невразливість позицій на ринку, здобути переваги над конкурентами, вироб наділяють унікальними елементами, характеристиками, функціями. Завдяки цьому він не лише задовольняє основні потреби цільових споживачів, а й пропонує додаткові вигоди. Для деякого додаткові елементи стають основними. Чим сильніша ця тенденція, тим захищеніша і перспективніша діяльність. Часто на цьому ґрунтується наділення товару якостями преміум-класу, які спершу сприймаються як екстравагантність, розкіш, а з часом — як соціальна норма. Такий підхід працює на постійну модернізацію продукції, розрахований на соціально авангардну аудиторію, для якої стиль життя, самооцінка, сприйняття іншими людьми важли-

віші, ніж ціна необхідної для цього продукції. Видавнича продукція також може фігурувати як товар із підсиленням. Книга загалом, книги певного типу або деякі їхні особливості здатні стимулювати людей купувати їх не як джерело інформації, а як елемент соціального статусу, стилю життя. Забезпечення видань такими якостями є складною справою. Видавництва, здатні працювати на такому рівні, зможуть сформувати довкола себе прогнозовану, зрозумілу, надійну, вишукану, претензійну цільову аудиторію, утвердитися на недосяжній для більшості конкурентів висоті.

2. Ціна (price). Вона є одним із чинників конкурентоспроможності, джерелом доходів, економічної ефективності. Цінова політика — важливий засіб конкурентної боротьби видавництва. Співмірна параметрам видання ціна допомагає втримати ринкові позиції і мати передбачувані доходи, завищена — породжує збудовані ризики, занижена — погіршує економічні показники. Ефективне використання цінових стратегій може виручити навіть у безнадійній ситуації, помилки — спричинити деградацію, аутсайдерство в конкурентній боротьбі, крах. Маркетинг давно вже спростував принцип, за яким виробники намагалися продати якомога більше товарів за вигідними (низькими) для споживачів цінами. Не раз така практика заводила виробників у безвихідь. Низька ціна не завжди приваблива не лише для виробників, а й для клієнтів. Адже проданий за низькими цінами високоякісний товар втрачає цінність у сприйнятті його, не додає позитивних емоцій покупцям. Досліджено, що висока ціна задовольняє прагнення багатьох людей мати переваги над іншими, приносить їм особливе задоволення.

3. Місце (place), або дистрибуція, розподіл. Чим розгалуженіша, ефективніша система розповсюдження, тим потужніша життєва сила, вища стійкість суб'єктів діяльності. З дистрибуцією пов'язана не лише утилітарна функція (забезпечення доступності товару, послуги), а й емоційна, статусна. Її проблематика не обмежена наявністю товарів, способами їх доставки, умовами ознайомлення, вибору, купівлі, оплати. Соціально-культурні, психологічні фактори набувають у ній не менш важливого значення. Бо людина охочіше іде туди, де радо її зустрічають, зацікавлено з нею спілкуються, намагаються створити їй зручності у всьому. Цей фак-

тор має не менше значення для економічного успіху, ніж інші. Важливим його елементом є також час як сезонний фактор; можливість задовольнити свої потреби будь-коли.

4. Комунікаційна діяльність (promotion). Маркетинг — це сприйняття не лише через досвід, а й за допомогою слова, звуку, кольору, візуального образу і синергетичного комплексу, який вони витворюють. На перенасиченому ринку навіть найвища споживча цінність товару може виявитися непоміченою, якщо він не матиме інформаційної підтримки. Уміння спілкуватися з ринком, ефективно інформувати його, сприймати зворотні сигнали, створювати, підтримувати респектабельний імідж — важливі передумови забезпечення лояльності, купівельної активності клієнтів, доступу до необхідних можливостей, уникнення проблем і ризиків.

Ігнорування хоча б одного з елементів маркетингового комплексу загрожує недостатнім розвитком, недореалізацією потенціалу, втратою ринкових позицій, провалами. Однак немало суб'єктів діяльності, у т. ч. видавництв, не виправдано зосереджуються лише на забезпеченні якості своїх видань, а інші зводять розуміння маркетингу до рекламування і продажів. Таких позицій дотримуються деякі теоретики, автори текстів про успішну маркетингову практику у видавничій сфері. Наприклад, англійський фахівець із книжкового маркетингу Елізабет Бейверсток пропонує розуміти його як «роботу з ринком», уміння пропонувати конкретним людям конкретний продукт у певному місці і в певний час, супроводжуючи все це відповідними словами. Безперечно, вона має рацію, але ці міркування слід доповнити визнанням роботи, пов'язаної з генеруванням видавничої ідеї, творенням видавничого продукту. Н. Еріашвілі розглядає книжково-видавничий маркетинг «як специфічний вид професійної діяльності, спрямований на просування книжкової продукції на ринок і забезпечення інтелектуальних запитів споживачів». Є прихильники такого погляду і в Україні. Дещо іншої позиції дотримується польський фахівець Яцек Владарчик, стверджуючи, що «маркетинг — це передусім дослідницька робота перед прийняттям рішення про друк». Це трактування також не можна вважати вичерпним.

Намагання останніми роками модифікувати формулу «4Р» завершувалися такими варіаціями:

а) «8Р» — люди (people), виріб (product), упакування (pack), ціна (price), просування (promotion), місце (place), час (period of time), прибуток (profit);

б) «6С» — цінність (cost), зручність придбання (convenience of buying), концепція (concept), комунікація (communication), взаємодія з клієнтом (customer relationship), узгодженість (consistency);

в) «4С» — споживач (consumer), цінність (cost), зручність (convenience), комунікація (communication);

г) «3С» — компанія (company), покупець (customer), конкуренція (compétition).

У кожній із варіацій втілено специфічне розуміння джерел успіху в бізнесі, визначено провідні елементи маркетингового комплексу. Спільним для них є центрування уваги на споживачеві, створенні для нього потрібної цінності, зручності, налагодженні ефективних комунікацій з ним.

Джерелом конкурентної сили виробника є збалансованість його інтересів з інтересами споживачів, суспільства, грамотне і цілеспрямоване *управління маркетингом* — здійснення впливу на всі складові маркетингового комплексу задля досягнення маркетингових цілей. Змістом цієї діяльності є:

— організування маркетингових досліджень (вивчення особливостей ринку і факторів, що їх обумовлюють, конкуренції і конкурентів, попиту, споживачів та ін.);

— розроблення *маркетингової стратегії* — системи дій щодо формування і реалізації маркетингового комплексу видавництва;

— планування пропозиції (товарна політика);

— розроблення цінової політики, вибір стратегій ціноутворення;

— планування каналів, мереж і методів розповсюдження продукції;

— розроблення і використання заходів щодо вдосконалення продажів;

— планування і здійснення комунікаційної політики.

Загалом сутність управління маркетингом полягає у формуванні, оптимізації і збалансуванні всіх елементів маркетингового комплексу. Збалансованість не означає пропорційного впливу кожного з них на загальний маркетинговий результат. Однак усі вони повинні бути концептуально узгодженими, реалізовуватися на співмір-

ному фаховому рівні, завдяки чому діють на ринку як взаємозбагачувальна сила. У різний час їх концептуально підпорядковували різному розумінню провідних чинників маркетингового успіху. Відповідно до цього формувалися концепції управління маркетингом:

а) маркетинг, зорієнтований на виробництво (кінець XIX — 20-ті XX ст.). Основні зусилля були сконцентровані здебільшого на вдосконаленні виробництва, підвищенні продуктивності праці, що давало змогу конкурувати за рахунок низьких цін. Виробники намагалися будь-що продати свої вироби, не переймаючись, наскільки задоволені ними споживачі. З часом, як з'ясувалося, досягнення цінових переваг не гарантувало сили і перспектив у конкурентній боротьбі, економічної ефективності, розвитку інвестиційного потенціалу, що спричинило відмову від цієї концепції;

б) маркетинг, спрямований на вдосконалення товару (20—30-ті XX ст.). У його основі — переконання, що покупець завжди віддаватиме перевагу довершеним за споживчою цінністю, надійнішим товарам. Це орієнтувало виробників на постійне вдосконалення продукції. Однак вони не враховували того, що клієнти купують не просто товар чи послугу, а засіб задоволення своїх потреб, подолання проблем, створення емоційного середовища, здобуття статусу, утвердження в ньому. До того ж потреба може бути задоволена і придбанням товарів-замінників (субститутів) чи іншими способами. Реалії підводили до думки, що не лише від якісних, функціональних параметрів товару залежить маркетинговий успіх. Із цих причин концепція, зорієнтована на вдосконалення товару, вичерпала себе;

в) маркетинг, зосереджений на інтенсифікації комерційних зусиль (30—50-ті XX ст.). «Краще працює той, хто краще продає», — переконували його апологети. Багато з них, дбаючи лише про продажі, вдавалося до різних прийомів, маніпуляцій. Унаслідок цього люди часто купували не те, що їм потрібно, а тому не отримували задоволення від покупки, навіть почувалися ошуканими. Далі вони намагалися уникати товарів і продавців, які вже розчарували їх. (Рудименти такого підходу простежуються у видавничій сфері сучасної України.) Тим часом здобували привабливість виробники, які своїми товарами, комунікаційною діяльністю виявляли турботу про благо покупців, намагалися ство-

рити позитивне враження про себе, свої вироби, втримати на собі їхню увагу;

г) концепція, побудована на маркетинговій системі (50—70-ті ХХ ст.). Розуміння важливості всіх елементів маркетингового комплексу зумовило намагання учасників ринку краще за конкурентів вивчати потреби цільових споживачів, якісно виробляти товари і послуги, встановлювати вмотивовані ціни, ефективніше інформувати ринок, створювати усім, з ким доводиться мати справу, зручності і підстави для позитивних емоцій. Адже, як зауважують психологи, людина швидше згадує товар, з яким пов'язаний її особливо комфортний настрій, а тому лояльніше ставиться до його виробника;

г) концепція соціально-етичного маркетингу (80-ті ХХ ст. — донині). Із посиленням глобальних загроз людству прийшло визнання того, що не лише задоволення потреб є джерелом маркетингової сили. Має значення і турбота бізнесу про довкілля, інтереси, благо суспільства, вразливих його спільнот. Соціально-етичний маркетинг урівнює право виробника впливати і право споживача захищатися від некоректних впливів. Завдяки цьому гуманістичний, морально-етичний вимір діяльності постає як елемент конкурентоспроможності, конкурентної сили, конкурентних переваг. А це зобов'язало учасників ринку дбати про імідж, репутацію, підтверджувати їх словами і реальними справами.

Соціально-етичний маркетинг є однією із складових *освіченого маркетингу* — діяльності на основі усвідомлення важливості збалансованого функціонування всіх елементів системи маркетингу в довгостроковій перспективі. Заявив він про себе у зв'язку з появою *консьюмеризму* — руху, спрямованого на розширення прав покупців продукції, та *інвайроменталізму* — руху за збереження і поліпшення довкілля.

Як філософсько-світоглядна система освічений маркетинг охоплює:

— маркетинг, зорієнтований на споживача (підпорядкування діяльності максимальному задоволенню потреб цільових споживачів);

— інноваційний маркетинг (постійне вдосконалення всіх елементів маркетингового комплексу);

— маркетинг ціннісних достоїнств (зосередження зусиль на підвищенні ціннісної значущості товарів і послуг).

Для сучасного маркетингу мало знаходити потреби (ринки) і задовольняти їх (потреби клієнтів). Так діють керовані ринком видавництва. Однак конкуренція змушує краще прогнозувати розвиток потреб, створювати передумови їх актуалізації, формувати їх, тобто раціонально керувати ринком. Уміння різновимірно бачити його, управляти процесами на ньому набувають усе більшої ваги. Вони допомагають пристосовуватися до умов ринку, знаходити ефективні рішення щодо використання задля власної користі викликів конкуренції, діяти на випередження, бачити своє місце в усе нових соціальних координатах. Як динамічна система маркетинг завжди відкритий для оригінальних, якісних ідей, спонукає шукати невторований шлях до успіху, нетривіальні рішення, бути унікальним у діях, добиватися сприйняття себе як особливо цінного унікаму.

## 1.2. Особливості маркетингу у видавничій справі

На сучасних ринках нікому не гарантовано спокою та успішних перспектив. А імовірність ризиків, невдач значно вища, ніж сподіваних результатів. Свідченням цього, стверджують маркетологи, є провали майже 70% нових виробів.

Подібні тенденції визначають ситуацію і на ринку видавничої продукції, який давно вже забув благодатні для видавців часи товарного дефіциту і розподільчої практики. Усі (хто як уміє) шукають свого споживача, борються за нього, зазнаючи на цьому шляху успіхів і невдач. Цю тенденцію масштабно ілюструє наявність у всесвітньо відомої американської компанії Warner Brothers, яка має у своїй структурі і видавництво, двох складів по 40 тис. кв. м: один забезпечує поставки продукції у розповсюджувальні мережі, інший збирає та опрацьовує повернення.

Світова видавнича справа давно вже стала високотехнологічною індустрією, переконливо демонструє силу маркетингових знань і вмінь. В Україні вона на підступах до цього. Її відставання від світових тенденцій спричинене низькою маркетинговою культурою авторів, видавців, суб'єктів книгорозповсюдження, а



також інтелектуально слабким управлінням галуззю. Ключові її проблеми — дефіцит маркетингових знань, ділової культури, маркетингового мислення, невміння працювати на основі стратегій, без чого неможливо подолати дефіцит коштів та інших ресурсів, протистояти експансії іноземної книги. Саме це є причиною того, що багато видавців, орієнтуючись на власні смаки й уподобання, одержимо витворюють свої продукти, а відтак з великими труднощами і розчаруваннями шукають для них покупців. Нерідко так і не знаходять. Видають книги і ті, хто не вміє цього робити, бездарно марнуючи чужі гроші. Через це спотворюються стандарти справи, деградують пов'язані з ними смаки людей, не розвиваються маркетингово (не вміють бачити своїх читачів) автори.

Видавництву, як і будь-якому суб'єкту ринку, необхідно знаходити своїх цільових споживачів, з'ясувати їхні потреби, готувати їм якісні, унікальні пропозиції, вести з ними маркетинговий діалог, уміти продавати свою продукцію, захищатися від конкурентних тисків, розширювати ринки.

*Цільові споживачі — виокремлені за певними критеріями групи людей, які розглядаються як потенційні читачі видань.*

Вони можуть бути реальними або *потенційними* — такими, що можуть стати читачами за певних умов. У цьому контексті *споживання книги* — це використання її у процесі задоволення читачами своїх пізнавальних, естетичних, духовних, прикладних та інших потреб. Всебічно вивчивши потенційних споживачів, видавництво обирає *цільовий ринок* (сегмент ринку) — сукупність споживачів з однаковими поребами. Нерідко воно зосереджується на обслуговуванні однієї чи кількох *ринкових ніш* — чітко окресленої потреби всередині сегмента ринку.

Маркетингова культура допомагає видавництву краще бачити себе у конкурентному просторі, розуміти свої можливості, перспективи, ризики, вберігає від оперування на ринку із *безадресними виданнями* — не зорієнтованими на чітко окреслену потребу.

На видавництво тиснуть усі фактори конкуренції. Воно змушене постійно працювати над тим, щоб бути цікавішим, привабливішим, вигіднішим, вправнішим, достойнішим за конкурентів, акцентувати на своїй соціальній значущості.

Маркетингові знання, маркетингове мислення допомагають видавництву багатовимірно бачити ринок клієнтів, конкурентів і свою справу. Завдяки цьому легше генерувати продуктивні ідеї, оригінальні видавничі рішення, долати кризи, позбуватися комплексів, які ускладнюють діяльність. Маркетинг збагачує ринковими знаннями, мисленням, світоглядними засадами, практичними формулами, допомагає протистояти несприятливим тискам, виживати і розвиватися, знаходити підтримку в суспільстві. Завдяки йому видавництво зберігає і підвищує свою цінність для традиційних споживачів, опановує нові аудиторії, відкриває до певного часу незнані можливості, ринки, розвиває свій потенціал.

Захищає маркетинг і від багатьох контрпродуктивних стереотипів, упереджень, особливо помітних на пострадянських територіях. З ними пов'язані необґрунтовані сподівання, неаргументовані нарікання, недоугі програми підтримки, які не стимулюють видавничу справу, а створюють ілюзію уваги до неї.

Маркетингові знання орієнтують на інституційний, інфраструктурний розвиток ринку, компетенцій авторів, видавництв і книгорозповсюджувальних структур. Саме в цьому, а не в грошових субсидіях — джерело сили, стійкості, живучості галузі. Маркетингово грамотний видавець ніколи не видаватиме просто книги. Він завжди намагатиметься видавати книги, потрібні конкретним групам людей, старатиметься створювати їм блага, зручності, спілкуватися з ними зрозумілою їм мовою. Завдяки цьому його книги стануть затребуваним, дохідним, ефективним товаром. Одночасно він дбатиме про свій розвиток, намагатиметься зберігати і примножувати зацікавленість до себе, своїх видань, бути недосяжним для конкурентів, підпорядковувати власній вигоді всі внутрішні і зовнішні чинники.

Актуальність маркетингу у видавничій сфері зумовлюють:

1) загострення конкуренції на ринках споживчих товарів, яка обмежує можливості видавничої продукції у боротьбі за бюджет потенційних покупців;

2) залежність книги від ролі читання в житті людини, спільнот, суспільства. Попри те що книги є важливим навчальним інструментом, фактором інтелектуального, культурного, духовного життя, багато людей (приблизно

25%) узагалі їх не читає. Байдужіють до них діти і молодь. У навчальному процесі все частіше використовують інтерактивні методи. Фахівці прогнозують загрозу імовірного зниження рівня грамотності, освіченості цивілізації;

3) тиск на простір, який донедавна належав книзі, інших носіїв інформації (електронної книги, інтернет-книги, sms-книги, аудіокниги, кіно, телебачення, преси). У квітні 2009 року розпочала роботу Всесвітня цифрова бібліотека (World Digital Library), покликана забезпечити доступ до унікальних творів культури та архівів усього світу. Масштабним оцифруванням книг зайнялася канадська інтернет-компанія Google Books. Подібні спроби реалізуються в багатьох інших країнах. Видавцям доведеться на все це також зважати;

4) витіснення книги іншими формами дозвілля, які активно розвиваються за змістом, жанрами та інституційно;

5) постійне здорожчання складових собівартості книги; ринкова влада над видавництвами посередників і покупців книг;

6) невисока капіталомісткість, інституційна, інфраструктура нерозвинутість галузі;

7) залежність галузі від соціально-економічних тенденцій у країні, гуманітарної, соціальної політики держави, соціально-психологічного самопочуття населення і його спільнот;

8) дефіцит фахових, маркетингових знань, невміння поєднати їх у цілісний, високофункціональний механізм забезпечення конкурентоспроможності, розвитку видавництва. Певною мірою цей дефіцит компенсують засновані на іноземному капіталі суб'єкти галузі;

9) світоглядна закомплексованість багатьох суб'єктів галузі та інституцій, які визначають ситуацію, ділову культуру в ній; нерозуміння її корінних проблем керівництвом держави; вразливість її до впливів, побудованих не на фахових знаннях, а на ірраціональних гаслах.

Як філософська формула маркетинг у видавничій справі нічим не відрізняється від маркетингу на ринку будь-яких товарів і послуг, а видавці і продавці книг — від їх виробників, продавців. Як система технологій, стратегій, рішень, дій у видавничій сфері маркетинг характеризується певними особливостями. Вони поля-

гають, як стверджував англійський фахівець Патрік Форсайт, у «ключових аспектах специфіки книги як товару», що зобов'язує шукати і знаходити «особливі рішення для актуальних маркетингових завдань». Однак надмірно «акцентована увага до специфіки книжкового продукту може стати небезпечною і спричинити обмежене, інтроспективне бачення, яке вбиває творчість». А творчість — «невід'ємна якість маркетингу».

*Маркетинг у видавничій справі — система принципів, підходить щодо забезпечення діяльності видавництва на основі дослідження потреб цільових споживачів, створення адекватної цим потребам видавничої продукції, встановлення оптимальних цін, формування системи продажів, налагодження ефективних комунікацій.*

У видавничій сфері загальні засади і функції маркетингу набувають конкретніших, адаптованих до її специфіки ознак. У них фокусуються характерні особливості видавничої продукції, її сприйняття і використання, партнерських відносин видавництва, впливу на нього зовнішніх чинників, своєрідне місце галузі в економічному і культурному просторі. Однією з таких особливостей вважають, наприклад, те, що творцем видавничої ідеї можуть бути автор, видавництво, літературний агент, далеко від видавничої справи особи. А реалізовує її на етапі підготовки тексту переважно автор. Один і той самий текст може трансформуватися в різні книги, які часто мають неоднакові долі на ринку. Текст автора є корінним ресурсом у творенні книги, та іноді він значить не більше, ніж метал при виробництві автомобілів. У будь-якому разі видавцю належить особлива роль. Він причетний до успіху, відповідальний за провал кожної книги. Все це зумовлює певну унікальність маркетингового комплексу видавництва, використання його інструментів.

Погляд на маркетинг як систему принципів, сукупність дій, управлінський процес у видавничій сфері викристалізовує основні його функції:

- дослідження ринку, особливостей попиту, потреб споживачів;
- сегментування ринку, вибір цільових сегментів, ринкових ніш;
- генерування видавничої ідеї, творення тексту, товарної пропозиції;
- вибір ефективних конкурентних, товарних, цінових, комунікаційних стратегій;

— створення сприятливого для діяльності видавництва маркетингового середовища;

— відстежування змін у конкурентному середовищі, підготовка і прийняття рішень щодо захисту, зміцнення своїх позицій, наступу на позиції конкурентів;

— пошук, створення і реалізація нових можливостей.

Для здійснення цих функцій необхідні системні маркетингові знання, розуміння маркетингових особливостей книги, вміння інтегрувати їх у специфіку своєї діяльності, втілити у видавничі проекти і методи опорування ними на ринку. На словах усе це просто: побачити в незадоволеній потребі цільової аудиторії можливості для своєї праці; підпорядкувати цій меті всі складові маркетингового комплексу, стежити за діями конкурентів і обирати сильніші, ніж вони, стратегії; думати, прогнозувати, формувати майбутні потреби і намагатися першим пропонувати для їх задоволення результати своєї праці. Осягнути думкою все це легше, ніж відповідно працювати. Однак хто не сформує в собі узгоджених із маркетинговою філософією якостей, той і не запрацює.

### **1.3. Маркетингові особливості книги як специфічного товару**

Маркетингова свідомість зобов'язує бачити книгу як неповторний витвір письменника, вченого, художника, дизайнера, редактора, як оригінально сформовану матеріальну конструкцію, унікальний товар. Своєю споживчою цінністю книга покликана задовольняти пізнавальні, духовні, естетичні та інші близькі до них потреби людини. Характер потреб, які вона задовольняє, залежить не лише від її змісту, якісних характеристик, а й від суб'єктивного сприйняття її. Тому одну і ту саму книгу різні люди сприймають по-різному. Неоднакову цінність вона має для них. Різну ціну вони готові за неї платити.

У маркетинговому розумінні книга є феноменом і функцією соціального життя, продуктом індивідуальної і колективної праці. Сприйняття, використання її також має індивідуальні і колективні виміри. Особливості книги як специфічного товару реалізуються в її сутнісних ознаках, функціях, потребах, які вона за-

довольняє, сприйнятті і використанні її. Найхарактерніші з них такі:

а) використання (споживання) книги пов'язане з інтелектуальною, духовною, естетичною працею, саморозвитком, життєзабезпеченням, рекреативною функцією, дозвіллям людини. Потреба в ній актуалізується після задоволення людиною першочергових потреб. Ця теза стосується не всіх людей, не всіх видів видань і не всіх життєвих ситуацій. Крім того, книги можуть бути зорієнтовані на задоволення потреб, які у різних людей за різних обставин мають неоднакову значущість: іноді сприймаються як першочергові, а часом — як другорядні, периферійні;

б) більшість видів видань є товарами середньотривалого і довготривалого використання; зрідка їх використовують незначний час. Потреба в деяких із них (підручники) відновлюється за певним алгоритмом. Видання короткочасного використання «старіють» на ринку дуже швидко, тому їх необхідно оперативно готувати, інтенсивно розповсюджувати, забезпечити їх наявність у всіх місцях, де можуть бути потенційні клієнти. Виданням, використання яких не обмежене в часі, адресують високі вимоги щодо всіх аспектів якості, у т. ч. якості матеріальної конструкції;

в) книги мають не лише функціональну, утилітарну цінність, а й символічну. Для багатьох людей вони символізують цілісність власного життя, родинну єдність, взаємопов'язаність поколінь. Тому домашні бібліотеки акумулюють не лише знання, культуру, дух епох і народів, вони витворюють нічим не перевершені, унікальні цінності для людини чи близьких осіб, родини. Цінність їх значно вища за сумарний грошовий еквівалент зібраних книг. Усе це може бути джерелом ідей при формуванні видавничих серій, творенні рекламних текстів тощо;

г) книги зберігають, транслюють традиційні цінності, допомагають відкривати, пізнавати нове, прокладати шлях у майбутнє, ставити перед собою життєві цілі і досягати їх. Вони — важливий чинник розвитку особистості. Багато батьків убачають у них і джерело забезпечення майбутнього своїх дітей. Тому дитяча, молодіжна аудиторія особливо привабливі для видавців;

г) із книгою пов'язаний зміст, стиль життя багатьох людей. Потреба в ній існуватиме, доки будуть люди, які ставитимуться до неї як до невід'ємного елементу стилю життя, свого життєвого поля. Завдяки цьому книга витримає конкуренцію з новітніми засобами донесення і зберігання інформації, всусідиться з ними, щоправда, поступившись частиною своєї території. А багатьох із них вона переживе;

д) унікальність книги має формуватися на основі унікальних споживчих потреб, інтересів, смаків споживачів, іноді — формувати їх самих. Відірвана від споживчих потреб унікальність може спричинити ігнорування книги на ринку, поглиблення проблем видавництва;

е) книга — важливий елемент комунікаційної мережі, комунікаційної сили видавництва. Вона автономно комунікує з продавцями, посередниками, покупцями, споживачами, експертами, іншими книгами і видавництвами. Цими своїми якостями вона сприяє формуванню і розвитку маркетингової мережі видавництва або ускладнює цей процес. Усе залежить від того, яка вона. Комунікаційний потенціал книги утворюють висвітлена в ній проблема, авторитет автора, видавництва, загальна якість, дизайн, художнє оформлення тощо;

є) маркетинговий статус видань залежить не лише від того, якими вони є, а й від того, як їх сприймають покупці, обираючи моделі купівельної поведінки. Знаючи їх, видавництво використовує адекватні особливостям їх комунікаційної діяльності стратегії. З огляду на поведінку покупців серед видань розрізняють:

— видання імпульсивного попиту (купають їх незаплановано). Деякі з них призначені для задоволення нагальних потреб (підручники, монографії, дитяча книжка, словники, довідники, енциклопедії, видання прикладного характеру). Вони повинні мати особливо ефектні назви, дизайн, художнє оформлення, щоб привернути до себе увагу, викликати необхідні емоційні реакції потенційних покупців, відповідно налаштувати їхні думки;

— видання попереднього вибору. Під час придбання їх покупці можуть порівнювати близькі за функціями видання, вивіряти їх за критерієм: ціна, якість, благо, вигоди. Видавництва, які не мають змоги зосередити увагу покупця на особливостях їх споживчої цінності,

змушені досягати переваг за рахунок нижчих цін. А це не завжди вигідно економічно і майже завжди невигідно для фахової репутації;

— видання особливого попиту (елітарні, преміум-книги). У сприйнятті, під час придбання покупці зважають не на їх споживчу цінність, ціну, а на статусні параметри, унікальність, рідкісність. На цьому акцентують і видавництва в інформуванні потенційних клієнтів, для яких намагаються створити особливі умови придбання видань;

— видання пасивного попиту. Такі видання неспроможні активізувати жоден мотиваційний механізм гіпотетичних клієнтів, через що залишаються поза вибором. З ними краще не мати справи, бо, як правило, вони кандидують у «неліквіди»;

ж) з розвитком інформаційних, комунікаційних технологій, зі зміною поколінь нових ознак набуватиме ставлення до книги, використання її для задоволення пізнавальних, інтелектуальних, розвивальних та інших потреб. Тому все більшого поширення набуватимуть електронна книга, аудіокнига, мультимедійні продукти, друк на замовлення, а в книгорозповсюдженні — різноманітні форми електронного бізнесу, які вже тепер у провідних країнах займають до 30% ринку. Наприклад, у Швеції створили книгу, тримаючи в руках яку, можна відчутти запахи, а працюючи над певними сторінками — почути музику. Призначена вона для людей, які мають проблеми з пам'яттю. Однак цей винахід може бути використаний і в інших цілях. Можна без сумніву стверджувати, що він далеко не останній.

Не лише сприйняттям, потребами, фінансовими можливостями зумовлене придбання книг. Важливе значення мають суспільна атмосфера, культура, соціальні пріоритети цільових спільнот. Останніми роками не всі елементи цього комплексу працюють на користь книги.

Для покупця мають значення втілена у книзі основна функція (ключова вигода, споживча цінність) та інші властивості, які також впливають на вибір. Оцінювання книги завжди індивідуальне, піддатливе впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників. Різні типи покупців неоднаково бачать і знаходять у книгах ключові вигоди, що значною мірою залежить від суб'єктивних уподобань. Знаючи стиль життя цільової аудиторії, психографічні характеристики, очікування, критерії



оцінювання та вибору видань, моделі купівельної поведінки, можна з більшою імовірністю успіху проектувати і готувати видавничі продукти.

Сприйняття книг, як і будь-якого товару, відбувається на таких рівнях:

1) задум видавця. На цьому рівні втілюється споживча цінність, ключова вигода, конкурують між собою видання-аналоги;

2) реальне виконання. Крім акумулювання в собі ключової функції кожна книга різною мірою сприймається як «сильний» чи «слабкий» виріб. Це залежить від того, наскільки працюють на її сприйняття прізвище автора, назва, формат, тип обкладинки, дизайн-концепція, художнє оформлення. Немало значать авторитет видавництва, сила видавничої марки, якість поліграфічного виконання;

3) чинники підсилення сприйняття. Ключову вигоду (інформаційний, інтелектуальний, духовний, естетичний потенціал) у різних виданнях представлено неоднаково, що ускладнює або полегшує працю над нею споживача. Усе залежить від уміння видавця працювати з текстом, створювати зручності для читача з огляду на тип і призначення видання. Споживча цінність, якість, унікальність книги, як правило, зорієнтовані на конкретні групи людей. Оцінивши її значущість, вони стають або не стають покупцями. Проте не завжди їх рішення залежать лише від цього. Багато з них звертають увагу на специфічні, супровідні елементи книги, що підсилює враження про неї. Впливають на покупця соціальний статус, родинна традиція, норми певного середовища, звичка купувати книги, мода, розголос, думки, приклад референтних (значущих) осіб, реклама тощо.

Однак останнім часом книга, домашня бібліотека починають втрачати статусний потенціал. ЗМІ переповнені інформацією про автомобілі, костюми, капці, собак, коней відомих людей, на яких орієнтуються певні соціальні групи, та рідко йдеться про книги, які ті люди читають. Свого часу Ярослав Мудрий пишався бібліотекою, збирав і підтримував переписувачів книг. Чим вихваляються сучасні можновладці України — бачили і чули.

Навіть найрозкішніше видана, але не куплена, не прочитана книга — задрукований («зіпсований») папір.

Споживач, як правило, купує певний твір одного і того самого автора один раз, хоч би скільки його видавали. Винятком можуть бути вершинні в історії національної, світової літератури твори, унікальні видання або люди з особливим ставленням до книг. Багато з них за певними критеріями комплектують власні бібліотеки. У деякого формується «вірність» видавництву. Часто покупець платить не лише за вміщену в книзі інформацію, а й за пов'язані з нею емоції, джерелом яких є зміст, естетика, історія тексту і розголос довкола неї. Особливо це стосується ексклюзивних видань. Нерідко має значення не лише факт придбання, а й атмосфера, в якій воно відбувається: інтер'єр книгарні, характер спілкування, увага до себе, супутні платні та неоплачувані послуги.

Сприйняття книги залежить і від її самопрезентативності (візуальної, текстової інформації про неї на обкладинці, титулі, звороті титулу), інформації у ЗМІ. Важливими складовими його є також і ціна, час виходу у світ, місце і способи продажів, соціально-культурні, демографічні, регіональні чинники. Усе це слід бачити, знати, розуміти, використовувати.

Сучасний видавничий ринок усе більше потребує маркетингово висококваліфікованих видавців. Інші — просто не витримують конкурентної напруги. Адже результат у видавничому бізнесі майже завжди відтермінований у часі: від задуму до виходу книги у світ іноді минають роки. Це вимагає стратегічного мислення, бачення наслідків діяльності у віддаленій перспективі крізь призму сприятливих факторів і ризиків.

Маркетинг у видавничій сфері покликаний забезпечити високу конкурентоспроможність, життєздатність видавництва. Маркетингова проблематика стосується всіх його працівників, кожному з яких відповідати за ефективність функціонування свого сектору в цілісній моделі маркетингового комплексу видавництва.

Книга є важливим чинником «нової (інформаційної) економіки», у просторі якої знання, інформація значущіші, ніж матеріальні ресурси. Вона є елементом стилю життя, формує його і водночас залежить від нього. Усі ці та багато інших аспектів доводиться враховувати видавництву, яке прагне мати прогнозований ринок і керувати ним.

### Запитання. Завдання

1. Чи була успішною діяльність на ринку виробників, продавців товарів і послуг у передмаркетинговий період?
2. Які соціально-економічні фактори спричинили зародження маркетингу?
3. Який соціально-психологічний феномен є смисловим ядром маркетингу?
4. Охарактеризуйте вплив суб'єктів маркетингової мережі на конкурентоспроможність видавництва.
5. Яка із модифікацій маркетингового комплексу найактуальніша на сучасному етапі?
6. У чому полягають сутність і завдання управління маркетингом? Чим спричинена нетривалість існування актуальних у різні десятиліття XX ст. концепцій управління маркетингом?
7. Розкрийте особливості маркетингу в сучасному світі.
8. Які чинники зумовлюють специфіку маркетингу у видавничій сфері? У чому цінність маркетингових знань і побудованої на маркетингових засадах практики для сучасного видавництва?
9. Наскільки правомірне використання щодо книги усіх складових маркетингового комплексу?
10. Які знання про маркетингові особливості книги необхідні сучасному видавцю?

# 2.

## Маркетингові дослідження у видавничому бізнесі

*Конкуренція нікому не дає змоги працювати за незмінних умов. Навіть найвдаліший видавничий проєкт неможливо реалізовувати тривалий час з однаковою успішністю. А невразливі за певних обставин конкурентні позиції не обіцяють безхмарних перспектив. Кожен має шанс схилити на свою користь кон'юнктуру і водночас ризикує, недооцінивши ситуацію, опинитися у скрутному становищі. За таких умов володіння інформацією про все, що відбувається на ринку, і про чинники, які впливають на нього, є провідною передумовою ефективної діяльності, а вміння її здобувати, аналізувати, перетворювати на плани, стратегії і реалізовувати їх — джерелом конкурентної сили і ділового успіху. Забезпечують таку інформацію маркетингові дослідження.*

### 2.1. Зміст, завдання, види маркетингових досліджень у видавничому бізнесі

Сучасний ринок відкриває можливості для маркетингово грамотних, висококваліфікованих видавництв. Вони вже не можуть орієнтуватися лише на власні

смики, уподобання, світоглядні цінності, ігноруючи конкуренцію, інтереси, потреби всіх, від кого залежить справа. За такого підходу їх рішення стають осмисленими, а практика — вмотивованою, раціональною, прагматичною.

Суб'єктивізм заводить у петлю власних ілюзій, дезорієнтує клієнтів і суб'єктів партнерського співробітництва. Від таких проблем уберігає вміння діяти на підставі маркетингової інформації, послуговуючись у всіх ситуаціях маркетинговою логікою.

*Маркетингова інформація у видавничому бізнесі — відомості, що характеризують ринок видавничої продукції, і чинники, які на нього впливають.*

Маркетинговою інформацією є не всі дані, а лише ті, що знижують невизначеність. Наприклад, інформація про те, що видавництво N видало гарну книжку автора X має невелику цінність. Зовсім інакшу роль відіграє вона і супроводі даних про наклад, ціну, формат, тип обкладинки, дизайн і художнє оформлення та ін. Маркетингові інформація має бути актуальною, об'єктивною, достовірною. Її необхідно постійно оновлювати, адже ситуації! іш ринку носі, час змінюється: втрачають силу одні ідіншцтви, створюються й захоплюють ринковий простір інші; нового змісту набувають потреби, смаки, очікувшіпл, можливості клієнтів; формуються, розвиваються, деградують і розпадаються розповсюджувальні підприємства і мережі; гострішою стає конкуренція, у якій проявляє себе і зарубіжний чинник; все відчутніше іні поведінку учасників ринку впливають комунікації і попї елементи стилю життя, передусім пов'язані з його інформатизацією; різні можливості відкривають для видавничої справи рішення органів влади тощо.

Джерелами маркетингової інформації є:

матеріали соціологічних досліджень, статистичні дині, які стосуються видавничої справи, а також відобрнжають стан і тенденції суспільного розвитку;

документи, бази даних органів влади, державних установ, громадських організацій;

інформаційно-рекламна продукція конкурентів (питті у засобах масової інформації, прайс-листи, каталоги, реклама);

оглядові, аналітичні та інші матеріали в засобах масової інформації вчених, експертів, дотичних до видавничої справи осіб;

— книжкові виставки, фестивалі, презентації, літературні і книжкові рейтинги, антирейтинги, конкурси, премії;

— дані Книжкової палати України, професійних асоціацій;

— науково-практичні, ділові зібрання теоретиків і практиків видавничої справи, а також представників різноманітних галузей знань і діяльності;

— ділові партнери, посередники, продавці і споживачі продукції видавництва;

— продукція, працівники, ділові партнери, посередники, конкуренти;

— маркетингові розвідувальні дані, тобто результати відстежування змін у маркетинговому середовищі. Їх можна почерпнути з будь-яких реалій, від будь-яких, суб'єктів: ставлення до тих, кого досліджують, їхніх партнерів; представленість їхньої продукції у розповсюджувальних мережах; тривалість телефонних розмов; кількість завантажених продукцією автомобілів, які виїжджають зі складів; освітленість виробничих приміщень у вечірній час; маркетингові проблеми, які вони досліджують, питання, які порушують на різноманітних зібраннях тощо;

— будь-які матеріали, процеси і явища соціальної діяльності, з яких маркетингово грамотний видавець може взяти опосередковані, але корисні для своєї діяльності факти, ідеї, зрозуміти зародження нових тенденцій, на які потрібно буде відреагувати.

За способом отримання маркетингову інформацію класифікують на такі види:

а) первинна маркетингова інформація — інформація, цілеспрямовано зібрана у процесі польових досліджень (в умовах реальної практики);

б) вторинна маркетингова інформація — інформація, зібрана для інших цілей, яка може бути використана в конкретних маркетингових дослідженнях;

в) синдикативна маркетингова інформація — інформація, зібрана і поширювана на комерційних засадах спеціалізованими дослідними центрами, фахівцями з маркетингових досліджень.

З огляду на сферу функціонування розрізняють:

а) внутрішню маркетингову інформацію — наявні у внутрішньовидавничих джерелах статистичні дані про його персонал, плани, обсяги і витрати виробництва, прода-

жі, економічну результативність, клієнтів, посередників, партнерів, оцінки власної діяльності і сили конкурентів та ін.;

б) зовнішню маркетингову інформацію — різноманітні дані, оприлюднені у джерелах, які функціонують поза межами видавництва (публікації ЗМІ, бази даних, звіти, довідники, прайс-листи, каталоги, проспекти).

Соціологія виробила чіткі механізми здобування, фіксування, опрацювання такої інформації, без якої неможлива грамотна і коректна соціальна практика. Не обійтись без неї на конкурентних ринках і видавцям. Однак вона мало що дасть тим, хто неспроможний бачити і розуміти соціальну реальність, учитуватися в неї, прогнозувати її розвиток і знаходити у всьому цьому місце для своєї праці. Вміння бачити, чути, читати, спостерігати, думати, різновимірно екстраполювати зафіксовані соціальні явища, знаходити пов'язані з ними закономірності і суперечності не компенсує жодна найретельніше зібрана, впорядкована і навіть прокоментована інформація.

Наявність маркетингової інформації — обов'язкова передумова прогнозування, планування, прийняття рішень. Нерідко для цього достатньо буває досвіду, спостережливості, навіть інтуїції. Однак маркетингово орієнтовані видавництва, щоб уберегтися від ілюзій і помилок, намагаються працювати на основі маркетингової інформації, яку забезпечують маркетингові дослідження.

*Маркетингові дослідження у видавничому бізнесі — процес збору, оброблення, аналізу інформації про ринок видавничої продукції і фактори, що на нього впливають, прогнозування процесів і тенденцій з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.*

Зміст маркетингових досліджень багатоманітний, оскільки багатовимірні ринок, діяльність і проблеми видавництва. Необхідність їх зумовлена динамічними суспільними змінами, які породжують усе нові споживчі потреби і роблять неактуальними багато традиційних потреб; ризиками діяльності, загостренням конкуренції, боротьбою за владу на ринку. За таких умов на успіх можна розраховувати, лише будучи привабливим, вигідним для партнерів, посередників, клієнтів, сильнішим за конкурентів. Для цього потрібно всебічно і ґрунтовно вивчати всі фактори, що визначають ситуацію на

ринку, від яких залежать його перспективи і діяльність суб'єктів галузі. Завдяки маркетинговим дослідженням легше оцінити власні сили і слабкості, шанси і ризики, відповідно налаштувати і коригувати діяльність. Із часом ця інформація втрачає актуальність, витісняється новою, адекватною реаліям.

У цьому полягає своєрідність маркетингових досліджень як постійно діючого комунікаційного каналу, що пов'язує видавництво із зовнішнім середовищем, збагачує новими ідеями, впливає на розроблення, інтерпретування, реалізацію, оновлення маркетингових планів і стратегій.

Осмыслено маркетинговими дослідженнями почали займатися наприкінці XIX ст., системно і цілеспрямовано — у другій половині XX ст. Перший спеціалізований відділ запрацював над цією проблематикою у 1911 р. (США).

Маркетингові дослідження діагностують ідеї, плани, проекти, обраний курс; допомагають зрозуміти ситуацію, в якій відбувається діяльність, і її перспективи; обрати оптимальний шлях розвитку; скоригувати діяльність або відмовитися від неї, побачивши її безперспективність. Вони живлять креативну енергію, випробовують реалістичність, конкурентоспроможність задумів, допомагають обрати результативний шлях, орієнтири, стратегії та інструменти діяльності, знизити невизначеність і ризики, вберегтися від створених власною некваліфікованістю, необачністю загроз.

Завдяки маркетинговим дослідженням опрозорюється простір майбутньої діяльності, реалістичнішими, зрозумілішими стають відповіді на питання: для кого, що, скільки і як видавати, а що і з яких причин видавати не слід; що може найбільше привабити у виданні потенційних клієнтів і якими особливостями воно переважить подібні видання; якою має бути ефективна його ціна; які канали розповсюдження, методи комерційної діяльності, маркетингові комунікації використовувати; які шанси, можливості відкриваються і які ризики, небезпеки підстерігають; наскільки готове видавництво до передбачуваної діяльності, хто є його конкурентом, як він працює, в чому його маркетингові сила і слабкість, чи може він завадити досягненню мети і як захиститися від таких його дій; які процеси, тенденції на



галузевому, регіональному, національному ринках, у світовій економіці сприятимуть діяльності чи ускладнюватимуть її і в чому це проявлятиметься.

Унаслідок цього раціональнішим стає бачення минулих і актуальних для певного часу справ, у конкретних вимірах постає майбутнє. Їх об'єктами завжди є соціальна (маркетингова) реальність, конкретний соціальний (маркетинговий) факт чи процес. У видавничій справі — це видавничий ринок, його елементи (конкуренція, попит, автори, видавництва, видання, споживачі, ціни, книгорозповсюджувачі, комунікаційні технології) і фактори, що на них впливають.

Багатьма своїми ознаками маркетингові дослідження споріднені із соціологічними, оскільки також спрямовані на пізнання соціальних явищ. Однак вони тісніше пов'язані з практикою: можуть випереджати її, бути синхронними з нею або відстежувати, фіксувати, аналізувати, інтерпретувати її результати. Деякі види збору інформації одночасно забезпечують вплив на клієнтів, партнерів, навіть конкурентів. А ділові контакти з ними обов'язково супроводжуються маркетинговою інформацією, завершуються здобуттям нової. Тому фахівець із розвиненою маркетинговою свідомістю, маркетинговою спостережливості завжди є своєрідним суб'єктом маркетингових досліджень, нерідко — і об'єктом. Теоретична, технологічна дисциплінованість поєднана в них із екстравагантними підходами, адже ними насичена діяльність у будь-якій сфері бізнесу, в т. ч. видавничій.

З огляду на особливості пізнавальних процедур і отримуваних результатів маркетингові дослідження поділяють на такі види:

1) теоретико-прикладні маркетингові дослідження. Вони спрямовані на пізнання і розв'язання методологічних проблем маркетингу. Ідеться про вироблення нових підходів у дослідженні ринку, конкурентного середовища, споживачів, товарної, цінової, комунікаційної та іншої стратегій. Цим займаються спеціалізовані інституції. Завдяки їм стають багатшими маркетингові знання, методологія, розвинутішою і досконалішою — практика;

2) емпіричні маркетингові дослідження. Їх метою є фіксування, реєстрування, узагальнення конкретних фактів. Вони можуть стосуватися різноманітних аспектів діяльності суб'єкта видавничого бізнесу і середовища, в

якому ця діяльність відбувається. Ними можуть займатися як спеціалізовані установи, так і фахівці видавництва.

Залежно від мети і завдань маркетингових досліджень розрізняють:

1) пошукові (розвідувальні) маркетингові дослідження. До них вдаються при освоєнні нових сегментів ринку; реалізації інноваційних видавничих проектів; необхідності вивчити характер діяльності, конкурентну силу, плани суб'єктів, які тільки вийшли на ринок; при пізнанні будь-якого невідомого явища; корінна їх передумова — маркетингова невідомість, результат — принципово нова інформація;

2) описові маркетингові дослідження. Спрямовані вони на пізнання вже відомих особливостей явищ, процесів у нових умовах. Наприклад, успішно здійснивши задум щодо випуску краєзнавчої, картографічної продукції в одному регіоні країни, видавництво вирішує з'ясувати, наскільки вдалою буде аналогічна практика в інших регіонах;

3) експериментальні маркетингові дослідження. Особливістю їх є отримання інформації про зміни стану, поведінки досліджуваних об'єктів унаслідок зміни певних контрольованих факторів. Із цією метою, наприклад, можливий випуск пробних партій видань різної матеріальної конструкції, неоднаково оформлених, встановлення на них різних цін для з'ясування реакції покупців, випробування каналів продажів, комунікаційних засобів і сигналів.

Предмет маркетингових досліджень має у своїй основі загальні чи конкретні проблемні питання: залежність продажів видання від ціни, рекламних зусиль, ефективності рекламної діяльності; незадоволений попит, очікування конкретних категорій покупців; товарні, цінові, дистрибуційні, комунікаційні стратегії конкурентів тощо.

Залежно від особливостей дослідницького погляду, інструментарію, отриманих результатів виокремлюють:

1) якісні маркетингові дослідження. Метою їх є з'ясування мотивів, реакцій і поведінки об'єктів дослідження (споживачі, конкуренти, суб'єкти ділового співробітництва). Як правило, такі дослідження зорієнтовані на визначення інтересів, потреб, мотивацій, глибинних спонук і відповідають на запитання «Чому?»;

2) кількісні маркетингові дослідження. Забезпечують вони фактологічні дані від респондентів (продавців,

покупців, споживачів), які піддають статистичному аналізу;

3) каузальні (лат. саизаИв — причина) маркетингові дослідження. Вони покликані забезпечити пізнання причин, зв'язків, взаємозалежностей між фактами, явищами, процесами, тенденціями маркетингової дійсності.

Структуру маркетингових досліджень утворюють такі напрями діяльності: визначення проблеми і цілей дослідження; розроблення і реалізація його плану; оформлення і представлення відповідних матеріалів (аналітичних висновків, прогнозів, рекомендацій). Використовують їх в усіх аспектах маркетингового комплексу. Будучи елементом управління маркетингом, маркетингові дослідження своїми результатами впливають на його зміст, цілі.

Визнання беззаперечної цінності маркетингових досліджень іноді породжує розуміння значущості їх як єдиного джерела успіху. Однак у бізнесі, видавничому зокрема, не раз спрацьовувало вміння оперативно прочитати ситуацію на ринку, використовуючи пізнавальний потенціал мислення, пошукового аналізу. Особливо важливі вони за необхідності невідкладного прийняття рішення, неможливості застосувати оптимальний набір дослідницьких процедур. Досвідчений, маркетингово грамотний видавець нерідко обходить в таких ситуаціях мінімумом маркетингової інформації, довіряючись інтуїції, вмінню аналізувати «гарячі» факти. Це суттєво скорочує час від ідентифікації проблем до прийняття рішення. За належної культури діяльності ефективність таких рішень може бути достатньо високою. А некваліфіковані маркетингові дослідження поглинають час, забирають сили і ресурси, збільшують затрати, не даючи очікуваного результату. Такі наслідки спричиняють:

- неправильне розуміння *проблеми дослідження* — суперечності, яка потребує розв'язання;

- некоректне формулювання *гіпотези дослідження* — попередніх міркувань про особливості проблеми, процесів, явищ, об'єктів, які підлягають дослідженню;

- нечітке формулювання цілей і завдань, невмотивований вибір об'єкта і предмета дослідження;

- недостатньо продумані план дослідження, його методичне, організаційне, технічне, фінансове забезпечення;

- низька якість, порушення процедур збору, фіксації, оброблення, аналізу інформації, низький науково-

теоретичний рівень організаторів і учасників досліджень; — недостатньо обґрунтовані, надумані аналітичні висновки, прогнози, рекомендації.

Такі явища бувають наслідком діяльності малокваліфікованих видавців, залучення до справи zaangażованих лише на заробітки, наділених гіпертрофованою психологією найманця, відвертих лжедослідників. Тому іноді буває вигідніше відмовитися від маркетингових досліджень, ніж братися за них. Як стверджує сучасний американський фахівець із маркетингових досліджень Г.-А. Черчилль, їх використання позбавлене сенсу, якщо проблема маловідома і малозрозуміла, а практичні дії щодо її подолання розкривають конкурентам наміри, плани, можливості, слабкі місця в діяльності. Налаштованість на селективне використання маркетингових досліджень не знижує їх значущості в будь-яких сферах і видах практики, в т. ч. видавничій.

Основною сферою маркетингових досліджень видавництва є його маркетингове середовище в усіх складових, які обумовлюють конкретні напрями дослідницького пошуку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Напрями маркетингових досліджень у видавничому бізнесі

Зовнішнє середовище видавництва		Міди-середовище видавництва	Внутрішнє середовище видавництва
Макро-середовище	Мікро-середовище		
Економічні фактори	Автори і суб'єкти авторського статусу	Акціонери, інвестори	Система цілей
Соціально-культурні фактори	Покупці і споживачі	ЗМІ	Структурна побудова
Політико-правові фактори	Конкуренція і конкуренти	Громадські організації	Маркетингові технології
Технологічні фактори	Посередники	Профспілки	Персонал, якість менеджменту
Природно-географічні фактори	Постачальники	Лідери думки, групи особливого інтересу	Організаційна культура

Вдаються до маркетингових досліджень перед початком діяльності і на різних її етапах. Залежно від цього і від проблем, на яких вони зцентровані, набувають актуальності конкретні види маркетингової інформації, а також зміст аналітичних і прогностичних висновків. Однак, як правило, маркетингові дослідження є комплексним процесом, у якому інтегровано функціонують усі види інформації.

Під час маркетингових досліджень беруть до уваги відомості, факти, статистичні дані, усталені думки, навіть провокативні, сфальсифіковані повідомлення, чутки, які стосуються предмета та об'єкта дослідження. Адже вони розкривають чийсь наміри й інтереси, впливають на розстановку ринкових сил, конкурентне середовище, характер конкуренції, становище суб'єкта видавничого бізнесу, його продукції і послуг, поведінку покупців і споживачів. В одних випадках вони працюють на користь, в інших — заважають. Їх потрібно знати, дію — вивчати, щоб використати позитивні впливи, заблокувати негативні. Іноді спеціально провокують, ініціюють їх, щоб побачити реакції, поведінку певних аудиторій, суб'єктів діяльності, осіб.

## **2.2. Організування і методологія маркетингових досліджень у видавничому бізнесі**

Не кожен суб'єкт видавничого бізнесу має змогу організувати системні, розгалужені, багаторівневі маркетингові дослідження. Не всі усвідомлюють необхідність постійно збагачувати новою інформацією знання про ринок, конкурентів і споживачів. Дефіцит коштів змушує працювати в економному режимі, за якого надмірністю вважається наявність у штаті фахівців із маркетингових досліджень. Із цих причин не такі вже й поширені замовлення дослідницьких проектів спеціалізованим центрам. Більшість покладається на досвід, спонтанну маркетингову інформацію, інтуїцію. Платою за це бувають відставання ділової активності від реальних можливостей розвитку конкурентного середовища, невизначний імідж, сподівання на покровителів,

надмірні витрати, недоотримані прибутки, туманна перспектива.

Розірвати це коло може перехід на засади маркетингової діяльності, основою якої є знання всього, що стосується справи, аналітично-пошукове мислення, висока інтелектуальна оснащеність, формування планів, стратегій, прийняття рішень на основі різнобічної інформації.

### Організування маркетингових досліджень у видавничому бізнесі

Джерелом продуктивних планів, рішень і дій є вичерпна, достовірна, ґрунтовно проаналізована маркетингова інформація. Навіть за недостатньої поінформованості можна розраховувати на результативну і менш ризиковану діяльність, ніж за цілковитої її відсутності. Видавництва, в яких хоча б одна особа володіє маркетинговими знаннями, здатні зробити учасниками найпростіших маркетингових досліджень усіх працівників. Їхню участь у цьому може регулювати внутрішній документ (положення, інструкція) зі сформульованими в ньому метою, завданнями, основними напрямками, об'єктами, методами, процедурами досліджень, характером потрібної інформації, способом її фіксування, оформлення і передавання відповідальній за її збереження та оброблення службі (особі). Така інформація, будучи систематизованою і проаналізованою, допомагає прагматизувати прогностичну діяльність, вироблення планів, прийняття рішень.

Маркетингові дослідження не можна зводити лише до фіксування чи нагромадження інформації. Важливі складові — оброблення й аналіз її, маркетингове прогнозування, формування рекомендацій. Завершуються вони розробленням маркетингового плану, на основі якого розгортається діяльність (рис. 2.1).

Збір маркетингової інформації	Оброблення маркетингової інформації	Маркетинговий аналіз	Маркетингове прогнозування	Формулювання висновків і рекомендацій
-------------------------------	-------------------------------------	----------------------	----------------------------	---------------------------------------

Рис. 2.1. Структура маркетингових досліджень

Здійснення маркетингових досліджень охоплює такі етапи:

1) визначення проблеми і цілей дослідження. На цьому етапі розробляють пошукові питання і формулюють робочу гіпотезу;

2) розроблення плану дослідження, яке передбачає вибір методів здійснення дослідницьких процедур і форм фіксування інформації, визначення об'єктів, термінів дослідження;

3) здійснення плану дослідження (фіксування, нагромадження, документування інформації);

4) оброблення та аналіз даних, прогнозування розвитку подій і ситуацій, пошук відповідей на актуальні для дослідження питання;

5) підготовка звіту і формулювання рекомендацій, розроблення проектів планів. Їх адресують особам, відповідальним за прийняття рішень і подальшу роботу.

За будь-яких умов маркетингові дослідження мають бути підпорядкованими актуальним цілям ділової практики, методологічно дисциплінованими, завершуватися глибшими і конкретнішими знаннями, розумінням перспективи, напрямів і змісту діяльності.

### **Методологія маркетингових досліджень у видавничому бізнесі**

Практична значущість маркетингових досліджень вимагає належної методологічної культури на всіх етапах їх здійснення. За цим критерієм вони повинні відповідати найвибагливішим вимогам наукового дослідження. Єдина їх особливість — поєднання теоретичних та емпіричних знань.

*Методологія маркетингових досліджень — сукупність підходів, способів, методів, прийомів і процедур, які застосовують у процесі пізнання та аналізу маркетингової діяльності.*

Надійність, ефективність маркетингових досліджень забезпечує дотримання таких принципів:

— науковість (оперування об'єктивними даними, науково вивіреними теоріями);

— об'єктивність (адекватне відображення реалій; врахування можливості допущення неточностей і помилок, своєчасне коригування їх; незаангажованість при

обробленні та інтерпретуванні інформації, прогнозуванні подій, формулюванні висновків і рекомендацій);

— системність (погляд на процеси і явища як на елементи цілісної системи з певними зумовленостями і залежностями, ієрархічними підпорядкованостями. Згідно з цим поглядом, кожен феномен є елементом певної системи і водночас системою, тобто складається з елементів; будь-які зміни в одному елементі системи породжують зміни в інших);

— комплексність (вивчення фактів, процесів у всіх взаємозв'язках);

— достовірність, надійність (використання об'єктивної інформації, неупередженість у висновках, прогнозах);

— безперервність (найважливіші проблеми потребують постійного відстежування);

— логічна послідовність (умотивоване пізнання взаємозалежності процесів і явищ);

— цілеспрямованість (підпорядкованість конкретним цілям), прагматичність;

— конфіденційність (результати досліджень, як правило, не підлягають розголошенню і повинні бути надійно захищені).

Усвідомлення мети, знання умов, імовірних труднощів при здійсненні маркетингових досліджень зумовлюють відповідний вибір їх *технологій (методики)* — операцій, прийомів, процедур фіксування, систематизування, оцінювання, аналізу маркетингових фактів, прогнозування розвитку процесів і явищ, підготовки актуальних для творення нової маркетингової реальності рекомендацій.

У кожній ситуації потрібно мати програму досліджень, елементами якої є формулювання проблеми, визначення цілей і завдань, предмета і об'єктів, гіпотез, збір, систематизація, аналіз даних, прогнозування розвитку подій, вироблення рекомендацій.

### **Методи маркетингових досліджень у видавничому бізнесі**

У маркетингових дослідженнях результату можна досягти різними способами. При цьому важливо мати впевненість у їх надійності, адекватності потребам



практики, а здобуті одним способом дані перевіряти іншими. Тому маркетингові дослідження мають бути належно методично оснащеними, а також застосовувати різноманітні *методи* — способи, прийоми пізнання дійсності, формування знань про неї.

Систему методів маркетингових досліджень у видавничому бізнесі утворюють:

1) загальнонаукові методи, які використовують і в маркетингових дослідженнях. Їх сукупність утворюють універсальні методи (методи теоретичного дослідження) — сходження від абстрактного до конкретного; методи емпірико-теоретичних досліджень — абстрагування, аналіз і синтез, індукція, дедукція, аналогія, моделювання;

2) методи маркетингових досліджень (маркетингові методи). За пізнавальними можливостями, технологічними ознаками вони мало чим відрізняються від методів прикладної соціології. Такими є методи вивчення об'єктивних фактів (аналіз документів, спостереження) і фактів свідомості (опитування), експеримент, спеціальні методики.

### Аналіз документів як метод маркетингових досліджень видавничого ринку

Документом вважають будь-який об'єкт, призначений для фіксування, зберігання і передавання інформації. Вона може бути зафіксована письмово (особистісна інформація — листи, автобіографії, спогади; особистісно-офіційна — листи в органи влади, ЗМІ; офіційна — документи органів влади, громадських організацій), а також іконографічно (фотознімки, графічні матеріали), на аудіо, відео-, електронних носіях. У маркетингових дослідженнях однаково важлива первинна, вторинна, синдикативна інформація.

Вивчення документів дає загальне розуміння стану, тенденцій розвитку видавничого бізнесу і причин, що їх зумовлюють. Імовірні його результати — висновки про характер державної політики у видавничій справі, привабливість видавничого бізнесу для інвестицій, зумовлені зовнішнім макросередовищем ризику. Такі знання важливі не лише при започаткуванні діяльності,

а й на всіх її етапах. При цьому бажано враховувати, що документи можуть містити тенденційну, застарілу, суперечливу, недостовірну, навіть сфальсифіковану, провокаційну інформацію. Критичне ставлення до них зобов'язує «просіювати» здобуті відомості через різноманітні сумніви, перевірки, експертне оцінювання тощо.

Основними варіантами аналізу документів є:

а) кабінетний (традиційний, класичний) аналіз документів. Доречний він за необхідності знайти, проінтерпретувати інформацію, приховану за іншими даними або таку, що не цілком відповідає цілям маркетингового дослідження. Об'єктом кабінетного аналізу переважно є вторинна інформація. Його завдання полягає у видобуванні із документа важливих для дослідження (конкретніше — для суб'єкта видавничого бізнесу) відомостей. Для цього потрібно зрозуміти призначення, загальний контекст, обставини підготовки документа, мету осіб, які його склали, імовірні процеси в соціальній дійсності, що відбуватимуться внаслідок його реалізації. Об'єктивність висновків підсилить інформація про ту саму проблему, але добута іншими способами та з інших джерел.

Кабінетний аналіз документів є економною процедурою, однак він оперує здебільшого вторинною інформацією, залежить від суб'єктивних можливостей аналітиків. Складність його в Україні спричинена дефіцитом, неточністю інформації, в т. ч. про видавничу справу. Навіть за оптимальних умов він не вичерпує всіх потреб дослідження ринку і сил, від яких залежить. Одним із його видів є *літературний пошук* — пошук відомостей щодо актуальних проблем в опублікованих джерелах;

б) контент-аналіз документів. Об'єктом його є первинна маркетингова інформація: рекламні повідомлення, інформаційні, аналітичні, статистичні, іміджеві матеріали ЗМІ тощо. Виправданий за наявності багатого документального матеріалу, в якому частота вживання найважливіших понять, категорій, назв має принципове пізнавальне значення. Технологія його здійснення полягає у фіксуванні і статистичному обробленні згадувань про певні об'єкти (авторів, видання, видавництва) при дослідженні ефективності рекламних повідомлень, популярності авторів, видань, видавничих проектів, видавництва. Контент-аналіз дає змогу зрозуміти, чому, наприклад, про одні об'єкти, що фігурують у сфері

видавничого бізнесу, споживачі багато знають, а про інші — дуже мало, хоч їх рекламують не менш активно. Трапляється, що свою популярність автори, видання і видавництва здобувають не завдяки якісним перевагам, а передусім унаслідок цілеспрямованої роботи над іміджем.

Загалом аналіз документів потребує належного вміння критично їх читати, аналітично сприймати й інтерпретувати, бачити процеси, що відбувалися перед їх прийняттям та ініційовані ними.

### Спостереження як метод маркетингових досліджень

Особливість спостереження як методу маркетингових досліджень полягає в отриманні інформації через безпосереднє сприйняття об'єктів, явищ, процесів. У видавничому бізнесі об'єктами спостереження можуть бути автори, посередники, продавці, клієнти, конкуренти, представники органів влади, ЗМІ, суб'єкти діяльності, з якими передбачається встановити ділові відносини.

Отримана в такий спосіб інформація має високий рівень суб'єктивізму, оскільки на поведінку людини і процес сприйняття її впливають не лише об'єктивні чинники (наприклад, зміст, формат, якість видання, купівельна спроможність), а й суб'єктивні (настрій, враження, самопочуття, особисте ставлення). Тому результати спостережень необхідно доповнювати аналізом ситуації, в якій діє людина, з'ясуванням усього, що може впливати на її настроєву, мотиваційну сферу і поведінку. Їх бажано доповнювати відомостями, здобутими іншими способами та з інших джерел.

Суттєві переваги спостереження — доступність, безпосередність, незначна затратність; поєднання чуттєвих реакцій, вражень із технологічними можливостями фіксування явищ у момент їх здійснення. Складність — у неможливості універсалізувати способи фіксування проявів поведінки, формалізувати одиниці інформації, позбавити її суб'єктивізму. І все-таки здобуту під час спостереження інформацію можна інтерпретувати адаптивними для маркетингової проблематики категоріями. Наприклад, за методикою американського психолога, соціолога Роберта Бейлза, розмову двох потенційних покупців можна подати

через видимі ознаки їх поведінки, послуговуючись категоріями «загальне схвалення», «розуміння», «визнання», «демонстрування згоди», «єдність думок» або протилежними їм за змістом. Завдяки цьому вдається збагнути співвідношення позитивних і негативних емоцій, вербальних, невербальних реакцій, пов'язаних із сприйняттям видання, видавництва, автора тощо.

У процесі спостереження за необхідності використовують спеціальні прилади, які фіксують силу емоцій (гальванометр), тривалість ознайомлення з рекламним матеріалом, товаром (тахістоскоп), погляд, міміку, жести (відеокамера) та ін.

Залежно від позиції спостерігача розрізняють такі види спостереження:

а) включене спостереження. На якийсь час автор, редактор, працівник маркетингової чи комерційної служби видавництва стають, наприклад, фіктивним автором, покупцем продукції у конкурентному видавництві, продавцем чи покупцем у книгарні, вчителем, працівником бібліотеки. Це допомагає зрозуміти, як працюють з покупцями і авторами конкуренти, як і що шукають читачі у певних типах видань та як вибирають їх; на чому ґрунтується їхнє задоволення чи невдоволення виданнями, імідж видавництва; наскільки зацікавлено і кваліфіковано працюють із клієнтами продавці, бібліотекарі тощо. Важливо, щоб ті, за ким спостерігають, не знали про це. Спостерігач має бути уважний і обережний, щоб не піддатися впливу обставин і не втратити об'єктивності бачення. Надмірні його старання можуть помітити, а іноді навіть потрактувати як економічний шпіонаж;

б) невключене спостереження. Спостерігач не завжди має змогу або не вважає доцільним фіксувати події як їх учасник. Ситуації, особистісний статус змушують відстежувати процеси, перебуваючи поза ними через неможливість органічно вписатися, наприклад, у склад групи дитячого садка, учнівський клас, студентський колектив тощо;

в) польове спостереження. Відбувається воно в реальній обстановці — видавництві, книгарні, бібліотеці, класі, аудиторії, біля місць розташування рекламної інформації;

г) лабораторне спостереження. Організують його у штучно створеній обстановці, спеціально підібравши цільові групи осіб.

Можливість фіксувати реальну, природну, не завжди усвідомлювану поведінку цільових груп, осіб у звичних або штучно створених умовах робить спостереження одним із провідних методів збору необхідної суб'єктам видавничого бізнесу маркетингової інформації.

### Опитування в маркетингових дослідженнях видавництва

Про ставлення клієнтів, посередників до видавництва, видавничої продукції, авторів багато можна дізнатися і за результатами опитування, сутність якого полягає у збиранні первинної маркетингової інформації під час безпосередньої або опосередкованої словесної взаємодії дослідника і респондентів. Така інформація допомагає проникнути в суб'єктивну мотиваційну сферу індивідів, які репрезентують цільові соціально-демографічні групи, зрозуміти причини їхньої поведінки у важливих для суб'єкта видавничого бізнесу ситуаціях. Тому цей метод ефективний при вивченні попиту на видання, їх сприйняття, дослідженні іміджу автора, видавництва.

Запитання, які використовують під час опитувань, поділяють на кілька категорій.

1. За змістом: запитання про факти, дії, мотиви, оцінки.

2. За формою: а) відкриті (передбачають вільну відповідь), закриті (необхідність вибору однієї із запропонованих відповідей), напівзакриті (можливість додати до запропонованих альтернатив свою відповідь); б) прямі (відповідь містить безпосередню інформацію), непрямі (необхідність розшифрування отриманої інформації); в) особистісні (звернені до респондента), безособистісні (позбавлені конкретного адресата).

3. За функціями: а) контрольні (перевірка інформації, отриманої у відповідь на інші запитання); б) фільтрувальні (відсіювання випадкових осіб); в) проєктивні (вибір однієї ситуації із кількох імовірних).

Отримана за результатами опитувань інформація не завжди достатньо об'єктивна. Адже, відповідаючи на деякі запитання, людина може піддатися впливу інтерв'юера або приховати, забути, проігнорувати суттєву інформацію, виявити надмірні сором'язливість, зам-

кнутість або хвалькуватість, багатослівність тощо. Тому, формулюючи запитання, інтерпретуючи відповіді на них, враховують соціокультурні (стать, вік, освіта, соціальний статус, релігійність, етнічні стереотипи), психологічні (тип темпераменту), психографічні (стиль життя, інтереси, уподобання, цінності) особливості індивідів, а також те, що їхні судження не завжди бувають об'єктивними і відвертими. Особливо різняться індивіди відвертістю в поясненні мотивів дій: одні мотиви не завжди належно ними усвідомлені, інші — викликають зніяковіння, сором. Дехто просто не схильний об'єктивно, безпристрасно аналізувати свої вчинки.

Не всі люди однаково розуміють і сприймають зміст запитань. Різні у них культура мислення, висловлювання, рівень відвертості. Тому адресовані їм запитання мають бути чіткими, конкретними, лаконічними, передбачати використання у відповідях важливої маркетингової інформації. З'ясовуючи, наприклад, чи авторитетне серед читачів конкретне видавництво, не варто сподіватися на детальний опис, розлогі судження, оцінки, адже думки респондентів на той час можуть стосуватися інших проблем. Тому недоцільними будуть запитання на зразок «Чим, на ваш погляд, зумовлений авторитет видавництва *N7*», бо вони ставитимуть осіб, які не замислювалися над цим, у незручне становище, навіть провокуватимуть роздратування. За таких умов марно чекати на виважену, об'єктивну відповідь. Доречніше спитати: «Чи є у вашій бібліотеці книги видавництва *N7*?»; «Що спонукало до використання вами книг видавництва *N1* особиста потреба (інтерес), чиїсь вказівки або поради, рецензія у ЗМІ, переконаність у високій якості продукції видавництва спонтанне рішення?»; «Яке місце, на вашу думку, належить видавництву *N* серед таких видавництв (перелічити)?» тощо. Важливо, щоб відповіді містили зрозумілу інформацію. Вона має бути не лише валідною (достовірною), а й репрезентативною — представляти всі складові (категорії) об'єкта дослідження.

Найчастіше опитування проводять у формі анкетування, інтерв'ю або з використанням спеціальних опитувальних методик.

**Анкетні опитування (анкетування).** Основа їх — письмові відповіді на запропоновані запитання. Анкети можуть бути розіслані поштою, опубліковані у пресі або

роздані певним компактним аудиторіям. Респонденти мають бути самостійними у висновках і судженнях, що іноді ускладнює їхнє становище через неможливість уточнити незрозумілі питання. Результати залежать від якості анкети і правильності вибору респондентів.

**Інтерв'ю.** Відбуваються вони у формі розмови інтерв'юера з респондентом, зміст якої фіксують відповідними технічними засобами. Особливо поширені *телефонні інтерв'ю*, що дає змогу оперативно отримати інформацію стосовно маркетингової проблеми. Можливі *глибинні інтерв'ю* — розмова на складні, делікатні теми, а також *нарративне* — вільна розповідь респондента.

При використанні опитувальних методик послугуються і можливостями Інтернету (інтерактивні опитування), електронної пошти, мобільних телефонів (вТВ) тощо.

**Спеціальні опитувальні методики.** Актуальні вони за необхідності зрозуміти установки, очікування, мотиви, оцінки споживачів і відповідно вибудувати товарну, цінову, комерційну, комунікаційну практику. Побудовані на основі можливостей психології, лінгвістики, соціології. Ці методики репрезентують:

1) проективні тести. Використовують їх для виявлення недостатньо усвідомлюваних мотивів, інтересів потенційних споживачів, подолання їхніх захисних механізмів, намагання приховати справжні думки. Наприклад, видавництво, яке спеціалізується на випуску дорогих подарункових книг для чоловіків, може скористатися таким запитанням: «У вашого колеги день народження. Він — високоосвічена, інтелігентна людина, захоплюється полюванням, рибалкою, пристрасний футбольний уболівальник. Складіть перелік предметів (у порядку їх значущості), з яких обиратимете йому подарунок». З отриманих відповідей можна дізнатися, на яке місце респонденти ставлять книгу, як часто вона фігурує у відповідях. Це дає змогу зрозуміти характер попиту на такі видання, оцінити чи спрогнозувати ефективність рекламних заходів, подбати про нестандартні форми продажу, оптимізувати наклади;

2) лінгвосоціологічні методики. Можуть бути застосовані при дослідженні іміджу видавництва, популярності конкретних книг, ефективності реклами. Для цього респондентам дають перелік із найменуваннями різних видавництв, супроводжуючи проханням визначи-

ти спеціалізацію кожного з них, здійснити їх ранжування (розставити на місця за популярністю). Таке саме завдання може стосуватися видань, рекламних публікацій;

3) соціометричні методи. Найпридатніші вони для з'ясування симпатій та антипатій авторів, працівників книгорозповсюджувальних організацій до видавництва. Із цією метою пропонують відповісти на запитання: «З ким вам найлегше працювати?», «Хто для вас найнадійніший партнер?», «Чью думку ви поділяєте найчастіше?», «З ким вам би не хотілося мати справу?».

Кількість позитивних і негативних реакцій людей та їх коментарі використовують задля оптимізування внутрішніх процесів, форм і методів партнерського співробітництва.

### Експертні оцінювання в маркетингових дослідженнях

Масштабні маркетингові дослідження виправдані не у всіх ситуаціях. Вони капітало- і трудомісткі, іноді не встигають за розвитком подій на ринку. На практиці часто доводиться діяти за невизначеності, покладаючись на знання, досвід, інтуїцію. Тому керівники приймають відповідальні рішення одноосібно на основі суб'єктивного розуміння ситуації. І чим відповідальніші такі рішення, вища їх ціна, тим більше ризиків з ними пов'язано. Тому іноді до їх вироблення залучають кваліфікованих, досвідчених, наділених експертним, прогностичним, креативним, прагматичним мисленням фахівців. Головна умова при цьому — максимальна відвертість при обміні думками. Експерти не завжди досягають єдності у судженнях, вона і не є для них обов'язковою, бо їхні думки, оцінки, пропозиції можуть бути піддані спеціальному аналізу або просто взяті до уваги.

При використанні методу експертних оцінювань, який передбачає поєднання суб'єктивних знань, досвіду, інтуїтивно-логічного аналізу, важливі правильний добір експертів, забезпечення продуктивності їх роботи, виважені оброблення і використання результатів. Найчастіше використовують такі його процедури:

а) колективне генерування ідей («інтелектуальний штурм»). Це одноразовий спільний пошук експертами



нетрадиційних способів розв'язання проблеми. Виправданий він за необхідності спрогнозувати розвиток ринку, шанси видавничих проєктів, затвердження стильових параметрів видань. Експертів заохочують до висловлення будь-яких ідей; вони захищені від критики. За результатами обміну думками перевагу віддають найцікавішим. Можливе також ігнорування їх;

б) робота фокус-груп. Так називають цілеспрямовані дискусії в однорідних (5—12 осіб) групах. Дискусія має бути сфокусована на певній проблемі (її ще називають «сфокусованим інтерв'ю»), розгортатися під керівництвом модератора. У ній можуть брати участь і маркетингові дослідники, діючи як ініціатори, провокатори, сторонні спостерігачі, аналітики, фіксуючи, аналізуючи вербальну і невербальну інформацію. Адже реакція людей на певні об'єкти (авторів, видання, рекламні тексти, ціни тощо), способи аналізу й оцінювання її дає змогу пізнати сферу їхніх інтересів, врахувати все це у товарній, ціновій, комунікаційній практиці. Неправильний добір у групу осіб дає неповноцінну інформацію, спотворює результати її аналізу, деструктивно впливає на ділові процеси. Для оброблення, узагальнення інформації застосовують методи лінгвістичного аналізу, дискурс-аналізу, контент-аналізу, інтерпретування невербальних проявів і реакцій. Використання фокус-груп доцільне під час проєктування нових видавничих серій, видань, з'ясування сприйняття їх споживачами, мотивів їх купівельної, споживчої поведінки.

За певних умов можуть бути використані: *метод 635* (кожен із шести експертів представляє три власні пропозиції за п'ять хвилин, із яких після обговорення обирають найкращу); *метод Дельфі* (багатоступінчасте опитування експертів з відсіюванням спірних пропозицій, зосередженням уваги на підтриманих усіма чи більшістю).

Щоправда, не всі фахівці довіряють результатам експертних оцінювань. Дж. Траут, наприклад, назвав фокус-групи «шкідливим для маркетингу непорозумінням». Адже якісні дослідження не завжди дають відповіді на складні запитання маркетингової практики, а якщо дають — то рідко ці відповіді очищені від суб'єктивізму. Не завжди вони підводять до однозначних висновків.

## Експеримент у маркетингових дослідженнях

Продуктивність деяких маркетингових гіпотез можна перевірити через експеримент, у близьких до реальних умовах. У видавничому бізнесі найпридатнішим експериментальним методом є *пробний маркетинг* — апробування експериментального зразка видавничого продукту в реальних умовах (продаж, використання) з метою перевірки маркетингових прогнозів. Так можна з'ясувати реакцію покупців на зміст, формат, дизайн, художнє оформлення, ціну видання; посередників, покупців — на форми його продажу, способи використання. Актуальний експеримент у разі невпевненості видавця в новому високозатратному видавничому проекті. Інші сфери і форми діяльності також можуть бути продіагностовані цим методом.

## Спеціальні маркетингові дослідницькі методики

Унікальність ситуацій, у яких опиняються суб'єкти бізнесу, спонукає до застосування нетрадиційних дослідницьких методик. Головні очікування — побачити ринок і свої шанси оперативніше й інакше, ніж конкуренти. Тому такі методики здебільшого є ексклюзивними. Найпоширеніші з них:

а) desk research. Формально ця методика подібна до кабінетного аналізу документів. При її застосуванні увага дослідника зосереджена на пошуку нових можливостей, ніш на ринку. Інформація про це буває «зашифрованою» в документах органів влади: доповідях, планах, аналітичних записках, прес-релізах, статтях, інтерв'ю посадових осіб. Розпізнавання та використання її потребує досвіду, спеціальних аналітичних, прогностичних, конструктивних здібностей і вмій, що під силу далеко не всім видавцям;

б) аудит торгових точок. Конкретну інформацію забезпечують спостереження та опитування в місцях продажу видавничої продукції. Завдяки йому отримують відомості про ситуацію на ринку (асортимент товарів, представленість видавництва, ціни, мерчандайзинг, ставлення покупців до видавничих пропозицій);

в) «фіктивний» покупець. Імітуючи особливо зацікавленого покупця, дослідник з'ясовує рівень професі-

аналізму, комунікаційну культуру продавця, його цінову політику, ставлення до певних видавництва і видань. Реалізація цієї методики поєднує в собі елементи включеного спостереження та опитування;

г) особливий «клієнт». Подібну функцію можна здійснити, відвідавши видавництво, поліграфпідприємство, розповсюджувальну структуру, їх павільйони на виставках та отримати у зацікавленій розмові важливу інформацію про їхню діяльність, плани, перспективи.

Такі методики можна застосовувати безкінечно («ситуативний товариш», «фіктивна змова», «красива співбесідниця», «тост "За дружбу"» тощо). Головне при цьому — тактовність, коректність, психологічна і комунікаційна грамотність, дотримання вимог ділової етики.

#### Панельні (лонгітюдні) дослідження у видавничому бізнесі

Основні сфери, об'єкти (посередники, споживачі, розповсюджувальні підприємства, конкуренти, громадська думка) потребують постійної дослідницької уваги. Із цією метою організовують *панельні маркетингові дослідження* — регулярну, повторювану дослідницьку зосередженість на конкретному об'єкті. Завдяки їм відстежують динаміку розвитку конкурентного середовища, поведінку на ринку конкурентів, характер попиту, продажі тощо. Суб'єкти видавничого бізнесу можуть використати такі їх різновиди:

а) торгові панелі. Метою їх є фіксування і нагромадження інформації про продажі: кількість проданих видань загалом і в асортименті; хто, де і як їх купує; наявність видань на складі; продаж видань-аналогів, товарів-субститутів. На підставі отриманих даних роблять висновок про місткість ринку, цінову, комерційну політику, культуру продажів, позицію видавництва (видання) в конкурентному середовищі, а також вибудовують прогнози діяльності, коригують її;

б) етнографічні дослідження. Це тривалі спостереження за використанням видавничої продукції, емоційними реакціями на неї, пов'язані з нею рекламні матеріали. Адже потреба у книгах може бути зумовлена сти-

лем життя, життєвими ситуаціями, які по-різному впливають на поведінку клієнтів.

Жоден метод не може бути самоціллю, як і неприпустиме неаргументоване ігнорування їх. Багато з них можуть бути застосовані у повсякденній практиці наділених спостережливістю, високою пізнавальною культурою видавців.

Уміння знаходити, використовувати актуальну маркетингову інформацію увиразнює, унаочнює твердження засновника англійської династії банкірів Майєра-Аншеля Ротшильда про її силу: хто володіє інформацією, той керує світом. Видавничий світ не виняток.

Працівники видавництв, не раз будучи активними учасниками маркетингових досліджень, небезпідставно остерігаються, щоб не стати їх неусвідомленими об'єктами, а то й жертвами. Однак вихід на ринок закономірно породжує діалектичну неминучість — досліджувати і бути досліджуваним. Боятися цього, як і всіх життєвих закономірностей, не слід. Талант спілкуватися з партнерами, клієнтами, конкурентами, запитувати їх і відповідати на їхні запитання не менш цінний, ніж талант мовчати. У всьому має бути вмотивована межа. Закритість так само шкідлива, як і неконтрольована багатослівність: потрібну інформацію вмілий і настирливий суб'єкт взаємодії здобуде іншим способом, зафіксувавши стосовно себе недовіру, настороженість, побоювання. Тому і сам знизить відвертість спілкування. А від цього утратять обидва учасники, бо в їхньому спілкуванні перестане циркулювати і потрібна для ділових роздумів неконфіденційна інформація. Надмірна закритість оголює комплекси, невпевненість, спонукає придивитися, чим вона породжена. Наслідком цього будуть глибші, детальніші знання тих, кого така поведінка зацікавить чи стурбує. І тільки час покаже, хто від цього більше втратить.

### **2.3. Основні напрями маркетингових досліджень**

Усе, чим займається видавництво і від чого залежить його діяльність, є предметом маркетингових досліджень. Зміст і напрями цих досліджень настільки

різнопланові, наскільки багатоманітні ділові відносини, потреби, інтереси видавництв, виклики ринку і сили, що їх породжують. Виникають і нуртують вони всередині видавництва, акумулюються і тиснуть на нього із різних сфер зовнішнього середовища. Пізнання цих сил дає видавництву спроможність для їх блокування чи використання на свою користь.

### **Дослідження зовнішнього середовища суб'єкта видавничого бізнесу**

Будь-яка діяльність відбувається під впливом багатьох зовнішніх чинників, які сприяють або перешкоджають їй, відкривають можливості або позбавляють перспектив, сенсу. Непрямо, опосередковано (через певні механізми і відносини) на діяльність впливають фактори зовнішнього макросередовища; безпосередньо — зовнішнього мікросередовища маркетингу.

Сприятливі впливи видавництво намагатиметься використовувати собі на користь. Від усього, що може зашкодити, — захищатиметься, уникатиме його, старатиметься перетворити ризики і загрози на шанси і можливості.

### **Дослідження факторів зовнішнього макросередовища**

У видавничій справі не все залежить лише від потенціалу видавництва і вміння його застосовувати. Не менш впливові контекст, середовище діяльності, економічні, політико-правові умови. У кожній країні і в різний час вони мають свою специфіку. Майже ніде і ніколи рівень розвитку видавничої справи не перевищує рівня і темпів соціально-економічного розвитку. Очевидно, тому в усіх країнах вона має державну підтримку, фіскальні та інші преференції.

Будучи дотичною до інформаційного, духовного виробництва, видавнича справа функціонує у певному соціально-культурному просторі. Він також не однаковий у різних країнах. Навіть у межах однієї країни доводиться враховувати специфічні соціально-культурні ареали. Національні, духовні цінності, ментальність,

архетипи, конфесійна належність по-своєму розширюють та обмежують видавничу діяльність. Одні й ті самі видавничі артефакти (створені об'єкти) за певних обставин можуть озолотити видавництво, додати йому авторитету або знеславити, розорити чи спровокувати переслідування його.

Усе це властиве й Україні, де видавнича справа ще не стала індустрією і, очевидно, не скоро стане. Перешкоджають цьому не так проблеми економіки, як ментальні стереотипи, міфологеми, комплекси, залежність від людей, які не розуміють природи і суті її як «креативної економіки». Тому інформаційний простір насичений порожніми гаслами, а справі бракує прагматичних підходів і рішень, без яких Україна не сформує конкурентоспроможного національного книжкового ринку. Швидше на її території сформується свій книжковий ринок вправні, настирливі сусіди. Із цих причин в Україні бестселером вважають продану сотисячним накладом книгу. Тим часом світ зараховує до бестселерів книги-«мільйонники». Мабуть, не скоро вона здобуде силу для виходу на зарубіжні ринки.

Це далеко не всі аргументи, які переконують у необхідності знати, досліджувати зовнішнє макросередовище на початку діяльності, у процесі її, перед виходом на нові ринки.

*Зовнішнє макросередовище видавництва — система факторів, які опосередковано обумовлюють його діяльність і на які воно не може впливати.*

При його пізнанні важливі вміння знаходити необхідну вторинну маркетингову інформацію, видобувати з неї цінні відомості, що дає змогу використовувати загальні процеси, тенденції на свою користь, захищатися від їхньої несприятливої дії, навіть впливати на них. Для маркетингово зрілого видавця така робота є елементом способу життя. Усе, що стосується його справи, він відстежує, виловлює, аналізує, інтерпретує завжди і всюди. На це його налаштовують *маркетингова свідомість* — здатність сприймати і пізнавати процеси в контексті потреб і особливостей своєї діяльності і *маркетингове мислення* — уміння ідентифікувати, зіставляти, аналізувати, з'ясовувати взаємозв'язки і взаємозалежності між фактами, процесами і явищами відповідно до специфіки і потреб діяльності. Завдяки їм стають розпізнаними процеси, тенденції у зовнішньому

макросередовищі, уможлиблюється прогнозування їх реального і потенційного впливів. І все це мислено фігурує як можливості діяльності і ризики, які можуть її підстерігати.

Утворюють зовнішнє макросередовище економічні, політико-правові, соціально-культурні, технологічні, природно-географічні фактори.

**Дослідження економічних факторів зовнішнього макросередовища.** У глобалізованому світі транснаціональні економічні тенденції (стабільність фінансового, фондового, енергетичного та інших ринків) обумовлюють стан національних економік, самопочуття великих соціальних спільнот, що, наприклад, засвідчили кризи 1998 і 2008 років. Простежуються вони й у сфері видавничого бізнесу, передусім у поведінці покупців, відносинах співробітництва, ціні ресурсів і доступі до них. А все це позначається на можливостях видавництва, поліграфічних підприємств, виробників матеріалів, посередників, книгорозповсюджувачів, галузі загалом.

Певні явища, процеси економічного життя виникають і в надрах національної економічної системи та обмежуються нею: валютний курс, відсоток за кредит, рівень і темп інфляції, платіжний баланс, рівень зайнятості населення тощо. Від них і багатьох інших системних факторів залежать функціонування і розвиток видавничої сфери, платоспроможний попит, поведінка споживачів. Щоправда, не завжди, наприклад, економічне зростання, підвищення рівня доходів населення зумовлюють пропорційне поліпшення ситуації у видавничому бізнесі. А погіршення соціально-економічних макропоказників не обов'язково супроводжується занепадом видавничої сфери. При пізнанні їх сутності, наслідків, які вони породжують, формулюванні висновків, виборі стратегій діяльності важливо враховувати і дію економічних законів, які дають ключ до розуміння особливостей попиту, споживчої, інвестиційної поведінки людей у конкретних соціально-економічних умовах.

Урахування цього допоможе реалістичніше побачити ринок, конкурентів, свої можливості і ризики, визначити напрями та оптимальні масштаби діяльності, вберегтися від непродуктивних, загрозливих для екологічного благополуччя проектів, діяти ініціативно, настирливо чи обережно. Наприклад, економічна свобода, ринок означають, що кожен має шанс для самореалі-

зації, успіху. Тому багато активних людей шукають свої шанси і можливості реалізувати їх, сподіваючись знайти підказки у спеціальних виданнях. У період криз вони більше уваги приділяють життєзабезпеченню, у зв'язку з чим активізується попит на прикладну видавничу продукцію. Глибше замислюються над соціальними перспективами своїх дітей батьки, купуючи для них книги, завдяки яким вони б навчилися самі себе творити. За таких обставин змінюються конкурентні можливості видавництв (одні слабшають, інші додають в активності), відбувається перерозподіл ринкових сил у відносинах ділового співробітництва (зниження кількості замовлень на друк робить зговірливішими поліграф-підприємства, постачальників поліграфматеріалів). Зниження ділової активності деяких видавництв підвищує шанси за багатьма напрямками діяльності тих, які не збавляють темпів.

**Дослідження політико-правових факторів зовнішнього макросередовища.** За тоталітарних, авторитарних політичних режимів значно менше можливостей для реалізації ділової ініціативи, ніж за ліберально-демократичних. У демократичному суспільстві це залежить і від того, яка політична сила перебуває при владі, а також від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, у т. ч. суб'єктивних. Проявом цього буває перегляд законодавчих норм, які розширюють чи звужують простір для ділової активності, стимулюють чи сковують її.

У жодному виді діяльності не можна ігнорувати політико-правові обставини. Видавничий бізнес, який значною мірою залежить і від соціальної, гуманітарної політики держави, особливо чутливий до них. У більшості країн він користується певними преференціями, зміст, параметри, терміни чинності яких є важливими передумовами його сили і стабільності. Нерідко ці преференції роблять привабливою видавничу сферу для капіталу, задіяного на інших ринках.

Предметом маркетингових досліджень є законодавство, підзаконні акти, що регулюють видавничу діяльність, систему оподаткування суб'єктів видавничої справи, доступ до кредитів, умови орендування державного і комунального майна, митні тарифи. Особливо слід відстежувати обмежувальні норми, упущення з поля зору, ігнорування яких можуть породити прямі



ризика. Важливо також знати ставлення до видавничої справи політичних сил, які гіпотетично найближчим часом можуть здобути владу. У своїй політиці вони можуть надавати їй різної ваги, захищати національний книжковий ринок від зовнішньої експансії чи відкривати його, прислухатися до голосу громадськості або ігнорувати, придушувати її ініціативу. Таку інформацію можна знайти в партійних програмах, виборчих платформах, заявах, виступах лідерів, партійних спікерів тощо. Її відстежування та аналіз багато дають для розуміння середовища, в якому доводиться працювати.

**Дослідження соціально-культурних факторів зовнішнього макросередовища.** У кожного народу свій історичний шлях, особливі ментальність, виміри духовного життя. Навіть у національно-компактних країнах є демографічні групи, що різняться за соціально-культурними ознаками, психографічними характеристиками, цінностями, неоднаково сприймають минулі і сучасні їм події, явища культурного, духовного життя. У багатонаціональних, поліконфесійних країнах відмінності між ними ще відчутніші. Часто вони кон'юктурно посилюються політичними чинниками, а лінія боротьби пролягає через літературну долю письменника, його твори. В українській літературі таких ліній багато. Торкаються вони і видавничої справи. В одних випадках дії видавця можуть спричинити несприйняття певного видавничого продукту, неприємності видавництва, в інших — стимулювати підвищену увагу до нього. Тому видавець має добре знати країну, в якій працює, її народ, етнічні, релігійні спільноти, уникати у своїх діях ризиків, зумовлених образом національних, етнічних, релігійних почуттів, тендерним шовінізмом (недооцінкою представників однієї із статей) тощо.

**Дослідження технологічних факторів зовнішнього макросередовища.** Із розвитком технологій традиційний видавничий продукт зазнав тиску з боку Інтернету, аудіо-, електронної, вте-книги. За кілька десятиліть відкрилися також нові можливості у дополіграфічній підготовці видань, якіснішими й інтенсивнішими стали поліграфічні процеси. Усе більшої популярності набуває друк на замовлення. Насичений серійними, недостатньо диференційованими виданнями ринок збудив інтерес до індивідуалізованих, ексклюзивних,

унікальних, рідкісних, нерідко виготовлених вручну видань. А, наприклад, книга, видана у США (2008) накладом 20 примірників, кожен із яких продано по 100 тис. дол., для видавця має бути не просто фактом, а темою для глибоких роздумів.

Постійні технологічні зміни — характерна ознака сучасного світу. З часом вони ставатимуть радикальнішими. Ігнорування цього є шкідливим для справи, а налаштованість на їх використання потребує вміння розпізнавати, аналізувати, переінтерпретувати нові тенденції в координатах видавничої практики, шукати своє місце в ній.

**Дослідження природно-географічних факторів зовнішнього макросередовища.** На видавничий бізнес ці фактори не мають такого впливу, як на інші види діяльності. Однак певні сезонні особливості (сезонні роботи, доходи і витрати, погодні умови, відстані, стан доріг тощо) позначаються і на ньому. З ними можуть бути пов'язані сезонні і регіональні піднесення та особливості продажів, труднощі в доставці продукції.

Уміння читати економічну, соціально-політичну, духовну реальність — цінна якість видавця. Виробити його в собі під силу кожному, хто вчиться бачити світ, його взаємозалежності, аналізувати свій і чужий досвід.

### Дослідження факторів зовнішнього мікросередовища

Фактори зовнішнього мікросередовища називають ще факторами прямої дії, оскільки вони безпосередньо впливають на ринок і суб'єкти діяльності. Через них діють і фактори зовнішнього макросередовища (фактори непрямої дії).

*Зовнішнє мікросередовище видавництва — фактори, які безпосередньо впливають на його функціонування, конкурентоспроможність.*

Утворюють його автори, постачальники, посередники, споживачі, конкуренти. Знання і врахування їх сили, інтересів, намірів, очікувань, поведінки, претензій на ринкову владу і культури її використання, ділової обов'язковості, надійності, партнерської коректності є передумовою спрямування і коригування діяльності,

досягнення цілей. Ігнорування цього, недооцінювання сумнівних дій, тривожної інформації, як правило, закінчуються проблемами.

У видавничому бізнесі важливо володіти якнайширшою інформацією про особливості книжкового ринку і його сегментів, характер конкуренції і діяльність конкурентів, можливості оптимізування ділових відносин на всіх етапах підготовки, випуску, просування і продажу видань.

**Маркетингові дослідження особливостей ринку видавничої продукції.** Найпродуктивніші видавничі ідеї з'являються як результат дослідження соціального середовища і процесів на ринку. Недостатню зосередженість на ньому, споживачах Ф. Котлер кваліфікував як «перший смертний гріх» маркетингу.

Вивчають ринок за такими напрямами:

1. Дослідження загальної економічної ситуації на ринку. Суть їх полягає у фіксуванні, нагромадженні, класифікації, аналізі інформації про стан, тенденції розвитку національної економіки, видавничої справи (галузі). Вони сприяють кращому розумінню стану економіки (криза, депресія, пожвавлення, піднесення), видавничої галузі, привабливості її для бізнесу, конкуренції в ній, можливостей, які створює державна політика, визначальних для видавничої справи подій у перспективі.

2. Дослідження рівня розвитку і загальної структури ринку. Кожному видавцю не байдужа інформація про основні елементи ринку видавничої продукції: ресурсне забезпечення (сировина, матеріали, технологія, техніка, фінанси); поліграфічні потужності; мережі розповсюдження видань; провідні видавництва і видавничі організації в галузі і на обраному сегменті ринку. Корисно знати якомога більше про них — кількість, географічне розташування, напрями і можливості діяльності, товарну, цінову, комунікаційну, дистрибуційну політику, методи конкурентної боротьби.

3. Дослідження вхідних бар'єрів. Ними вважають несприятливі умови, які ускладнюють започаткування і здійснення діяльності. Традиційно це пов'язано з необхідністю володіти стартовим капіталом, максимально використовувати економію на масштабі, операційну ефективність, від чого залежать затрати виробництва, конкурентоспроможність цін.

У видавничій справі крім цих факторів важливе значення мають особливі вміння, завдяки реалізації яких видавництву вдається привернути до себе увагу ринку. Суттєву роль відіграють авторитет видавництва в авторських колах, відносини із особами, які відкривають доступ в обмежені і контрольовані ними ринкові ніші.

Початок діяльності залежить від стану економіки і видавничої галузі: значно важче дається він на стадіях кризи і стагнації. Ускладнює вихід на ринок нерозвинутість системи книгорозповсюдження, розширення її за рахунок централізованих мереж, афільованих із потужними видавництвами. Такі мережі неохоче вступають у ділові відносини з новими, не відомими на ринку, малопотужними видавцями, пред'являють багато логістичних умов, виконання яких потребує додаткових зусиль (кадрів) і коштів.

Подібних бар'єрів доводиться долати немало за різними напрямками діяльності. Вивчення їх підводить до висновків, наскільки резонно починати задуману діяльність і чим для цього необхідно обов'язково володіти.

4. Дослідження попиту. В сучасному суспільстві постійно виникають нові, пов'язані з видавничою продукцією потреби, змінюються інтереси і смаки споживачів. Суб'єкти видавничого бізнесу не завжди своєчасно прогнозують, ідентифікують їх. Уміння оперативно розпізнати їх, реагувати на них — одна з ключових конкурентних переваг. Це аж ніяк не означає ігнорування, відвернення уваги від традиційних потреб.

Комплексна інформація про ринок дає підстави для висновків щодо його загального стану, тенденцій, привабливості для капіталу, імовірності появи нових конкурентів. Завдяки їй можуть бути переглянуті видавничі стратегії, освоєні нові видавничі проекти, захоплені нові ринкові ніші або скорочена (згорнута) діяльність.

**Маркетингові дослідження конкурентів і їх продукції.** Для успіху на ринку необхідно хоч би в чомусь відрізнитися від конкурентів, переважати їх. Найкраще, якщо вдається створити вищу, унікальнішу, ніж вони, споживчу цінність, виробити й утримати самобутній стиль, запропонувати вигідніші для покупців ціни, налагодити ефективну дистрибуцію і потужні комунікації. Чим вигідніше для клієнтів видавництво вирізнятиметься на ринку, тим вищі шанси на їх увагу і визнання. Однак, як свідчать реалії, дехто здобуває

результат, ігноруючи де. Наприклад, вдале відвідування чиновницького кабінету може переважити найвишуканіші старання висококваліфікованих, маркетингово мобільних видавництв.

У здоровому конкурентному середовищі перемогти можна лише завдяки вправній діяльності, вмінням використовувати власну силу і слабкості конкурентів. Ігнорування роботи конкурентів, неувага до них — третій «смертний гріх маркетингу» (за Ф. Котлером). Для цього необхідно знати джерела конкурентоспроможності, всі аспекти ділової поведінки провідних за масштабами виробництва (загальні накладі, кількість назв видань), ефективністю (рентабельність, прибуток) та інтелектуальним наповненням маркетингових стратегій і технологій гравців ринку. Із усіх критеріїв найважливіші ті, що свідчать про креативну, інтелектуальну, організаційну, економічну силу видавництва. Правда, нерідко головну увагу зосереджують на параметрах, які виражають масу, не думаючи, що і в бізнесі вона не є ознакою сили. Часто вона сигналізує про імовірні проблеми, які найвідчутніше вдаряють у кризові періоди. Тому крім кількості видань на ринку, оборотів видавництва, суми товарної пропозиції за «прайсом» не завадить знати і показники ефективності: прибуток загалом, з розрахунку на одну позицію «прайсу», одного працівника тощо.

З'ясування видавцем чинників, за рахунок яких основні конкуренти забезпечили свої позиції на ринку, допомагає визначити траєкторію власної діяльності. Найдетальніше і найприскіпливіше досліджують пріоритетних конкурентів (гравців цільового ринку), конкуренція з якими розгортається на всіх напрямках і рівнях. Про них слід знати все: обсяги виробництва та економічну ефективність; ключові фактори успіху і стійкі конкурентні переваги; авторів і засади співпраці з ними; товарну, розповсюджувальну, цінову і комерційну, комунікаційну практики та умови їх здійснення; стиль і міцність ділових відносин; основні характеристики видань і сприйняття їх цільовими споживачами; корпоративні цінності і кадрову політику тощо. Кожен елемент повинен бути детально вивчений.

*Загальна конкурентна позиція.* За показниками діяльності і сприйняттям на ринку конкуренти можуть займати різні позиції.

1. Лідер. Ця позиція найбажаніша і найвигідніша. З лідером зацікавлені мати справу всі амбітні суб'єкти ринку. На нього зважають влада, лідери думки і референтні соціальні групи. Співпраця з ним є важливим маркетинговим ресурсом, оскільки свідчить про власне визнання, ділову солідність. Багатьма вона використовується для приваблення нових партнерів, клієнтів.

Суб'єкт діяльності, який свідомо обрав і успішно реалізував стратегію лідерства, намагається діяти так, щоб саме таким його і сприймали. Усе, чого він досяг, розцінюється як еталон діяльності або результат використання сумнівних можливостей. Слабкі суб'єкти ринку часто до нього ставляться некритично, намагаються наслідувати, копіювати, неусвідомлено працюючи на зміцнення його авторитету і забуваючи про необхідність розвивати власні сили. Буває, що й заздрають, нецивілізованими способами шкодячи йому. Щоб успішно і коректно боротися з лідером, випередити його, необхідно вивчати його силу і слабкості, старатися у всьому виглядати яскравіше і вигідніше порівняно з ним. Для цього слід подбати про свою унікальність, наголосити на ній, не програючи і в тому, що гарантувало успіх лідеру. Копіювання лідера ніколи не забезпечує оригінальності, породжує ризики бути зарахованим на ринку до імітаторів. А виграють на конкурентних ринках ті, хто дбає про власну унікальність, створює особливі блага для клієнтів.

Позиція лідера є сильним подразником для конкурентів, які прискіпливо вивчають його, намагаючись відібрати у нього частину ринку. Проти нього можуть бути використані і не зовсім коректні методи боротьби. Тому лідер завжди має бути хоча б на крок попереду, уміти захищати свої позиції, а за потреби — стратегічно атакувати себе, щоб бути недосяжним для конкурентів. Його повинні знати і поважати як лідера, рахуватися з його силою, усвідомлюючи, що будь-яке некоректне зіткнення з ним може бути «собі на шкоду». Лідер, який слабо використовує свої переваги, забуває про розвиток, через якийсь час втрачає свої позиції.

2. Претендент на лідерство. Його мета — стати першим на ринку, зосередити на собі увагу цільової аудиторії, всіх, хто своєю доброзичливою увагою може посприяти в цьому. Саме він найдошкульніше атакує лідера, використовуючи зв'язки, вдаючись і до неко-

рентних прийомів, чим найвідчутніше деформує конкурентне середовище. Відстежування його поведінки забезпечує ефективний захист власних позицій, застосування результативних превентивних заходів.

3. Ринковий послідовник. Дефіцит ідей, ділової потужності змушує його відстежувати діяльність лідерів, наслідуючи їх найвдаліші рішення. Новизни він не додає, несподіваних проблем не створює, однак посилює конкурентну напруженість на ринку.

4. «Нішер». Головне для нього — знайти затишну, вигідну, малопривабливу для сильніших конкурентів ринкову нішу. Ставши «першими на хуторі» (Дж. Траут), «нішери» і гадки не мають зазіхати на чужі території, їм і не сниться лідерство, але свої позиції вони оберігають ревно та агресивно. Основне джерело їхньої сили — особисті відносини, персональна зацікавленість сторін у них. Як правило, такі структури діють у замкнених системах, при органах влади, вищих навчальних закладах.

За дуже сприятливих обставин «нішери» розкошують, хоч не завжди живуть в ладах із собою й оточенням. Деякі з них навіть стають видавництвами-гігантами.

Інформація про основних гравців ринку — джерело осмислення характеру конкурентної боротьби, власного становища і перспектив, ймовірних ударів з боку конкурентів, можливостей для результативного наступу на їхні позиції.

*Асортиментна політика, асортимент видань.*  
*Асортимент* — група видань, об'єднаних за певною ознакою (тематика, читач, видавництво, книгарня, цільове призначення). В асортиментній політиці видавництва орієнтуються на різні цілі, обираючи відповідні стратегії діяльності. Одні дотримуються проектного методу, дбаючи про унікальність своїх видавничих програм і видань, інші йдуть шляхом неконтрольованого розширення асортименту. Хтось орієнтується на одну цільову аудиторію, пропонуючи їй різноманітні продукти, а хтось намагається адаптувати один продукт до потреб різних аудиторій тощо. Під час дослідження асортиментної політики вивчають:

— ширину асортименту (кількість асортиментних груп);

— глибину асортименту (кількість, варіативність позицій, спрямованих на задоволення однієї потреби);

— узгодженість асортименту (неконфліктність асортиментних груп).

Багато важить інформація про ефективність, динаміку розвитку, стильові ознаки асортиментних ліній. Усе це утворює *товарну номенклатуру* — сукупність асортиментних груп видавництва.

*Фаховий рівень видавничих проєктів.* Основними джерелами конкурентної сили є висока якість, унікальна споживча цінність видавничих проєктів. Якийсь час можна досягати цілей, ідучи іншими шляхами. Однак у стратегічному вимірі це малоперспективно, бо неможливо здобути справжнє ринкове визнання, не маючи достойної продукції, не вмючи працювати хоча б не гірше за інших.

У процесі маркетингових досліджень якості видавничих проєктів цінна така інформація:

1. Обґрунтованість видавничої ідеї, ринкова позиція проєкту (видання). Для оцінювання видавничого проєкту (видання) важливо зрозуміти, що спонукало видавця до роботи над ним: незадоволена споживча потреба; прогнозування читацького інтересу; намагання скопіювати чийсь успішний досвід чи першим утвердитися на новому сегменті ринку. Не менш важливою є інформація про конкурентну позицію проєкту (наявність видань-аналогів, товарів-субститутів), особливості попиту, обсяги і динаміку продажів, відгуки продавців, споживачів. На особливу увагу заслуговують маркетингово високотехнологічні проєкти: автор, зміст, втілення задуму, сприйняття посередниками, читачами, економічна ефективність.

2. Споживча цінність видання і якість представлення її споживачам. Цьому критерію відповідає інформація про те, яку потребу покликане задовольняти видання, наскільки своїми параметрами воно відповідає цій меті. Далі погляд спрямовується на структуру, зміст, стиль викладу, характерні прийоми, які акцентують на унікальності почерку автора і видавництва. При цьому важливо враховувати типологічні особливості, призначення видань. Ще один аспект — фаховий рівень видавничих рішень (формат, тип обкладинки, якість редактування, художнє оформлення, загальний стиль, дизайн-концепція та ін.), вмотивованість яких підвищує шанси видання бути сприйнятим на ринку як «сильний виріб». Буває, що розкішні на перший погляд, видання викликають у фахівців, вдумливих клієнтів іронічні посмішки. Дуже цінна інформація щодо спроможності



видавництва збагачувати свої видання елементами, які забезпечують їм статус товару із підсиленням.

3. Життєвий цикл видань. Різні книги мають неоднакові життєві цикли, що залежить від їх споживчих цінностей, попиту на них, якості видавничої підготовки, діяльності щодо просування на ринку, стимулювання продажів тощо. Чим триваліший життєвий цикл видання, тим економічно ефективнішим воно може бути. Тому вміння сформувати асортиментне ядро видань із тривалим життєвим циклом, збалансувати асортимент за цим критерієм, якомога довше й інтенсивніше використовувати його у фазах зростання і зрілості, а також в оновленому (новому) життєвому циклі — важливий фактор конкурентної сили видавництва.

Аналіз видавничих проектів дає змогу побачити силу і слабкість асортиментної політики, видавничої культури конкурентів, оцінити власні шанси в суперництві за ринковий простір, скоригувати свою роботу.

4. Цінова політика, дистрибуція і продаж видань. Для вибору цінових стратегій, моделей співпраці із покупцями, посередниками важливо зрозуміти, на яких засадах діють конкуренти і наскільки задоволені співпрацею з ними їхні *контрагенти* (лат. *contra*; *agenti* — той, хто домовляється) — пов'язані договором про комерційне співробітництво особи. Передусім їх цікавлять авторитет видавничої марки і ліквідність видань, рівень цін, система знижок, рівень товарного кредиту, форми оплати продукції, способи її доставки, можливість зняти із себе відповідальність за непродану продукцію (повернення, списання), рекламна діяльність видавництва. За комбінацією цих критеріїв також бажано мати не гірші, ніж конкуренти, пропозиції, виборювати вигідні можливості для себе. Нерідко така інформація захищає від надмірних, необґрунтованих тисків на видавництво, допомагає обрати правильну позицію і переконливі аргументи. В іншому разі вигоди для однієї сторони можуть обернутися проблемами для іншої. Корисно також володіти інформацією про сформованість, функціонування мереж розповсюдження продукції, застосування щодо неї елементів мерчандайзингу в місцях продажу.

5. Зовнішні і внутрішні комунікації конкурентів. Позиція на ринку, ставлення до суб'єкта діяльності органів влади, впливових громадських структур, мас-

медіа залежать і від уміння використовувати комунікаційні можливості для формування власного іміджу. Щодо цього важливо знати:

— спрямованість, інтенсивність рекламної діяльності;

— проекти, видання, які найчастіше є об'єктом рекламування;

— зміст, креативний рівень, жанрово-стильові ознаки рекламних повідомлень;

— засоби масової інформації, які найчастіше оприлюднюють рекламні повідомлення;

— нетрадиційні прийоми рекламування;

— загальну фаховість рекламної діяльності.

Ефективність комунікаційних зусиль значно підвищують діяльність щодо налагодження і розвитку громадських зв'язків (паблік рілейшнз), а також цілеспрямовані брендингові програми. Знаючи, у яких сферах і завдяки чому конкуренти здобули визнання, де і з яких причин їм не вдалося досягти цього, можна зробити немало прагматичних і цінних для себе висновків.

Інформація про внутрішні комунікації конкурентів дає багато для висновків про їхню організаційну силу, ринкові можливості, якість персоналу, стиль управління. А все це — джерела конкурентоспроможності.

6. Кадри, корпоративна культура. Конкурентів потрібно знати не лише в обличчя, а й за їхнім діловим, креативним потенціалом, ставленням до справи і своєї організації, системою відносин у колективі і зовнішньому середовищі. Завдяки цьому можна з високою ймовірністю спрогнозувати, які стратегії піддатливі, а які недоступні їм, чого від них можна чекати конструктивного, які можливі з їхнього боку підступні випадки.

Загалом про конкурентів слід вивчати все: як мислять, з якими авторами і як працюють; які мають партнерські відносини і наскільки задоволені цими відносинами усі сторони; у чому полягають особливості їхнього маркетингового комплексу, наскільки економічно ефективно їхня діяльність. Важливі також знання про кількість працівників, структуру організації, систему управління, розподіл обов'язків, заробітну плату, мотиваційні чинники і систему стимулювання, рівень колективної єдності. Адже сила конкурента змушує ставати сильнішими всіх, хто опинився з ним на одному ринковому полі, а слабкість, відкривши на деякий час можливості, може спричинити зниження са-

моорганізованості і самовимогливості. А це вже є симптомом наближення проблем.

Однак найголовніше — з'ясувати ключові фактори успіху і джерела конкурентної сили, а також слабкі зони у маркетингових позиціях конкурентів. У цьому контексті цінна інформація, що характеризує всі аспекти функціонування їхнього внутрішнього середовища. Не менш важливі відомості про характер їхніх партнерських відносин, ставлення до них і результатів їхньої продукції всіх зацікавлених суб'єктів ринку, ЗМІ, громадськості.

Маркетингові дослідження суб'єктів партнерського співробітництва. Навіть якщо видавництво є максимально сформованою вертикальною маркетинговою структурою (самостійно забезпечує всі процеси підготовки, виготовлення, просування і продажу продукції), все одно йому не обійтися без партнерського співробітництва. Партнерські відносини — засаднича передумова функціонування на ринку. Однак їх учасники одночасно є і конкурентами, бо кожен має свої інтереси, виборює власну вигоду. Стосується це різноманітних умов взаємодій і майже завжди цін, термінів оплати.

Учасниками відносин із видавництвом є постачальники матеріалів, техніки, технологій, поліграфічних, рекламних послуг, суб'єкти розповсюдження продукції. Видавництво нерідко опиняється в позиції слабшого партнера, через що, стверджують фахівці, воно є «донором» усієї галузевої системи, перебуваючи водночас під потужним тиском дефіциту коштів. Часто це відбувається не з об'єктивних причин, а через відсутність інформації про реальний стан справ у суб'єктів взаємодії, умов їхньої співпраці з іншими видавництвами, а також внаслідок недооцінювання власних можливостей налагодження відносин з іншими постачальниками аналогічних товарів і послуг. Наявність такої інформації розширює поле вибору, додає аргументів у ділових дискусіях, підвищує власну партнерську цінність, урівноважує протидію конкурентних сил.

Результати таких досліджень мають забезпечувати загальну картину можливостей на кожному важливому напрямі діяльності, вигідні умови, допомагати уникненню найризикованіших варіантів дій. Відстежування й оновлення можливостей, зіставлення їх із

реальними справами, віднайдення найвигідніших — важлива передумова раціоналізації діяльності, підтримання на необхідному рівні конкурентоспроможності видавництва.

### **Маркетингові дослідження авторського середовища.**

Аналіз прізвищ авторів, з якими співпрацює видавництво, цінний для висновків про його маркетингову культуру, силу, перспективи. Одні автори працюють на його авторитет, інші — породжують елементи сумніву, скепсису, знецінюють його імідж. З якимись із них видавництво заявило про себе на ринку, міцніло, розвивалося, і вони вже сприймаються як єдине ціле, вбачають у цьому передумову спільного успіху і своїх вигод. Буває, що й автори здобувають собі визнання за рахунок авторитету і праці видавництва. За будь-яких обставин єдність їхніх інтересів і сил вигідна всім, у т. ч. клієнтам.

Концептуальні видавництва не можуть бути безпринципними у взаємодії з авторами. І не лише щодо підготовки видань. Важливі також імідж автора, дотримання ним засад наукової етики й авторського права, моральна культура, обов'язковість, об'єктивність самооцінок, позбавленість гіпертрофованих амбіцій і розуміння ролі видавництва в його успіху. Тому видавництву необхідно фіксувати, акумулювати, аналізувати інформацію про авторське середовище і конкретних авторів, оцінювати і прогнозувати все, що їх стосується. Це потрібно для пошуку нових імен, розвитку співпраці з авторами, які усвідомлюють і цінують її взаємну вигоду, відмови від взаємодії з тими, які не приносять користі справі, дискредитують видавництво, намагаються вибудувати відносини не на діловій основі. Практика свідчить, що автори, як і видавництва, бувають різні:

а) абсолютно лояльні до видавництва, цінні іміджево, маркетингово ефективні автори. Вони дорожать відносинами з видавництвом, знають і поділяють його маркетингові засади, орієнтуються у своїй праці на нього, відсікають будь-які спроби конкурентів переманити їх. Це основний маркетинговий ресурс видавництва;

б) автори-«квочки». Вони працюють совісно, терпляче і довго. Випробовують сумнівами думки, переживають за кожне слово, бояться бути запідозреними у плагіаторстві. Більшість їхніх текстів — результат творчих осяянь, інтелектуальних мук і злетів. Редак-

тор, що поводитьися з текстами, як хірург в операційній, для них — «шуліка». Доки книга не буде видрукована, у стресовому стані живуть вони і працівники видавництва, які готували її до друку. Потім, якщо вона справді вдалася, оберігають і видавництво, і відносини з ним, стають його надійними, невгамовними, вимогливими друзями;

в) самовимогливі, невпевнені в собі початківці. З часом вони можуть стати ефективними авторами. Це середовище потребує особливо детального вивчення, дбайливих старань, ставлення до нього як до гарантії перспектив. Затрачена праця не може дати абсолютного результату, але й безрезультатною не буде;

г) автори-«зозулі». Для них не мають значення ні видавництво, ні якість видання, ні цінність їхнього іміджу, головне — видати свій твір і отримати гонорар. Такі автори — джерело багатьох ризиків видавництва. Однак мало хто вберігся, щоб не потрапити в їх тенета;

г) автори-«генії». Як правило, про це вони дізнаються від своїх друзів, дружин, сусідів, неширих колег після написання першого в житті тексту або випуску у світ книги у видавництвах, які своїм обов'язком вважають оформлення обкладинки і сторінок зі службовими елементами. Багато таких текстів — не більше ніж компіляція. У них ще немає розуміння стандартів якості видавничої продукції, вони не чують аргументів видавця. Багато з них потребують праці і часу, але зможуть реалістично оцінити користь від конструктивної взаємодії з видавництвом. З часом вони стають лояльними авторами-зірками, заслужено здобувають авторитет. Із неготовими до ділового діалогу, конструктивної співпраці краще розходитися відразу. Чим довше відтягувати цей момент, тим більше буде матеріальних, моральних, іміджевих утрат;

д) автори, незадоволені умовами, наслідками взаємодії з видавництвом. Вони шукають кращих можливостей в інших видавництвах, відкриті до вигідніших пропозицій. Залежно від обставин, змісту їхніх домагань їх можна розглядати як джерело ризику чи потенціал розширення авторського кола. Однак спершу необхідно з'ясувати причини невдоволення, претензії, мотиваційну основу, можливість компромісів, а вже потім приймати рішення;

е) втрачені автори. Причини цього можуть бути різні, в т. ч. ініціатива, помилки видавництва. Знати це

необхідно, щоб уберегтися від нових помилок і виправити допущені;

є) автори-компілятори, плагіатори, фальсифікатори. З ними не можна мати справу ні за яких обставин, навіть якщо вони якимось дивом запропонують власний оригінальний твір. Будь-які кроки їм назустріч можуть завести видавництво у тінь їхньої неслави.

Головне у взаємодії з авторами — чіткість, зрозумілість, послідовність, обґрунтованість позиції, уникнення суб'єктивних смаків, емоцій, відсутність сумнівних компромісів. Рано чи пізно побудовані на нездоровій основі відносини стануть проблемою. Тому перед прийняттям рішення про співпрацю потрібно добре вивчити мотиваційну основу автора (наскільки він поділяє товарну політику видавництва; яке видання має намір побачити — ефективний ринковий продукт чи книгу-«мавзолей»; наскільки здатний він долучитися до просування продукту, спільної з видавництвом праці тощо). Ця проблематика стосується авторів не лише текстів, а й інших важливих у творенні книги оригінальних продуктів. У видавничій практиці вона ще недооцінена, але посилення конкуренції виведе її у ранг основних.

**Маркетингові дослідження споживачів.** Другим із десяти «смертних гріхів маркетингу» Ф. Котлер назвав недостатнє розуміння суб'єктами бізнесу «своїх цільових споживачів». Бо, щоб успішно і вигідно для себе взаємодіяти з ними, необхідно знати: хто вони; в чому полягають їхні потреби; якими є їхні смаки та інтереси; як вони «думають, діють і почуваються»; наскільки задоволені продукцією видавництва; яким є за змістом і масштабами їх незадоволений попит. Здобута інформація має забезпечити знання і розуміння споживачів за такими параметрами:

1) основні соціальні характеристики (вік, стать, освіта, вид діяльності, рівень доходів, соціальне становище, місце проживання, кількість дітей у сім'ї);

2) стиль життя, уподобання, роль читання і книги в їхньому житті, ставлення до знань;

3) ставлення до видавництва і його продукції, готовність до її придбання (висока, низька, середня);

4) зміст, інтенсивність читацьких потреб (особливо незадоволених), смаків та інтересів. Найважливіше — дізнатися про корінні, базові читацькі потреби;

5) основні мотивації, спонуки при виборі видань, прийнятті рішень про їх придбання (ставлення до автора, теми, видавництва; пошук додаткових вигод — знижок, бонусів). Для видавця особливо важливі мотиваційні, спонукальні передумови пошуку і придбання певних типів видань. Ними можуть бути усвідомлення потреби, порада вчителя, викладача, думка колег по роботі, друзів, розголос, реклама, мода, бажання не відстати від інших;

6) ситуації, за яких покупець і споживач видавничого продукту є (не є) однією особою, від чого та від кого це залежить;

7) особливості використання видавничого продукту і формування по його завершенні оцінної думки про видавництво і його видання;

8) спонтанна, самоініціативна діяльність споживачів як стихійних рекламістів видань;

9) реальні, втрачені, потенційні споживачі. При цьому бажано знати: чому певні категорії осіб стали реальними споживачами; чому видавництво не зуміло задовольнити потреби втрачених і як їх можна повернути у простір його продукції; що необхідно зробити, щоб потенційні споживачі стали реальними.

Усебічно пізнавши основні характеристики, потреби, інтереси, смаки цільових споживачів, особливості використання ними видавничих продуктів, можна якомога точніше змоделювати адресовані їм видання, цілеспрямовано і раціонально діяти на всіх етапах реалізації обраної стратегічної лінії.

Видавництву необхідно також знати причини перегрупування потенційних і втрачених клієнтів. Інформація про це корисна на етапах генерування, обґрунтування видавничої ідеї, складання темпланів, підготовки видання, ціноутворення, рекламування, при виборі конкурентних стратегій. Тому бажано відстежувати процеси і збирати інформацію про:

а) джерела і способи отримання потенційними читачами інформації про видання (реклама; поради авторитетних осіб; висловлювання людей, що вже ознайомилися з ним; цілеспрямований пошук видань потрібної тематики; спонтанне звернення уваги на них у місцях продажу);

б) суб'єкта ініціювання пошуку видання (споживач, особи, від яких залежить його життєдіяльність — вчителі, викладачі ВНЗ, вихователі дитячих садків, лідери думки) і прийняття рішення про купівлю;

в) поведінку клієнтів під час купівлі (як обирають видання, на що звертають увагу — зміст, ціну, знижки і бонуси, дизайн, художнє оформлення, тип обкладинки, папір, видавництво, авторів);

г) задоволеність клієнтів придбаним виданням, продукцією видавництва;

г) причини купівлі аналогічних видань у конкурентів.

Дещо переінтерпретувавши класифікацію П. Форсайта, серед споживачів видавничої продукції можна виокремити такі їх типи:

— активний, середньоактивний, малопотужний за купівельною, споживчою силою читач (споживач);

— активний, середньоактивний, малопотужний відвідувач, покупець книжкового магазину;

— активний, середньоактивний, малопотужний відвідувач бібліотеки.

Інформація про питому вагу кожної із цих груп, мотиви і способи поведінки їх представників, незадоволені споживчі потреби допомагає оцінити зроблене, зрозуміти допущені помилки, нові можливості (активізація, підвищення купівельної, споживчої сили потенційних клієнтів) в асортиментній практиці, оптимізуванні накладів видань, налагодженні маркетингових комунікацій.

Залежно від купівельної активності серед них виокремлюють такі категорії:

а) не покупці — в середньому 33%; слабкі покупці (1—5 книг у рік) — 27%; середні покупці (6—10 книг у рік) — 16%; сильні покупці — (більше 10 книг) — 24%. Стверджують, що ринок здебільшого зростає за рахунок активності сильних покупців;

б) новатори, піонери (прибл. 2,5%) — невгамовні книголюби, бібліофіли, які системно стежать за видавничими новинками і купують усе, що їх цікавить; ранні послідовники (13,5%) — авторитетні у своїй справі особи, які знають ціну потрібним їм книгам, рекомендують їх іншим; рання більшість (34%), пізня більшість (34%) — покупці, які у своєму виборі орієнтуються на усвідомлену потребу, поради лідерів думки, піддаються рекламі; запізнілі послідовники (16%) — особи, які купують книги в останній момент під тиском обставин; покупці, які в ситуації вибору орієнтуються на конкретне видавництво, довіряючи якості його роботи;

в) покупці, схильні купувати видання різних видавництв, синтезуючи для себе все цінне в них; покуп-



ці, які у своєму виборі орієнтуються на дисконтні програми, супутні, іноді — не пов'язані із споживчою цінністю книги послуги і блага; нерозбірливі покупці, які купують книги із необхідності, під різними спонуканнями, не надто переймаючись, які вони і хто їх випустив у світ.

Для вивчення рівня задоволення потреб клієнтів, динаміки лояльності потрібно знати їх загальну кількість, а також кількість (відсоток) нових клієнтів, втрачених, поновлених, задоволених і незадоволених, тих, які рекомендують іншим людям продукцію видавництва як найвигіднішу.

### Маркетингові дослідження міди-середовища видавництва

Міди-середовище видавництва утворюють суб'єкти, які мають умотивований інтерес до нього, по-своєму впливають на його діяльність. Вплив одних прямий, безпосередній, юридично обґрунтований, навіть імперативний, інших — опосередкований через громадську думку, моральні норми тощо. Знання всього цього живить висновки про потенціал, обмеження видавництва. Пов'язані з видавництвом інтереси і можливості впливати на його діяльність у кожного суб'єкта свої:

1) засновники, акціонери, інвестори. Для одних видавництво — джерело доходів, для інших — елемент статусу, об'єкт соціальних пристрастей, амбіцій. Різні у них інвестиційні можливості, ставлення до прибутків і дивідендів, ділової перспективи видавництва, претензії на управління його поточними справами. Від цього залежать інвестиційна політика, управлінський маневр, впевненість і ділова налаштованість менеджменту і персоналу, конкурентна сила колективу;

2) менеджмент, персонал. Знаючи, хто працює у видавництві, можна з великими претензіями на об'єктивність оцінити його конкурентну силу, спрогнозувати джерела і фактори його розвитку. Наприклад, самовимогливі, добре вишколені видавці більше уваги звертатимуть на якість, культуру видань, дбатимуть про свій фаховий рівень, авторитет серед колег. Однак вони поступатимуться конкурентам в агресивності комерцій-

них зусиль, нерідко — в загальній мобільності. Інформація про рівень, зміст компетенцій — сильний чинник у конкурентному суперництві. Для цього не обов'язково ретельно вивчати персональні справи працівників, хоч таку інформацію завжди високо цінують. Часто достатньо буває аналізу продукції, рекламних матеріалів, спілкування з кількома працівниками, їх клієнтами, партнерами, щоб зрозуміти, з ким маєш справу;

3) громадські, профспілкові організації, неформальні групи. Одні з них функціонують поза видавництвом, інші — всередині його. Одна і та сама особа може одночасно належати до кількох груп. І всі вони мають свої очікування від видавництва, претензії до нього, впливають на психологічний клімат у ньому, згуртовують або роз'єднують працівників. Їх кількість, зміст діяльності, комунікаційні сигнали від них свідчать про рівень згуртованості, конфліктності, характер внутрішніх проблем, цілі, предмет колективної гордості — все, що утворює корпоративну культуру видавництва. Така інформація цінна як для управління ним, підвищення його згуртованості, мобільності, так і для конкурентного суперництва;

4) лідери думки. Це відомі в суспільстві, авторитетні у певних спільнотах особи, чиї судження, оцінки, пропозиції впливають на суспільний настрій, поведінку соціальних груп, індивідів, органів влади. Є вони і в кожному видавництві. І не завжди цим статусом володіють формальні керівники. Дані про те, хто вони, які принципи сповідують, які цілі ставлять, хто, чому і наскільки їм вірить, можуть бути використані як для стабілізації, згуртування колективу, так і для його дезорганізації, провокування проблем;

5) засоби масової інформації. Вони «створюють» знаменитих авторів, знамениті книги і видавництва, їхня увага може приносити великі блага, відкривати нові можливості. Недружелюбність їхня теж має свою ціну. Знання істинних причин інтересу конкретних ЗМІ, журналістів до книг і видавництв — ще один фактор саморозвитку й успішної конкуренції.

Здобути інформацію про міди-середовище видавництва можна з різних джерел. Головне при цьому — не втратити такту та обережності, бо деякі з таких відомостей кожен суб'єкт бізнесу намагається тримати в суворій таємниці.

## Маркетингові дослідження внутрішнього середовища видавництва

Кожне видавництво можна розглядати також як поєднання інтересів, мотивацій, можливостей індивідів; засад, на яких вибудовуються їхні відносини; планів і цілей, що концентрують, мобілізують їхню волю, компетенцію; загалом — усіх внутрівидавничих чинників, що об'єднують людей у колектив, обумовлюють їх ділову, особистісну поведінку, настрої тощо. Все це утворює внутрішнє середовище видавництва.

Особливості внутрішнього середовища обумовлені такими елементами, як організаційні форми і структура видавництва; цінності, погляди, розумові і творчі здібності, психологічні особливості, мотиваційна основа працівників; соціально- психологічний клімат, виробниче середовище, цілі, завдання, форми і методи управління, корпоративний дух і корпоративна культура. Усе це залежить від людей, засад, на яких вони об'єднуються, їхнього бачення себе, своїх життєвих і фахових цілей, ролі цієї єдності в їх досягненні.

Здружений, сильний колектив легше організувати на подолання проблем, стійкіший він у кризових ситуаціях, менш вразливий щодо деструктивних явищ внутрішньої природи і недружелюбних сторонніх втручань.

Для формування і розвитку цього потенціалу потрібні воля і старання керівництва, максимальне заохочення індивідуальної і групової ініціативи щодо формування спільних для всіх цінностей, принципів і норм взаємодії, комунікаційних прийомів, технологій, ритуалів. Щоб цього досягти, необхідно знати: ситуацію в колективі; чинники, які утримують людей у його структурі, і причини, з яких вони можуть покинути його; лідерів внутріколективного настрою, джерел його формування і факторів, спроможних його зруйнувати; ставлення до видавництва, його цілей, традиційних цінностей і норм, бачення в їх контексті себе; оберігання конфіденційної інформації про внутрівидавничі справи, ділової репутації видавництва як складової особистих цінностей.

Маркетингову інформацію про ситуацію у своєму видавництві можна здобувати з використанням методів спостереження, інтерв'ювання, анкетування, співбесід.

Джерелом її можуть бути не лише співробітники видавництва, а й тих структур, з якими вони персонально контактують. Не менш цінна думка конкурентів про колектив видавництва і окремих його працівників.

У вивченні внутрішнього середовища партнерів і конкурентів не обійтися без використання інструментів маркетингової розвідки. Маючи всебічну інформацію, легше спрогнозувати їхні дії і спланувати свої.

## 2.4. Маркетинговий аналіз як елемент маркетингових досліджень

Володіння маркетинговою інформацією не є самоціллю. Вона повинна працювати, тобто трансформуватися в оцінки, прогнози, проекти, плани, рішення. Тому її класифікують, систематизують, піддають маркетинговому аналізу, сподіваючись побачити маркетингову ситуацію в усіх її аспектах, взаємозв'язках, проблемах, можливостях і шансах.

*Маркетинговий аналіз — заснований на всебічному використанні маркетингової інформації процес пошуку відповідей на актуальні питання діяльності.*

Основними передумовами маркетингового аналізу є наявність достовірної маркетингової інформації і вміння нею оперувати. Завдання його полягають у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між подіями, процесами, явищами або всередині них, всебічному пізнанні маркетингової проблеми. Завдяки цьому суб'єкт діяльності отримує розуміння, якісні оцінки ситуації, об'єктивне бачення реалій і перспектив, необхідні для обґрунтованих рішень і подальших дій. Об'єктами маркетингового аналізу можуть бути будь-які сфери, аспекти діяльності у всіх часових вимірах — зовнішнє і внутрішнє середовище, кон'юнктура ринку, конкуренція, конкуренти і їх поведінка, товари і послуги, ціни, попит, споживачі, дистрибуція, реклама тощо.

Суттєвою теоретичною проблемою є співвідношення маркетингового аналізу і маркетингових досліджень. За одними твердженнями, він є елементом маркетинго-

вих досліджень, за іншими — маркетингові дослідження є частиною, первинною процедурою маркетингового аналізу. Побутує також думка, що це — дві послідовні (перша — дослідження, друга — аналіз) процедури, які використовують різні пізнавальні інструменти.

Найпродуктивнішим, очевидно, є логіко-філософський погляд, за яким маркетинговий аналіз є складовою, способом дослідження, що полягає у виокремленні, вивченні частин, властивостей, відношень об'єкта, пізнанні його внутрішньої організації. Системну єдність цих частин досягають у процесі синтезу, завдяки чому об'єкт знову постає у своїй цілісності, впорядкованості, взаємозв'язках. Логіко-філософське бачення узгоджується з функціонально-процесуальним, прикладним аспектом маркетингового аналізу як складової масштабного пізнавального процесу, яким є маркетингові дослідження.

В одних випадках маркетинговий аналіз із маркетинговим прогнозуванням передує підготовці планів і прийняттю рішень, в інших — застосовується як засіб діагностування їх якості, контролю за їх виконанням. За цих умов він поєднується з такими напрямками пізнавальної діяльності, як *маркетинговий моніторинг* — спостереження за суб'єктом діяльності і його середовищем і *маркетинговий аудит* — незалежне вивчення середовища, цілей, стратегій діяльності з метою виявлення проблем у ній і вироблення рекомендацій.

Застосовують маркетинговий аналіз як у стратегічному, так і в оперативному часі. Найважливіше — правильно сформулювати проблеми, мету, обрати об'єкти, оптимальні пізнавальні процедури, шукати обґрунтовані висновки.

### **Об'єкти маркетингового аналізу у видавничому бізнесі**

У буденній практиці отримання маркетингової інформації супроводжується одночасним її аналізом та іншими мислительними процедурами, особливо якщо вона відразу потрапляє в поле зору зацікавленого в ній фахівця. Під час цілеспрямованих досліджень неминучі виокремлення аналізу, здійснення його як спеціальної процедури. Нерідко він спонукає до уточнення, пере-

вірки даних або доповнення їх новими. Все залежить від складності дослідницько-аналітичного завдання та умов його розв'язання.

### Маркетинговий аналіз продажів

Сферою уваги маркетингового аналітика можуть бути процес продажів (дані маркетингових спостережень • опитувань) і їх результат (кількість, асортимент проданих видань, грошові надходження). Аналіз процесу допомагає зрозуміти, хто, де, як, чому обирає видання, як сприяють цьому реклама, методи мерчандайзингу. Його результати спонукають до оптимізування товарної, цінової практики, співпраці з посередниками і продавцями. Для цього потрібні багатогранна, якісно зафіксована, систематизована первинна інформація, статистичні, бухгалтерські дані.

У видавничому бізнесі ніхто не обходиться без аналізу результатів і динаміки продажів — за місяць, квартал, рік. Об'єктом аналізу є не лише загальна величина продажів (виручка), а й товарна номенклатура, асортиментні групи, сегменти ринку, види продажів, залежність результатів від певних груп посередників, продавців, покупців. Це дає змогу побачити їх загальну тенденцію (зростання, стагнація, спад), динаміку на різних сегментах ринку, успішні і невдалі проекти, з'ясувати вплив, взаємозумовленість факторів у забезпеченні позитивного чи негативного результату. Часто аналіз підводить до неочікуваних відкриттів: не всі «багатообіцяючі» видання активно розкупаються і не всі «малоперспективні» безнадійно залежуються на прилавках.

Установлені завдяки маркетинговому аналізу закономірності і тренди (спрямування) показників продажів допомагають раціоналізувати тематику, накладки видань, асортиментну практику, враховувати сезонні коливання (піднесення, спади) продажів, формувати товарні запаси, правильно налагодити їх розподіл (пріоритетне відвантаження конкретних видань у місця найактивнішого продажу), передбачати виробничі затрати, фінансові надходження, інвестиційні можливості. Аналіз викремлює сильні позиції в асортименті, які забезпечують найбільші доходи, сигналізує про проблеми певних видань, асортиментних груп, підштовхує до роздумів

про доцільність їх подальшої експлуатації, модернізації, модифікації чи вилучення із асортименту.

Для оцінювання результатів аналізу продажів слід брати до уваги якомога більший відрізок часу, враховувати визначальні тенденції на ринку, в конкретному сегменті, якості стратегій видавництва. Наприклад, збільшення надходжень іноді може бути зумовлене підвищенням цін на видання чи якимись випадковими чинниками, тому потрібно відстежити, як фінансові показники корелюють із натуральними (кількість проданих видань в асортименті) та економічними (точка беззбитковості, прибуток, рентабельність). Нерідко таке збільшення суттєво відстає від загальної динаміки розвитку ринку, що актуалізує необхідність порівняльного аналізу. А зниження надходження їх на незначному часовому відрізку може бути спричинене сезонними коливаннями, помилками розподілу, млявим інформуванням клієнтів, вилученням із асортименту одних видань і впровадженням на ринок інших.

У будь-якому разі причини стагнації, зниження показників продажів навіть за несприятливих тенденцій на ринку слід шукати в помилках, нереалізованих можливостях видавництва. Не обов'язково ці помилки пов'язані з організацією продажів, хоч виключати їх не варто. Полеп їх можуть бути товарна, цінова, комунікаційна практика, стратегічні рішення тощо.

Тривожні, незадовільні показники продажу спонукають до стратегічного маневру: зміни поведінки на освоєному сегменті ринку, пошуку нових, а за найгірших, безперспективних обставин — навіть до виходу із бізнесу.

## Маркетинговий аналіз клієнтів

Усі, хто купує, споживає товари і послуги видавництва, є його клієнтами. Покупець і споживач не завжди одна особа. Вони мають різні інтереси, потреби, очікування, керуються різними мотивами під час купівлі. Саме з аналізу їх починається зорієнтована на клієнтів діяльність. Видавництву необхідно знати якомога більше про них, мотиви їх купівельної поведінки, обсяги закупівель, особливості роботи із придбаним товаром. Це допомагає краще оцінити перспективу взаємодії з

ними, оптимізувати її. В іншому разі можливі невдоволення, втрата клієнтів, несвоєчасні оплати, ризики неотримання коштів чи повернення видань. Добросовісні, обізнані, зацікавлені у співпраці клієнти можуть багато підказати видавцю стосовно його продукції, поведінки на ринку, роботи конкурентів. Взаємовигідні ділові відносини з ними є важливою передумовою конкурентоспроможності видавництва, досягнення ним економічних цілей.

Аналіз складу клієнтів і його динаміки дає підстави для оцінювання привабливості, вигідності видавництва для них. Адже одні з них орієнтуються передусім на його авторитет, якість, конкурентну силу видань, інші — на супутні, навіть сумнівні вигоди. Взаємодія з клієнтами має різну ціну, по-різному висвітлює справжню ринкову цінність видавництва і його продукції. Тому метою такого аналізу є пошук, ідентифікація клієнтів, з якими можливі прогнозовані, зрозумілі, довгострокові, взаємовигідні відносини.

При оцінюванні співпраці з клієнтами послуговуються кількісною маркетинговою інформацією (величина обороту, прибутковість співпраці, ціна обслуговування клієнта) і якісною (надійність, обов'язковість, авторитетність, лояльність до видавництва і ставлення до конкурентів).

Постійний аналіз бази даних клієнтів допомагає виокремити актуальних, проблемних, втрачених клієнтів, а із загального клієнтського середовища — потенційних клієнтів. Пошук причин перебування їх у певній категорії відкриває бачення допущених помилок, можливостей розширення клієнтської бази. У таких аналітичних процедурах передусім зважають на *лояльність клієнтів* — прихильне ставлення до видавництва, налаштованість на його продукцію, рекомендування її іншим особам. Лояльність до видавництва можна розглядати як джерело його конкурентних переваг. (До речі, на засадах лояльності функціонують книжкові клуби.) Лояльність до окремих видань (автор, тема) не так зцентрована і може «розсіюватися» на продукцію різних видавництв.

Дослідивши структуру клієнтів за лояльністю (лояльні до видавництва, лояльні до конкурентів, нелояльні до жодного видавництва) і мотиваційних джерел лояльності, можна побачити власні помилки, а також потенціал розвитку клієнтської бази за рахунок фокусу-



вання на собі уваги поки що не зацікавлених суб'єктів. Конкретні дії щодо цього — оптимізування тематики, змісту, розширення кола авторів, цін, умов продажу, способів доставки видань, активізація рекламних зусиль, надання вигідних їм преференцій.

При аналізі структури клієнтів, ефективності співпраці з ними може бути застосований принцип Парето в адаптованому для бізнесу варіанті, за яким 20% клієнтів приносять 80% доходів. В іншій модифікації він фігурує як *ABC-аналіз*, що передбачає розподіл клієнтів на такі групи:

1) А — основні клієнти, ядро цільової аудиторії (20%), на яких припадає більше половини продажу і майже весь прибуток;

2) В — клієнти, до рук яких потрапляє 25—30% видань і які не приносять особливих прибутків (60%);

3) С — клієнти, співпраця з якими приносить збитки (20%).

Намагаючись зберегти клієнтів групи А, видавництво повинно подбати про підвищення категорійного рівня клієнтів груп В і С, залучити до співпраці нових. Для цього необхідно дізнатися, за яких умов можливі активізація, підвищення їхньої ділової надійності.

ABC-аналіз підказує, що не завжди великі обороти є свідченням ефективності, приносять оптимальні прибутки; видання потрібно не просто продати, а вигідно продати. Для таких результатів необхідні відповідні (рентабельні) клієнти. Ідентифікують їх на підставі з'ясування *вартості клієнта* — вартості співпраці з ним за певний час. При цьому беруть до уваги її тривалість і перспективи, ділову вигоду від неї, витрати на започаткування і підтримання відносин, а також надійність, обов'язковість. Високорентабельні, надійні клієнти потребують особливого ставлення, навіть ексклюзивних умов. Щоправда, тривалі ділові відносини з клієнтами рідко бувають рентабельнішими, ніж ситуативні чи одноразові. Адже постійний клієнт дорожче оцінює себе, вимагаючи найвигідніших дисконтних форматів (знижок, премій, бонусів), вищого порога товарного кредитування, більших термінів відстрочення платежів, можливості повернення видань тощо.

Деякі постійні клієнти іноді демонструють норев, конкурентну силу у відносинах із видавництвом, що проявляється в порушенні умов оплати продукції, неар-

гументованому ігноруванні видавничих новинок, підтриманні товарних запасів тощо. Знаючи причини таких перипетій, можна вберігатися від ілюзій, завищених очікувань, необґрунтованих образ і звинувачень, прагматизувати відносини. За будь-яких обставин видавництво має уникати цілковитого підпорядкування своєї ділової поведінки силі, ринковій владі клієнта. Невмотивований, непомірний, егоїстичний прояв ринкової сили — маркетингове зло. Спершу це створює проблеми тим, проти кого вона застосована, потім (бумерангом) тим, хто першим до неї вдався. Адже такі дії, як правило, руйнують баланс інтересів, ініціюють розчарування, недовіру, реваншистські настрої, навіть розірвання відносин, від чого програють обидві сторони.

Високі показники надійності клієнта знижують тривогу щодо імовірної втрати активів. У видавничому бізнесі це особливо важливо, оскільки більшість продукції реалізується в режимах відстрочення платежів або товарного кредиту. З огляду на це не зайве володіти статистичними даними, аналізувати їх, на підставі чого можна робити висновки про рівень прогнозованості ділової поведінки клієнта.

Краще побачити себе і ситуацію допоможе видавництву і *показник утримання клієнтів* — кількість тих, хто повторно купує його продукцію, і тих, хто з певних причин ігнорує її. За цим критерієм розрізняють нових, втрачених, поновлених клієнтів. Має значення й аналіз зв'язків, обміну інформацією між клієнтами. Адже від взаємодії клієнтів між собою може залежати їхнє ставлення до видавництва, залучення нових клієнтів чи, навпаки, звуження клієнтського середовища.

Найпродуктивніші, найзручніші для видавництва *ідеальні клієнти*, які мають велику *купівельну силу* — регулярно купують значні кількості всього асортименту видань. Вони прогнозовані в усіх ситуаціях, їх влаштовують запропоновані видавництвом цінові знижки, умови оплати, вони не відмовляються від новинок, навіть маючи подібне видання його конкурентів. Серед них виокремлюють *інтенсивних клієнтів* — фізичних, юридичних осіб, які регулярно і без особливих дисконтних умов купують великі партії видань. Втрата їх завжди відчутна і рідко адекватно компенсується.

Клієнтів аналізують з позицій не лише власної вигоди, а й вигоди співпраці для них, бо, побачивши кращі для себе умови, вони пристануть на інші пропозиції. Відстежування задоволеності клієнтів спонукає видавництво до саморозвитку, створення умов для обопільної вигоди. Уваги потребують зміст і причини спрямованого у бік видавництва невдоволення, ігнорування яких неминуче обернеться втратою клієнтів.

Жодне питання, яке стосується потреб, інтересів клієнтів, не може бути недооціненим. Усе має бути підпорядковане формуванню їхніх позитивних емоцій від взаємодії з видавництвом і його продукції, бо невдоволення завжди спонукає до пошуку кращих можливостей. Їх обов'язково запропонує хтось із конкурентів. Підраховано, що скорочення впливу клієнтів на 5% забезпечує збільшення прибутку на 25—85%. Для цього потрібно мати і використовувати власну *програму лояльності* — систему заходів психологічного, матеріального характеру, спрямованих на оптимізацію відносин видавництва з клієнтами.

### Аналіз маркетингового комплексу (маркетингу-міксу)

Своїх цілей суб'єкт видавничого бізнесу досягає у процесі реалізації маркетингового комплексу (маркетингу-міксу), основними елементами якого, як відомо, є товар (видання), ціна, розподіл (розповсюдження, дистрибуція), просування (маркетингові комунікації). Маркетинговий аналіз дає змогу зрозуміти, наскільки фаховою є діяльність за цими напрямками і якою мірою гармонізовані взаємозв'язки між ними. До уваги беруть передусім маркетингові результати, не забуваючи про те, що навіть найефективніші зусилля не завжди відразу перетворюються на відповідні економічні показники.

**Маркетинговий аналіз видавничого продукту.** Ця комплексна процедура зосереджена на всіх його аспектах: споживчій цінності, життєвому циклі, фаховості видавничих рішень, ціні й умовах продажу, специфіці викошистання. Аналізу підлягає також асортимент видань: ширина, глибина, призначення, функції.

Видання потрібно побачити очима різних суб'єктів ринку, зрозуміти, в чому полягає їхня зацікавленість, в якій точці вона є спільною для всіх. Зацікавленість

видавничим продуктом вибудовується на лінії «видавець — споживач», для більшості з яких найважливіша споживча цінність видань.

**Аналіз споживчої цінності видань.** Для читача споживчою цінністю видання є його корисні властивості — інформація, емоції, якими він збагачується, наснажується, працюючи над виданням. Ці особливості комбінуються із його цінністю, прикладним значенням, інтелектуальним, духовним, естетичним потенціалом, завдяки якому людина сьогоднішня вивищується над собою вчорашньою, намагається створити себе майбутню. Щоправда, такі очікування, емоції стосуються не всіх видань. Знаючи це, видавець може вигранити, збагатити споживчу цінність видань, навіть не змінюючи їх змісту, суттєво поліпшивши важливі для читача елементи, створивши специфічні зручності, ефекти, тобто додавши товару ознак із підсиленням. Забезпечення якнайвищої споживчої цінності не може бути самоціллю, оскільки за несприятливих умов (невеликі накладі) це може знизити прибутковість діяльності, навіть зробити її економічно не вигідною. Такого підходу заслуговують видання, щодо яких прогнозується тривалий життєвий цикл, особливо у фазах зростання і зрілості, а також унікальні видання, затрати на підготовку яких легко будуть компенсовані ціною. І на продажі вона не вплине.

Аналіз споживчої цінності на етапі підготовки видання дає змогу побачити його сильні і слабкі сторони, імовірно сприйняття читачами, скоригувати роботу щодо його поліпшення. Корисно при цьому зіставити споживчу цінність видань з уявними ідеальними їх моделями, подібними виданнями конкурентів. Завдяки цьому вдається підвищити його ринкові шанси, мінімізувати загрози, використати оптимальну стратегію ціноутворення, розподілу, просування.

Оцінку споживчої цінності видання не варто сприймати догматично, бо не завжди реальна його сила конвертується в економічний успіх. Адже конкуренти можуть переважити його інтенсивною рекламою, різноманітними способами стимулювання збуту. Певна категорія споживачів віддає перевагу дешевшим і добре пропродуманим, хоч і не кращим за споживчою цінністю, субститутам, що видавці не завжди враховують як конкурентний фактор.

**Аналіз життєвого циклу видання.** Фазу життєвого циклу видання визначають, беручи до уваги рівень,

динаміку, прибутковість продажів за певний час. Одночасно формують думку про його подальшу долю. Якщо життєвий цикл видання наближається до останньої фази (спаду), можливі вилучення його з асортименту, модернізація чи модифікація, які нерідко відновлюють його конкурентоспроможність. Неувага до проблеми життєвого циклу видання зумовлює помилки у визначенні накладів, «охолодження» попиту.

**Аналіз видавничої (торгової) марки.** Уболівання за авторитет видавничої марки, зусилля, спрямовані на підвищення лояльності покупців до неї є важливими чинниками капіталізації, конкурентних переваг видавництва.

*Видавнича (торгова) марка — оригінально оформлений, спеціальний розрізняльний знак видавництва, розміщений на його виданнях.*

Елементами видавничої марки є символічний знак, слово, колір тощо. У книжкових серіях видавничу марку часто доповнюють *товарною маркою* — спеціально створеним для виокремлення книжкової серії розрізняльним знаком. Іноді товарна марка виявляється сильнішою за видавничу, витісняє її зі сприйняття споживачів. За певних обставин (масштабний, довгочасний видавничий проект) видавництво свідомо досягає такого ефекту. Сприйняття видавничої, товарної марки і всіх її складових підлягає ґрунтовному маркетинговому аналізу. Здійснюють цю роботу за такими параметрами:

а) з'ясування лояльності клієнтів до видавничої, товарної марок. Для цього визначають кількість клієнтів, які завжди віддають перевагу продукції видавництва, і тих, хто за певних обставин не відмовляє собі в її придбанні. Далі дізнаються, на чому ґрунтується така їх поведінка, їхню оцінку видавництва, конкретного видавничого проекту порівняно з його безпосередніми конкурентами;

б) визначення рівня популярності видавничої, товарної марок. На підставі маркетингової інформації встановлюють: кількість (відсоток) цільових покупців, які знають лише аналізовані видавничу, товарну марки; кількість (відсоток) цільових покупців, які знають різні (конкурентні) марки, в т. ч. аналізовані. Видавнича, товарна марки здобувають популярність, авторитет завдяки якості позначених ними видань,

рекламним зусиллям, ПР. Будь-які найавторитетніші видавничу, товарну марки можуть знівелювати низькопробні видання, бо нічим неможливо закамуфлювати непрофесіоналізм видавця. Навіть широка рекламна діяльність не зможе зарадити цьому;

в) аналіз асоціацій, які викликають видавничу, товарну марки. Щодо цього важливо знати зміст, інтенсивність пов'язаних із видавничою маркою асоціацій у цільових споживачів; відповідність цих асоціацій очікуванням видавництва; вплив видавничої марки на поведінку клієнтів; чинники, які ускладнюють бажане її сприйняття.

Продукція вибагливих у своїй товарній політиці видавництв завжди вирізнятиметься на ринку стильовими рішеннями, працюватиме на авторитет видавничої, товарної марок. Однак для забезпечення їх максимальної привабливості і ринкової сили необхідні відповідні комунікаційні старання. Не менш важливо, щоб марка відповідала асоціаціям, які створює продукція видавництва, а продукція — марці. Це вберігає від асоціативних конфліктів, комунікаційних дисонансів, є передумовою успішного брендингу.

### Аналіз нового видання

Багато видань опиняються на прилавках унаслідок спонтанної діяльності видавництв, прийняття рішення на підставі досвіду, усталеної практики, інтуїції. Рідше — за результатами маркетингових досліджень. Найраціональніше було б, якби їхньому виходу у світ передувало вивчення потреби (незадоволеного попиту), наявності зорієнтованих на неї видань. Адже найвигідніше, коли новинка є першою у своїй категорії або має великі шанси бути лідером за основними критеріями. За відсутності такої інформації необхідно хоча б мати певність, що її не проігнорують суб'єкти книгорозповсюдження, які цінують власні торговельні площі та неохоче розташовують на них малоперспективні видання, а також цільові споживачі, які здебільшого мають із чого вибирати.

Далі важливо знати ймовірну позицію майбутнього видання у конкурентному середовищі. Інформації про видання-аналоги для цього замало. Якщо тематика має

попит, а автор — авторитет, є сенс по-своєму продублювати таку практику. Тим, хто шукає свій шлях, потрібен аналіз споживчої цінності, цін і умов продажу, рекламної підтримки видань-конкурентів, іміджу видавництва, лояльності покупців. Результати такої роботи визначають рівень, нижче якого опускатися ризиковано. Добре, якщо загальна видавнича концепція, її основні складові перевершують його. Ця концепція має враховувати:

- зорієнтованість видання на задоволення інтенсивної, актуальної потреби цільових споживачів, зрозумілість, доступність для них його споживчої цінності;

- самодостатність, поліфункціональність видання;

- відповідність видання (попит, ціни, умови продажів, авторитет видавництва) інтересам суб'єктів книгорозповсюдження;

- наявність беззаперечних переваг над конкурентними виданнями за найважливішими для клієнтів критеріями;

- можливість за незначних затрат використати засоби інформування ринку про випущене у світ видання;

- ймовірність позитивної реакції лідерів думки на видання;

- базова готовність майбутніх споживачів придбати видання;

- прийнятний економічний ефект від реалізації видання (передумови досягнення точки беззбитковості, рентабельність тощо).

Деякі аспекти діяльності можуть бути доповнені чи уточнені під час підготовки, впровадження видання на ринок, за результатами відстежування сприйняття його цільовими споживачами, аналізу продажів і тривалості етапів життєвого циклу тощо.

## Аналіз асортименту видань

Асортимент видань дає чимало інформації про концептуальне спрямування, позицію видавництва на ринку, коло авторів, цільових споживачів, масштаб, якість товарної пропозиції, збалансованість за життєвим циклом видань, систему ціноутворення, економічну ефективність, інвестиційні можливості, конкурентну силу. Цей вид аналізу складний, багатоаспектний. Для нього необхідні не лише розвідувальні дані, а й

звітні. Без аналізу асортименту неможливо ефективно управляти внутрі видавничою діяльністю, як і розраховувати на успіх у конкурентних змаганнях. Проблемний спектр, мета такого аналізу у кожному видавництві мають свої особливості, що залежать від специфіки діяльності, цілей, стратегій. А загальні параметри можна звести до кількох положень:

а) збалансованість асортименту. Якісні показники за цим критерієм свідчать про рівень задоволення потреб, інтересів цільових споживачів, неосвоені сегменти ринку, зони інтенсивної конкуренції. Важливо, щоб асортиментні лінії не перекривали одна одну, не конкурували між собою і не вносили плутанини в голови цільових споживачів. Для цього аналіз асортименту слід поєднувати з аналізом конкуренції у його структурі, а також крізь призму суперництва з асортиментом конкурентів. У цій справі корисні внутрішня і зовнішня, первинна і вторинна інформація;

б) економічна ефективність асортименту, серій, видань. Аналіз за цим критерієм здійснюють на основі частки (питомої ваги) серії чи видання у загальних продажах і фінансових надходженнях, прибутку видавництва. Нижча їх частка, наприклад, у прибутку порівняно із часткою продажу змушує замислитися над допущеними помилками у товарній практиці чи ціною, доцільністю її збільшення. Правда, нерідко це залежить від стадії життєвого циклу (впровадження, спад). Іноді нижча ціна буває стратегічно вигідніша, що може залежати від конкуренції.

Деякі видання покликані доповнити товарні лінії (видавничі серії), забезпечити їх довершеність, компенсувати проблеми сезонних спадів, перевірити привабливість нових сегментів ринку, здобути чи закріпити позиції у певних середовищах, налагодити чи зміцнити відносини із важливими для видавця суб'єктами. Аналіз кожного з них передбачає використання специфічних критеріїв. Головне — вберегтися від розбалвисування асортименту, дезорієнтування цільового ринку. Видання, які не приносять прибутків і не виконують жодної із важливих для видавництва функцій, краще вилучити з асортименту.

Збалансованість асортименту можна вивірити, скориставшись запропонованою Бостонською консалтинговою групою (БКГ) концепцією портфельного аналі-



зу. Основними його критеріями є динаміка обсягів продажу видання і частка ринку, яку воно займає, що свідчить про фазу його життєвого циклу. Відповідно кожне видання можна зараховувати до однієї із чотирьох груп:

1) «знак запитання» («проблема», «загадка дитина»). Доходи від них ще не високі, продажі мляві, а пов'язана з ними діяльність збиткова. Такими є щойно випущені у світ видання. Рекламна підтримка, налагодження і стимулювання продажів повинні забезпечити якнайшвидший перехід їх на вищі фази життєвого циклу, на яких можливі динамізація продажів, отримання прибутків;

2) «зірки». Обсяги їх продажу, частка ринку неухильно збільшуються. За належної рекламної підтримки швидко починають лідирувати за продажами, розширювати ринок. У якийсь момент цієї фази вони долають точку беззбитковості і починають приносити прибутки. Залишати «зірок» поза увагою не можна. Потрібні зусилля, щоб максимально використати їхній потенціал, захистити, наскільки можливо, від конкуренції. Адже, ймовірно, на них звернуть увагу конкуренти-імітатори і, скопіювавши підхід, почнуть освоювати економічно привабливу ринкову позицію, намагаючись утвердитися там;

3) «дійні корови». Вони — найпотужніше джерело прибутків видавництва. Темпи зростання продажів їх уже не стрімкі. Чим більше їх і чим довше вони перебувають у цій фазі, тим ефективніша діяльність видавництва, тим більше коштів можна інвестувати у нові проекти. З деякими виданнями певний час вдається майже монополювати на ринку. У цей період бажано грамотно контролювати запаси: розриви у постачанні дезорієнтують ринок, надмірні запаси можуть перетворитися на «неліквіди». Не менш важливо — думати про вихід на новий рівень їх якості;

4) «собаки». Як свідчить практика, «дійні корови» можуть надто розслабити недостатньо кваліфікованого і малодосвідченого видавця, спричинити ілюзорне бачення своїх можливостей і перспектив. А ситуація на ринку постійно змінюється: ставлення покупців до високозатребуваного видання з часом охолоджується; обсяги його продажів і частка ринку звужуються; діяльність перестає приносити звичні прибутки. У такій

ситуації найбільше мають тривожити великі запаси видань на складах і в розповсюджувальних мережах, адже конкуренція, втрата (старіння) споживчої цінності можуть перетворити їх на макулатуру. На цьому етапі неминуче одне із двох рішень: вилучення видання із асортименту або його модернізація чи модифікація.

Аналіз життєвого циклу видань — принципово важливий аспект видавничої практики. Збалансованість асортименту за цим критерієм є однією з передумов стійкості видавництва, стабільності надходжень, послідовного, планомірного зростання.

При оцінюванні збалансованості можна застосувати одну із модифікацій принципу Парето (20/60/20). Ідеться про те, що 20% асортименту мають приносити 80% прибутку, 60% — балансувати на межі рентабельності, 20% — можуть бути збитковими. Погіршення цих пропорцій сигналізує про асортиментні негаразди.

### Аналіз ціни видання

Ціна є однією з передумов конкурентоспроможності, ліквідності видання. Видавцю вона дає сподівання на суму імовірних надходжень від реалізації видань, серій, асортименту. Покупець, аналізуючи її, думає про кількість грошей, які доведеться віддати, щоб придбати потрібну книжку, вмотивованість, доцільність її придбання, ймовірну власну вигоду. Маркетингові аналітики, конкуренти використовують ціну у висновках про загальну, цінову стратегію видавництва, конкурентоспроможність його продукції, можливості забезпечити цінові переваги своїм виданням. У ціні синтезується багато важливих чинників успіху. Тому не варто аналізувати її відмежовано від авторитету автора, видавництва, видавничої і товарної марок, актуальності теми, споживчої цінності видання, попиту і пропозиції, часу і місця продажу, рекламних старань.

Лише в директивній економіці базою ціноутворення є собівартість. У конкурентній — вона є точкою відліку. А система ціноутворення підпорядкована ціновій стратегії видавництва, ціновим тенденціям конкурентів, інтересам і можливостям клієнтів (посередників, покупців), багатьом іншим внутрішнім і зовнішнім факторам. Тому аналітичний погляд має продіагностувати такі

аспекти цінової політики конкурентів і власного видавництва.

**Реалізація в ціні видання маркетингових інтересів видавництва.** Ці інтереси можуть полягати в забезпеченні запланованих темпів і масштабів продажів, фінансових надходжень. Ціна є одним із інструментів стратегії видавництва: проникнення на ринок (зниження цін), збереження частки ринку (стабілізація, а за несприятливих умов — зниження цін), просування видань (гнучкі ціни), преміальних націнок (висока ціна за високоякісні видання), завищеної ціни (перевищення цінами рівня якості видань), підвищеної ціннісної значущості (особливо високі ціни), «зняття вершків» (максимальна ціна). Маркетинговий аналіз має дати відповіді, чи досягне видавництво завдяки обраній ціновій політиці своїх цілей, наскільки близьке воно до цього. Особливої уваги потребують симптоми, що можуть попереджувати про необхідність перегляду цін: низькі обсяги продажів, знижена рентабельність; зміни конкурентної ситуації; погіршення позицій порівняно з виданнями-аналогами; поява дешевших товарів-субститутів; невдоволення клієнтів.

**Вигідність цін для клієнтів.** Під час встановлення цін видавництву важливо бути впевненим у позитивному їх сприйнятті клієнтами, які побачать у них і вигоди для себе. Слід враховувати імовірні реакції індивідуальних та інституціональних покупців (юридичних осіб). Неоднаково можуть відреагувати на ціну і різні сегменти індивідуальних споживачів, що залежить від споживчої цінності конкретного видання, характеру потреби в ньому (для задоволення корінних потреб ціна має менше значення), можливості вибору видань для її задоволення, матеріальних статків, впливу на рішення про придбання інших осіб, реклами.

Аналітик класифікує клієнтів за цими критеріями, виробляє рекомендації щодо оптимальних цін, форм продажу, комерційних прийомів, рекламних повідомлень. Важливо також проаналізувати ціни у поєднанні з якістю видань, особливо тих, якість яких є визначальною для клієнтів. Як свідчить практика, часто висока ціна високоякісних (диференційованих) видань сприймається як прийнятна, як ознака їх високого статусу.

Важливий аспект аналізу — відповідність цін видавництва ціновій ситуації в галузі, на сегменті ринку,

купівельній силі клієнтів — факторам, які забезпечують позитивне сприйняття ціни. При цьому беруть до уваги, що, наприклад, посередник перебуває з видавцем не лише у відносинах ділового співробітництва, а й у конкурентних відносинах. Адже він, як і видавець, конкурує за свою частку в загальній (роздрібній) ціні видання. Добре, коли ціна видавництва передбачає вигідні для посередників, продавців знижки і забезпечує прийнятний для видавництва результат.

Одна із принципів ліній аналізу — вплив цінової практики посередників, продавців на цінове позиціонування видань у розповсюджувальних мережах. Адже завищення цін погіршує їх конкурентні позиції, спотворює, блокує цінові стратегії видавництва, унеможливорює досягнення ним конкурентних переваг. Іноді може навіть позбавити сенсу всі його задуми і старання, зруйнувати архітектоніку проектного успіху. Аналіз під таким кутом зору допомагає оптимізувати систему, стратегії ціноутворення, знайти переконливі аргументи для обстоювання власних позицій у дискусії із посередниками, продавцями. Джерелом для такого аналізу є здобута емпіричними методами (спостереження, опитування, анкетування) маркетингова інформація.

Ціна як конкурентний фактор. Позиція у конкурентній боротьбі залежить від вигідності ціни видань, системи знижок посередникам, продавцям і покупцям, незручностей, які вона створює конкурентам. Ціна є однією із ліній конкурентної боротьби. Помилки у виборі цінових стратегій, непідкріпленість їх товарними, комунікаційними стратегіями віддаляють від успіху, навіть наближають до провалу.

Маркетингова інформація про якість, накладу, ціни видань живить висновки про конкурентну силу, можливості, перспективи видавництва, які зійшлися на одному сегменті ринку. Такі знання дуже важливі. Лідер за споживчою цінністю, якістю видань, який уміє ефективно комунікувати, не боїться цінової конкуренції, бо в певний час його цінова позиція за сукупністю чинників виявиться найвигіднішою. Це забезпечать цінова стратегія, переваги в якості, управлінні життєвим циклом видань.

Еластичність цін. Залежить вона не лише від типу видань, а й від унікальності їх споживчої цінності, купі-

вельної спроможності цільових споживачів, наявності конкурентних видань, товарів-субститутів, діяльності щодо стимулювання збуту, авторитету автора, видавництва. Різні категорії покупців неоднаково реагують на ціну. Одні з них дуже чутливі до неї, діють економно, раціонально. Інші готові платити вищу ціну за певні особливості видань: автор, проблема, видавництво, унікальність тощо. Є також покупці, для яких пов'язані із придбанням книг зручності важливіші від ціни.

Маркетингова інформація про все це підказує правильний вибір цінової політики, порогів і горизонтів цін, конкурентних цінових стратегій.

### Аналіз розподілу (дистрибуції) видань

Уміння продати не менш важливе, ніж уміння задумати, якісно підготувати і видати книгу. Відомо немало випадків, коли видавці низькопробних продуктів певний час досягали кращих комерційних результатів, ніж ті, які працювали на рівні високих стандартів якості.

Дистрибуція наближує видання до споживачів. Далі настає черга мерчандайзингу (експонування, просування і безпосереднього продажу). Для аналізу дистрибуції потрібна інформація про регіонально-територіальні продажі видань, товарні обсяги, якими оперують посередники, роздрібні продавці. Його результати дають бачення загальної картини продажів, освоєних і неосвоєних територій, ефективності роботи суб'єктів, каналів, мереж розповсюдження.

Багато інформації дає аналіз книгарень: місце розташування (на центральній вулиці, центральному майдані, біля /дому; в студентських, промислових, «спальних» районах; на околиці); спеціалізація (широкоформатні, вузькоспеціалізовані, низьких цін, дисконтні); час, упродовж якого вона функціонує; середня кількість щоденних відвідувачів; середня сума одного касового чека; видавництва, продукція яких представлена найкраще; ставлення її керівництва, працівників до видавництва і його продукції, умови співпраці з видавництвами і можливість їх поліпшення; рівень мерчандайзингу.

Організація продажів у всіх видавництвах різна. Та попри всі її відмінності, результати аналізу охоплюють такі проблемні напрями:

1) оптимальність мереж розповсюдження. Розвиток інтернет-торгівлі, прямі продажі поступово знижуватимуть важливість цього критерію. Однак і роздрібна торгівля має чимало можливостей, щоб зберегти свою питому вагу в загальних обсягах продажів. Аналіз даних про охопленість територій, книгорозповсюджувальних суб'єктів підказує, у яких місцевостях і з ким потрібно започатковувати, розвивати, коригувати ділові відносини, які товарні групи і куди пріоритетно спрямовувати. Адже в різних місцевостях неоднакові очікування щодо багатьох видань. Неправильний розподіл може спричинити надмірні товарні запаси в одних місцях і дефіцити — в інших;

2) особливості системи і каналів розповсюдження. Аналіз системи розповсюдження полягає у діагностуванні її відповідності масштабам і структурі попиту, пропозиції, стратегіям діяльності. Він особливо важливий перед упровадженням зорієнтованих на нові сегменти ринку видавничих проектів. Випущена у світ книга може відразу потрапити від видавця до споживача або через посередників. Чим більше їх, тим вищою стає ціна на прилавку, тим менше вигоди отримують усі учасники цього процесу — від видавця до споживача. Це проявляється у таких факторах, як ціна, час обороту коштів, прибуток, повернення, збереженість фізичних кондицій видань тощо. Найвигідніший для видавництва — канал нульового рівня (продаж безпосередньому споживачу), оскільки він майже позбавлений ризиків втрати активів, забезпечує оперативне отримання коштів. Споживач теж отримує переваги для себе, оскільки має більше об'єктивних можливостей для придбання книг за вигідними цінами. Для багатьох має значення і можливість спілкування з працівниками видавництва. Діагностування каналів розповсюдження нерідко підказує необхідність вилучення із них непродуктивних ланок, пошуку нових шляхів, способів просування і продажу видань;

3) відповідність дистрибуції очікуванням покупців. Розуміння цих очікувань можна формалізувати через аналітичні відповіді на запитання, хто, чому, де, коли, наскільки інтенсивно купує книги видавництва чи не купує взагалі. Володіючи такою інформацією, можна чіткіше планувати видавничий процес, товарні пропозиції, вибудовувати взаємодію з посередниками і продавцями.

Аналіз за критерієм «що, хто, скільки, коли і де» корисний інформацією про те, які видання, у яких регіонах, торгових точках, у які сезонні цикли і з якою активністю продаються, хто найактивніше розкупує їх і хто із суб'єктів розповсюдження найкраще оперує ними. Підтвердження чи непідтвердження очікувань покупців і відповідна їх поведінка зосереджені навколо запитання «чому?». Доповнивши раніше отримані відомості знаннями, які відповідають цьому критерію, можна зі сподіваннями на успіх вибудовувати видавничу (від продукування видавничої ідеї до випуску видання у світ), дистрибуційну практику;

4) відповідність діяльності посередників очікуванням видавництва. Цінність посередника для видавця залежить від його репутації, частки ринку, яку він займає, знання справи, впливу на активізацію купівельної поведінки споживачів, а також від умов, культури і надійності співробітництва з ним. Аналіз під цим кутом зору налаштовує на збереження і розвиток співпраці з одними, спонукає до вжиття заходів задля підвищення цінності інших, насторожує щодо третіх чи підказує необхідність припинення відносин із ними;

5) відповідність дистрибуції видавництва очікуванням посередників. З утвердженням «ринку покупця» видавництво має постійно відстежувати, аналізувати, наскільки його дистрибуція відповідає очікуванням посередників, наближати її до оптимальних, взаємовигідних параметрів. В іншому разі посередники шукатимуть нові можливості поза співпрацею з ним. Як правило, для посередників важливі: авторитет видавництва, конкурентоспроможність (затребуваність) видань, своєчасність і зручність поставок, оперативне інформування про новинки, гнучкість умов оплати, налаштованість на конструктивне розв'язання спірних питань, інформаційна підтримка видавництвом своїх видань. Аналіз роботи в такому контексті може додати видавництву впевненості, а може і суттєво стурбувати, підштовхнути до коригування практики;

6) аналізі дистрибуції конкурентів. Відсутність у певних місцях і в певний час видань конкурентів — ще один шанс для видавництва. Знаючи систему, способи, умови їх дистрибуції, можна побачити їхні сильні і слабкі місця, краще використовувати власні можливості;

7) ідентифікація нових дистрибуційних тенденцій, їхніми ознаками є розвиток книгорозповсюджувальних

мереж, зміна власників, прихід (вихід) іноземних інвесторів, нові форми і технології купівлі-продажу видань, зміни у поведінці споживачів. Усі ці процеси можуть бути оцінені як обнадійливі, обтяжливі чи загрозливі.

Загалом ця робота допомагає побачити наявні на ринку можливості, зрозуміти, хто з конкурентів і як їх використовує, оцінити себе і зробити необхідні висновки.

### Аналіз маркетингових комунікацій видавництва

На сучасних ринках залишається мало можливостей для спонтанних продажів. Маркетингово активні видавці ще до виходу книги у світ інформують про неї клієнтів (посередників, продавців, потенційних споживачів), намагаючись створити ефект її очікування. Не байдужі вони до цього на різних етапах життєвого циклу книги. Аналіз комунікацій полягає у з'ясуванні своєчасності заходів, проектів, програм, вмотивованості й ефективності комунікаційних стратегій; доцільності вибору аудиторій, на які спрямовано комунікаційні сигнали, трансляції засобів; креативності, точності, інтенсивності, результативності комунікаційної діяльності.

Ця робота має допомогти побачити образ видавництва, сформований на ринку його комунікаційною діяльністю, її вплив на продаж; переконатися в економічній виправданості старань. При цьому порівнюють маркетингову інформацію, зібрану до, під час і після рекламної кампанії, зіставляють її з відповідними показниками конкурентів, оцінками її ефективності посередниками, споживачами.

### **SWOT-аналіз як метод забезпечення конкурентоспроможності видавництва**

Зібрана маркетингова інформація, результати маркетингового аудиту, висновки маркетингового аналізу потребують узагальнення, включення в канву діяльності видавництва. Одним із його способів є визначення сильних (Strength) і слабких (Weakness) сторін, можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) видавництва. Ця специфічна аналітична процедура відома як SWOT-аналіз. Його етапами є:



— ідентифікація сильних і слабких сторін видавництва за найважливішими маркетинговими параметрами (видавничі ідеї, товар, ціна, дистрибуція, просування, клієнти, персонал, ділова репутація, конкурентні позиції). Оцінюють їх з огляду на умови зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони конкурентів;

— ідентифікація можливостей і загроз, які можуть бути спричинені особливостями зовнішнього середовища, визначення в цьому контексті сильних і слабких сторін видавництва;

— пошук можливостей найефективнішої діяльності, перетворення слабких сторін на сильні, ризиків — на можливості.

До сильних сторін зараховують усе, що видавництво робить або може робити успішно, до слабких — усе, що є гіршим, ніж у конкурентів, і гіршим від передбачуваного рівня діяльності. Можливості, шанси завжди пов'язані зі станом галузі, сфери діяльності, слабкістю конкурентів, власними перевагами (компетенціями, конкурентною силою), появою нових потреб, технологій. Небезпеки, загрози є породженням будь-яких невідконтрольних видавництву несприятливих факторів зовнішнього середовища (економічний спад, соціальні негаразди, політичні конфлікти, умови конкуренції, дії конкурентів, суб'єктів ділового співробітництва та ін.) і недостатньо контрольованих внутрішніх чинників (кадри, критичні фази життєвого циклу видавництва, маркетингові помилки) тощо.

Метою 8\ЮТ-аналізу є формування аргументованої думки щодо того, які можливості, сильні сторони використовувати, а з якими краще зачекати; яких загроз уникнути, які слабкі сторони зробити сильними. Опора на об'єктивну інформацію, прагматичний підхід при його здійсненні відкривають очі на виклики, сфери обов'язкового зосередження зусиль, можливості подальшої діяльності.

Залежно від характеру проблеми розрізняють такі види 8\ЮТ-аналізу:

а) нормативний БШОТ-аналіз (порівняння реального стану видавництва із бажаним);

б) історичний ВУУОТ-аналіз (порівняння стану видавництва із тим, що був на певний час у минулому);

в) міжсуб'єктний в\ЮТ-аналіз (оцінювання стану видавництва на тлі його конкурентів);

г) міжпредметний 8Л\ЮТ-аналіз (порівняння продукції видавництва із продукцією конкурентів).

Результати аналітичних процедур фіксують у спеціальних таблицях, використовуючи систему бальних оцінок або оцінні судження (табл. 2.2, 2.3).

Таблиця 2.2

вХУОТ-аналіз видавництва (міжсуб'єктний БЛУОТ-аналіз)

№ п/п	Критерії аналізу	Оцінки	
		Видавництво — суб'єкт аналізу	Конкурентне видавництво
1.	Назва видавництва		
2.	Ринкова ніша		
3.	Видавнича марка		
4.	Продукція: — асортимент; — споживча цінність; — життєвий цикл; — видавнича культура (питома вага видань — «сильних виробів»)		
5.	Ціни: — щодо інтересів видавництва; — щодо інтересів посередників; — щодо інтересів споживачів; — щодо інтересів конкурентів		
6.	Цінові стратегії		
7.	Дистрибуція: — канали; — мережі; — мерчандайзинг		
8.	Маркетингові комунікації: — реклама; — паблік рілейшнз		
9.	Конкурентні стратегії		
10.	Кадри		
11.	Корпоративна культура		
12.	Привабливість для ділового співробітництва: — авторів; — постачальників; — посередників; — поліграфпідприємств		

Зроблені на підставі аналізу власних сильних і слабких сторін висновки дають змогу побачити помилки у виборі та реалізації стратегій, можливості і загрози в конкурентній боротьбі, спонукають до дій, спрямованих на поліпшення конкурентного становища.

Таблиця 2.3

вА^ОТ-аналіз видання (міжпредметний вЛУОТ-аналіз)

№ п/п	Критерії аналізу	Оцінки	
		Видання суб'єкта аналізу	Видання конкурентів
1.	Автор		
2.	Назва		
3.	Наклад: — споживча цінність; — видавнича культура (ознаки «сильного виробу»)		
4.	Поліграфічна якість		
5.	Ціна		
6.	Просування		
7.	Економічна ефективність		

Узагальнені результати аналізу за різними критеріями заносять у спеціальну таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз сильних і слабких сторін видавництва,  
його можливостей і загроз

Слабкі сторони	Сильні сторони
Можливості	Загрози (ризики)

На підставі оцінок видавничі проекти (видання) зараховують до: *перспективних*, якщо вони обіцяють якнайкращі результати; *стабільних*, з якими пов'язані оптимістичні очікування; *спекулятивних* — вигідних економічно, але сумнівних щодо іміджу видавництва; *проблемних*, іміджевий і комерційний потенціал яких невисокий.

Важливою підсумковою метою маркетингових досліджень, джерелом стратегічного планування, управління діяльністю є з'ясування позиції видавництва

стосовно загального рівня функціонування галузі, сегмента ринку і лідерів.

Для визначення загального рівня придатна модель М. Портера: спершу з'ясувати середню продуктивність галузі, прямих конкурентів, а потім визначити щодо неї (нижче, на рівні, нижче) місце видавництва. Таку процедуру можна застосувати і щодо інших аспектів, напрямів діяльності, використовуючи статистичні, економічні та інші формалізовані критерії.

Із цією метою останніми роками використовують *бенчмаркінг* (англ. benchmarking — початок відліку, зарубка) — пошук, порівняння еталонного, найефективнішого досвіду із власною практикою з метою запозичення найпродуктивніших методів роботи. Розроблений цей метод у 70-ті роки ХХ ст. в Кембриджі, а першою системно застосувала його компанія Rank Xerox для аналізу, порівняння затрат і якості своєї продукції з японськими аналогами. Стихийно до нього вдавалися і раніше.

## 2.5. Маркетингове прогнозування в системі маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження вивершуються у маркетингових прогнозах, рекомендаціях, а за певних умов — і в проектах рішень. Сенс їх полягає в діагностуванні ситуації, пошуку можливостей і способів реалізації. Із цих засад можна дискутувати із П. Форсайтом, за словами якого вони аналізують минуле, оглядають теперішнє, але не можуть передбачити майбутнє. Контраргументом може бути теза, що їх здійснюють заради майбутнього, вони дають бачення цього майбутнього і шляхів до нього.

*Маркетингове прогнозування — вироблення обґрунтованих суджень про ймовірні процеси, явища на ринку, шляхи і методи діяльності.*

Мета прогнозування — зрозуміти суть майбутніх явищ, процесів і використати їх на власну користь, запобігти небажаному їх перебігу, своєчасно пристосовуватися до неминучих подій. Результат його залежить

від якості проєктивного маркетингового мислення, здатності досягнути взаємопов'язаність процесів і явищ, джерел і закономірностей їх розвитку, власного і чужого досвіду, а також від уміння відстежувати й аналізувати актуальну інформацію, маркетингової спостережливості, уяви, інтуїції.

Маркетингове прогнозування відбувається як оцінювання перспектив процесу, явища на основі досвіду, із використанням аналогій або як *екстраполювання* (лат. extra — поза, зовні, крім і polio — пригладжую, обробляю) — перенесення на майбутнє тенденцій, закономірності розвитку яких добре відомі. Передують йому збір, класифікація, аналіз маркетингової інформації. Можливе воно і на підставі системно нагромаджуваних знань, досвіду, вивчення значущих сигналів із зовнішнього середовища (законів, постанов, програм органів влади), оцінювання нових явищ, процесів. Від нього не варто чекати точних тверджень про те, що неминуче відбудеться. Маркетингове прогнозування лише дає розуміння того, що може статися за певних умов і якими можуть бути тоді раціональна поведінка і діяльність. Здебільшого фігурує як опис імовірного майбутнього і сценаріїв діяльності, іноді доповнений проєктами планів, рішень.

Прогноз завжди втілює в собі смисловий аспект (що?), часовий (коли?) і причинний (за яких обставин?). Важливі його елементи: *період випередження* — проміжок часу, якого стосується прогноз; *прогнозний горизонт* — максимально можливий прогнозний період (період випередження).

Процедури маркетингового прогнозування можуть різнитися в часі, за цільовою, предметною специфікою. Тому при їх класифікації використовують різні критерії:

1) за часом прогнозування:

— оперативний (поточний) прогноз. Прогнозний горизонт — до одного місяця. Такими є прогнози відвантаження продукції, фінансових надходжень, поведінки конкурентів;

— середньотерміновий прогноз (до 3 років). Сприяє розумінню тенденцій розвитку галузі, потреб, попиту на певні види видань, імовірних конкурентних позицій видавництва;

— довготерміновий прогноз (до 10 років). Маючи прогностичні відомості про розвиток країни, галузі,

напрошувалися думки про ймовірну потребу видань із тестовими завданнями для учнів середніх загально-освітніх шкіл. Ще легше можна було спрогнозувати вибух в Україні попиту на романи Дж. Роулінг про Гаррі Поттера, оскільки їх потужна інформаційна підтримка у світі шикувала черги до книжкових магазинів і в Україні.

3. Прогнозування продажів видавничої продукції. Якісне прогнозування допомагає видавництву побачити імовірні обсяги реалізації своєї продукції, відповідно обрати пріоритети, масштаби і темпи діяльності, подбати про необхідні ресурси.

У прогнозуванні продажів беруть за основу прогностичні відомості про попит, потенціал видавництва, конкурентів, загальні макроекономічні, соціальні, політичні тенденції, які можуть вплинути на ринок. Завдяки цьому оцінюють *місткість ринку* — можливий обсяг продажу видань за певних умов. У цьому загальному обсязі намагаються побачити частку продукції конкретного видавництва. Спеціалізовані структури в такій ситуації послуговуються проєктивними методиками, графічними, математичними моделями.

Визначення параметрів попиту — найбільша загроза для видавців. Її складність багатьох паралізує у пошуку ключів до неї, примушує при визначенні накладів шукати аналогії у своєму або чужому досвіді. Допомогти при цьому може математичне і маркетингове використання формули Парето, яке спонукає порозмірковувати над такою тезою: у неконкурентному середовищі, за високоефективного використання всіх складових маркетингового комплексу кожен четвертий потенційний покупець може стати реальним, якщо видання насправді відповідатиме його інтенсивній корінній потребі.

Правильно спрогнозований масштаб попиту — орієнтир у товарній, ціновій, дистрибуційній, комунікаційній практиці, сильний стимулювальний чинник, ключ до вибору стратегій, беззаперечний критерій оцінювання результатів.

4. Прогнозування конкуренції. Сегменти ринку із сприятливими умовами діяльності, активним попитом завжди є ареною конкурентної боротьби. Бо всі шукають незаповнені, схильні до зростання, прибуткові ринки. Тому становище тих, хто першим почав їх освоювати,

ніколи не буває захищеним і незмінним. Рано чи пізно у суперництво з ним вступають уже відомі чи нові конкуренти, видавництва-фантоми, мета яких «зняти вершки» і перейти в інші ніші, переключитися на інші види діяльності чи взагалі припинити її. Випереджальне знання намірів провідних гравців ринку допомагає краще підготуватися до конкурентних викликів, створити їм проблеми на освоєному сегменті. Додає сили, вберігає від проблем прогнозування результатів конкуренції і відповідне коригування діяльності. Бо можна всю дистанцію долати краще за конкурентів (мати кращу видавничу ідею, вищу видавничу культуру, якіснішу продукцію, не найвищі ціни), але програти їм на фініші (збут) і залишитися ні з чим.

Результати прогнозування допомагають зрозуміти, як зміняться умови діяльності внаслідок прийняття законів, урядових рішень; наскільки може ускладнитися становище на ринку у зв'язку з діями конкурентів; які нові можливості відкриває вихід на ринок із новим видавничим проектом, оновленим дизайном видань, використання нових комунікаційних прийомів тощо.

Маркетингові прогнози трансформуються в маркетингові плани, діяльність за всіма напрямками маркетингового комплексу.

## 2.6. Сегментування видавничого ринку як процес і результат маркетингових досліджень

Однією із корінних цілей маркетингових досліджень є з'ясування потреб споживачів, які видавництво може задовольняти краще за конкурентів і з найбільшою економічною вигодою для себе. Для цього йому потрібно побачити ринок у всіх складових і в різних вимірах, тобто здійснити його сегментування.

*Сегментування (лат. *segmentum* — відрізок) ринку — поділ ринку на близькі за певними ознаками групи (сегменти) підприємств, товарів, споживачів.*

Ринок можна сегментувати в різних вимірах: автори, посередники, постачальники дополіграфічних, рекламних, поліграфічних послуг, поліграфічних мате-

ріалів, продавці книг тощо. Однак найважливішою його сферою є споживачі, адже будь-яка діяльність має сенс, якщо орієнтується на їхні потреби. *Сегментування споживачів* — виокремлення з їх загальної маси груп, які мають однакові вимоги до видань, однаково реагують на них, однаково мотивовані на придбання й однаково їх використовують. Це означає, що кожне видання своїми споживчими цінностями має бути зорієнтоване на задоволення споживчих потреб чітко окресленої групи читачів. Видання «для всіх», як зауважує Я. Владарчик, є виданнями «для нікого». Адже різні товари випускають тому, що вони призначені для різних людей, — солідарний з ним вітчизняний фахівець із маркетингових досліджень Володимир Полторак. Від уміння побачити свій сегмент (цільових споживачів), зрозуміти їхні особливості і відповідно налагодити роботу залежить успіх видавництва.

Здійснюють сегментування у процесі і за результатами маркетингових досліджень, послуговуючись первинною (результати опитувань, тестування), вторинною (статистичні дані) маркетинговою інформацією. Головне при цьому — знайти групи читачів з однаковими потребами, зрозуміти характер цих потреб і способи ефективнішого за інші видавництва їх задоволення. Ще краще, якщо ці потреби з певних причин не задовольняються.

Споживачів сегментують за такими ознаками:

а) соціально-демографічні характеристики. Вони охоплюють вік, стать, соціальний стан, кількість членів сім'ї, освіту, вид занять, національність, релігійну належність. Ця інформація дуже важлива, бо, наприклад, діти цікавляться іншими книгами, ніж дорослі чи літні люди; жінки читають більше й інші книги, ніж чоловіки; особи з вищою освітою, в сім'ях яких є діти, частіше купують книги, ніж бездітні люди і ті, що не мають вищої освіти; представники гуманітарних професій більш схильні до комплектування домашніх бібліотек, ніж представники інших фахових груп. Специфічні вимоги до видань можуть пред'являти читачі, споріднені спільною історичною долею, національною належністю, віросповіданням тощо;

б) регіональні (географічні) ознаки. Критеріями поділу ринку можуть бути також країна, регіон, місто, село тощо. Як відомо, жителі міст відрізняються читацькими уподобаннями від сільських мешканців.



Не однаковий за змістом читацький попит в індустріальних містах і містах із давньою історико-культурною традицією, освітніх центрах. На західних землях України читач глибше переймається гуманітарними, етнокультурними проблемами, ніж на східних і південних;

в) поведінкові ознаки. Найважливіші серед них ті, що характеризують ставлення споживачів до видань, реакцію на них. За цією ознакою розрізняють: осіб, які захоплено, позитивно, байдуже, негативно ставляться до певних видань; осіб, які регулярно користуються, гіпотетично можуть (будуть) користуватися, не користуються і не користуватимуться ними;

г) психографічні ознаки. Провідними серед них є належність до суспільних класів, спільнот; стиль життя; тип особистості; реакція на нові товари (новатори, помірковані, консерватори). Розрізнення сегментів ринку за психографічним принципом потребує різноманітної якісної маркетингової інформації. Адже навіть у межах однієї соціально-демографічної групи є особи авангардних, андеграундних, консервативних уподобань; переконані захисники цінностей своєї нації і виразники космополітичного світогляду; представники певних віросповідань і байдужі до релігії люди та ін. Одні спіраються на власні духовні, інтелектуальні, моральні, емоційні сили, шукають джерела розвитку в мудрих книжках, інші віддають перевагу читиву, яке не потребує зусиль думки, духовної співучасті тощо. Психографічну інформацію можна здобути методами опитування, тестування, фокус-груп, спостереження.

Така інформація допомагає чіткіше побачити цілі діяльності: зосередитися на сегменті найактивніших читачів чи поборотися за розширення ринку, спрямувавши сили на зацікавлення і залучення до своєї орбіти потенційних.

Загалом усі фактори можуть прислужитися при сегментуванні ринку і визначати змістове наповнення, особливості маркетингового комплексу видавництва.

Сегментування ринку допомагає видавництву виявити і вивчити групи споживачів, зацікавлених у його продукції, глибше зрозуміти зміст цих зацікавлень, рівень задоволення виданнями. Без такої інформації не обійтися при плануванні роботи, виборі стратегій, формулюванні адекватних висновків про джерела переваг, причини провалів. Нерідко сегментування допома-

гає побачити нові можливості (незадоволені потреби певних груп людей), пізнати зміст і масштаб цих потреб і зосередитися на їх обслуговуванні.

Наступною маркетинговою процедурою після сегментування є *вибір ніші ринку* — зосередження на задоволенні чітко окресленої потреби всередині сегмента ринку. У його межах може працювати кілька видавництв, займаючи кожне свою нішу. Наприклад, для задоволення потреб восьмикласників середніх загальноосвітніх шкіл одні видавництва випускають основні підручники, інші — різноманітні навчальні, навчально-методичні посібники, робочі зошити, таблиці, схеми та ін.

### Запитання. Завдання

1. Чим спричинені, які можливості відкривають, від чого забезпечують маркетингові дослідження у видавничому бізнесі?
2. Розкрийте сутність, джерела, функції маркетингової інформації.
3. Які напрями діяльності утворюють структуру маркетингових досліджень? Чим обумовлені і в чому полягають взаємозв'язки між ними?
4. Які методи маркетингових досліджень найдоступніші видавництву, яке не має у своєму штаті відповідних фахівців? Як можна організувати цю роботу?
5. Наскільки важливими для видавництва є дослідження дії факторів зовнішнього макросередовища? У чому проявляється їх дія?
6. Із яких елементів складається зовнішнє мікросередовище видавництва і в чому полягає важливість маркетингової інформації про кожного з них?
7. Яку роль відіграє маркетинговий аналіз у структурі маркетингових досліджень? З'ясуйте його функціональну роль у видавничому бізнесі.
8. Чим відрізняється маркетинговий аналіз від маркетингового моніторингу і маркетингового аудиту?
9. У чому полягають дослідження маркетингового комплексу (маркетингу-міксу) і його складових?
10. Розкрийте зміст, завдання, основні параметри 5A/OT-аналізу.
11. Наскільки вмотивовано зараховувати маркетингове прогнозування до структури маркетингових досліджень? У чому його суть і цінність для діяльності видавництва?
12. Обґрунтуйте роль сегментування ринку в налагодженні і координуванні діяльності видавництва.

# 3.

## Розроблення і реалізація маркетингового комплексу видавництва

*Маркетингові переконання, мислення, володіння маркетинговою інформацією і маркетинговим потенціалом — лише передумова результатів і перспектив діяльності видавництва. Усе залежить від спроможності побачити, спроектувати можливості, реалізувати їх за всіма напрямками маркетингового комплексу, забезпечити максимальну близькість видавництва для цільових споживачів, захищеність від конкурентів і несприятливих зовнішніх впливів. Твердження про необхідність зосереджуватися на клієнтах, а не на продукті, і про те, що не він, а ефективна стратегія вирішально впливає на результати, не позбавлені маркетингової логіки. Певною мірою їх ілюструє і практика деяких сучасних українських видавництв. Однак за відсутності якісного, конкурентоспроможного товару видавництво змушене буде нав'язувати клієнтам маркетингові міфи або використовувати надто радикальні, екзотичні засоби стимулювання продажів. Для довгострокових перспектив такі підходи малопродуктивні. Логічним і вмотивованим є поєднання в маркетинговому комплексі товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної політики відповідно до ситуації на ринку, цілей і стратегій видавництва.*

### 3.1. Стратегічні аспекти маркетингового комплексу видавництва

У налагодженні, координації життєдіяльності видавництва з'ясування та обґрунтування стратегічних питань мають фундаментальний характер. Із цим пов'язані процеси його самоосмислення, пошуку позицій на ринку та образу в сприйнятті цільової аудиторії, прийняття рішень, які стосуються далекосяжних і поточних справ. Видавництва, які вміють одночасно працювати на сьогодні, на завтра і на віддалене майбутнє, легше справляються з методологічними проблемами, непорозуміннями, знають мету, шлях до неї і способи її досягнення.

#### Вибір і проектування стратегічних позицій видавництва

Корінною стратегічною проблемою видавництва є пошук відповіді на питання, яким йому бути (проблема самоідентифікації): в яких ринкових нішах і як працювати; що і як видавати; як структурно вибудувати бізнес; на яких засадах налагоджувати взаємодію із цільовими і потенційними споживачами, партнерами, посередниками, конкурентами; завдяки чому формувати і розвивати свій імідж, використовувати його стратегічний чинник. У координатах цих пошуків видавництво формує бачення, розуміння своєї бізнес-стратегії.

*Бізнес-стратегія видавництва — система дій, спрямована на забезпечення стійких позицій на ринку, постійно оновлюваних конкурентних переваг, прогнозованих перспектив розвитку.*

На її основі формують цілі, плани, обирають стратегії діяльності *стратегічних бізнес-одиниць (СБО)* — підрозділів видавництва, які відповідають за конкретні напрями діяльності.

Бізнес-стратегія зобов'язує до вибору підпорядкованих певній логіці видів діяльності, покликаних забезпечити потрібний результат: продовжувати обраний курс, розширюючи сферу, нарощуючи потенціал діяльності; використати нові можливості (потреби) і здобути нові

позиції на ринку; пристосуватися до обставин; захистити освоєну ринкову нішу від вторгнення конкурентів; припинити не вигідну діяльність і зайнятися пошуком чи створенням нових можливостей; вступити в суперництво з видавництвами в освоєних ними нішах ринку чи за будь-яких обставин уникати зіткнення з ними тощо.

Вибір, розроблення і реалізація бізнес-стратегії — індивідуальна проблема. Кожне видавництво діятиме по-своєму, зважаючи на власні інтереси, цілі, можливості. Досвід багатьох переконує у вигідності йти ніким не второваним шляхом. Це налаштовує до праці на основі оригінальних ідей, використання і розвитку своєї унікальності, що значно вигідніше, надійніше, респектабельніше, ніж дублювати, наслідувати, копіювати когось, бути завжди другим і безликим.

Як правило, копіюють сегмент ринку (вид продукції), тему, структурні і стильові рішення, дизайн, фрагменти тексту, відносини з авторами, комунікаційні прийоми, дистрибуційні технології. На незначних відрізках часу це дає результат, може задовольняти потреби, інтереси не вибагливої публіки. У стратегічному вимірі — це шлях у нікуди: зважившись на нього, видавництво, замість того щоб формувати залежність ринку від себе, стає залежним від нього, здебільшого від однієї стратегії. За ним закріплюється неприйнятний для солідного ділового середовища імідж імітатора, який переслідуватиме його, навіть якщо воно змінить свою ділову поведінку.

Власний шлях потребує знань, волі і терпіння, сильних фахових рішень, постійного розвитку унікальності і засобів її забезпечення. Все це має стратегічну цінність, бо увиразнює образ видавництва, його продукцію в очах цільової аудиторії. А правильно сформований образ, послідовні та зрозумілі сигнали суб'єктам ринку формують моделі, стандарти, стереотипи очікувань, купівельної і споживчої поведінки, навіть самосприйняття, статусну самоідентифікацію і статусні претензії.

Унікальність — це винятковість, оригінальність, неповторність, неперевершеність. У видавничій справі вона є не лише найефективнішим кроком до цільової аудиторії, а й захистом від конкурентів, особливо тих, хто належить до категорії імітаторів. Адже навіть одне

фахово потужне, креативне рішення важко скопіювати. Майже неможливо перейняти комбінацію сильних рішень, оскільки взаємообумовлені, споріднені, послідовні види діяльності своїми результатами взаємодоповнюються, взаємозбагачуються, витворюють нову креативну єдність, набувають у ній значно вищої значущості і конкурентної сили. Це означає, що конкурентні переваги видавництва вибудовуються зі всієї системи оригінально задуманих, спроектованих і зреалізованих видів діяльності. Саме на такі ефекти орієнтує бізнес-стратегія видавництва, зацікавленого в розвитку своїх конкурентних сил. Бо чим сильніша тенденція до його унікальності, тим більше можливостей, недоступних для інших видавництв, відкривається перед ним.

Формують, коригують стратегії після дослідження ринку, конкуренції і конкурентів, споживачів і їхніх потреб, інвентаризації власних компетенцій і потенціалу їхнього розвитку, ідентифікації шансів, можливостей. Головне при цьому — бачити і використовувати недоступні конкурентам ключові фактори успіху, формувати, підтримувати, розвивати завдяки цьому конкурентні переваги, потугу для успішної конкурентної боротьби на освоєних ринках і опанування нових.

У маркетинговому розумінні сенсом конкурентної боротьби є здобуття, утримання та захист позицій, прориви на нові ринки, доступ до нових можливостей. Полем конкуренції є матеріалізовані у видавничому продукті всі види і результати діяльності, а також свідомість споживачів: хто оволодіє нею — здобуває все. А хто вміє постійно утримувати на собі їх зацікавленість і позитивне сприйняття результатів своєї праці — стає лідером ринку. Щоправда, ця перевага може бути змарнована, якщо не розвивати стратегічних сил, не коригувати конкурентних стратегій. Вибору і реалізації їх передують маркетингові дослідження.

За такого підходу конкурентне середовище розглядають як арену боротьби, намагаючись з'ясувати: хто лідер і хто з ним найзаповзятіше змагається; завдяки чому він утвердився як лідер і в чому його сила; які найвразливіші в його позиціях місця і де найзручніше його атакувати; за рахунок чого можна самому стати лідером і надовго закріпитися в цьому статусі. Зіставлення такої інформації із власною силою і слабкістю підказує, які

внутрішні ресурси розвивати, на кого і як наступати, від кого і як захищатися чи, може, піти «партизанити» в нецікаву або недоступну їм ринкову нішу.

У сучасній конкуренції мало хто виграє абсолютною правотою, стверджують Дж. Траут і Е. Райс. Лаври переможців не завжди дістаються кращим фахівцям і товарам. Ринок найпіддатливіший маркетинговій силі. Найсильнішим вважають того, хто зумів утвердити у свідомості представників цільових аудиторій думку, що саме він таким і є. З часом почнуть сприймати такими і його вироби чи послуги. Однак конкурентна сила не є вічною й абсолютною. Її можна розтратити, можна і перемогти. Усе залежатиме від того, хто яку стратегію обере і як використає її потенціал.

Кожна стратегія має певну логіку рішень і дій. Для реалізації будь-якої з них потрібне концентрування маркетингових сил, щоб віддалитися на безпечну відстань від конкурентів чи завдати їм удару, «підкопати» під їхні позиції, атакувати себе або здійснити флангові маневри. Вибір стратегії залежить від типу боротьби, на яку зважається видавництво, до якої спонукають його обставини, інші гравці ринку. Аналізуючи конкурентну практику, дослідники виокремлюють чотири основні типи стратегій, об'єднавши їх у символічний «стратегічний квадрат».

**Оборонні (захисні) стратегії.** Вибір їх — право, можливість лідерів, тих, хто першим освоїв ринкову нішу або виборів основну її частку в конкурентів. Оборона — не слабкість, а передумова максимальної реалізації здобутих можливостей. Необхідність її продиктована намаганням інших учасників ринку скопіювати дії лідера і завдяки цьому потіснити його або витіснити з ринку. Адже де він, там високий попит, великі товарні і фінансові потоки. Моделі такої поведінки можна простежити в українських реаліях, особливо на ринку навчальної книги. Найкращим захистом від конкурентів-послідовників, імітаторів є такі форми маркетингової активності:

— атакування власних позицій. Сутність цієї стратегії полягає у постійному оновленні пропозиції (своєї продукції) за такими параметрами, як тематика, споживча цінність, ціна, дизайн, художнє оформлення, які спричиняють «старіння» раніше випущених видань, створюють на ринку ефект новизни, приємно дивують цільових споживачів, виводять пропозицію, попит на

новий і на певний час недосяжний для конкурентів рівень. При цьому якусь частину ринку лідер може втратити, можливе також деяке погіршення економічних показників, однак суттєво підірвати його позиції важко. Ті, хто гнатиметься за ним, акцентуватимуть на силі лідера і власній безликісті, інтелектуальній і креативній немічності;

— блокування сильних дій конкурентів. Якщо конкурент запропонував вигіднішу на перший погляд пропозицію (нижчу ціну, іншу додаткову вигоду), не варто реагувати на це намаганням уподібнитися до нього. Така тактика не для лідерів. Доцільніше підсилити значущість власної пропозиції або вдарити за наявності передумов по пропозиції конкурентів. Як відомо, ареною боротьби є сприйняття, а засобом — реклама і все, що прирівнюється до неї.

Найважливіше для оборонної стратегії — не стояти на місці, а маневрувати, знаходити слабкості в силі тих, хто наступає, і контратакувати вмілими діями, влучними словами.

**Наступальні стратегії.** До них вдаються маркетингові послідовники, претенденти на лідерство. Невисокий прогностичний, проєктивний, креативний потенціал не дає їм змоги самостійно побачити незайняті ринки, спрогнозувати їх появу (зародження, формування нових потреб), створити їх, запропонувати оригінальні видавничі розробки. Амбіції підштовхують їх до боротьби з лідером на основі *аналогового маркетингу* — уподібнення до нього, наслідування, запозичення, допрацювання, інтерпретації його ідей, переманювання авторів, навіть крадіжок текстів. Вони не завжди беруть до уваги те, що лідер захищатиметься і контратакуватиме в найвразливіші їхні місця. Боротьба на рівні товарної політики за відсутності необхідних для цього фахових компетенцій для багатьох із них завершується провалами. Зрештою, на таку боротьбу вони й не наважуються, усвідомлюючи, що в ній нічого їм не світить.

Коректніші претенденти, визнавши силу лідера, вивчають його продукцію, ціни, дистрибуцію, маркетингові комунікації тощо, намагаючись знайти слабкості в його силі і запропонувати цільовій аудиторії кращу, ніж він, пропозицію. У цій пропозиції має бути не лише унікальніше видання, а й сильніше слово (ефективніша реклама). Адже щоб перемогти лідера,



слід змінити ставлення до нього. Найрезультативніше — запропонувати значно цікавіше, корисніше видання у тих параметрах, де лідер працює недосконало. Навіть монополію можна потіснити на ринку, знайшовши слабкість, яка є невід'ємною складовою її сили. Наприклад, становище видавництва, яке певний час працювало поза конкуренцією, продаючи універсальну енциклопедію для школярів, може похитнути інше видавництво, запропонувавши оригінальніше підготовлену серію енциклопедичних видань із різних галузей знань, життєдіяльності, в яких цю проблематику буде розкрито повніше, глибше, цікавіше. Таких конкурентів потрібно добре знати, з ними слід рахуватися і змагатися грамотно.

**Стратегії наступу на флангах.** Змістом їх є досягнення результату без прямого зіткнення із конкурентом. Для їх реалізації як інноваційного способу конкурентної боротьби не обов'язково мати принципово новий товар, хоч так було б найкраще. Достатньо, щоб покупець вважав його таким. А це можливо лише тоді, коли видання буде унікальним, ексклюзивним. Саме таким критеріям відповідають ефективні види стратегій флангового наступу:

— спрямованість на незайняті ринкові території. Для цього потрібно побачити вільну ринкову нішу (потребу) і першим запропонувати відповідний товар, утвердитися у свідомості цільових споживачів як лідер, захищати її. В іншому разі доведеться обходити лідера стороною або штурмувати його позицію. В одному випадку ймовірна втрата можливостей, в іншому — додаткові клопоти, невдачі. Освоєння нової ніші пов'язане з напруженою інтелектуальною працею, ризиком неправильного оцінювання попиту, невмотивованого моделювання видавничого продукту. Якщо новий видавничий проект потрапляє в ядро корінної потреби, успіх сам заявить про себе. Щоправда, на якийсь час;

— використання тактичних (видавничих) сюрпризів. Підпорядковані цій меті видавничі новинки мають бути дуже потрібними цільовим клієнтам і непередбачуваними для конкурентів. За такої стратегії потрібно бути обережним під час досліджень попиту і незадоволених потреб, у розмовах про перспективи діяльності, під час підготовки програм і на початку їх реалізації. Адже все це — передумови неочікуваної новизни;

— опора на успіх. Здобувши незайняту позицію (нішу ринку), необхідно максимально використати свою силу, поки конкуренти ще цього не побачили, не осмислили і не роблять спроб поборотися там за свої інтереси. За таких умов бажаний результат забезпечать сильні асортиментні позиції та інтенсивна реклама.

Під час реалізації стратегій флангового наступу як ключовий фактор іноді використовують низькі ціни. Цим намагаються відволікти від зайнятої ніші гіпотетичних конкурентів, акцентуючи на її начебто непривабливості. Однак це не завжди працює на імідж видавництва, рідко додає економічного ефекту, особливо якщо видання не претендує в бестселери. Більше перспектив відкриває опора на вмотивовані відносно високі ціни, що не перевищують прийняттого цінового порога. Вони швидше наближають до точки беззбитковості. З високою ціною традиційно пов'язують вищу якість продукції, що для багатьох покупців має принципове значення. За належної організації справи така політика ціноутворення об'єднує довкола видавництва респектабельних клієнтів.

Серед видів флангових маневрів — використання спеціальних (альтернативних) каналів розподілу (продаж книг на автозаправках, в аптеках), зміна форми (ускладнення) продукту, завдяки чому він отримує додаткову функцію (підручник + аудіокаста і збірник тестових завдань тощо), супроводження його додатковими послугами.

Вибір і реалізація стратегій флангового наступу потребують уміння бачити ринок, прогнозувати його розвиток, перспективно і креативно мислити, випереджально діяти, максимально використовувати освоєні можливості. Вони — шлях інтелектуально, креативно потужних видавництв. Відстежити їх можна на ринку вітчизняної дитячої книжки.

**Стратегії «партизанських» дій.** Їх характеризує намагання бути унікальною силою на малому сегменті ринку, обслуговувати невеликі, але особливо актуальні для певних категорій осіб потреби (ніші ринку). Іноді вони фігурують як лжепотреби, оскільки не мають життєвої обумовленості, а нав'язуються адміністративною, управлінською волею. Такі видавництва рідко замислюються над розвитком діяльності, виходом на нові ринки, оскільки їхні накладі адміністровані (мають гарантований збут). Для них неважливим є відстеження

життєвого циклу видань і управління ним. Їм затишно і вигідно в тих ринкових нішах, де неможлива конкуренція. Тому ці видавництва називають «нішерами». Функціонують вони на місцевому рівні, у замкнених системах — вищих навчальних закладах і їхніх філіалах, галузях, неподалік від владних інституцій, фінансових джерел. Немало «нішерів» обмежують свої штати кількома працівниками; працюючи в режимі *аутсорсингу* (англ. *outsourcing*) — передавання певних процесів стороннім виконавцям. Багатьом це забезпечує мобільність, живучість. Однак дуже важко за таких умов сформувані і підтримувати високий якісний рівень продукції, забезпечити оригінальність свого образу, унікальність і стильову єдність видань. Для цього їм не вистачає фахових компетенцій, оскільки спокій у ніші не спонукає їх до розвитку.

«Нішери» збагачують статистику, але мало хто з них робить щось для виходу на новий якісний рівень видавничої справи. Вони дорожать своїми зв'язками, клієнтами, будь-якими способами, в т. ч. неринковими, намагаються захистити свою територію. Манери лідерів — не їх стиль. Така стратегія дуже ризикована, бо одних «нішерів» неважко адміністративно замінити іншими. А в ринковому полі більшість їх без підтримки не виживе.

Стратегії «партизанських» дій можуть мати кілька вимірів: регіональний (обслуговування потреб певної місцевості), галузевий (зосередження на потребах галузі), внутріорганізаційний (забезпечення потреб установи, підприємства тощо), демографічний (орієнтація на потреби компактних демографічних груп), продуктовий (унікальні види видань), соціально-статусний (потреби певних верств). Приречені на «партизанські» дії видавництва мають уникати конкуренції між собою, бо від цього хтось один може зазнати катастрофи.

Загалом видавничий ландшафт формують: лідери, які порядкують на ринкових висотах; їх обступають, намагаючись здобути освоєні ними позиції, видавництва-послідовники; у різних малодоступних місцях порядкують «партизани», одні з яких тішаються тим, що мають, інші — роздивляються навсід, шукаючи можливості «видертися» вище, де цікавіше, хоч і небезпечно. Кожне видавництво може одночасно реалізовувати пакет із кількох стратегій. Головне — вмотивований

вибір, уникнення антагоністичних сумішей стратегій, результативність їх використання.

Вибір і реалізація будь-якої стратегії неможливі без розуміння того, у який спосіб доцільніше успішно конкурувати. Ключі до цього можна знайти у праці сучасного американського вченого Майкла-Едварда Портера «Конкуренція», за твердженням якого основою розроблення стратегії є пристосування до конкурентного середовища. Для цього слід зрозуміти, які сили формують конкуренцію, якою є їх сукупна дія і як усе це впливає на конкурентне становище суб'єкта діяльності. Ці сили формують протистояння прямих конкурентів; існують вони і поза межами їх протиборства.

Конкурентну структуру ринку, за М.-Е. Портером, утворюють такі конкурентні сили:

1. Ринкова влада покупців, з якою мусять рахуватися виробники, продавці.

*Ринкова влада — вплив на ділову поведінку, обмеження можливостей інших учасників ринку.*

Видавець сьогодні не дозволить собі висловитися так, як свого часу це зробив американський автомобільний магнат Генрі Форд (1863—1947): «Ви можете купити автомобіль будь-якого кольору, якщо це буде чорний». Ринком значною мірою управляє покупець. Він є «вищим арбітром». Силу його відчують усі, особливо ті, хто випускає недостатньо сфокусовану на потребі, недиференційовану продукцію, не використовує ефективних комунікаційних стратегій. Протистояти владі покупців можуть лише *диференціація* — особливо точне позиціонування, наділення видавничого продукту унікальними споживчими цінностями, функціональними, естетичними якостями тощо. «Диференціюйся або помри», — висловився з цього приводу Дж. Траут. Високодиференційовані видання створюють особливе сприйняття, попит на них не настільки залежний від ціни.

2. Ринкова влада *постачальників* — усіх, хто надає за певну плату інформаційні, матеріальні ресурси, послуги. Основними інструментами їхнього впливу є ціна і якість продукції, послуг, умов оплати. Залежить це від їх кількості і сили на ринку, ділової культури, лояльності до видавництва, зацікавленості у співпраці з ним. Більшу владу вони мають у пікові періоди над

невеликими, маловідомими видавництвами, яким бракує обігових коштів і можливостей вибору варіантів ділової поведінки. Таким видавництвам необхідно якомога швидше подолати сприйняття себе як мало-значущого партнера, навчитися працювати на взаємовигідній основі, як в одній команді. Водночас не варто вибудовувати відносини на засадах дружби чи приятельства, бо в якийсь час будуть неминучими непорозуміння.

3. Нові суб'єкти. Деякі з них приносять нові ідеї, видавничі технології, цікаві проекти, які іноді спричиняють потрясіння (поки що незначні) ринку. Інші — копіюють чийсь успішну практику, не завжди переймаючись дотриманням норм ділової етики і права, а ще інші приходять непомітно, ні на що не впливають і непоміченими зникають. Тримаються вони на невеликих як для видавничої сфери грошах, відкритих чиновниками доступах до можливостей або на креативності, одержимості людей. Поки що вихід на видавничий ринок не є складною справою. Цьому не опираються ті, хто прижився в ньому. Здебільшого не надто високі і вхідні бар'єри.

*Вхідні бар'єри — несприятливі для нових видавництв умови, які ускладнюють їх проникнення в галузь.*

У бізнесі важливо першим вийти на ринок і якомога довше бути таким, зберігаючи та оберігаючи свою унікальність, захищаючись від наступу конкурентів несподіваними для них бар'єрами входження на ринок. Бар'єри — рівень, нижче від якого працювати неможливо, не вигідно, а досягнення його — не всім під силу. До вхідних бар'єрів зараховують:

— капітал. Цей фактор важливий, однак не найголовніший у видавничій справі. За наявності продуктивної видавничої ідеї, креативного кадрового ядра можна успішно розпочати роботу за невеликого стартового капіталу. Для реалізації потужної ідеї легше знайти інвестиційні ресурси;

— високі постійні витрати. Нові видавництва щодо цього завжди мають більше проблем: їм важче виторгувати знижки, здобути довіру до себе, право на відстрочення платежів тощо. На них ще не працюють *ефект навчання* — результат від повторення однотипних операцій (новачки, як правило, мають вищі затрати і гіршу якість) і *ефект досвіду* — зниження витрат на

будь-яку операцію зі збільшенням обсягів виробництва. Із цими факторами пов'язана *економія на масштабі діяльності* — зниження собівартості одиниці продукції зі збільшенням обсягів виробництва (накладів видань однієї назви). Завдяки цьому видавництву дешевше обходяться підготовка і випуск у світ видань, що дає змогу за однакових рівнів цін отримувати вищі прибутки, ніж конкуренти, або без особливої шкоди знижувати ціни і ставити конкурентів перед проблемами. Це — потужне джерело забезпечення життєздатності видавництва, його можливості розвиватися за рахунок власних інвестиційних ресурсів. Однак функціонування на такому рівні не всім під силу. За напруженої конкуренції діяльність може бути не вигідною, збитковою для малокваліфікованих видавництв, які не досягають показників *мінімально ефективного масштабу діяльності* — обсягу діяльності, за якого вона стає ефективною.

У цьому сенсі найкраще знаходити нові, здатні до зростання, стабільні ринки (потреби) і намагатися якомога довше самотужки працювати на них. За відсутності таких можливостей немає іншого виходу, як боротися за свої шанси на вже освоєних ринках. Для цього необхідно сукупно і за найважливішими параметрами бути сильнішим за конкурентів.

Як переконує досвід, мати унікальний видавничий продукт і одночасно зберігати лідерство (найкращі показники) за затратами неможливо. Адже унікальний продукт — це особливі ідеї, високоякісна праця, непересячні здібності, висококваліфіковані люди. А все це має високу ціну. Крім того, така діяльність пов'язана з постійною інноваційністю, що обходиться недешево і позначається на затратах виробництва;

— економія на масштабі. Збільшення масштабів виробництва завжди знижує витрати на одиницю продукції, що розширює можливості для маневрування цінами, отримання вищих прибутків. Основне джерело економії на масштабі — накладі видань. Не знаючи ринку, не маючи досвіду, не володіючи прогностичними, оцінними методиками, видавництво не братиметься за великі накладі, а без цього важко досягти високої ефективності. Такі методики — його стратегічний ресурс. Помилки у визначенні накладів — найпоширеніше зло у видавничій практиці;

— диференціація продукції. У видавничій справі вона є маловідчутним вхідним бар'єром. І навіть нові видавництва, укомплектовані висококваліфікованими кадрами, які володіють унікальними видавничими ідеями й особливими фаховими компетенціями, можуть вдало диференціювати свої видання;

— доступ до каналів розповсюдження. За нерозвинутої системи книгорозповсюдження, дефіциту торгових площ видавництво часто змушене докладати чимало зусиль, щоб відкрити своїм виданням шлях до прилавків. Новим, малоавторитетним видавництвам складніше виборювати у мережах і книгарнях місце для своєї продукції. У визнаних на ринку видавництвах якісних видань таких проблем менше;

— поява товарів-замінників. Видавці поки що недооцінюють їх вплив. Однак деякі замітники, передусім інформаційно насичені, обмежують можливості традиційної книги, відвойовують собі простір, розширюють його, приваблюючи молоде покоління своєю новизною, нижчим ціновим порогом. Дається взнаки і правова неврегульованість функціонування деяких із них. Зменшувати втрати внаслідок їх наступу можна шляхом пошуку нових висококонкурентних видавничих рішень, а також атакуванням власних позицій, налагоджуючи виробництво товарів-субститутів;

— висока конкуренція. У видавничій галузі конкуренцію формують не лише видавництва, хоч вони найвідчутніше протистоять одне одному. Якими б ексклюзивними можливостями вони не володіли, жодне з них (навіть оператори такого зарегульованого ринку як шкільні підручники) не захищене від вторгнення в їх ринкову нішу інших видавництв. Більшість конкурентних сил видавничого ринку зосереджені на видавництвах, концентруються в їх продукції. Ці сили уособлюють автори, літературні агенти (агенції), постачальники матеріальних цінностей, редакційно-видавничих, поліграфічних послуг, посередники, продавці і покупці. Всі вони мають свої інтереси (гонорарні ставки, ціни матеріалів, робіт, терміни оплати), які обстоюють, за які борються. Часто видавництво змушене діяти як їх фінансовий донор. Усі вони потерпають від товарів-замінників (електронної книги, несанкціонованого поширення інформації в Інтернеті), певною мірою і від *букро-*

*сінгу* — руху бібліофілів, які, прочитавши книгу, залишають її у публічному місці, де її може підібрати будь-який читач.

Сукупна сила цих факторів впливає на всіх учасників ринку. Кожен із них по-своєму відчуває їх тиск, що залежить від його місця в конкурентному просторі і конкурентної сили. Тому вибір стратегії має на меті зайняти таку позицію на ринку, щоб бути найменш доступним для цих сил і якомога відчутніше впливати на них. Йому передуватиме аналіз власних позицій у галузі на фоні основних конкурентів, їхніх сильних сторін і слабкостей, а також загроз, небезпек.

Посилення конкуренції є наслідком збільшення кількості учасників ринку, зниження читацьких потреб, боротьби за вільний час людини інших форм дозвілля тощо. Усе це спонукає видавництва шукати активні стратегії, які б забезпечили якомога вигідніші, невразливіші позиції. Насамперед цьому має слугувати загальна бізнес-стратегія, покликана збалансувати напрями діяльності (видавничої програми, проекти) задля досягнення маркетингової мети. Основою її є унікальні креативні, технологічні, організаційні можливості видавництва, використання на свою користь власного потенціалу, конкурентних сил, захист слабких позицій. Вона має уможливити максимальну захищеність видавництва від ризиків і загроз, невразливість його у конкурентному середовищі, очікувані рівень і темпи розвитку.

М.-Е. Портер розглядає стратегію як спорудження перешкод для конкурентних сил, вибір позиції, де їхній вплив найменший; англійський дослідник Х.-К. Харілло — як пошук способів виробництва продукції якомога дешевше і краще за конкурентів, як мистецтво здобувати результат на постійній основі. Для цього необхідно швидше і ширше за інших бачити ринок і випереджати їх своїми діями; розвивати ключові компетенції; відстежувати ефективність своєї діяльності на фоні основних конкурентів і вносити вмотивовані корективи.

Багато успішних видавничих рішень майже неможливо надійно захистити від конкурентів. Однак видавництвам, що дбають про диференціацію своїх видань, це загрожує менше. Адже скопіювати сильнодиференційований видавничий продукт не кожному під силу. А всі малокваліфіковані намагання щодо цього тільки акцентуватимуть на дистанції між оригіналом і копією,



незграбності імітаторів. Конкурентам видавництв, які досягають у цій справі ще й високої операційної ефективності, краще не сходитися з ними на одному полі. Бо визнання і слави там вони не здобудуть, а нашкодити собі можуть. Щоправда, такі видавництва мало дбають про свою репутацію.

*Операційна ефективність видавництва — високопродуктивне, краще, ніж конкурентів, здійснення технологічних процесів щодо генерування видавничих ідей, моделювання, підготовки, просування, розповсюдження видавничої продукції.*

Операційна ефективність є одним із потужних джерел конкурентних переваг, яке дуже складно скопіювати. Адже в її основі — сукупність унікальних умінь і способів їх реалізації. Для цього потрібні відповідні фахівці, їх мотивація, рівень корпоративної культури і внутрішньовидавничих технологій. Феномен таких видавництв полягає в тому, що навіть із рук кадрів невисокої кваліфікації виходять високоякісні продукти, а загальний фаховий рівень за належно налагодженої справи може утримати кілька висококваліфікованих працівників. За такої атмосфери швидко фахово зростають новачки, бо мають перед очима достатньо високий стандарт фаховості.

Належний рівень операційної ефективності, якості процесів дає змогу поєднати у певних межах диференціацію продукції з вигідними для покупців і видавництва цінами. Однак опора лише на операційну ефективність рано чи пізно наблизить видавництво до *межі виробничих можливостей* — максимальної на певний час кількості унікальних практик. Після цього йому важче буде відшукати нові аргументи в суперництві з конкурентами. Цю межу можна віддалити, підвищуючи кваліфікацію кадрів, удосконалюючи організацію праці, оптимізуючи технологічні процеси, знаходячи унікальні ідеї і рішення на всіх етапах. Однак весь час конкурувати на основі операційної ефективності неможливо, адже колись доведеться зупинитися на її межі. Такий підхід зосереджує увагу здебільшого на внутрішніх процесах. Тому видавництво, виснаживши свої оптимізаційні ресурси, змушене буде шукати шанси у зовнішньому середовищі.

Сучасні стратегії орієнтують на утвердження індивідуальності, неповторності, унікальності, що зводиться до гасла «Бути іншим!». Це означає:

— створювати для цільових споживачів унікальні цінності, що є корінною передумовою успіху видавництва. Унікальність — це неповторний образ продукції, якісніші, ніж в інших видавництвах, споживча цінність, функціональність, естетика видання, специфічні емоції, які викликає навіть його назва. З унікальністю завжди пов'язане очікування чогось кращого, ніж в інших. Вона прокладає шлях до нових клієнтів, захищає від конкурентів. Нерідко приносить додаткові доходи;

— взаємовигідніше, ніж інші видавництва, вибудувати відносини з авторами, постачальниками, посередниками, продавцями і покупцями, інакше здійснювати діалог із цільовою аудиторією;

— постійно шукати нові позиції на ринку, створювати їх або по-новому задовольняти масштабні традиційні потреби. Багатьом видавництвам це дається з труднощами. Часто скованість попереднім досвідом заважає поглянути на справу іншими очима. Значно легше заснованим на концептуальній основі новим видавництвам, прихід яких на ринок нерідко пов'язаний із відкриттям і освоєнням нової ніші, використанням нових маркетингових прийомів і технологій, пропонуванням нових можливостей для читачів. Як правило, це є наслідком ідентифікації або актуалізації незадоволених чи спричинених соціальними процесами нових потреб.

Можливості працювати на задоволення нових потреб є завжди. Їх продукує розвиток суспільства, сфер, у яких функціонують цільові споживачі. Приносять їх із собою і нові покоління. Видавець, який уміє вчитуватися в соціальну реальність, відстежувати її тенденції, прогнозувати розвиток, ніколи не відчуватиме дефіциту нових ідей.

Орієнтація на потреби цільових споживачів зумовлює необхідність прийняття рішення про те, на задоволення яких саме потреб сконцентрувати свої сили: всіх, більшості чи тих, що обіцяють найвищу економічну ефективність. Мовою видавців це означає: видавати, наприклад, усі підручники з певної дисципліни чи зосередитися на найкращому; видавати тільки підручники чи весь комплекс навчальних видань; видавати навчальну продукцію для певної категорії студентів лише із дисциплін одного профілю чи з усіх, які їм потрібні, і т. д.

Результатом такої праці є вибір чітко сфокусованих або універсальних стратегій, які по-своєму відкривають шанси і породжують ризики. За певних обставин ці

стратегії можна реалізовувати паралельно. Кожна з них може мати свою маркетингову концепцію, однак усі вони повинні втілюватися на безпечній відстані, щоб не виникло між ними плутанини, суперечностей, конфліктів. Іноді краще для цього заснувати нове видавництво.

За словами М.-Е. Портера, стратегія — це вибір комбінації видів діяльності. Спроможність унікальніше, якісніше здійснювати їх — передумова конкурентних переваг. Універсальних рецептів такої діяльності немає. Кожне видавництво повинно виробити їх самостійно, спираючись на наявні ключові компетенції.

Унікальне комбінування сильних маркетингових рішень робить безпорадними конкурентів, які виживають за рахунок копіювання чужої практики. Комплексно перейняти її неможливо, бо визначальні елементи книги не фігурують автономно, а комбінуються за певними закономірностями, витворюючи разом особливу сутність.

Суттєвою проблемою стратегічного розвитку є організаційний спосіб ведення бізнесу. Немало видавництв воліє мати у своєму підпорядкуванні потужні вертикально інтегровані книжкові компанії, що забезпечували б підготовку, виготовлення і продаж видавничої продукції. Мотивом цього є прагнення контролювати всі організаційно-виробничі процеси і прибутки від усіх пов'язаних із книгою видів діяльності. Такий підхід за належного організування справи є високопродуктивним, оскільки дає змогу управляти діяльністю на всіх етапах наближення книги до споживача. Водночас він приховує в собі організаційні і фінансові загрози. Методологічною помилкою при цьому є оцінювання результатів усіх поєднаних у систему видів діяльності з позиції одного. Адже неможливо однаково розвивати всі напрями, різним є і рівень їх прибутковості. Фахівці із стратегічної логіки (Х.-К. Харілло) радять організувати таку діяльність автономно, аналізувати ефективність кожного її напрямку відокремлено.

*Стратегічна логіка — система принципів, правил розуміння бізнесу, технологія вироблення рішень, покликаних забезпечити найвищий ефект від інвестицій.*

Одна з корінних її вимог забороняє розглядати кілька видів діяльності крізь призму одного результату: у певний час це спричинить проблему, оскільки на єдиний, комплексний результат звалюються ризики всіх видів. Кожен із напрямів необхідно розвивати та оціню-

вати крізь призму його самодостатності, бо видавництво, що має друкарню, роздрібну мережу, є одночасно і поліграфічним, і книготорговим підприємством. Кожен із цих напрямів повинен функціонувати на власній основі, самостійно долати проблеми. І з ризиками вони мають справлятися автономно. Просте нарощування видів діяльності (як і асортименту видань) не завжди обіцяє оптимістичні перспективи і може породити проблеми. Ставка на зростання позбавила унікальності багато видавництв, вивела їх на лінію неочікуваних проблем.

Видавцям високодиференційованої продукції, лідерам ринку легше досягати *мережевого ефекту* — зорієнтованості цільової аудиторії на видавничу (торгову) марку. Цей ефект є породженням іміджу видавництва, високої якості його продукції. Адже кожна людина намагається користуватися тим, що має загальне визнання, чим користується, прагне оволодіти більшість. Це — ще одна стратегічна мета, досягнення якої потребує поєднання можливостей усіх складових маркетингового комплексу.

Узагальнене розуміння ролі стратегії у видавничому бізнесі можна звести до таких положень:

а) стратегія — це вибір унікального образу, позиції на ринку, забезпечення необхідного його сприйняття цільовою аудиторією;

б) якісно сформована, спозиційована стратегія — запорука стійких конкурентних переваг; вона дає чіткі і зрозумілі сигнали цільовим споживачам;

в) намагання гнатися за всім, наслідувати всіх розмиває образ видавництва, позбавляє його чіткої стратегічної позиції, дезорієнтує ринок;

г) збереження стратегічної позиції неможливе без культивування унікальних складових свого успіху, відсікання «побічних практик» (М.-Е. Портер);

г) ефективна стратегія, яка забезпечує видавництву авторитет і прибутки, може стати жертвою його «стратегічної всеїдності», стратегічних компромісів, прагнення до зростання;

д) ставка на операційну ефективність доцільна за наявності реальних можливостей оптимізувати внутрішні видавничі процеси і технології;

е) стратегічні компроміси (намагання охопити все, освоїти чужорідні напрями) руйнують конкурентні переваги, позбавляють видавництво унікальності. До-

цільніше поглибити стратегічну позицію, вилучити із неї максимум вигоди, ніж розширювати її, бо це часто змушує суперничати із собою;

е) навіть не цілком досконала стратегія — краще, ніж її відсутність. Адже стратегія — це розуміння, що і як робити, чого робити не слід, щоб бути собою і не стати ніким.

Сильна конкурентна позиція рідко тотожна всеохопності, а турбота про неї завжди пов'язана з роздумами, на чому обов'язково зосереджувати сили і засоби, а від чого відмовлятися.

### **3.2. Позиціювання видавництва і видавничої продукції на ринку як стратегічний чинник**

Рішення видавництва про зосередження роботи на конкретному сегменті ринку зумовлене, як правило, невисокими вхідними порогами, не надто гострою конкурентною боротьбою, баченням власних переваг у ній. Однак конкурентне середовище швидко змінюється. Успіх одного видавництва може привабити до певного сегмента ринку багатьох, хто донедавна був байдужим до нього. Все це посилює конкурентну напругу. Тому вибір сегмента ринку має супроводжуватися заходами щодо позиціювання на ньому видавництва і його продукції.

*Позиціювання — маркетингові дії, які акцентують на унікальності видавництва і його продукції на ринку.*

Головне в цій справі — забезпечити переваги власних видань порівняно з виданнями реальних чи майбутніх конкурентів, вигоди від їх придбання і використання. Однак цього не достатньо. Потрібно досягти відповідного сприйняття цих видань споживачами і суб'єктами рішення про купівлю. Адже конкуренція — це боротьба передусім за сприйняття. У ній виграє той, хто добре працює у сфері товарної, цінової політики, вміло і цілеспрямовано впливає на свідомість усіх суб'єктів зовнішнього середовища: авторів, посередників, споживачів, постачальників матеріалів і послуг,

представників органів влади, лідерів думки, груп впливу. Найефективніші із цих засобів — реклама, паблік рілейшнз, іміджмейкерство, брендинг.

Зміст та інтенсивність роботи щодо позиціювання видавництва і його продукції залежать від його ділових, креативних можливостей, цілей і стратегій, діяльності конкурентів, характеру конкурентної боротьби. Зважаючи на внутрішні і зовнішні передумови, обирають такі стратегії позиціювання:

— позиціювання за видавництвом (видавничою маркою). Передбачає акцентування на тому, наприклад, що конкретна видавнича (торгова) марка — це унікальні якості книг (зміст, художнє оформлення, дизайн, структура), найвигідніші ціни, найзручніші умови придбання тощо;

— позиціювання за ознаками видавничої серії (товарної марки). Змістом його є розкриття переваг, значущості серії для відповідних категорій читачів;

— позиціювання за автором творів. Такий підхід вигідний за тривалої, надійної та прогнозованої співпраці видавництва з популярними авторами. За несприятливого збігу обставин можна сформулювати автора для конкурентів і створити йому імідж;

— позиціювання на основі зіставлення власних видань із виданнями конкурентів. За такого підходу переконують, чим саме продукція видавництва краща за подібні до неї видання. Це потребує акуратного використання рекламних інструментів, оскільки в іншому разі можна бути звинуваченим в антирекламі;

— позиціювання за особливостями використання видань (книжка-розмальовка, розвивальна книжка, видання для певних категорій населення, задоволення специфічних потреб);

— позиціювання щодо значущих споживачів (поціновувачів творів певних жанрів, видів видань), культурних символів (історичної спадщини, духовних надбань, етнокультурних цінностей);

— позиціювання щодо інтересів споживачів (споживча цінність, інформаційно-пізнавальні, естетичні функції, ціни, знижки).

Стратегічне позиціювання починається переважно з видавничої ідеї, а реалізується в товарній, ціновій, комунікаційній політиці. Критерії оцінювання його ефективності — репутація на ринку й економічний результат.

Якщо попередні зусилля вичерпали свій потенціал і не приносять очікуваного ефекту, використовують *стратегію репозиціювання* — зміни позицій видавництва і його видань на ринку, у свідомості споживачів, інших актуальних суб'єктів зовнішнього середовища. З цією метою запроваджують нові асортиментні лінії (серії), вдаються до модифікації видань, важливих їх атрибутів, намагаються привернути увагу до раніше проігнорованих їхніх особливостей тощо.

Позиціювання не завжди означає гармонійну єдність усіх його складових. Адже різні суб'єкти зовнішнього середовища по-різному сприймають видавництво і його продукцію, а деякі — взагалі можуть не знати їх. За таких умов маркетингові дії слід спрямовувати на *розширення сфери позиціювання* — збільшення кількості ознак, покликаних забезпечити унікальність, привабливість видавництва і його видань.

У стратегічному аспекті позиціювання пов'язане з вибором місця на ринку, творенням ділового образу, злагодженою і послідовною діяльністю відповідно до обраної стратегії, унеможливленням наслідувальних дій, намагань копіювати когось. Найвпливовіший його спосіб — стратегія диференціації за якомога більшою кількістю ознак.

Добре спозиційоване видавництво ідентифікують не задумуючись, на основі давно сформованих позитивних емоцій, породжених його продукцією, приємними враженнями від взаємодії з його працівниками, схвальних відгуків про нього, прагнення багатьох мати з ним конструктивні ділові відносини.

### **3.3. Товарна політика видавництва**

Фокусується товарна політика видавництв у тематиці, якісних характеристиках видань. Цілеспрямоване і послідовне здійснення її забезпечує чітку конкурентну позицію видавництва, дає впізнавані і зрозумілі сигнали всім, хто ним цікавиться. Вона не може бути назавжди законсервованою. Однак шкідливо її постійно змінювати у принципових аспектах, бо це дезорієнтовує

цільові аудиторії, вносить плутанину в сприйняття видавництва, очікування від його діяльності й реакції на результати. Здійснення товарної політики має бути підпорядковане стратегічній логіці, дотримання засад якої забезпечує досягнення успіху в бізнесі.

### **Засади, зміст і цілі товарної політики видавництва**

Найбільша маркетингова помилка видавництв полягає у випуску книг, орієнтованих на власні інтереси, смаки, досвід, інтуїцію. Щоб уникнути її і продукувати затребувані видання, потрібні маркетингова інформація, аналітичні висновки, прогностичні орієнтири. Посилаючись на них, легше зрозуміти, для яких цілей призначене і кому адресоване видання; наскільки інтенсивна потреба в ньому цільових споживачів — об'єднаних спільними ознаками груп людей, задоволення потреб яких видавництво обрало метою своєї діяльності; як вони його використовуватимуть; яке їхнє сприйняття ціни видання і які кошти вони можуть витратити на його придбання; чи є на ринку видання, що задовольняють аналогічну потребу, які вони, хто їх видавець і як він працює; чи доведеться їм конкурувати з товарами-замінниками і наскільки ймовірна поява таких товарів у найближчому часі тощо. Навіть якщо видавництво має чіткі засади товарної політики, без таких відомостей йому важко утвердитися в думці, що доцільніше — брати в роботу видання чи відмовитися від нього; як його готувати та оперувати ним на ринку.

*Товарна політика видавництва — діяльність, спрямована на розвиток асортименту видань, розроблення і вдосконалення їх модельних, споживчих характеристик, вилучення із асортименту книг, на які вичерпався споживчий попит.*

Ґрунтується вона на розумінні книги як особливого товару, успіх якого на ринку залежить від його адекватності специфічним людським потребам. Відповідно до її засад видавець має дбати передусім про створення у книзі можливості для задоволення потреб цільових споживачів, тобто споживчої цінності. Це необхідно мати на увазі ще при написанні авторами текстів. Так, зокрема, працюють маркетингово орієнтовані автори, які володіють технологіями творення



бестселерів. Дехто з них при цьому навіть уявляє знайомих осіб, обираючи з урахуванням їхніх потреб, смаків, особливостей сприйняття тексту, манери письма, обсяг інформації, лексику, довжину абзаців, речень. Стверджують, що американський видавець, задумуючи журнал «Форбс», уявно оцінював його очима знайомого дантиста, якого вважав типовим представником цільової аудиторії.

Уміло створена споживча цінність є «серцевиною товару» (С. Гаркавенко), основою його стратегічного потенціалу, конкурентоспроможності. Підсилена багатьма іншими маркетинговими факторами, вона може стати передумовою успіху книги, автора і видавництва.

Недостатньо усвідомлювати, що книга є специфічним товаром. Потрібно знати її маркетингову специфіку, як ця специфіка матеріалізується у праці автора при написанні, видавництва — при підготовці її до друку, організації просування і продажів. Для цього видавництво має володіти необхідними компетенціями, щоб оцінити, довести авторський текст до належної якості, підготувати книгу як «сильний виріб», задати їй активну ринкову траєкторію, забезпечити супровід у поза видавничому житті.

Реалізується маркетингова товарна політика в діяльності видавництва за такими напрямками:

— підготовка нових видань з метою розвитку асортименту, розширення ринку, досягнення переваг над конкурентами;

— модифікування, модернізація видань, метою яких є продовження, відновлення їх життєвого циклу, збереження і захист ринкових позицій видавництва;

— елімінація (зняття з ринку) видань, які вичерпали свою конкурентоспроможність, подальша робота з якими позбавлена сенсу.

Ці заходи мають на меті нарощення конкурентної сили, зниження затрат, ризиків, підвищення економічної ефективності.

Знаючи специфіку книги як товару, особливості сприйняття її різними категоріями споживачів, можна побачити джерела і засоби забезпечення конкурентоспроможності. Найголовніше — здатність книги задовольняти потреби читачів краще за інші видання, бути вигіднішою, ніж товари-замінники. Забезпечують цю

здатність на етапах генерування видавничої ідеї, роботи з автором і товарної політики. У цьому випробовується сукупна кваліфікація видавництва.

### **Забезпечення якості книги як передумова її конкурентоспроможності**

У маркетинговій культурі багатьох українських видавництв цей аспект часто недооцінюють, хоча донедавна він був провідним. Спричинено це приходом у видавничу сферу людей із сильними комерційними інстинктами, обмеженими знаннями видавничої справи, низькою видавничою культурою, невибагливістю деяких їх клієнтів. Унаслідок цього перевагу в деяких закупівельних операціях здобувають не фахово сильніші видавництва і не найкращі видання. Однак як тільки скорочується бюджетне фінансування, ці видавництва опиняються ні з чим, бо у книгарнях їхня продукція не має попиту. Це переконує, що якість книги є важливою передумовою її конкурентної сили, ринкової живучості, авторитету видавництва.

У маркетинговому розумінні необхідно розрізнати якість книги як унікального видавничого продукту і маркетингову якість книги як товару, хоча ці аспекти мають багато спільного. З огляду на це недостатньо видати красиву, в розкішному виконанні, з дорогих матеріалів книгу. Деякі з таких видань сприймаються як фаховий несмак. Щоб уникнути цього, видавничі рішення мають відповідати типологічному статусу, функціональному призначенню книги, характеру споживчої потреби, стандартам купівельних орієнтацій і можливостей цільової аудиторії. Із цих елементів формується маркетинговий статус книги: масове функціональне видання, видання преміум-класу. Часто це залежить від тексту, не рідше — від смаків, інтересів, потреб цільової аудиторії. У кожному випадку необхідні відповідні особливостям книги видавничі рішення.

Маркетингово якісна книга має поєднувати на найвищому рівні все необхідне для її статусу і для задоволення потреб навіть специфічних споживачів. У ній не повинно бути нічого не вмотивованого, зайвого, бо це дезорієнтує покупця у сприйнятті її (наприклад, дизайн

підручника як подарункового видання белетристичних творів), породжує невиправдані навантаження на бюджет клієнтів, іноді фінансове марнотратство чи недоотримання вигоди видавництвами.

*Якість книги як товару — зумовлена типологічним статусом, призначенням сукупність властивостей, характеристик книги, завдяки яким вона задовольняє потреби цільових споживачів.*

Для оцінювання маркетингової якості книги можуть прислужитися такі критерії:

а) відповідність споживчої цінності книги корінним потребам цільових споживачів, досконалість основних складових споживчої цінності. Книга, яка за назвою, призначенням адресована чітко визначеним цільовим аудиторіям, а за змістом, якістю тексту, іншими параметрами не відповідає їхнім потребам, особливостям її використання, програє якісніше підготовленим виданням. Втрачає від цього і видавництво. Навіть за відсутності конкурентних книг вона може бути проігнорованою, якщо її споживча цінність виявиться значно гіршою, ніж характер читацької потреби;

б) відповідність книги критеріям «сильного виробу». Багатьом текстам, як і особливостям роботи з книгою різних читачів, найкраще відповідають певні формати, дизайн-концепції, композиції матеріалів. Тому навіть розкішно на перший погляд видані книги можуть бути несприйняті ринком, а також показати низький рівень знань, видавничої культури, несмак, відсутність маркетингової волі видавця;

в) функціональність книги. Різні книги покликані задовольняти різні потреби. Саме в цьому полягає їх функціональність. Чим більше потреб спроможна задовольнити книга, тим вища її функціональність, більша маркетингова сила. Тому на початку, у процесі і по завершенні її підготовки відстежують, які функції вона виконуватиме і чи достатньо їх для вибагливих представників цільової аудиторії. Останнім часом набуває значущості функція книги як товару із підсиленням, що підвищує її цінність для споживачів. Шкодить справі перенасиченість книги не притаманними їй статусу функціями;

г) естетичність, надійність, енергомічність (зручність, довговічність, можливість тривалого використання) її матеріальної конструкції. Формат видання, використані в ньому шрифти (гарнітура, кегль), довжина

рядка, інтерліньяж, якість паперу, друку, дотримання санітарно-гігієнічних норм впливають на сприйняття книги, засвоєння вміщеної в ній інформації, можуть забезпечувати комфорт для читача або створювати незручності, навіть псувати здоров'я. Якщо з якихось причин (відсутність конкурентних видань, тиск впливових осіб) ці книги певний час і купуватимуть, авторитету видавництву це не додасть, а зашкодити може.

На всіх етапах діяльності необхідно дбати, щоб видання максимально відповідали потребам споживачів щодо якості і можливостям щодо ціни, умовам використання, перевершували конкурентні видання кращими видавничими рішеннями і додатковими зручностями для тих, хто ними користуватиметься. Усе це є елементами такого соціально-психологічного феномену як *цінність книги* — здатність задовольняти утилітарні, духовні, естетичні, моральні потреби.

Творення споживчої цінності книги — сфера відповідальності, поле взаємодії автора і видавництва. Передумовою забезпечення її є маркетингова свідомість, відповідальність кожної сторони за якість своєї роботи. У цьому розумінні для автора, видавця (редактора) задоволення власних амбіцій не може бути самоціллю. Найголовнішим у їхній співпраці мають бути визнання, успіх книги на ринку. Маркетингово зрілі автори так і діють: «Я не вірю, що оповідання чи роман можна випустити за межі свого кабінету, не маючи впевненості, що він у розумних межах дружний із читачем». Це — слова авторів світових бестселерів Стівена Кінга. «Найкращою книгою є та, що цікавить не лише вас, а й вашого видавця і читацьку аудиторію, для якої ви пишете»; «Автор при написанні книги повинен уявляти собі типового представника читацької аудиторії», — це Річард Вебстер, який також уміє писати бестселери.

Певні типи авторів створюють можливості для видавництва, докладаються до його успіху або породжують проблеми. Із представниками кожного з них потрібно старатися працювати на прозорій, зрозумілій основі. Знайти, виховати свого маркетингово сильного, продуктивного автора — одна із основних передумов товарної політики. Не менш важливо — уникнення відносин із тими, що приносять здебільшого клопоти.

Із автором має працювати фахово сильний, комунікаційно вправний редактор. Він повинен діяти як добросовісний, зацікавлений в успіхові книги співавтор її

концепції, критик тексту і партнер автора в його поліпшенні. Такий редактор знаходитиме аргументи, сили і іміння для оптимізації тексту, не комплексуватиме перед автором, не ховатиметься за фальшиві сентенції про недоторканість авторського тексту. Фахово сильний редактор, який усвідомлює свою роль у забезпеченні якості, конкурентоспроможності видання, вигідний і для автора. Він робить його книгу ціннішою, затребуванішою, а прізвище — популярнішим. Із часом це приносить авторові славу та економічний результат.

Повчальним зодо цього можна вважати описаний Володимиром Даниленком у книзі «Лісоруб у пустелі» випадок із практики англійського редактора Максвелла І Паркінса, який зумів знайти аргументи для знаменитого прозаїка Томаса Вулфа, вилучаючи з його роману епізод на 250 сторінок, у якому йшлося про те, як жінка виходить із автомобіля, щоб узяти забуту вдома річ, або 120 сторінок опису прощання друзів на пероні: «Мені не здається, що ваша книжка дуже велика. Просто все зайве потрібно вирізати блок за блоком, а не речення за реченням». Паркінс викреслив абзаци, які не підтримували центрального сюжету, слабкі сцени, що затуманювали сильні. «На довготи Вулфа знайшовся блискучий редактор Паркінс, який зробив письменника знаменитим», — не без докору українським видавцям, які ще не виховали таких редакторів, резюмує В. Даниленко.

Від редактора залежать процес і результат творення книги як товару з підсиленням, що увиразнює, підвищує її цінність, відкриває ширші можливості для вибору і реалізації цінових, дистрибуційних, комунікаційних стратегій. Для цього необхідно вміти побачити книгу функціональнішою, маркетингово сильнішою, ніж вона вимальовується на перших порах. Такою силою її можуть збагатити особливого змісту параграф, післяслово, додатки, примітки, ілюстраційний матеріал тощо. Усе залежить від потреб, інтересів споживачів, яким вона адресована, а також від того, наскільки успішно редактор зуміє залучити до такої роботи автора чи справитися з нею самотужки. За будь-яких обставин книга як товар із підсиленням має обґрунтованіші претензії на успіх.

Внутрішня сила книги, яка допомагає їй привернути до себе увагу споживачів, зробити їх задоволеними нею, забезпечується передусім на рівні товарної політики видавництва. Починається вона із *планування про*

*позиції* — проектування модельних, якісних характеристик видання за найважливішими його ознаками. Пропозицією є сукупність втілених у виданні і цінних для потенційних споживачів вигод. Саме тут знадобляться дані маркетингових досліджень про зміст, основні характеристики читацької потреби. На їх підставі знаходять рішення при творенні видання, критерії — при експертизі та оцінюванні його.

### **Розроблення, підготовка і виведення на ринок нових видань**

Діяльність із розроблення, підготовки і виведення на ринок видань пов'язана з намірами видавництва освоїти нову позицію (нішу) на ринку чи поліпшити своє становище на опанованій. Спершу важливо виважено оцінити свої можливості і перспективи їх реалізації. Для цього необхідно знати дію зовнішнього середовища, особливості ринку, конкуренції, силу конкурентів, незадоволений попит, якомога точніше спрогнозувати реакцію на пропозицію цільової аудиторії.

Щоправда, неосвоєні, багатообіцяючі ніші ринку одночасно можуть побачити кілька видавництв і запропонувати свої видання. Тому розроблення видавничої концепції, моделювання нового видання слід здійснювати з орієнтацією на суперництво з імовірними конкурентами. Усі видавці зацікавлені бути першими на масштабних, важкодоступних для конкурентів, схильних до зростання ринках.

Іноді вигідніше і безпечніше вийти на висококонкурентний ринок, продублювати чийсь успішний шлях, попрацювати на задоволення наявної масштабної потреби, інтенсивного попиту. Щоправда, для цього потрібно мати маркетингово сильні товарні стратегії, підтримані не менш сильними комунікаційними стратегіями. Часто агресивні наступальні стратегії із високоякісною продукцією на висококонкурентному, здатному до зростання ринку із динамічним, масштабним попитом дають значно більше, ніж пошук себе на неосвоєному ринку із сумнівними симптомами попиту. Для позиціонування на ринку книги, яка наслідуює успішні видання конкурентів, потрібно, щоб вона мала помітні ознаки неповторності, якими зможе вирізнитися у конкурентному середовищі.

Вихід на нові сегменти ринку певною мірою є діяльністю з нуля. Досвідченому та авторитетному видавництву це дається значно простіше, бо воно має маркетинговий досвід, мережу партнерів, посередників, клієнтів, перевірені практикою технології, статус. Його ризики можуть бути породженими некритичним перенесенням набутого досвіду на одному сегменті ринку для роботи на іншому. А там інший характер конкуренції, інші споживачі і їхні вимоги, потреби. Тому інакшими мають бути дії видавництва, особливості його видань.

Необхідність захисту позицій на опанованому сегменті ринку зобов'язує до вивчення конкуренції, дослідження дій, продукції конкурентів, а також ревізії, розвитку власної практики, нарощування конкурентної сили, пошуку нових можливостей.

За будь-яких обставин рішення про доцільність виходу на ринок із принципово новими виданнями означає необхідність пошуку, генерування, експертизи, відбору видавничих ідей, організування співпраці з автором, розроблення концепції видання, його редакційно-видавничої підготовки.

#### Пошук, генерування, експертиза, відбір видавничих ідей

Ідеї шукають на ринку. Найпродуктивніші з них народжуються у процесі і за результатами дослідження споживачів. Джерелом їх є нові і незадоволені потреби, смаки, мода, читацькі пристрасті, пізнання яких дає матеріал для висновків про незадоволений попит і динаміку його в майбутньому; попит, спричинений соціальними змінами, процесами на інших ринках тощо. Це для видавця, який уміє аналізувати досвід, шукати нові можливості, — дуже важливо.

Корінною передумовою вибору видавництвами напряму і змісту товарної політики є знання читацьких потреб, смаків та інтересів. Вони багатоманітні, по-різному виявляють себе в життєдіяльності людини, соціальних груп. Особливості цих виявів обумовлені соціально-демографічною, соціокультурною, психографічною багатоманітністю соціуму, а також соціальними ситуаціями, в яких опиняється людина.

У цій багатоманітності викристалізуються масштабні потреби (стосуються широких верств) і специфіч-

ні (вузькі, фрагментовані). Одна людина може одночасно репрезентувати різні за змістом і соціальним масштабом потреби. Маркетинг розглядає їх як сегменти ринку, де кожен суб'єкт обирає доступні і вигідні для своєї діяльності ніші. Чим доступніша для формування пропозиції і масштабніша потреба, тим легше досягнути ринку, тим економічно привабливішою прогнозується діяльність. Однак на таких ринках завжди напружена конкуренція, бо вони приваблюють багатьох.

Вузькими сегментами цікавляться не так активно, бо там менший масштаб потреб, для задоволення яких нерідко необхідні специфічні компетенції та особливі ресурси. У зв'язку з цим на таких ринках нижча конкурентна напруженість. Однак із посиленням конкуренції на малих сегментах маркетингово слабкі видавництва опиняються перед нездоланими проблемами. Навіть якщо багато з них витворюють не гірші за конкурентів видання, не всім їм вдається ефективно використати сукупну силу маркетингового комплексу.

Вибір у товарній політиці може стосуватися і статусних характеристик цільової аудиторії, позиції її представників у соціальній стратифікації суспільства.

*Страта (лат. stratum — шар) — сукупність людей, соціальна верства, виокремлена за рівнем доходу, стилем життя, стандартами поведінки, визнанням у суспільстві.*

Представники різних соціальних страт неоднаково облаштовують свій соціальний і духовний простір, мають різні смаки та інтереси. Тому неоднакові у них потреби, пов'язані з книгами. Одні з них задовольняються книгою як джерелом інформації, інші — як читавом, а деколи вона цікавить як плід творчості і видавничо-поліграфічного мистецтва. Інакше кажучи, багато книгоманів не виходить за межі буденних читацьких інтересів, але немало людей зорієнтовано на елітарну літературу і книгу. Це означає, що видавництво може застосовувати різноманітні підходи до товарної політики і моделей її здійснення. Межами на полі цього вибору можуть бути масова та елітарна літератури.

Масова література. Така продукція розрахована на усереднені, невибагливі інтереси, смаки. Як правило, це — розважальна, дидактична белетристика, що передбачає легке, комфортне читання. Сюжети таких книг здебільшого мають фантастичний, пригодницький, детективний, сентиментальний характер. Читачами їх є



переважно жінки, підлітки. При написанні цих книг нерідко послуговуються спеціальними методиками конструювання сюжетів, створення текстів, а при завоюванні ринку — ефективними комунікаційними технологіями, завдяки яким підпорядковують певним цілям поведінку покупців і читачів. Часто за прізвиськом популярного автора приховані і тексти анонімних авторів, які пишуть заради заробітку. Немало таких текстів стають бестселерами, приносячи багатство їх авторам і видавцям. До цієї категорії потрапляють деякі видання прикладного характеру. Критика їх оцінює по-різному — навіть виводить за межі літератури. Нерідко має рацію.

Безперечно, масовою аудиторією оволодівають і тексти високої проби, автори яких, зокрема, Е.-М. Ремарк, Г.-Г. Маркес. Визнання і популярність вони здобувають завдяки не лише своїй силі, а й старанням видавців. На перехресті таких старань і сил формується і розвивається видавнича індустрія, яку не варто розглядати як альтернативу високохудожній, наснаженій екзистенційними, психологічними, естетичними пошуками літературі та елітарній книзі. Адже щоб і такі книги побачили світ, видавництву потрібно закумуляувати ресурси.

Елітарна література. Їй притаманні аристократизм духу і думки, артистичне слово, орієнтація на вибагливий і витончений смак, вимогливих читачів, які вбачають у текстах не читиво, не інформацію, а мистецьку цінність, можливість пізнання глибин життя і сутності людини. Завдяки їм авторські тексти отримують нові прочитання, інтерпретації, нове життя. Таких читачів також немало. Вони скептично ставляться до спонукальної, стимулювальної реклами, високо цінують думку компетентних, авторитетних фахівців, дорожать і своєю.

Покупців елітарних творів цікавить передусім якісний текст. Для багатьох із них має значення синтетична якість книги, елементами якої є і якість художнього оформлення, дизайну, поліграфічних матеріалів, робіт тощо.

Усе це відкриває ще один вимір у пошуку напрямів товарної політики, результатом якого може бути зосередженість на виокремлених за статусними критеріями таких типах видань:

1. Масова книга. Це — розраховане на широкі кола, випущене у великій кількості, загальнодоступне, недороге видання. Не завжди вона репрезентує масову літе-

ратуру. Соціально вартісна масова книга робить доступними широким верствам населення і твори національної, світової класики, надбання сучасної літератури, науки, мистецтва. Свого часу її випуском переймалося товариство «Просвіта»; популярною в Україні була серія видань «На добровечір»; московське видавництво «Молода гвардія» здобуло багато прихильників книжковою серією «Класики и современники». Цікавим, розрахованим на широкі маси видавничим феноменом є *покетбук* (англ. pocket — кишень і book — книга) — книга кишенькового формату.

Добре задумана, підтримана ефективними маркетинговими комунікаціями масова книга може набути статусу *культової книги* — високозатребуваної, особливо привабливої для масової аудиторії книги. Як правило, такі видання утворюють видавничі серії, унікальні за тематичною, жанровою ознаками, якісно оформлені, доступні за ціною. Вони не лише популярні в широких читацьких колах, а й поцінуються фахівцями.

Масова книга потребує високої операційної ефективності, уміння досягати економії на масштабі, розгалуженої розповсюджувальної мережі, гнучкої цінової, комерційної політики, активної рекламної підтримки. Вправна діяльність на цьому сегменті ринку обіцяє неабиякі фінансові, іміджеві результати. Водночас високою є ціна ризиків і помилок.

2. Елітарна книга. Її репрезентують найкращі за всіма ознаками у своєму типологічному класі видання. Щодо них у моду входить поняття «преміум-книга». Не кожному видавцю вона доступна. А той, хто зумів ефективно налагодити справу і здобув очікувані економічні результати, має підстави вважати, що досягнув фахових вершин. Адже в якісній, ефективній елітарній книзі концентруються на найвищому рівні всі необхідні для видавничої справи і підприємницького успіху знання і вміння, фаховий смак. Як правило, зосередження на такій книзі розвиває потенціал видавництва, видавничу культуру загалом, стимулює особистісний розвиток поціновувачів книг. Прогрес у видавничій справі за більшістю напрямів забезпечували творці саме елітарних для їх часу книг. Це узагальнене поняття охоплює такі підгрупи:

— ексклюзивна (франц. *exclusif* — винятковий) книга. До цієї категорії зараховують виняткову за основними характеристиками, розраховану на вузьку цільо-

ву аудиторію книгу. Будь-який достойний уваги вимогливої аудиторії твір може бути представлений нею. Головне — правильно сформульована, спозиційована видавнича ідея і високоякісні видавничо-поліграфічні рішення. З такими видавничими проектами пов'язані намагання сформувати нечисленні, закриті книжкові клуби;

— унікальна (лат. *іпісів* — єдиний) книга. За видавничими параметрами вона нічим не відрізняється від ексклюзивної. Єдина відмінність — доступність усім, хто хоче і може її придбати. Унікальна книга є породженням унікальних людських потреб, смаків та інтересів. Для таких людей нормою є те, що хтось вважає надмірністю чи розкішшю. Унікальні книги з часом стають *раритетними* (лат. *гаґНаэ* — рідкість), набувають усе більшої цінності для фахівців і колекціонерів. Цільовою аудиторією для них є особи, які купують разом із вміщеною у книзі інформацією особливі емоції, враження, естетичний досвід. У таких діях вони вбачають одну із форм реалізації власної індивідуальності.

Елітарна книга створює нові сегменти ринку, оскільки фіксує, формує нові потреби. Здебільшого її купують не заради змісту, а заради неї самої, емоцій, які вона створює. З підвищенням добробуту інтерес до неї активується. Як правило, такі книги розвивають культуру, смаки людей. Пов'язані вони зі стилем життя: він змінюється — потреба в книгах стає іншою або навіть зовсім зникає.

Праця над елітарними виданнями породжує нові ідеї, стимулює технологічні прориви, реалізовує прагнення видавця до фахового успіху, наснажує почуттям символічної перемоги. Елітарна книга репрезентує культуру видавництва, команди майстрів, яких йому вдалося згуртувати. Перед тим як наважитися на роботу з нею, потрібно добре дослідити цільову аудиторію. Елітарна книга потребує потужної рекламної підтримки.

Не кожне видавництво осилить такий проект, навіть якщо витворить неперевершену і дуже привабливу видавничу ідею. Адже реалізація її обов'язково пов'язана із залежністю від фахівців, що володіють необхідними для цього винятковими здібностями, і від можливостей поліграфії. При використанні за таких умов аутсорсингу можливі організаційні, творчі, фінансові та інші непорозуміння і конфлікти.

З елітарною книгою має багато спільного *специфічна книга* — видання особливих формату, структури, дизайну, художнього оформлення. До цієї категорії можна зарахувати *мініатюрну книжку*.

Ще один вектор пошуку в царині товарної політики може бути пов'язаний із *прикладною книгою* — виданням, яке містить цінну для будь-якої сфери практичної діяльності інформацію. На такі видання завжди є попит, оскільки вони допомагають людині адаптуватися до життєвих обставин, викликів, саморозвиватися, досягати цілей. Багато хто прикладні книги вважає привабливішими для бізнесу, ніж видання художньої літератури. Стверджують, що особливо підвищується попит на них у часи економічних спадів і криз, коли непересічну цінність для людей має практична інформація. Тому вони спрямовують свої погляди на самовчителі, практичні посібники, розповіді про успішний досвід у різних сферах життєдіяльності.

За наявності необхідних передумов видання прикладного характеру можуть бути задумані, випущені у світ і презентовані на ринку у статусі масової та елітарної книг.

Прикладний напрям репрезентує *спеціальна книга* — видання, призначене для специфічних цілей. Може стосуватися галузей науки, техніки, мистецтва, сфер діяльності тощо. Її підвидом є *спеціалізована книга* — видання, яке містить спеціальні знання, опис навичок, необхідних для роботи в певній галузі.

Поле для пошуку ідей товарної політики безмежне. Якщо добре знати ринок, читацьке середовище, в якому «вирують» не задоволені, «дрімають» не актуалізовані, зароджуються ще ніким не помічені і не вивчені потреби, то на всіх цих напрямках можливо досягти достойних результатів.

Знання потреби допомагає сформувати *видавничу пропозицію* — втілені у книзі найважливіші для цільової аудиторії вигоди. Деякі потреби на перший погляд можуть сприйматися як надто екзотичні. Якщо задоволення їх не суперечить законодавству, нормам ділової етики, концепції видавництва, не гріх братися за справу. Комплекси, упередження в цьому шкідливі. Адже завдання видавництва — виробляти потрібний цільовому ринку товар у вигляді книги, розвивати свій інвестиційний по-

тенціал, щоб із часом видавати якомога більше потрібних і цінних книг. А інакше незадоволену потребу побачить хтось інший і підніметься завдяки її задоволенню на вищий щабель свого розвитку.

Пошук видавничих ідей є проблематичною справою. Не завжди він завершується перспективними відкриттями. Тому видавництво нерідко шукає нові можливості в опанованих ринкових нішах. Результатом такого пошуку стають різноманітні версії успішних видань. Якщо, наприклад, ніша сформована на основі популярності автора, то видавець може вдатися до випуску різноманітних тематичних, жанрових добірок його творів і повного їх зібрання. Інтерес до певного жанру підкаже можливість здобути вигоду від добірок творів різних авторів, антології чи масштабної серії. Навчальний підручник може бути доповнений скороченою його версією, посібниками в запитаннях і відповідях, схемах і таблицях, тестовими завданнями, робочим зошитом, словником-довідником тощо. Це непростий і неоднозначний шлях розвитку, оскільки нові версії починають конкурувати між собою, а всі — з основним виданням. Наслідками цього можуть бути мала економічна сила, низька ефективність їх усіх. Не кожне з них обов'язково матиме належну якість, що знижуватиме привабливість усієї групи видань, в т. ч. і того, яке раніше вважали бездоганним.

Близьким до такого підходу є *вертикальний маркетинг* — випуск у світ, реалізація різних версій видання або функціонально подібних видань різним групам споживачів. Часто він створює ілюзію відносно монопольного контролювання ринку. Насправді це спричинює його роздрібнення. Через це кожному виданню не вистачає конкурентної сили, бо рідко яке з них максимальний відповідає найвибагливішим вимогам. Якщо новий видавничий продукт не пропонує споживачам принципово нової вигоди, краще не братися за нього. Ослаблює видання і внутрішня конкуренція. Правда, одночасно необхідно враховувати і такий ризик: відхилений текст може випустити у світ інше видавництво і створити ще гострішу конкуренцію. За таких обставин раціональніше віддати перевагу меншому ризику.

За твердженням фахівців, більше можливостей у розвитку ринку має *горизонтальний маркетинг* — намагання задовольнити цільову аудиторію усім комплексом унікальних, між собою неподібних видань.

Наприклад, видавництво дитячої літератури крім книжки з казкою пропонує і книжку-іграшку, книжку-розмальовку з головним її героєм. Це створює нові категорії продукту, нові ринкові ніші.

Основні доходи видавництво отримує від небагатьох видань. Гонитва за розширенням асортименту призводить до появи і збільшення в ньому невдалих, збиткових позицій. Тому нерідко доводиться вдаватися до сумнівних дій, щоб продати недостатньо конкурентоспроможні видання, або списувати їх. Краще таким шляхом не йти, хоча це мало кому вдається.

### Організування співпраці з автором, розроблення концепції видання

Видавничу ідею може підказати автор. Щоправда, не кожен уміє належно трансформувати її в концепцію видання. Трапляється, що видавництво має ідею і концепцію проекту, але йому не вдається знайти здатних до їх реалізації авторів.

*Концепція видання (видавничого проекту) — опис тематики, споживчої цінності, цільової аудиторії, типологічних, стильових параметрів, особливостей матеріальної конструкції видання, його ключових вигод для споживачів і ефекту для видавництва.*

У будь-якому разі справа не зрушить з місця, доки видавець і автор не зустрінуться, не знайдуть спільної мови, не уявлять видання (проекту). Попереднє обґрунтування характеристик сприяє оптимізації його проект-моделі, вберігає від розбіжностей у взаємних очікуваннях автора і видавця, непорозумінь на всіх етапах співпраці.

Спонтанно отримані авторські оригінали також можна адаптувати до модельних характеристик концептуально сформованого видавничого проекту. Для цього потрібні готовність і воля автора до такої праці, усвідомлення того, що запропонований ним текст має інтегруватися в контекст діяльності видавництва, стильову канву його продукції. Багато авторів драматично переживають такі ситуації, не готові працювати на рівні вимог видавництва. Це потребує від редактора вміння коректно, аргументовано і делікатно вибудувати з автором діалог, а іноді — і здатності стати анонімним співавтором, якщо для цього є відповідні передумови і компетенції.

У концепції видання (видавничого проекту) мають бути враховані:

- потреби, на задоволення яких воно націлене;
- основні характеристики цільової аудиторії;
- сильні і слабкі сторони наявних на ринку видань, маркетингової діяльності видавництв;
- ключові фактори успіху, забезпечення конкурентних переваг майбутнього видання (проекту);
- основні аспекти пов'язаної з виданням (проектом) товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної практики видавництва.

Навіть найперспективніша видавнича концепція має бути піддана вимогливій експертизі ще до її освоєння.

### Редакційно-видавнича підготовка видання

Братися за підготовку видання є сенс після оптимізації, схвалення концепції видання. В іншому разі неможливо підпорядкувати єдиним принципам роботу видавничих служб, вирішувати дискусійні питання, оцінювати творчі рішення. На цьому етапі авторський оригінал зазнає суттєвих (і не лише редакторських) корективів. У літературно-мистецьких, навчальних, а також виданнях прикладного характеру ці зміни мають різну специфіку. Головне при цьому — забезпечити відповідність споживчих цінностей, функцій і типологічного статусу потребам цільових споживачів.

Орієнтиром у редакційно-видавничій підготовці є спроектовані модельні характеристики видання. Їх випрацьовують, випробовують, узгоджують на попередньому (проективному) етапі. Іноді навіть виготовляють зразок (проект-модель) видання, піддають його експертизі серед продавців, потенційних споживачів. Такі можливості розширилися з появою цифрового друку. Проективні знання, фахові вміння, цілеспрямованість, єдність зусиль автора і фахівців видавництва — важливі умови досягнення успіху на цьому етапі.

Ще при підготовці видання до друку починають роботу щодо створення ефекту очікування його на ринку. Це — поле спільної праці автора, редактора, фахівців маркетингової служби. Найкраще, якщо їм вдається знайти нетривіальні комунікаційні способи, адже пряма

реклама видань потребує іноді непосильних для видавництва витрат і не завжди належно спрацьовує.

Головним завданням товарної політики є виготовлення видавничого продукту таким, щоб його можна було продати, щоб він був затребуваним, ефективним товаром. А будь-який продукт стає товаром у свідомості покупців, споживачів, оскільки саме там вирішується його ринкова доля. З цього приводу давньогрецький філософ Публіус Сіріус у I ст. до н. е. стверджував, що річ чогось варта, якщо покупець готовий за неї платити. У сучасних умовах Дж. Траут розвинув цю думку, заявивши, що вартість речі випробовується готовністю покупців платити за побачені в ній відмінності. Значною мірою це залежить від того, наскільки вдало спроектовано і втілено у виданні всі складові його споживчої цінності, вмело наділено його унікальними характеристиками, підсилено додатковими функціональними елементами. Багато можливостей для цього мають видавництва, які добре знають своїх потенційних клієнтів, знаходять рішення, які можуть привабити їх, забезпечити максимальну функціональність книги.

У видавничій сфері поява далеко не всіх нових продуктів є знаковою подією. Тільки особливо популярні автори і вміння надати резонансу творам є передумовою такого ефекту. Забезпечити його непросто, якщо видання не містить у собі необхідного потенціалу новизни.

Кожне нове видання має сприяти збільшенню обсягу продажу, розширенню здобутого ринку, освоєнню його нового сегмента, поліпшенню економічних показників видавництва. Однак нерідко нові видання свідчать про стагнацію у функціонуванні видавництва, породжують нові ризики і проблеми. Як правило, так трапляється з видавництвами, які, вдало вивівши на ринок видавничий проект, зупиняються в розвитку, знижують самовимогливість, пошукову активність.

У видавничій справі *проектний метод* (зосередженість на випуску книжкових серій) має багато переваг. Він відкриває більше можливостей для формування і підтримання стильового образу видавництва і його продукції. За такого підходу кожне видання створює ефект очікування для наступного і є локомотивом просування на ринку раніше виданого. Потужно і в різних напрямках спрацьовує при цьому синергетичний ефект.



У товарній політиці видавництва має значення не лише те, що і як видавати, а й близьке до комерційної проблематики питання — скільки видавати. Від його вирішення залежить економічна ефективність. Адже значно вигідніше виробити, продати за певний час п'ятитисячний наклад, ніж поділити його випуск на два заводи (випуски). Кожне видавництво по-своєму знаходить рішення, зважаючи на досвід, статистичні дані, практику колег і конкурентів, стан ринку, розуміння масштабу та інтенсивності попиту.

Небайдужий до своєї справи видавець дбає, щоб кожна випущена ним книга додавала клієнтам приємних емоцій і вражень. Це потребує багато творчої енергії, часу і коштів. А сподівану віддачу він отримує не завжди, бо немало цінних, унікальних, на його погляд, якостей книги залишаються непоміченими, недооціненими. Для багатьох клієнтів вони просто не важливі. Безперечно, навіть видання, покликане задовольняти масову читацьку потребу, повинно мати унікальність, яка приваблювала б споживачів і захищала від конкурентів. Однак воно не може нагадувати мавзолей, що виблискує мармуром і золотом. Це — проблема не лише смаку, фаховості, а й економічної поміркованості видавця.

### **Модернізація, модифікація видань**

Доки продажі не викликають стурбованості, а канали зворотного зв'язку не приносять пов'язаної із виданням тривожної інформації, видавництво не переймається його конкурентним становищем і перспективами на ринку. Однак із часом навіть сильні позиції в асортименті втрачають свій потенціал, бо в сучасному світі дуже швидко старіє споживча цінність інформаційно насичених продуктів, через що вони починають розминатися із потенційними покупцями. І навіть найвишуканіші засоби стимулювання продажів не можуть цьому зарадити.

Автор і видавець починають бачити вади у структурі, змісті видання. Не такими привабливими сприймаються його дизайн-концепція, художнє оформлення тощо. У якийсь момент стає зрозуміло, що донедавна успішна книга починає вичерпувати свій ринковий

ресурс. Видавець, який знає, що книга, як і всі товари, має життєвий цикл, який складається з певних етапів, рідко випускає це з поля зору.

### Життєвий цикл книги як товару

У видавничому бізнесі необхідно розрізнити життєвий цикл книги як особливого видавничого продукту і життєвий цикл конкретного видання.

*Життєвий цикл книги як товару — час, упродовж якого книга зберігає свою життєздатність на ринку і забезпечує досягнення цілей видавництва.*

Поділяється він на кілька етапів: впровадження, зростання, зрілості, спаду. При їх ідентифікації беруть за основу обсяг продажу, рівень доходів і прибутків. У цих показниках сконцентровано сприйняття книги цільовими споживачами, загальну потужність попиту, інтенсивність конкуренції. Вони підказують вибір адекватних ситуації маркетингових стратегій.

### Впровадження книги на ринок

Появу на ринку нового видання не завжди своєчасно помічають ті, кому воно адресоване, оскільки потреба, яку воно покликане задовольняти, втратила актуальність, не набула гостроти або задовольняється виданнями-аналогами, товарами-субститутами. Добре, коли видання претендує на монопольне задоволення корінної потреби широкого кола споживачів. У видавничій справі такі ситуації не рідкість. Однак тривають вони недовго.

Відповідно до матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), товари, які перебувають на стадії впровадження, називають «важкими дітьми», «темними конячками», «проблемами», «загадками». Продавці часто неохоче реагують на них. Розкупувають їх клієнти, яких кваліфікують як «новаторів», «піонерів». За спостереженнями маркетологів, їх приблизно 2,5% від загальної кількості потенційних покупців. Обсяги продажів невеликі, діяльність збиткова. Новим виданням необхідні рекламна підтримка, заходи щодо стимулювання продажів. Добре, якщо вони націлені на сегменти ринку, які зростають. Це відкриває їм більші шанси

статі з часом виданнями-«зірками». Бажано, щоб цей етап настав якомога швидше.

Неякісні, невміло спозиційовані видання-«загадки» можуть відразу стати виданнями-«собаками». Якщо стимулювання продажів, рекламна підтримка не спроможні вплинути на їх конкурентну силу, краще вилучити такі книги з асортименту. Адже на їх зберігання, логістичне обслуговування потрібні кошти, яких вони не приносять. А зберігання їх на складі породжує ілюзорні оцінки майбутніх можливостей. Вигідніше відразу визнати помилку і підкоритися правилу: у маркетингових війнах слабкі видання знищують, фокусуючи увагу на тих, що здатні забезпечити успіх.

На етапі впровадження можуть бути використані такі стратегії:

а) стратегія проникнення, спрямована на швидке входження на ринок, захоплення якнайбільшої його частки. Основні маркетингові інструменти — гнучка система цін, передусім для виданих масовим накладом видань, попит на які чутливий до ціни;

б) стратегія «зняття вершків», яка передбачає продаж за високими цінами. Найдоцільніше її використовувати щодо випущених невеликими накладом, особливо цінних для цільових покупців видань.

В обох випадках необхідне максимальне поширення інформації про новий видавничий продукт. Немало зусиль потребує розвиток системи дистрибуції (робота з посередниками, оптовими, роздрібними продавцями).

### Зростання ринку (обсягів продажу)

На цьому етапі зростання ринку видання досягає точки безбитковості і починає приносити прибуток. Автор і видавець мають право вважати, що їхня праця не минула марно — ринок визнав їхню книгу. Покупців видань-«зірок», яких приблизно 13,5%, називають «ранніми послідовниками». Збільшення кількості продажів, підвищення прибутковості свідчать про досягнення виданням зоряного етапу свого розвитку (видання-«зірка»). Перед видавництвом може постати необхідність додруковування накладу, якщо книга випущена невеликою партією. У цей час можливе коригування (підвищення) ціни.

Конкуренти, побачивши привабливу ринкову нішу, починають виявляти свою увагу до неї. У зв'язку з цим видавництво має планувати і готувати атакування власних позицій: подбати про підготовку і випуск видозмінених версій своїх видань. У рекламній діяльності акцентують на перевагах для споживачів своїх «зірок» над виданнями конкурентів. Паралельно працюють над розвитком ринку, що допомагає побачити нові потреби, нових споживачів, згенерувати нові ідеї і запропонувати нові чи модифіковані видання. На це можна використати прибуток від видань-«зірок». Нераціональні маркетингові рішення (позиціювання, ціна, розподіл) можуть спричинити переміщення видання-«зірки» на проблемні позиції.

### Ринкова зрілість видання

Чимало покупців уже стали власниками книги, але ще багато готових купити її. Однак темпи збільшення продажів уповільнюються, зменшуються доходи, оскільки на ринку з'являються видання-аналоги і їх версії. Очевидною стає необхідність інтенсифікації зусиль щодо стимулювання продажів.

Цей етап триває найдовше, а кількість покупців є найбільшою (рання більшість — 34% і пізня — 34%). Отримувані надходження можуть бути спрямовані на підготовку і реалізацію нових проектів або інші цілі. Завдяки цьому видання, яке дійшло до фази зрілості, виконує в товарній політиці видавництва роль «дійної корови».

У цей період оптимальною для видавництва є *стратегія збереження (захисту) частки ринку* — пошуку нових споживачів, проникнення на нові сегменти, активізації реклами, засобів стимулювання продажів. Може бути використана також одна із моделей стратегії репозиціонування — вихід з невігідних сегментів ринку і входження на перспективні. Для цього доведеться модифікувати видання.

### Спад продажу і прибутку

Видання на етапі продажу і прибутку ще займає помітну частку ринку, приносить прибутки. Однак у видавництві виникають сумніви щодо його перепекти-

ви. Такі видання, відповідно до матриці БКГ, зараховують до «собак». У цей період малокваліфікований, недосвідчений, азартний видавець може сам собі створити проблему. Річ у тім, що тоді купівельну активність виявляють приблизно 16% покупців, яких називають «консерваторами», «запізнілими». Саме вони формують ілюзію інтенсивного попиту. Не збагнувши його природи, не вивчивши його величини, видавець додруковує солідну кількість видань, більшість яких із часом стає макулатурою.

Усе це може бути наслідком вичерпання споживчої потреби, насичення ринку, переорієнтації споживачів на інші видання. У будь-якому разі, знаючи причини, легше визначити напрями і зміст подальших дій. Часто на етапі спаду доцільна *стратегія відходу (відступу)* — отримання максимальної вигоди від реалізації видання, приреченого бути вилученим з асортименту. Адже для конкурентної сили, економічної ефективності важливе не підтримання асортименту, а формування ефективного асортименту. З огляду на це значно вигідніше вилучити з нього слабкі видання, які спотворюють самооцінки, підвищують рівень непродуктивних затрат. Чим довше вони в асортименті, тим більша від них шкода.

Добре, якщо є змога застосувати *стратегію модернізації* — внесення у видання змін відповідно до нових умов ринку і потреб споживачів. Як правило, її застосовують до інформаційно насичених (підручників, словників, довідників, енциклопедій), прикладних видань. Унесення змін, доповнень у їх зміст зі збереженням чи видозміною зовнішніх ознак (формат, дизайн, художнє оформлення) допомагає динамізувати попит, освіжити поведінку покупців.

Для белетристичних видань придатніша *стратегія модифікації* — видозміни деяких ознак видання зі збереженням його суті, випуск його в іншій книжковій серії.

Стратегії модернізації і модифікації допомагають дати виданням нове життя зі значно меншими затратами праці і коштів, ніж це потрібно для підготовки нових.

Тривалість, траєкторія життєвого циклу видання і конкретних його етапів значною мірою залежать від їх змісту, масштабу цільового ринку, відновлюваності читачької потреби. У різних видів видань (в межах одного виду) життєвий цикл має суттєві відмінності. Це залежить від попиту, особливостей видання, характеру

конкуренції (наявності видань-аналогів, товарів-замінників). Маючи таку інформацію, видавець може аргументувати своє сприйняття видавничих ідей, концепцій, авторських пропозицій. Уберігає володіння цією інформацією і від запізненого виходу на ринок із «застарілими новинками». Неможливе без неї й управління життєвим циклом наявних в асортименті видань. Головне в цій справі — скоротити фазу впровадження на ринок, прискорити перебіг подій у фазі зростання, продовжити фазу зрілості, віддалити й уповільнити спад, а також збалансувати асортимент з огляду на етапи життєвого циклу видань. Постійний моніторинг асортименту, контролювання його позицій, атакування і ліквідація тих видань, які цього заслуговують, допомагають утримувати асортиментне ядро з видань-«зірок» і видань-«дійних корів», мати оптимальну кількість видань-«загадок» і якомога менше видань-«собак».

Якими б успішними не були позиції в асортименті, робота над генеруванням, відбором нових видавничих ідей, виробленням концепцій і підготовкою проєктів має тривати постійно. При цьому завжди слід пам'ятати, на задоволення якої саме і чіткої потреби вони зорієнтовані; наскільки масштабна та інтенсивна ця потреба, хто, як і з якими виданнями вже працює на цільовому ринку; чи задовольняють наявні видання потреби цільових споживачів, завдяки чому вони здобули і захищають свою конкурентоспроможність; за рахунок яких особливостей продукції чи інших маркетингових факторів видавництво планує здобути свій успіх.

У здійсненні товарної політики важливо розраховувати на власні переваги, ексклюзивні ключові фактори успіху, які акцентують на унікальності видавництва. Дехто схильний наслідувати успішних конкурентів (*істратегія наслідування*), використовуючи їхній досвід. Інші не наважуються братись за те, в чому конкуренти є першими і сильнішими (*стратегія уникнення*). На нерозвинутих ринках, яким є і український, нерідко намагаються вибудувати товарну політику не на споживчих потребах і вміннях їх задовольняти (компетенціях), а на відносинах. За такого підходу спотворюються засади видавничої справи, свідченням чого є поява на ринку випущених в «авторській редакції» книг.

Кожна модель поведінки (стратегія) має для видавців свій сенс, з кожною можуть бути пов'язані свої про-

блеми. Важливо заздалегідь знати про них, з урахуванням їх спрогнозувати своє майбутнє.

Стратегія не може бути самоціллю. Вибір її диктують особливості ринку, можливості видавництва. Використання будь-якої з них покликане забезпечити максимальні результати діяльності, уникнення непродуктивних витрат, конкурентну силу і стійкість, гнучкість, мобільність. Жодна стратегія ніколи не була використана у класичному варіанті. Їх завжди пристосовують до реалій практики. Адже стратегія в теорії — модель, формула дій; на практиці — змагання, в якому дії учасників залежать від цілей, можливостей, а також натиску, опору конкурентів.

При виборі моделі видавця виручають знання, досвід, інтуїція, навіть випадковості ринку. Щодо цього може прислужитися обґрунтована американським економістом, математиком Ігорем Ансоффом (1918—2002) модель розвитку товару/ринку, яка передбачає такі стратегії:

а) стратегія глибокого проникнення на ринок. Вибір її зобов'язує до потужної експансії видань на цільовому ринку, постійного нарощування пропозиції, збільшення обсягів продажів, частки ринку. Основні засоби — реклама, стимулювання продажів, низькі ціни. Часто при цьому ігнорують якість видань. В інформаційно-рекламній діяльності акцентують на збереженні здобутих і залученні нових покупців, поки що схильних купувати видання конкурентів;

б) стратегія розвитку товару (видань). Нею можуть скористатися популярні, авторитетні видавництва, які надають перевагу серійній продукції. Змістом її є вдосконалення визнаних ринком видань, продукування нових видавничих ліній для утримання цільових покупців;

в) стратегія розвитку ринку. Ознаками її є збільшення обсягів унаслідок здобуття нових груп споживачів. Ілюстрацією її може бути випуск нових видів інтелектуально насичених, навчальних, розвивальних видань.

Прислужатся у своїй товарній політиці видавництву і такі стратегії:

а) стратегія новатора, яка передбачає спрямування доходів на пошук і підготовку все нових «зіркових» проектів;

б) стратегія послідовника, що орієнтує на відстеження успішних проектів конкурентів, перехоплення їхнього досвіду, авторів, тем тощо;

в) стратегія «нішера», ознаками якої є малопомітність, ревне оберігання здобутих позицій, сформованих відносин.

За будь-якої товарної стратегії видавництво має намагатися, щоб у його сфері перебували кращі автори, старатися разом із ними задумувати і випускати якомога кращі видання, весь час дивувати ринок оригінальними рішеннями і новими пропозиціями. Завдяки цьому легше реалізовувати потенціал інших складових маркетингового комплексу. Часто високий рівень товарної політики може результативно і вирішально спрацювати як самодостатній маркетинговий чинник.

### **Сучасні тенденції у товарній політиці видавництва**

Погіршення становища традиційної книги у боротьбі за читача із новітніми її типами, стагнація видавничого ринку, несформованість розповсюджувальних мереж, зниження ролі читання в соціальному бутті особистості, підростання поколінь, для яких книга далеко не обов'язковий предмет інформаційного простору, спонукатимуть видавництва до пошуку нових організаційних форм діяльності і напрямів товарної політики. З огляду на світові тенденції останніх десятиліть, які поступово виявляють себе і на зрілих ринках пострадянського простору, можна прогнозувати такі процеси:

а) концентрування (злиття, поглинання) видавничого бізнесу, створення вертикально інтегрованих книжкових компаній. Це буде наслідком дій двох зустрічних потоків: вичерпання можливостей видавництва розвиватися, функціонувати на власній основі, а також спрямування у видавничу сферу незадіяного капіталу з інших галузей. Паралельно з ними співіснуватимуть середні, малі видавництва, а також видавництва-«нішери» і незалежні книгарні;

б) взаємопроникнення медійної і традиційної книговидавничої діяльності. Все частіше великі медійні холдинги вважатимуть за необхідне мати у своїй системі і



книжкове видавництво, а видавці зацікавлюються випуском медійних продуктів (журналів, газет). Паралельно із цими процесами можуть відбуватися злиття і поглинання;

в) випуск книжкових видань не на паперовій основі. Багато видавців вважає такий напрям розвитку не альтернативою традиційній книзі, а створенням додаткових можливостей для її просування на ринку, утримання у полі своєї діяльності уваги цільових аудиторій. Поки що свою діяльність вони розгортають за такими напрямками:

— розвиток електронного книговидання. Ця тенденція посилюватиметься з підростання поколінь, для яких комп'ютер, Інтернет — невід'ємні елементи способу життя. Одночасно вона породжує потребу в спеціальних пристроях для читання електронних книг (e-book), що вже стало ефективним бізнесом.

Інформація електронних видань може бути представлена у вигляді аудіотреків (тр3-плеєр), файлів для використання на пристроях для читання (мобільні телефони, смартфони, КПК, e-book), а також звичних форматів doc, txt, pdf (у мережевих інформаційних ресурсах).

Основна проблема у розвитку цієї діяльності пов'язана з реєстрацією і обліком електронних видавничих продуктів, дотриманням прав власності, недотриманням стандартів діяльності. Поки що цей ринок майже не регулюється, внаслідок чого там процвітають «піратство» і близькі до нього явища (безплатні «нелегальні» електронні бібліотеки, передусім при деяких вищих навчальних закладах);

— розвиток аудіокниги. Тотальний дефіцит часу, несформованість у багатьох людей життєвої потреби у читанні, автомобілізація соціуму роблять аудіокнигу достатньо затребуваним продуктом. Особливо привабливі для видавців такі її жанрові сегменти, як дитяча книга, поезія, мала проза у виконанні авторів, відомих акторів, вивчення іноземних мов тощо.

Вихід видавництва у поки що нетрадиційний для них бізнес-простір потребує передусім змін у свідомості фахівців, оптимізування правовідносин із власниками авторських прав, опанування і реалізації нових технологічних і маркетингових можливостей, усвідомлення, що сучасні технологічні можливості і виклики — не останнє слово.

### **3.4. Ціна як елемент маркетингового комплексу видавництва**

Ціноутворення є одним із найпроблемніших аспектів маркетингового комплексу видавництва. Адже в ціні видавничої продукції реалізуються його економічні інтереси, іміджеві претензії, конкурентні можливості і стратегії. Щодо неї не раз доводиться дискутувати із продавцями, прямими покупцями книг. Правильно встановлені ціни, вмотивоване маневрування ними — базова передумова конкурентоспроможності, ліквідності товарів і послуг, економічної стійкості, інвестиційної сили видавництва. Помилки призводять до затоварювання, недоотримання фінансових надходжень, погіршення економічних показників.

Ціна є особливо активним маркетинговим інструментом видавництва, функціональність якого пов'язана із забезпеченням продажів продукції, створенням і розвитком економічної сили, іміджу видавництва, впливом на клієнтське і конкурентне середовище. Її потенціал реалізується у контексті з товарною, збутовою, комунікаційною політикою видавництва та іншими чинниками.

Ціна є головним фактором позиціонування, розповсюдження видань і сприйняття їх споживачами. Вона — одна із точок конкурентної боротьби, в ній сконцентровано інтереси автора, видавця, партнерів, з якими видавництво співпрацює в режимі аутсорсингу, виробників і постачальників поліграфічних матеріалів, поліграфічних послуг, суб'єктів книгорозповсюдження. Часто вони по-різному розуміють, інтерпретують її природу і складові, наслідки помилкового ціноутворення. І завжди переслідують власні інтереси. Одна і та сама ціна книги може неоднаково сприйматися різними категоріями покупців, що важливо на етапі її цінового позиціонування.

#### **Фактори, що обумовлюють цінову політику видавництва**

Для продавця і покупця ціну уособлює кількість грошей, які можна отримати або необхідно заплатити за продукцію чи послуги. У ній зосереджені співвідношення

попиту і пропозиції, характер конкуренції видань, інтенсивність потреби в них, маркетингова зрілість і ринковий статус видавництва та його продукції, рівень соціально-економічного розвитку суспільства, соціальний статус, цупівельні можливості цільових споживачів тощо.

*Ціна видавничого продукту — кількість грошей, які необхідно витратити на придбання видання.*

Вона є чутливим центром, у якому сходяться інтереси суб'єктів ринку, і залежить від умов виробництва, споживання, відтворення. Найбільшою помилкою є погляд на ціну як на феномен, похідний від виробничих затрат, хоча ігнорувати їх у ціноутворенні не слід. Ціна є ефективним і делікатним інструментом досягнення конкурентних, економічних цілей. Це — двогострий меч, яким можна вразити конкурента і скалічити себе, якщо невміло ним користуватися. У ціні значною мірою закорінений потенціал розвитку видавництва. Помилки в ціноутворенні — одна з причин його невдач.

Нерідко покупці піддають ціну експертизі за критерієм справедливості, порівнюючи цінову політику видавництва з конкурентами. При цьому вони беруть до уваги і власні вигоди, здебільшого асоціюючи їх із якістю видань. Чутливі до ціни клієнти завжди шукають вигіднішу для себе пропозицію, зважаючи або лише на ціну, або на ціну і якість. Чутливі до ціни видання можуть бути особливо ефективним товаром або «макулатурою» на складі. Все залежатиме від того, наскільки фахово оперують ними видавництво і продавці книг.

У видавничій сфері формування цін відбувається наближено до засад ціноутворення на ринку монополістичної конкуренції, де багато виробників пропонують подібну, але не однакову продукцію. Кожен із них володіє невеликою часткою ринку, тому в політиці ціноутворення вони не настільки залежні від реакції конкурентів, як в інших сферах. Щоправда, й ігнорувати їх цінову політику не можуть. Не надто великий на книжковому ринку і діапазон цін, зумовлений відмінностями у якісних характеристиках видань одного виду. Іноді можна спостерігати у практиці ціноутворення симптоми ринку олігополістичної конкуренції, коли видавці однотипних видань ревно відстежують ціни конкурентів, реагують на них.

Загалом видавництво, самостійне в ціновій політиці, не може бути відособленим від цінових реалій книжкового ринку і цінової ситуації на обраному ним сегменті.

*Цінова політика видавництва — система, принципи встановлення цін на видавничу продукцію, маневрування ними відповідно до ринкової ситуації і маркетингових цілей.*

Основним інструментом цінової політики є ціна. Вона як впливовий фактор позиціонування видавничого продукту завжди фігурує в маркетингових стратегіях. У ній виявляються взаємозв'язки, взаємозалежності із споживчою цінністю і цінністю видань, особливостями товарної, дистрибуційної, комунікаційної політики, статусом видавництва, авторитетом автора, конкуренцією, характером попиту, можливостями і соціальними претензіями клієнтів.

На цінову політику видавництва, ціноутворення видання впливають різноманітні внутрішні і зовнішні фактори. Систему внутрішніх факторів ціноутворення становлять:

1. Маркетингові цілі видавництва. Вони можуть орієнтувати на досягнення певних обсягів продажу, прибутків, залучення чи відсіювання клієнтів, здобуття (проникнення) або збереження позицій на ринку (виживання).

2. Маркетингові стратегії видавництва. Вибір товарної, дистрибуційної, комунікаційної стратегії майже завжди пов'язаний із стратегією ціною. В одних випадках видавництво дотримуватиметься заздалегідь спроектованих цін, зосереджуючись більше на споживчій цінності, якості, дистрибуції, просуванні видань, в інших — маневруватиме цінами, зважаючи на особливості продукції, характер конкуренції, попиту тощо.

3. Витрати видавництва. Якщо сукупні надходження не покривають витрат на підготовку видання і не приносять прибутку, то діяльність позбавлена економічного сенсу і є ризикованою. Витрати і ціна значною мірою впливають на досягнення виданням точки беззбитковості, величину прибутків. Тому за будь-яких стратегій ціноутворення неминуче врахування затрат на його підготовку, просування, дистрибуцію. Однак вони можуть бути точкою відліку, а не основою ціноутворення. Їх формують *постійні витрати* (не залежать від накладів і величини продажу) і *змінні* (залежать від обсягу виробництва і продажу). Сукупність їх утворює *валові витрати*. Зі збільшенням накладів вони знижу-

ються, оскільки пропорційно переносяться на кожну одиницю продукції. Тому видавця особливо приваблюють видання, що претендують на високі наклади, попит на які має тенденцію до зростання, відтворення. Адже за таких умов спрацьовує ефект економії на масштабі. Покупця витрати видавництва не обходять — він реагує на ціну.

4. Кваліфікація, маркетингова культура кадрів, які займаються ціноутворенням. У встановленні ціни видання слід брати до уваги стан, тенденції розвитку ринку, купівельні можливості клієнтів, конкурентне середовище та багато інших зовнішніх і внутрішніх чинників. Як правило, від них залежать верхні рівні цін.

Зовнішні фактори невідконтрольні видавництву, але, знаючи характер, закономірності впливу, тенденції їхнього розвитку, можна ефективно використовувати їх. Фактори зовнішнього макросередовища враховують як тенденції, закономірності, іноді — як прямі сили. Фактори зовнішнього мікросередовища впливають на видавництво безпосередньо. Найголовніші з них:

1. Попит (споживачі). Важливими аргументами при виборі видавництвом цінових стратегій є цінове позиціонування (орієнтація на місце в конкурентному середовищі і свідомості споживачів), масштаб, інтенсивність попиту, зосередженість його на конкретних виданнях, купівельна спроможність і купівельна поведінка клієнтів, їх піддатливість рекламі, моді.

2. Цінова конкуренція. Полягає вона у використанні цін для створення кращих умов збуту своїх видань, опанування ринку, створення незручностей конкурентам. Загальна цінова ситуація на книжковому ринку, а також ціни видань, зорієнтованих на цільову аудиторію, відкривають або обмежують простір ціноутворення видавничого продукту. На різних за характером конкуренції ринках ціноутворення має свою специфіку:

— ціноутворення на ринку чистої (досконалої) конкуренції. Вона можлива на ринку однорідних (взаємозамінних, недиференційованих) видань, на якому оперує багато видавців і покупців. Жодне видавництво не може одноосібно, ігноруючи цінове середовище, визначати рівень цін. Ціни формують з огляду на співвідношення попиту і пропозиції. Тому видавництво орієнтується на існуючі на ринку ціни. В іншому разі воно не зможе продавати свої видання і отримувати не гірші від своїх конкурентів доходи. Чиста конкуренція у видавничій сфері майже неможлива, оскільки навіть один і той самий текст транс-

формується у різні видавничі продукти. Загалом чиста конкуренція — еталон, а не ринкова реальність;

— ціноутворення за монополістичної конкуренції. На такому ринку багато покупців і видавців високодиференційованої продукції. Завдяки високій якості їх видань вони здобувають незалежне становище на ринку, право з огляду на власні інтереси встановлювати ціни. Цій меті підпорядковують товарну і рекламну стратегії. Головний маркетинговий інструмент — диференціація видань, яка забезпечує їм ринкову силу;

— ціноутворення за олігополістичної конкуренції. Особливість його полягає у взаємозалежності видавців, зорієнтованих на один і той самий сегмент ринку. І якщо один знижує ціну, інші, щоб зберегти своїх покупців, змушені діяти аналогічно. Щоправда, жоден з них не ризикне підняти ціну, якщо інші не підтримають його;

— ціноутворення на ринку чистої монополії. На такому ринку видавництво діє одноосібно, на свій розсуд встановлюючи ціни. Головне, щоб їх сприйняв і витримав ринок.

Загалом при ціноутворенні слід враховувати цінові тенденції в галузі та її сегментах, вплив на ринок товарів-замінників, які можуть коштувати значно дешевше.

3. Інтереси, дії посередників, продавців. При ціноутворенні враховують інтереси суб'єктів оптової і роздрібною торгівлі. Завдяки цьому співпраця з видавництвом набуває для них сенсу. Всі вони — не лише агенти, а й своєрідні конкуренти видавця. Полеми цієї конкуренції є ціна видань, умови оплати. Одні цінові стратегії видавництва можуть бути особливо привабливими для посередників, і вони активно розповсюджуватимуть його продукцію, інші — «охолоджуватимуть» інтерес до неї, робитимуть не вигідним оперування нею. Часто посередники, переслідуючи свою вигоду, можуть зруйнувати цінові стратегії видавництва, по-вольонтаристськи встановлюючи роздрібні ціни.

Вибір методології ціноутворення залежить від економічних тенденцій (зростання, спад, криза), рівня і темпів інфляції, відсоткової ставки за кредит, політики держави у видавничій сфері. При цьому завжди видавництво має володіти інформацією про конкурентну силу чи слабкість видання: наявність на ринку видань-аналогів, товарів-замінників; складність доступу до них, їх

ціни; чутливість до ціни цільових покупців; конкурентний статус (переваги, недоліки) видання за критерієм «ціна — якість». Не менш важливими є маркетингова стратегія видавництва, вплив його цінової політики на поведінку посередників, покупців, конкурентів.

### Система цін на видавничу продукцію

Різні види цін відображають умови, особливості діяльності видавництва, їхні економічні інтереси, цілі, можливості. Тому їх класифікують за багатьма ознаками.

#### 1. За масштабами ринку:

— оптова ціна — ціна видавничої продукції, яку реалізують великими партіями безпосередньо або через оптові організації. Як правило, вона нижча від роздрібної;

— роздрібна ціна — ціна, за якою продають невеликі партії видань безпосередньо або через роздрібну торгівлю.

#### 2. За ступенем самостійності суб'єкта господарювання:

— вільна (самостійна) ціна — ціна, встановлена видавництвом відповідно до його цінової політики;

— ціна каталогу — ціна видавництва, суб'єкта книгорозповсюдження, надрукована в каталогах, прайс-листах;

— договірна (контрактна) ціна — ціна, встановлена видавництвом і покупцем за домовленістю;

— регульована державою ціна — встановлена державою ціна на складові собівартості, ресурси, формулу ціноутворення, що обумовлює ціну видань. Такими є ціни виготовлених за держзамовленням підручників для середніх загальноосвітніх шкіл;

— фіксована ціна — ціна на певні види товарів і послуг, встановлена державою, місцевими органами влади.

#### 3. За контрактами купівлі-продажу:

— тверда ціна — ціна, що не змінюється від часу підписання угоди до отримання продукції;

— контрактна ціна — ціна купівлі-продажу, зафіксована у контракті (ціна «фактичних домовленостей»);

— демпінгова ціна — встановлена нижче вартості (іноді собівартості) книги ціна.

Аналіз класифікації цін допомагає зрозуміти можливість та обмеження цінової політики видавництва за різних обставин діяльності.

## Цілі, методи і стратегії ціноутворення видавничих проектів

Цінова політика не може бути автономною, відірваною від загальних засад діяльності, маркетингового комплексу видавництва, умов діяльності. У ній поєднані економічні інтереси (досягнення показників продажу, доходу і прибутку, рентабельності, конкурентного становища, можливостей розширення діяльності), гуманітарні (відтворення людського потенціалу) та ін. Усе це формує систему цілей ціноутворення продукції.

*Цілі ціноутворення видавничої продукції — конкретні результати, яких прагне досягти видавництво за рахунок використання певної системи встановлення цін на свою продукцію.*

З огляду на очікувані від системи ціноутворення результати розрізняють такі групи цілей:

— отримання прибутку (отримання максимального, нормального прибутку від продажів; швидке отримання грошей; отримання певного рівня віддачі від інвестицій);

— захоплення (утримання) ніші ринку, збільшення (збереження) обсягів продажу. Для цього використовують нижчі ціни, великий діапазон знижок, оптимізують видавничі процеси, витрати тощо. Кращих показників досягають ті, у кого вища оперативна ефективність і більша економія на масштабі;

— створення сприятливого конкурентного середовища. На основі моніторингу цін на ринку встановлюють якнайвигідніші для клієнтів і видавництва ціни.

При визначенні цілей ціноутворення до уваги беруть усі аспекти маркетингового комплексу видавництва й умови його реалізації.

Залежно від характеру економічної системи ціноутворення відбувається на адміністративно-директивних або ринкових засадах. Вони впливають на вибір його методів.

*Методи ціноутворення видавничої продукції — підходи, орієнтири, які обумовлюють встановлення цін на видання.*

Вибір методів ціноутворення неможливий без урахування типу, структури ринку, на якому функціонує видавництво, його маркетингової стратегії, уміння використовувати цінові інструменти в досягненні маркетингових цілей. Обставини діяльності можуть мотивувати використання відповідних методів.



### Ціноутворення, зорієнтоване на витрати («собівартість» плюс прибуток)

При випуску видань на замовлення, продажу оптом усього накладу, з'ясуванні цінового мінімуму на нові видання доцільний метод ціноутворення, зорієнтованого на витрати («собівартість» плюс прибуток). Його елементи корисні при експертизі інших методів ціноутворення. Важливий він також при визначенні точки беззбитковості, рівня імовірних прибутків.

Технологія ціноутворення, зорієнтованого на витрати, передбачає врахування всіх витрат (авторський гонорар, видавничі процеси, оплата робіт у режимі аутсорсингу, загальновидавничі витрати, ціна поліграфічних матеріалів і послуг тощо) і доплюсування до них суми прибутку на рівні середньої чи спеціально заданої рентабельності. Іноді на величину прибутку можуть впливати замовник, оптовий покупець.

Недолік цього методу полягає в зорієнтованості на виробництво, яке не завжди буває ефективним, раціональним, а не на попит і конкуренцію, що може призвести до втрати виданням конкурентоспроможності через непомірно високу ціну. Адже в різних видавництвах конкретні й усереднені затрати на випуск книги можуть суттєво ідрізнятися. Із цих причин виникають ризики недоотримання доходів, якщо ціна видання відчутно нижча за характерні для певного типу видавничої продукції ціни. Щоправда, така ціна може забезпечити вищі, ніж у конкурентів, темпи продажів.

Цей метод не враховує також затрат на логістику, просування, дистрибуцію, альтернативних можливостей використання коштів, ризиків, сили інших складових маркетингового комплексу. Унеможливорює він і використання активних цінових стратегій, одним із проявів яких є перегляд цін. Іноді вигідніше продати видання за цінами на рівні чи нижче їх собівартості, щоб хоча б повернути затрачені кошти або їх частину.

Ціноутворення за собівартістю зосереджує погляд на собі, змушує думати про операційну ефективність і економію на масштабі як про основні джерела цінової конкурентоспроможності, економічної ефективності. Безперечно, ці джерела дуже важливі. Однак для правильного вибору цінової стратегії необхідно також зважати

на цінову ситуацію на ринку, конкурентоспроможність видання, характер попиту на продукцію видавництва загалом і конкретне видання.

### Ціноутворення на основі беззбитковості і забезпечення цільового прибутку

До розрахунково-аналітичної перевірки цін на прибутковість, визначення точки (межі) беззбитковості вдаються, обравши ціноутворення на основі беззбитковості і забезпечення цільового прибутку. Цей підхід має у своїй основі розрахунково-аналітичну перевірку цін на прибутковість, визначення точки (межі) беззбитковості видання.

*Точка беззбитковості (ТБЗ) — момент діяльності, за якого рівень надходжень від реалізації видавничого продукту зрівнюється із витратами на його підготовку, випуску світ, організацію продажів.*

Продажі, які перевищують точку беззбитковості, приносять прибутки. Розраховують її за формулою:

$$Г_{\text{Бо}} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати}} = \frac{100\ 000 \text{ грн}}{30 \text{ грн} - 5 \text{ грн}} = 4000.$$

Якщо, наприклад, загальні витрати видавництва на випуск видання становлять 100 тис. грн, ціна його — 30 грн, змінні витрати однакові для кожного видання — 5 грн, то видавництву необхідно буде продати 4 тис. примірників по 25 грн, щоб досягти точки беззбитковості і далі отримувати прибутки.

Експертизі піддають прибутковість ціни всього накладу видання з урахуванням темпів продажу і затрат на його обслуговування. Адже характерні для ринкової діяльності невизначеність, конкуренція мають своїм наслідком невідповідність обсягів виробництва обсягам продажів. Ризики слід враховувати під час ціноутворення видань, маючи на увазі отримання певних доходів за різних цін і рівнів продажів. Ці рівні можуть бути визначені гіпотетично або статистично (на основі власної, галузевої практик). Зважають також на цінову еластичність видань, бо не завжди максимальні ціни гарантують найбільший прибуток, а зниження (підвищення) їх співмірно впливає на прода-

жі. Це налаштовує на пошук оптимальної ціни, яка б забезпечила найвищий прибуток за прогнозованого рівня продажів.

### Ціноутворення, зорієнтоване на попит

Покупцю байдуже, яких витрат зазнало видавництво на підготовку і випуск видання. У своїх рішеннях він послуговується власними уявленнями про його оптимальну ціну. На це видавець має зважати. Практика ціноутворення на основі попиту виробила чимало методів. Для видавничої справи найпридатніші:

— параметричний метод ціноутворення. Ним можна скористатися при плануванні і підготовці нового видання. На цьому етапі видавництво ще не знає реальних витрат на підготовку, випуск, логістику, просування і розповсюдження видання, ризиків. Недостатньо відомі йому також усі аспекти конкурентного середовища. Однак воно має знати його базові параметри, цінову позицію на фоні видань-аналогів. Порівняння параметрів якості, споживчої цінності проєктованого і наявних на ринку видань з вивченням реальних цін підказує конкурентну ціну;

— метод визначення цінових точок. Придатний він для видавництва, яке системно займається маркетинговими дослідженнями. За такого підходу якісно сформованій фокус-групі потенційних цільових споживачів демонструють нове видання, супроводжуючи запитаннями: «Ви купили б це видання за ціною \_\_\_\_\_?»; «Скільки, на вашу думку, максимально може коштувати це видання?». Відповіді на такі запитання допомагають побачити нижню і верхню межі ціни, оптимальну ціну і можливості цінового маневру, *цінові пороги* — показники ціни, вище від яких вона втрачає привабливість для покупця. З ними пов'язані *психологічна ціна* (яка сприймається як оптимальніша, вигідніша: 1 грн більше за 99 коп.), *звичні цінові точки* (усталена ціна, наприклад, зошита, підручника, букваря), *ціна товару замітника* (порівняння ціни книг на паперовому носії та електронної книги). Завдяки визначенню цінових точок можна наблизитися до розуміння оптимальних цін. Правомірне його застосування щодо високоеластичних видань, які видавець збирається випускати великими накладками;

— експериментальний метод ціноутворення. Запропонувавши на перших порах кільком книгарням видання за різними цінами і проаналізувавши обсяги продажу в них, видавництво обирає оптимальну. Складність такого підходу полягає в тому, що різні продавці перебувають у різних маркетингових умовах (місцезнаходження, мерчандайзинг, активність, купівельна спроможність відвідувачів та ін.). Неоднаково вони розуміють систему роздрібного ціноутворення. Проте за будь-яких обставин ціна видання має сприйматися покупцем як вигідна незалежно від того, результатом яких старань це буде — вдалого ціноутворення чи ефективного рекламування.

### Ціноутворення, зорієнтоване на конкурентів

Яку б методологію ціноутворення не використовував видавець, йому не обійтися без інформації про ціни видавництв, з якими він конкурує. Часто саме ціни конкурентів є основою ціноутворення, а базові витрати, попит лише беруть до уваги. Ця система ціноутворення проста, доступна навіть для маркетингово невідготовлених видавців. Залежно від обставин можна використати:

— метод поточних цін. Знаючи поточні ціни конкурентів, видавці визначають цінові пороги власних видань;

— метод тендерного ціноутворення («запечатаного конверта», закритих торгів). Замовник (покупець), організуючи конкурс видавців, формулює вимоги до потрібних йому видань, а виконавця (продавця) обирає за критерієм «ціна — якість». Замовника цікавлять найвигідніші умови задоволення власних потреб, виконавців — гарантована оплата своїх старань. Тому, знаючи цінові пропозиції конкурентів, видавництво намагатиметься запропонувати нижчі ціни. Щоправда, умови конкурсу можуть мати не вигідні для видавництва параметри, участь у ньому може завершитися хіба що втратою часу і сил, оскільки результати часто залежать від неопублічних чинників.

За використання видавництвом будь-якої системи ціноутворення володіння інформацією про поточні ціни конкурентів є вагомим аргументом при прийнятті рішень.

Практика ціноутворення передбачає і перегляд (зниження • підвищення) цін. Спонукають до цього конкуренція, загальні тенденції ринку, інфляція, зміна цілей і стратегій видавництва. Передують їм дослідження ринку, формулювання зрозумілих аргументів, оцінюваних наслідків, підготовка клієнтів. Підвищення цін завжди є певним потрясінням для суб'єктів ринку. Тому цим маркетинговим інструментом потрібно користуватися вміло і обережно. Якщо воно супроводжується змінами параметрів видання (формат, обкладинка тощо), ринок реагує на це спокійніше.

Маркетингово неоднозначним є і зниження цін, навіть сезонне. Воно певною мірою приваблює клієнтів, хоч не завжди і не всіх, однак рідко підвищує їх лояльність і майже завжди погіршує економічні результати: стверджують, що зниження ціни на 10% породжує ризик недоотримати 50% можливого прибутку; отримавши раз знижку, деякі клієнти очікуватимуть її і в майбутньому, що спричинює «охолодження» ринку. Щоб мінімізувати в майбутньому небажані для себе події, фахівці радять зосередити необхідну увагу на якості продукції, думати на етапі ціноутворення не лише про витрати, прибутки, а й про совість.

### **Цінові стратегії як конкурентний фактор видавництва**

Вибір видавництвом цінової стратегії залежить від ситуації на ринку, ринкової позиції, фази життєвого циклу конкретного видання. Впливає на нього і загальна цінова політика. Головне при цьому — забезпечення привабливості цін, привернення уваги цільових споживачів до продукції видавництва, перетворення обраної цінової стратегії на конкурентну перевагу. Однак сама по собі цінова стратегія може бути непоміченою цільовою аудиторією і виявитися неефективною, якщо ринок не знатиме про неї. А рекламування одного видання, яке не претендує на масштабний попит, рідко виправдане для видавництва.

*Цінова стратегія видавництва — напрям, система ціноутворення видань з метою досягнення цілей видавництва на ринку.*

Реалії можуть зупинити вибір видавця на одній із таких стратегій:

а) стратегія високих цін («зняття вершків»). Обравши її, видавництво встановлює високі ціни під час впровадження на ринок нового продукту з подальшим їх зниженням, консервуванням чи незначним коригуванням, якщо загальною ринковою тенденцією є підвищення цін. Використання цієї стратегії сприяє швидкому покриттю витрат, отриманню очікуваних доходів. Передумовами цього є монопольне становище диференційованих, унікальних, ексклюзивних, дефіцитних, високозатребуваних цільовими споживачами видань, високі пороги входження на обраний сегмент ринку. Вона може мати і сезонний характер (шкільні підручники, спеціальні видання напередодні іспитів) або географічний (картографічна продукція в місцях напливу туристів). Іноді свідомо до певних знакових подій приурочують випуск невеликих накладів особливо значущих для певних категорій осіб видань, обираючи в ціновій політиці стратегію «зняття вершків». Нею послуговуються відомства, установи, тиражуючи і поширюючи у підпорядкованих їм системах інформаційно-інструктивні та інші видання;

б) стратегія проникнення (низьких цін). Вибір її передбачає встановлення низьких порівняно з аналогами цін з метою привернення уваги якомога більшої кількості покупців, завоювання ринку, швидкого покриття витрат, отримання передбачуваних доходів. Потім ціни підвищують. Стратегія проникнення виправдана за наявності великих накладів, упевненості в масовій затребуваності видань, невисоких витрат, активної рекламної підтримки. В іншому разі можливі значні «неліквіди», неподолання точки беззбитковості, несприйняття підвищення цін посередниками і покупцями;

в) стратегія цінового лідера. На ринку з обмеженою кількістю конкурентів одне із видавництв є ініціатором встановлення, перегляду цін, інші — наслідують його. Однак такий підхід може бути не вигідним з огляду на конкурентні позиції унікальних, ексклюзивних, дефіцитних видань, структуру їх собівартості тощо. Тому видавництва, що наслідують лідера, вибірково використовують цю стратегію;

г) стратегія наслідування лідера. Певною мірою вона уберігає від ризиків, тому що орієнтири цінової політики визначає ціновий лідер, який першим і ризикує. Однак він може помилитися з вибором ціни або свідомо підготувати пастки для тих, хто бездумно йде за ним;

г) стратегія диференційованих цін. Її ознака — встановлення шкал можливих знижок від зазначених у каталогах цін для різних категорій покупців. Це дає змогу заохочувати їх активність, стимулювати продажі. Різновидами цієї стратегії є:

— стратегія пільгових цін. Вона передбачає продаж видань особливо важливим покупцям за вигідними для них цінами;

— стратегія дискримінаційних цін. З нею пов'язані намагання продати видання на певних ринках за найвищими цінами. Основою її можуть бути ажіотажний попит, невисокі накладні високоліквідних книг, сподівання на недостатню обізнаність покупців із ціновою ситуацією на ринку, особлива зацікавленість у виданнях або специфічні стимули, що супроводжують їх придбання;

д) стратегія престижних цін. Застосовують її до унікальних, ексклюзивних видань. Так можуть працювати видавництва, які у товарній політиці роблять ставку на стратегію диференціації, книжкові клуби. Продаж високоякісних видань за низькими цінами знижує їх ціннісну значущість. У бізнесі відомі випадки свідомого завищення цін з одночасним ускладненням доступу до товарів з метою активізації певних категорій покупців;

е) стратегія сезонних цін. Вона передбачає зміну цін залежно від сезону. Головне — наявність відповідних видань, розгалуженість збутової мережі. Найефективніша ця стратегія за використання прямих продажів;

є) стратегія гнучких (еластичних) цін. Її особливістю є встановлення цін залежно від ситуації на ринку або специфічних інтересів видавництва (продаж максимальної партії видання, швидке отримання коштів та ін.);

ж) стратегія за співвідношенням «ціна — якість» видавничого продукту. При виборі ціни орієнтуються на сприйняття її в поєднанні з якістю видання. У таких ситуаціях застосовують кілька стратегій:

— стратегія преміальних націнок. Покупцями за таких умов є особи з високими доходами, яких приваблюють унікальні характеристики видань («преміювання» покупця високою якістю). Покупець «преміює» продавця визнанням високої ціни;

— стратегія глибокого проникнення на ринок. Щоб переключити увагу цільових споживачів, видавець якийсь час може продавати високоякісні затратні

видання за відносно невисокими цінами. При цьому важливо контролювати досягнення точки беззбитковості. Адже може статися так, що всі старання не матимуть економічного сенсу. Загалом, як стверджують фахівці, намагання конкурувати на основі низьких цін надто ризиковані;

— стратегія підвищення ціннісної значущості. Продаж високоякісних, розрекламованих видань за відносно невисокими цінами відкриває можливості для динамічного захоплення чи розширення ринку;

— стратегія завищеної ціни. Вона зорієнтована на досягнення результатів за рахунок високої ціни видань середньої якості. Однак не кожного покупця влаштує таке співвідношення. Багато із них може переорієнтуватися на продукцію інших видавництв;

— стратегія «пограбування» (висока ціна за низькоякісні видання). Такі ціни позитивно можуть прийняти хіба що захочені додатковими стимулами покупці або недобросовісні розпорядники чужих грошей. Іноді покупці змушені змиритися з цим за відсутності інших джерел конче необхідної інформації. Продати такі видання можна, але авторитету видавництву це не додасть;

— стратегія низької ціннісної значущості. Її ознаками є низькі ціни низькоякісних видань. За дефіциту потрібних певним категоріям споживачів видань ця стратегія певний час приносить користь видавництву і клієнтам. Такі видання можуть задовольняти швидкоплинні потреби.

Співмірні параметрам видання ціни допомагають утримати ринок, завищені — скорочують продажі. Побудовані на низьких цінах стратегії рано чи пізно приведуть видавництво до маркетингової поразки, бо постійно дорожчають усі необхідні для його функціонування ресурси. Крім того, за низьких оптових цін важко вибудувати вигідні відносини з посередниками. Деякі з них не бачитимуть сенсу працювати з видавництвом через його неспроможність надавати великі знижки. Спроби підвищити ціни стривожать ринок, який звик сприймати продукцію видавництва в низьких цінових координатах.

Надійніше працювати на основі високої споживчої цінності, унікальності, особливої цінності видань і відповідних цін. Вища цінність відкриває простір для вищих цін, часто додає виданню маркетингової привабливості, приносить економічну вигоду видавництву.



Стратегії ціноутворення повинні бути узгодженими з маркетинговими цілями видавництва, особливостями видань, процесами на ринку. Кожна з них має свої переваги і слабкі місця. Наприклад, стратегія наслідування лідера може бути не вигідною щодо високоякісних, високозатратних, розрекламованих, затребуваних на ринку видань. Щодо якісних, високодиференційованих видань недоцільно використовувати стратегію переважальних цін, тобто нижчих від цін конкурентних видань. В обох випадках видавець може недоотримати доходи, на які має підстави сподіватися. Стратегія цінового лідера спричинює недооцінювання ринкової ситуації, характеристик видання, через що воно може опинитися поза увагою потенційних покупців.

Цінові стратегії — засіб досягнення маркетингових цілей. Зміна їх зумовлює зміну стратегій. Можливі ситуації, коли маневр стратегіями ціноутворення має на меті переструктурування ринку на власну користь. У кожному разі ця робота має бути добре осмисленою та обґрунтованою.

### Цінове стимулювання продажів

Ціна як маркетинговий інструмент може стимулювати продажі видань в оптовій і роздрібній сферах або блокувати їх. Для стимулювання продажів видавництва використовують різні підходи.

1. Цінові знижки. Для багатьох розповсюджувачів знижки важливіші, ніж ціни видань, бо вони намагаються працювати за цінами видавництва або наближеними до них. За такого підходу ціна видавця сприймається на ринку як природніша, навіть якщо вона ним завищена. Комерційна практика виробила багато видів знижок:

— кількісна знижка, критерієм якої є кількість придбаних видань;

— бонусна знижка, яку надають залежно від загального обороту за певний період (як правило, рік);

— прогресивна знижка, підставою для якої є придбання великої кількості видання (видань);

— знижка «сконто», яку отримують клієнти, що оплачують видання раніше за встановлений термін;

— сезонна знижка, яку надають тим, хто закупає видання в період сезонних спадів;

— дилерська знижка, якою користуються великі посередницькі структури;

— клубна знижка, право на яку мають учасники книжкових клубів за дотримання відповідних умов;

— спеціальна знижка, яку надають особливо значущим для видавництва клієнтам.

Знижки мають бути гнучкими, сприяти розвитку клієнтської мережі видавництва, утвердженню довготривалих, вигідних відносин з особливо цінними клієнтами. При їх застосуванні комерційна мета часто поєднується з іміджевими міркуваннями. Тому найвищі знижки отримують найвигідніші покупці, а товарооборот є не найголовнішим аргументом.

2. Неокруглені ціни. Вони (наприклад, 1 грн 75 коп.) сприймаються покупцями як суттєво менші від округлених (2 грн), наближеніші до реальних витрат. Як стверджують психологи, позитивно діють ціни, що складаються з непарних чисел, а також отримання під час купівлі здачі. Вони сигналізують про вищий рівень обґрунтованості ціни й увагу до покупців.

3. Ціна «збиткового лідера». За такого підходу, наприклад, основний підручник продають за збитковою ціною, а запропоновані в комплекті з ним робочий зошит, збірник тестових завдань, довідник школяра, електронний продукт — із показниками рентабельності, які відчутно перекривають збиток.

4. Ціни спеціальних заходів (розпродажів). Їх тимчасово встановлюють у зв'язку з певними подіями: календарними датами, реорганізаціями тощо.

5. Психологічна модифікація цін (претикетинг). На покупців позитивно впливає позначення на ціннику двох цін: перекресленої (вищої) та актуальної на певний час. Унаслідок цього вони не лише стають власниками видань, а й фокусують у свідомості економічну вигоду (економію коштів). Це краще спрацьовує при купівлі дорогих книг. Однак фахівці з ділової етики такий прийом вважають сумнівним.

Для стимулювання продажів можна використовувати різноманітні дисконтні формати (купони, премії, безкоштовні зразки тощо). Дуже обережно слід застосовувати інструмент сезонних та інших знижень цін, бо до цього звикають покупці, схильні економити на купівельних операціях. Вони на певний час можуть збавити купівельну активність, чекаючи вигідної для себе пори. А видавництву кошти потрібні завжди.

## Способи формування цін на видавничу продукцію

В Україні діє кількоступенева система ціноутворення видавничої продукції, за якої до ціни виробника посередники, оптові і роздрібні продавці часто на власний розсуд додають свої націнки. Тому одні й ті самі книги у різних місцях можуть мати різні ціни.

У багатьох зарубіжних країнах роздрібні ціни на книжки встановлює видавець (тверді ціни), надаючи диференційовані знижки книготорговельним організаціям (40—50%), бібліотекам (5—10%) тощо. Тому у всіх книгорозповсюджувальних мережах, торговельних точках вони однакові, і ніхто із книгорозповсюджувачів не має права їх змінити. Дистриб'ютори, роздрібні продавці можуть хіба що добиватися для себе більших знижок: на дистриб'ютора, оптовика, книгарню припадає в середньому 55% цінового номіналу.

Система таких відносин закріплена угодами професійних об'єднань видавців і продавців книг. Часто ці рішення мають імперативний характер. Наприклад, у Німеччині Біржовий союз постановив, що електронна книга не повинна продаватися за нижчими цінами, ніж видання на паперових носіях. У деяких країнах практика ціноутворення на книжкову продукцію закріплена законодавчо.

У США, Канаді, Великій Британії, Швеції встановлені видавцями ціни мають рекомендаційний характер. За певних умов на них можуть поширюватися знижки. Підвищення цін недопустиме. Функціонування великого каскаду посередницьких структур за таких умов є недоцільним. Непродані видання повертаються видавцю або списуються.

Жодна із систем ціноутворення не позбавлена вад, що є причиною незадоволення ними видавців, розповсюджувачів, покупців книг.

На думку фахівців, фіксовані ціни вигідні для великих вертикально інтегрованих корпорацій, які мають у своїй структурі розповсюджувальні мережі. Розташовані в малолюдних місцях незалежні книгарні можуть постраждати від цього, бо одним із найважливіших джерел їх виживання є ціна. Зменшення кількості незалежних книгарень спричинить монополізацію видавничого ринку, посилення і так високого тиску мереж на малі і

середні видавництва та інші проблеми. За будь-якої системи ціноутворення важливо врівноважувати економічну вигоду совістю.

### **3.5. Розповсюдження видавничої продукції**

Популярний автор, якісний текст, якнайфаховіші редакційно-видавничі рішення, оптимальна ціна, цілеспрямована рекламна діяльність — важливі передумови, але не гарантія успіху книги на ринку. Для цього їй потрібно зробити доступною для споживачів, а це не у всьому залежить від видавництва. Адже розповсюдження і продаж книг значною мірою організаційно невідконтрольні йому. Однак видавництва з добре продуманою, оптимально сформованою політикою розподілу досягають бажаних результатів і в цій сфері. Передумовами цього є знання закономірностей, особливостей дистрибуції видавничої продукції, функціонування розповсюджувальних каналів і мереж, інтересів суб'єктів цієї діяльності.

#### **Закономірності, цілі і методи розповсюдження видавничої продукції**

До виходу книги у світ головними для видавництва є якість і ефективність внутрішньовидавничих процесів, взаємодії з усіма суб'єктами партнерського співробітництва. Як тільки вона опиняється на складі, найважливішими завданнями стають її розповсюдження і продаж: раціональне формування розповсюджувальних каналів і мереж; боротьба за вибір, прихильність, лояльність клієнтів. Аналогічні цілі керують і поведінкою конкурентів. Тому у сфері розподілу точиться найгостріша конкурентна боротьба. Успіх у ній часто компенсує допущені раніше помилки, а невдачі можуть зробити малоефективним товаром навіть найвишуканішу видавничу практику.

Діяльність, пов'язану з передаванням товарів від продавця до покупця, позначають поняттями «продаж» і «збут», які не є тотожними за змістом. *Збут* — післявиробничі операції, що забезпечують продаж книг. У видавничій справі це — транспортування, складування,

пакування, доставка до оптових і роздрібних покупців. *Продаж* — особиста взаємодія покупця і продавця, пов'язана із придбанням товарів. У налагодженні і здійсненні цієї діяльності видавництво керується здебільшого такими цілями:

а) якнайшвидше за найвигіднішими цінами, з найменшими затратами на всі процедури і найвищим прибутком продати свої видання, сформувати і зберегти позитивне ставлення покупців до себе і своєї продукції;

б) розширити кількість і зберегти лояльних клієнтів. Вони найцінніші для видавництва, оскільки купують найбільше його книг, менше уваги звертають на ціни, впевнені в їхній якості, обґрунтованості цінової політики. Від них часто можна почути схвальні відгуки про придбані видання, що зацікавлює багатьох інших людей. Як стверджують маркетологи, задоволені покупці формують позитивну думку про своє придбання ще в 14 осіб. На лояльність щодо видавництва впливає його клієнтозорієнтована діяльність, уважне ставлення до потреб клієнтів. Постійним клієнтам часто буває достатньо підтвердження видавництвом визнаного ними рівня його роботи. Нові, розширюючи можливості видавництва, нерідко висувають до нього специфічні вимоги, породжують іншого змісту клопоти, навіть ризики і проблеми. Тому їх потрібно вивчати, перевіряти на надійність, включати у контекст своєї діяльності;

в) знизити залежність від суб'єктів оптової, роздрібно-торгівлі, мінімізувати їх диктат, зловживання силою. Досягти цього можна за рахунок диверсифікації клієнтського середовища.

Збутову політику видавництва ускладнює корінна проблема вітчизняного видавничого бізнесу — нерозвинутість розповсюджувальних мереж. Вона породжує всі інші проблеми. Крім того, даються взнаки витіснення читання іншими видами діяльності людини на дозвіллі, можливість отримати потрібну інформацію з багатьох джерел, підростання покоління, в життєвій культурі якого книга займає не провідні позиції. Має значення і те, що не всюди книжкова торгівля економічно вигідна, а розташовані в людних місцях приміщення книгарень часто стають здобиччю фінансово сильніших бізнес-структур. Із цих та багатьох інших причин згортають свою діяльність суб'єкти книгорозповсюдження, а видав-

ництва, за деякими твердженнями, втрачають до 10% своїх клієнтів.

За таких умов формування, розвиток цілеспрямованої політики розподілу (розповсюдження, дистрибуції) продукції є важливими передумовами конкурентоспроможності, реалізації потенціалу видавництва.

*Політика розподілу (розповсюдження, дистрибуції) видавничої продукції — система принципів, настанов, цілей, на основі яких здійснюють планування, організування, вибір стратегій наближення (переміщення) видавничої продукції до клієнтів, контролюють діяльність, оцінюють її результати.*

Збутова практика виробила такі системи дистрибуції товарів:

— конвенціональна (традиційна) система дистрибуції, яку характеризують старання учасників каналів розповсюдження купити якомога дешевше, продати — дорожче. Така система функціонує в Україні;

— договірна (контрактна) система дистрибуції, коли посередники отримують певну винагороду від розповсюдження книг. Поширена на Заході — у країнах, які встановлюють тверді ціни на книжкову продукцію;

— адміністративна система дистрибуції, за якої один учасник каналу розповсюдження виконує керівні функції. Такою була книгорозповсюджувальна система в СРСР («Укркнига», «Академкнига», «Військова книга», «Медична книга» та ін.).

Концептуально осмислена політика розподілу робить старання кадрів, відповідальних за цю справу, зрозумілими їм і тим, з ким вони взаємодіють. Вона надає діям чіткості, системності, взаємоузгодженості. Відкрита ця політика і для нестандартних рішень. У кожному видавництві вона має певні особливості, бо вони по-різному бачать місію, мету діяльності, переслідують специфічні маркетингові цілі. Неоднакові в них організаційні, кадрові, фінансові можливості щодо налагодження і розвитку розповсюджувальної мережі. Навіть базові засади її можуть різнитися. Наприклад, видавництво із високодиференційованою (ексклюзивною, елітарною) продукцією і видавництво, чий видання розраховані на масову потребу, шукатимуть різні шляхи до покупців. Ще одна її особливість полягає в тому, що цінні, унікальні, на погляд автора і видавництва, книги можуть мало цікавити суб'єктів книгорозповсюдження і читачів. Тому наслідком орієнта-

ції у видавничій практиці на власні смаки є ризик видань розминутися на ринку із покупцями.

Загалом політика розподілу взаємоузгоджує плани, цілі, стратегії видавництва, допомагає знаходити об'єктивні рішення, уникати конфліктів інтересів на ринку і навіть там, де їх донедавна ще не продавали. Вона спрямована на ефективне використання наявних, створення нових розповсюджувальних каналів і мереж, розвиток спеціальних методів і технологій продажів, підпорядкування всіх напрямів діяльності єдиній меті.

### Використання наявних мереж книгорозповсюдження

Продукція видавництва має бути всюди, де торгують книгами. Особливо важлива її наявність у масштабних, визнаних видавцями і покупцями книгорозповсюджувальних мережах. Це є однією з передумов не тільки її продажу, а й визнання авторитету, привабливості, ринкової сили видавництва. Відсутність книги на прилавку для багатьох покупців (виняток — користувачі інтернет-послуг, учасники книжкових клубів) означає відсутність її на ринку взагалі і дистрибуційну слабкість видавництва.

*Книгорозповсюджувальна мережа — сукупність розташованих на певних ринках (територіях) закладів, які забезпечують наближення видавничої продукції до споживачів.*

Утворюють її підприємства оптової, роздрібної торгівлі, в яких завершується процес обігу видавничої продукції, тобто відбувається придбання безпосередніми споживачами. Вони є важливими елементами *системи книгорозповсюдження* — структури, принципів, способів, порядку організації діяльності щодо забезпечення доступності видавничої продукції для споживачів. Систему книгорозповсюдження утворюють: незалежні (самостійні) і мережеві (структурні одиниці розповсюджувальних мереж) книгарні; дистанційні продажі (за каталогами, в т. ч. клубні, через Інтернет); продажі бібліотекам (на Заході — до 50% продукції); альтернативні продажі (у неспеціалізованих закладах). У різних країнах вони займають різні частки ринку, пропорції між якими останнім часом почали суттєво змінюватися на користь прямих продажів (канал нульового рівня). Попри те, книгарні продовжують володіти найбільшою часткою ринку.

— знання особливостей асортиментних груп і конкретних видань, уміння оперативно донести маркетингову інформацію до потенційних клієнтів;

— розуміння потреб клієнтів, спроможність побачити ситуацію їхніми очима, бути об'єктивним консультантом;

— ділову зосередженість, організованість, чіткість, уміння досягати цілей на основі консолідації зусиль, умотивованих компромісів;

— усвідомлення, що найкращим для продавця є свідомо прийняте покупцем рішення, а не нав'язане йому;

— комунікаційну гнучкість, уміння відчувати і переконувати людей;

— ділову мобільність, намагання постійно розширювати сферу власного впливу, створювати довкола себе середовище, спроможне зацікавлювати нових клієнтів;

— відповідальність, солідність, послідовність у словах і справах, прогнозованість у співробітництві, невіддатливість на сумнівні пропозиції.

Настирливий, самовимогливий, спостережливий, креативний фахівець із продажів із часом навчиться бачити, відчувати, розуміти ринок, споживачів, впливати на важливі для справи процеси. Адже талановитий продавець не продає книгу, а допомагає клієнтам купити її. Він завжди однаково уважний, турботливий щодо всіх, хто б не був ініціатором ділової зустрічі і де б вона не відбувалася.

Під час презентування книги інформація про неї не має поєднуватися із настирливим спонуканням обов'язково придбати її. Чим помітніші такі старання, тим сильніший спротив їм. Професійне презентування підводить покупця до розуміння необхідності придбання видання. Наступні його дії будуть такими, на які сподівається продавець. Бо, за американським прислів'ям, людину, яка відчула спрагу, вже не потрібно вмовляти напиться. Навів його у своїй книзі П. Форсайт.

Особливо важливі персональні контакти фахівця із продажів з клієнтами. Якщо вони з якихось причин обминають видавництво, необхідно знаходити дорогу до них. Щоправда, атмосфера, характер спілкування, психологічні позиції, рольова поведінка учасників переговорів залежатимуть від того, чия ініціатива і на чий території вони відбуваються. Такі ситуації описав



Дейл Карнегі у книзі «Як завоювати друзів і вливати на людей», переконуючи, що результат завжди залежить від сили взаємних інтересів, уміння орієнтуватися на потреби клієнта. Ніщо не змусить його прийняти потрібне для видавця рішення, якщо він не побачить вигоди для себе. Тому хто б не був учасником переговорів (посередник, продавець, безпосередній споживач), фахівець із продажів повинен поінформувати його про цінність пропонованих видань, вигоду від них, переваги над наявними на ринку виданнями. Запропоновані клієнтам кращі умови сприйматимуться ними як конкурентні переваги видавництва.

Фахівець із продажу має зробити все для того, щоб покупець був задоволений своїм придбанням і ставленням до себе. За таких умов він постійно цікавитиметься продукцією видавництва, дбатиме про стабільну взаємодію з ним.

### **Форми комерційних відносин видавництва із суб'єктами книгорозповсюдження**

Функціонування видавничої галузі значною мірою залежить від книгорозповсюджувальної системи. Її нерозвинутість, слабкість спричинює затоварювання видавництв (ефект «горловини пляшки») і незадоволення споживчого попиту. Адже не кожне з них спроможне збувати свою продукцію, використовуючи лише *прямі продажі* — передавання видань за відповідну плату безпосереднім споживачам. Особливо складно організувати їх за відсутності необхідних для цього коштів, матеріальної бази, технологій, кваліфікованих кадрів, досвіду.

Значно ефективніше справляються з цією роботою спеціалізовані суб'єкти книгорозповсюдження, які перебирають на себе багато клопотів видавця. Вони безпосередньо чи опосередковано залучаються до рекламування книг, стимулювання продажів, створення іміджу видавництва. Авторитет видавництва, широкий асортимент затребуваних на ринку книг — впливові аргументи у відносинах із розповсюджувачами. Привабити їх можна ціною й умовами оплати поставок.

Виготовивши наклад, видавець зацікавлений якомога швидше передати його на вигідних умовах книго-

розповсюджувачам, заздалегідь або відразу отримати кошти. Це може влаштувати і оптових, і роздрібних розповсюджувачів, бо за таких умов вони претендують на більші знижки. Однак не всі з них мають необхідні для цього організаційні й фінансові можливості. Тому видавництвам доводиться застосовувати різні форми комерційних відносин із суб'єктами книгорозповсюдження чи комбінації їх елементів.

1. Попередня оплата видавничої продукції. Суть її полягає у частковій або повній оплаті замовлених партій видань ще до їх відвантаження. Найзацікавленішим у ній є видавець. За певних обставин (наприклад, необхідність оптимізувати затрати) попередня оплата може влаштувати і покупця. У видавничій сфері така практика розгортається повільно через дефіцит обігових коштів. Як правило, вона супроводжується великими знижками або іншими винагородами. Видавництво вона вберігає від ризиків неоплати чи несвочасної оплати поставок.

2. Оплата поставок у міру реалізації продукції. Видавництво і книгорозповсюджувальна структура узгоджують порядок інформування про видавничі новинки, процедуру визначення обсягів поставок, терміни оплати проданих видань, умови моніторингу дотримання договірних умов. Як правило, видавництво влаштовує щомісячна (до певного числа) оплата проданої продукції. Погоджуються з цим і продавці. Кожен із них вбачає у цьому свої резони. А ризики підстерігають тільки видавця. Тому він має контролювати обсяги поставок, кількість неоплаченої продукції, відстежувати економічне становище, інші параметри надійності контрагентів.

3. Відтермінування платежів. Зацікавленість видавців максимально розповсюдити на ринку свою продукцію робить вигідним передавання її оптовим, роздрібним продавцям з оплатою її через певний час. Для цього необхідна впевненість у їхній надійності, дотриманні ними договірних умов. Умови і порядок відвантаження видань, терміни оплати — компетенція обох сторін. Вони можуть домовитись про залежність відвантаження наступних партій видань від оплати за попередні, встановити максимальний поріг наявності у торгівлі неоплаченої продукції або про інші умови. Необхідність оплати може наставати через місяць, два, три тощо. За добросовісного виконання договірних умов це вигідно обом сторонам, якщо сприятливіша для видавництва

формула відносин неможлива. Однак воно має бути готовим до імовірних несвоєчасних платежів, повернення непроданих видань, іноді — і до гірших ситуацій. Запобігти цьому можуть постійний моніторинг ситуації, оперативне вживання запобіжних заходів.

4. Товарний кредит. Він є специфічною формою комерційного кредиту і методом продажу видавничої продукції. На підставі положень договору видавництва передає оптовому посереднику, роздрібному продавцю право власності на видання з відстроченням платежу і виплатою відповідних відсотків. Цей відсоток може бути і нульовим. Терміни оплати і розміри відсотків устанавлюють за домовленістю сторін. При цьому фіксують суму незниженого товарного залишку, який постійно поповнюється (величину суми кредиту). За домовленістю можливі повернення, заміна «неліквідних», помилково замовлених книг тощо. Добросовісне виконання договірних зобов'язань забезпечує динамічний обіг видавничої продукції і коштів за неї, а отже, і вигоду обом сторонам.

5. Продаж на комісійній основі. У видавничій сфері його використовують рідко. Ініціатором може бути видавництво (комітент), яке доручає комісіонеру продаж своєї продукції за певну плату — комерційну винагороду. Встановлюють її у відсотках від обсягів продажу. Іноді ця форма є категоричною умовою книгарні. За такої співпраці видавництво може контролювати оптові ціни або відмовитися від цього.

6. Авансування покупцем майбутніх придбань. Трапляється, що видавцю конче необхідні кошти, а суб'єкти книготоргівлі на той час їх мають. За таких обставин можливе *авансування майбутніх придбань* — внесення коштів на рахунок видавництва із правом упродовж встановленого терміну на свій розсуд отоварити їх. Особа, яка надає аванс, отримує вигідні для себе преференції. Часто такою преференцією є традиційна для передоплати знижка плюс банківський відсоток за користування кредитом. За певних обставин це влаштовує видавництво, особливо коли воно не може покрити дефіцит коштів з інших джерел. Авансування організаційно простіше і менш затратне. Його використання за сприятливого перебігу подій зміцнює відносини сторін, утверджує атмосферу довіри між ними. Важливо, щоб у цей період видавництво мало весь обіцяний асортимент чи

було готове повернути кошти з відповідною компенсацією втраченої вигоди.

Розширенню комерційних можливостей сприяють *обмінні операції видавництва* — взаємні купівлі-продажі книг з метою збагачення асортименту. Такі операції вигідні для видавництв із невеликим асортиментом книг і недостатньо розвинутою системою збуту. Завдяки цьому вони підвищують свою привабливість для роздрібної торгівлі, розширюють географію продажів. Щоправда, видавництва, які не вміють працювати із широким асортиментом, невибагливі при обмінних операціях, ризикують «вимити» власні високоліквідні асортиментні позиції і потрапити в пастку затоварювання. Іноді можуть виникати проблеми оподаткування таких операцій. Безпечніше працювати, не виходячи за межі власної асортиментної спеціалізації, з постачальниками високоякісної, оптимальної за цінами продукції.

У відносинах видавця і розповсюджувача можливі *спільне фінансування видавничих проектів, випуск книг на замовлення*, інші варіанти поєднання інтересів (розвиток спільної торговельної мережі, надання складських, експедиційних послуг). Передумови відносин — надійна репутація, довірливі особистісні стосунки, формування їх на діловій основі. Допмагають при цьому вміння нетрадиційно бачити ситуацію, шукати небуденні рішення, долати проблеми наперекір традиційним уявленням і підходам. Найшкідливіший у цій справі стереотип прихований у хибних твердженнях, що у системі книготоргівлі мало коштів. Піддатливість йому паралізує волю до їх пошуку, і ці кошти знаходять інші видавці.

### Електронні продажі книг (інтернет-торгівля)

У 90-ті роки ХХ ст. заявив про себе інформаційний сектор економіки («нова економіка»). Перші інтернет-компанії своїми послугами урізноманітнили можливості дослідження ринку, взаємодії виробників зі споживачами. Реальністю стали онлайн-продажі.

*Онлайновий продаж — відносини між покупцем і продавцем, що здійснюються з використанням апаратних і програмних можливостей глобальної комп'ютерної мережі.*

Інтернет, ставши всесвітньою торговельною платформою, був названий «убивцею посередників», оскільки

перебрав на себе їх функції. Завдяки цьому оперативнішим, динамічнішим, масштабнішим стало інформування клієнтів про діяльність видавництв, зворотний зв'язок з ними. А створення власних електронних крамниць розширило торговельний простір, збільшило кількість прямих покупців продукції, створило кращі можливості для розуміння їхніх потреб, реакцій на придбані видання.

Для налагодження електронних продажів видавництво може скористатися такими можливостями:

— створення секції інтернет-продажів на власному сайті з метою перетворення його відвідувачів на покупців книг;

— створення самостійної інтернет-книгарні, спеціалізованої на продажі видавничої продукції. Вона може торгувати супутніми і спорідненими товарами;

— розповсюдження видань з використанням можливостей інших суб'єктів інтернет-торгівлі.

У налагодженні інтернет-продажів важливо створити необхідні зручності відвідувачам сайту, наповнити його ефективною інформацією про видання, забезпечити вигідні ціни, оперативне оброблення замовлень, доставку книг. Організаційно до такої роботи поки що далеко не всі видавництва готові.

Інтернет-торгівля полегшує доступ покупців до книг та інформації про них, розширює географію продажів, збільшує можливості вибору потрібного видання завдяки партнерським зв'язкам інтернет-книгарень тощо. Однак не всі потенційні клієнти мають змогу скористатися її можливостями. Не завжди замовлена книга при отриманні влаштовує покупця, оскільки на той час може втратити для нього значущість. Із цих та багатьох інших причин непоодинокі відмови. Загалом, за даними дослідників, інтернет-торгівля не перевищує 5% сукупних продажів видавництв, хоч багато з них мають значно вищі показники.

Новітній феномен — *магазини електронних книг*, доступних у віртуальному просторі. Такі книги не потрібно друкувати, тому в багатьох країнах вони дешевші, операції з ними прозоріші (за умови реєстрування всіх продажів), а їх авторам виплачують навіть вищі гонорари. Деякі з таких книг мають і «паперові версії», інші фігурують лише в Інтернеті. Електронна книга може відчутно змінити конфігурацію видавни-

чої сфери, купівельну і читацьку поведінку людей. За іншими поглядами, конкурентних позицій класичної книги вона суттєво не підірве.

### Маркетингова логістика у видавництві

Функціонування видавництва як складної системи можна порівняти із симфонічним оркестром, у якому кожна група інструментів виконує свою партію, а всі — одну мелодію. Такий рівень його життєдіяльності забезпечує погляд на організаційно-виробничі процеси як на безперервне циркулювання взаємопов'язаних матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інших потоків. Управління ними є справою логістики. Реалізації маркетингового комплексу видавництва підпорядкована маркетинг-логістика.

*Маркетинг-логістика у видавництві — система планування, забезпечення фізичного переміщення матеріальних, товарних, фінансових, інформаційних потоків, контролю за ними з метою досягнення маркетингових цілей.*

Основний її принцип — товар має опинитися у потрібному місці, в потрібний час, за оптимальними цінами, з найкращим сервісом і найменшими витратами на всі пов'язані з цим процеси. Орієнтація на високий рівень обслуговування здебільшого поєднується з оптимізуванням витрат, що спонукає до вибору альтернатив: краще, швидше, якісніше чи дешевше? Винятком можуть бути клієнти, байдужі до ціни.

На кожному етапі руху продукції реалізуються такі функції маркетинг-логістики:

а) визначення цілей руху видавничої продукції. Йдеться про мінімізацію пошкоджень при транспортуванні, зберіганні, підготовці до продажу; підтримання запасів високоліквідних видань; своєчасне виконання замовлень клієнтів;

б) формування і забезпечення функціонування системи опрацювання замовлень. Це передбачає фіксування, аналіз замовлень; перевірку надійності, платоспроможності замовників, оплати ними попередніх поставок; уточнення наявності видань на складі; прийняття рішення про продаж (відвантаження); оформлення документів і внесення відомостей у відповідні реєстри; передавання замовлень складським службам;

в) складування та оброблення продукції. Мало видавництв може похвалитися забезпеченістю необхідними для їх роботи складськими приміщеннями. Немає в Україні і потужних логістичних центрів. Певною мірою це є благом для видавців, бо вони змушені думати про ефективне використання складських площ, планувати обсяги виробництва з урахуванням темпів продажів продукції. Обмеженість складських приміщень іноді стихійно вберігає від необґрунтованого завищення накладів видань;

г) управління товарними запасами. Ця робота має узгоджуватися із товарною політикою, аналізом життєвого циклу видань і баченням перспективи тих, що вичерпують свою ринкову силу. Знаючи масштаб попиту, динаміку продажів, враховуючи маркетингову інформацію про їх перспективи, аналізуючи досвід, видавництво може контролювати і поповнювати запаси високоліквідних видань («зірок», «дійних корів»). Корисно при цьому мати поточну та аналітичну інформацію про продажі, що допомагає краще зрозуміти їх тенденції, сезонні коливання, залежність від різноманітних обставин тощо. Складніше з виданнями, які завершують свій життєвий цикл. Іноді деже пошкваллення активності запізнілих покупців уселяє ілюзорне бачення їх ринкової перспективи. За таких умов може бути імпульсивно ухвалене рішення про додрук, яке часто буває помилковим;

г) вибір способів доставки видань. Найзручніше для видавництва — самовивезення. Та не всі його клієнти спроможні на це. Тому доставка видань здебільшого є клопотом видавництва. При її налагодженні беруть до уваги інтереси покупців, наявність відповідних транспортних можливостей, ціну послуг;

д) контроль за рухом видань. Усе, що ускладнює, уповільнює продажі, погіршує відносини видавництва з клієнтами, збільшує витрати на зберігання, оброблення, транспортування видавничої продукції, повинно бути своєчасно відстежено, проаналізовано, оцінено. А вжиті заходи мають забезпечити вдосконалення, підвищення ефективності всіх процесів, зближення інтересів видавництва і його клієнтів, досягнення кожним своєї вигоди.

У різних видавництвах своя послідовність логістичних операцій, як і персональна участь у них працівни-

ків. Основне — чіткість, точність, обов'язковість, надійність, оперативність процедур, зрозумілі всім принципи, технології обміну інформацією, документування процесів, взаємодії служб, аналіз результатів. Це є запорукою належної уваги до потреб та інтересів клієнтів, контролю за виконанням ними договірних зобов'язань перед видавництвом.

Успішні продажі увінчують старання у бізнесі, конкретизують цінність усіх видів діяльності. І все-таки вивищувати їх над іншими складовими маркетингового комплексу не варто. Видавці неякісних книг, навіть результативно продаючи їх певний час, не можуть гарантувати собі перспектив, бо їх результати мають недостатньо для стратегічного успіху передумов. Щоб усе видане завжди знаходило свого покупця, жоден із елементів маркетингу не може бути знехтуваним.

## **3.6. Маркетингові комунікації видавництва**

Ринок сприймає не всі видавництва однаково. Різні і визнання їх у суспільстві. Залежить це не лише від продукції, яку вони випускають. Багато важать зміст, тональність, інтенсивність комунікаційної діяльності видавництв, витворювані ними смисли у свідомості людей. В інформаційну епоху вміння ефективно комунікувати є одним із стратегічних ресурсів видавництва.

### **Зміст, цілі, засоби комунікаційної діяльності видавництва**

Усе, чим займається видавництво, що формує інтерес до нього, трансформується в різноманітних інформаційних потоках. Одні з них обслуговують внутрішні процеси, інші — спрямовані в зовнішній простір. Інформація передує діловим зустрічам, угодам, справам, появі видань на ринку, супроводжує і відображає сприйняття їх, ініціює народження нових ідей, планів, вибір стратегій. Завдяки їй розрізнені елементи поєднуються в цілісну маркетингову систему. Вона є сми-



словою основою, ядром, ферментом маркетингових комунікацій видавництва.

*Маркетингові комунікації видавництва — комплексний вплив на внутрішнє і зовнішнє середовище видавництва з метою досягнення цілей його діяльності.*

З огляду на взаємодію їх учасників (*комуніканта* — відправника повідомлення, *комуніката* — особи, яка приймає повідомлення) розрізняють:

1) міжособистісні маркетингові комунікації — безпосередня взаємодія учасників комунікацій (ділові переговори, в т. ч. телефонні, в Інтернеті, персональний продаж, робота з персоналом видавництва);

2) безособистісні маркетингові комунікації — взаємодія учасників з використанням інформаційних носіїв.

Відбуваються маркетингові комунікації на різних рівнях і за багатьма напрямками. Їхні цілі пов'язані з пошуком ідей щодо формування, оптимізації видавничої політики; інформуванням про видавництво, створенням його іміджу; просуванням на ринку, стимулюванням продажів видань.

Провідними засобами маркетингових комунікацій є:

а) реклама — адресоване цільовій аудиторії відкрите повідомлення у формі тексту, зображення, звуку про наявність на ринку, характерні особливості, переваги товарів і послуг;

б) пряий маркетинг — цілеспрямована безпосередня взаємодія з покупцями з метою стимулювання потрібних видавничтву реакцій;

в) персональні продажі — особиста взаємодія продавця з покупцями з метою продажу видань, налагодження, підтримання відносин з ними;

г) стимулювання продажів — короткочасне застосування стимулів задля заохочення посередників і майбутніх читачів до придбання видань;

г) паблік релейшнз (зв'язки з громадськістю) — формування і підтримання іміджу видавництва через налагодження відносин з контактними аудиторіями, поширення інформації про його діяльність, нейтралізування небажаних чутток.

У своїй сукупності засоби маркетингових комунікацій утворюють *комплексну систему маркетингових комунікацій*. Ініціатором і джерелом їх здебільшого є видавництво. З часом до цієї системи цілеспрямовано

або спонтанно долучаються різноманітні зацікавлені суб'єкти: автори, посередники, оптові і роздрібні продавці, покупці, особи, з якими вони спілкуються, ЗМІ. Нерідко в неї вплітаються оцінна, настроєва інформація, міфи, чутки. На функціонування цієї системи впливають образ, авторитет у масовій свідомості видавництва, стильові особливості видань, використовувані комунікаційні технології. У цьому середовищі реалізується маркетингова комунікаційна політика видавництва.

*Маркетингова комунікаційна політика видавництва — цілеспрямована діяльність щодо забезпечення ефективної взаємодії видавництва з усіма суб'єктами його маркетингової системи.*

Цій політиці підпорядковується *комплекс просування видавничої продукції* — система маркетингових комунікаційних засобів, покликана забезпечити зв'язки видавництва із суб'єктами ринку, формування і підтримання його іміджу, активізацію продажів видань. Його утворюють ті самі елементи, що й комплексну систему маркетингових комунікацій.

Комунікацію як процес забезпечують: *повідомлення* — сукупність слів, символів, зображень; *комунікаційні канали* — шляхи, якими інформація рухається до адресатів і у зворотному напрямку. Цей процес у своїй структурі поєднує: *кодування інформації* — текстове, символічне, образне представлення повідомлення; *розшифрування інформації* — розпізнавання, прочитування в символічних повідомленнях певного змісту; *реакцію* — дії комуніката після ознайомлення з повідомленням; *зворотний зв'язок* — сигнали, які надходять до відправника від отримувача повідомлень. Ускладнюють його *комунікаційні перешкоди (бар'єри)* — впливи, що викривляють інформацію або процес її сприйняття. Ними бувають антиреклама, спричинені етнічними, релігійними, тендерними та іншими відмінностями неадекватні тлумачення символів, понять тощо.

Маркетингові комунікації сприяють реалізації інших складових маркетингового комплексу видавництва. Відбувається це завдяки формуванню бажаних оцінок, реакцій, сприйняття, поведінки цільової аудиторії внаслідок цілеспрямованих комунікаційних впливів. Для цього сприйнятий отримувачами зміст повідомлення має відповідати цілям відправника.

Вільна у своєму виборі людина не діятиме всупереч власним потребам, інтересам, цінностям. Щоб її поведінка відповідала очікуванням ініціаторів комунікаційного процесу, вона має без емоційного, інтелектуального спротиву сприйняти зовнішні спонуки, засвоїти їх, зробити частиною своєї мотиваційної системи. Тому при моделюванні, підготовці маркетингових комунікацій беруть за основу характеристики (знання, досвід, уподобання, цінності, потреби, особливості життєдіяльності) представників цільової аудиторії. В іншому разі маркетингове повідомлення ризикує викликати небажані сприйняття і реакції.

Процес зародження, визрівання і прийняття комунікатом рішень може мати неоднакову тривалість, піддаватися різноманітним спонукам і сумнівам. Залежить це від готовності реципієнта до дій, які б відповідали змісту повідомлення. Тому, наприклад, щоб потенційний клієнт став реальним, потрібно знати: на якому етапі купівельної готовності він перебуває (наскільки йому потрібне конкретне видання); які комунікаційні сигнали спроможні стимулювати рішення купити його. Придбання, як правило, передують актуалізація потреби, інтересу; інформація про наявність на ринку книги; обізнаність із її якісними характеристиками; позитивне ставлення до автора, видавництва; переваги її (в т. ч. цінові) над іншими виданнями; переконаність, що вибір буде найвдалішим.

У сучасному світі поведінка людини сильно залежить від реклами. Зміст її спрямовується не лише на майбутніх покупців і читачів видань, а й на осіб, які визначають необхідність їх прочитання, ініціюють їх пошук, приймають рішення про купівлю.

Поінформованість про книгу ще не означає, що саме на неї припаде вибір. Навіть завдяки найталановитішим комунікаційним старанням неможливо стимулювати продажі низькопробних, недбало виданих книг, які не відповідають потребам, інтересам цільової аудиторії, сформулювати позитивне ставлення до видавництва, які ігнорують засади фахової культури або не спроможні якісно працювати. Оточена грамотною інформаційною підтримкою, якісно видана книга популярного автора, авторитетного видавництва й актуальної тематики має більше шансів бути купленою, а в ситуації аль-

тернативного вибору — схиляти вагання покупця на свою користь.

Непродумані інформаційні потоки можуть дезорієнтувати, навіть ввести в оману покупців, спричинити порушення правил конкуренції. Вберігає від цього дотримання *концепції інтегрованих маркетингових комунікацій*, яка орієнтує на узгодження, поєднання комунікаційних засобів, прийомів задля забезпечення ефективного зв'язку з цільовою аудиторією. Завдяки цьому різноманітна маркетингова інформація утворює єдине, підпорядковане певній меті річище, працює на досягнення головного результату, унеможливорює виникнення суперечностей між повідомленнями, недовіру до їх змісту.

### **Планування і реалізація програми просування видавничої продукції**

Передумовами досягнення очікуваних темпів, обсягів продажу видавничої продукції є попит на неї, її якість, обрана видавництвом політика розподілу, а також реалізація стратегій просування.

*Стратегія просування видавничої продукції — система цілей, планів, дій щодо підвищення попиту, активізації продажу продукції видавництва.*

Ця стратегія спрямована на визначення напрямів і цілей діяльності, створення повідомлення, вибір джерел повідомлення і засобів поширення інформації, формування бюджету, складання програми просування.

#### **Визначення напрямів діяльності (цільової аудиторії)**

Основні характеристики цільової аудиторії отримують за результатами маркетингових досліджень. Добре спозиційоване видавництво знає її демографічні, психографічні характеристики: хто основний покупець, споживач видань; хто ініціює і хто приймає рішення про їх придбання; як відбувається цей процес і які фактори його обумовлюють; для чого покупцю потрібна книга, як він буде її використовувати тощо. Такі знання є основою, цільовими орієнтирами у започаткуванні і розвитку маркетингового діалогу.

## Визначення цілей передавання інформації

Будь-які зорієнтовані у зовнішнє середовище дії видавництва мають комунікаційний характер, оскільки зумовлюють їх сприйняття. Власне комунікаційні дії є особливо цілеспрямованим процесом, покликаним забезпечувати необхідні сприйняття і реакції. У цьому полягає головна, універсальна мета, яка під час діяльності розпадається на цілі, пов'язані з її напрямками, змістом, інтересами видавництва. З огляду на це у системі комунікаційних цілей вирізняють: створення образу, сприйняття видавництва і його продукції; формування вигідних відносин із суб'єктами зовнішнього середовища; забезпечення цінових, дистрибуційних іміджевих та інших стратегій. Критерії досягнення їх — конкретні результати за відповідними напрямками діяльності. Від цілей залежить вибір адресатів, змісту, джерел і засобів, інтенсивності повідомлень.

## Створення маркетингового повідомлення

Маркетингове повідомлення має стимулювати потрібні реакції цільової аудиторії. Знаючи її характеристики, ситуацію на ринку, особливості видання, легше виробити розуміння, які сигнали і як поширювати. Фахівці з маркетингових комунікацій радять дотримуватися *моделі AIDA*, згідно з якою повідомлення має привернути увагу (Attention), утримати інтерес (Interest), пробудити бажання (Desire), підштовхнути до дій (Action). Це — ідеальна модель. Реалізація її потребує сприятливого маркетингового середовища, якісних видань, сильних і влучних інформаційних сигналів, ефективних рекламоносіїв, достатнього фінансування.

Зорієнтоване на потенційних клієнтів маркетингове повідомлення покликане формувати різноманітні мотиви їхньої поведінки:

а) раціональні мотиви поведінки клієнтів. У них фокусується можливість задоволення потреб, отримання особистої вигоди. Для покупців видань це — зміст, ціна, автор, видавнича серія, унікальний дизайн і художнє оформлення, матеріальна конструкція тощо;

б) емоційні мотиви поведінки клієнтів. Людина купує не лише засіб подолання проблем, задоволення потреб, а й настрій, емоції, статусні відчуття тощо;

в) моральні мотиви поведінки клієнтів. Не лише потреби, меркантильні сили керують людьми, а й усвідомлення, що їхні дії приносять комусь користь. Нерідко на пробудження таких мотивів спрямовують зміст рекламних повідомлень. Вони можуть орієнтувати на придбання конкретного продукту або залишати прийняття рішення за потенційними клієнтами. Як стверджують психологи, високоосвічені, самодостатні, критично мислячі люди більше поважають власний вибір, і для цього їм достатньо аргументованої інформації. Інші легше піддаються цілеспрямованим спонукальним впливам. За будь-яких умов клієнти мають розцінювати свою поведінку як наслідок дії внутрішніх спонук, а не як нав'язану кимось необхідність.

### Вибір джерел маркетингового повідомлення

Деякі люди більше довіряють авторитетним, значущим для них особистостям, ніж тексту, зображенню, звуку. Рівень цієї довіри залежить від їхнього віку, статі, освіти, соціального досвіду, критичності мислення тощо. Усе це беруть до уваги при виборі *джерела повідомлення* — суб'єкта, який поширює маркетингову інформацію. Тому часто для цього обирають *лідерів думки* — осіб, яким довіряють представники цільової аудиторії, слова яких мають вагу в суспільстві. Як правило, це відомі вчені, політики, знамениті спортсмени, артисти. Ефективно спрацьовує і добір джерел звернення за принципом уподібнення — «такий, як я» чи соціального підтвердження — «я такий, як усі».

### Вибір засобів поширення маркетингового повідомлення

Процес маркетингових комунікацій передбачає двостороннє циркулювання інформації відповідними комунікаційними каналами. Залежно від взаємодії учасників розрізняють:

1) канали особистісної комунікації. Комунікаційні партнери спілкуються безпосередньо, без допоміжних засобів — по телефону, епістолярно, через Інтернет. Таке спілкування найменш піддатливе комунікаційним

шумам і спотворенням, якщо контролюється комунікаціями. Інтенсивно функціонують і не контрольовані ним міжособистісні комунікації (друзів, сусідів, однокласників, однокласників, колег по роботі). Цей канал нерідко буває продуктивнішим, ніж публікації у ЗМІ. Із цих причин чутки можуть бути результативнішими, ніж реклама;

2) канали безособистісної комунікації. Інформація в них циркулює поза особистісним контактом учасників. Так діють реклама у ЗМІ, реклама з використанням наочних засобів (плакатів, вивісок, щитів), елементи мерчандайзингу, дизайн і художнє оформлення видань. Побуває думка, що поширювані через канали безособистісної комунікації маркетингові повідомлення бажано адресувати лідерам думки (про підручники — викладачам, дитячі видання — вихователям, батькам), які з часом підсилять їх своїм авторитетом.

Маркетингові повідомлення найчастіше спрямовують обома комунікаційними каналами незалежно від того, в якому вони були оприлюднені вперше.

### Формування бюджету програми маркетингових комунікацій

Більшість книг ставали бестселерами за могутньої рекламної підтримки. Немало їх розминулося з читачами, бо про них недостатньо знали і говорили. Одні видавці не мали на це коштів, інші боялися ризикувати ними. Як свідчить досвід, успіх багатьох книг має дві передумови — добре написаний, якісно підготовлений у видавництві текст і ефективну стратегію просування. Стверджують, що перших 900 примірників роману «Алхімік» Паоло Коельйо читачі сприйняли без особливого ентузіазму. Однак завдяки потужній рекламній кампанії продаж його в усьому світі досягнув 60 млн примірників. На початках така доля спіткала і першу збірку оповідань аргентинського прозаїка Хуліо Картасара «Бестіарій». З часом з ним почав співпрацювати видавець Пако Перруа — перший видавець роману «Сто років самотності» Г.-Г. Маркеса. Завдяки його старанням друга збірка Картасара мала тріумфальний успіх.

Розрахувати бюджет просування книги непросто. Потрібно знати, відчувати, які видання, видавничі про-

екти варті цього, мати впевненість в окупності витрат, володіти коштами чи доступом до них. У будь-якому разі видавець має визначитися, скільки коштів доцільно витратити на просування видання і яку суму він може на це спрямувати. Іноді при цьому аналізують власну практику, досвід інших видавництв. Однак будь-який досвід не може бути повноцінно перейнятий, бо стосується він іншого видання, інший був час, можливо, й інші люди його рекламували. Під час розрахунку бюджету програми маркетингових комунікацій видавець може взяти за основу:

а) наявні кошти. Так діють видавництва, які недооцінюють роль засобів просування в досягненні результатів або не вміють використовувати їх. Критерієм для них є суб'єктивні уявлення про можливості спрямування коштів, а не об'єктивна потреба в них. За такого підходу важко визначити цілі просування, контролювати їх досягнення;

б) відсоток від суми поточних і прогнозованих продажів. При цьому також випускають з поля зору цільові орієнтири, імовірні досягнення за певних умов;

в) метод підтримання конкурентного паритету. Видавництва, відстежуючи активність своїх конкурентів, визначають бюджет просування на рівні їхніх витрат. У цьому вони вбачають можливість утримання своїх конкурентних позицій. Однак затрати на просування — не єдиний засіб досягнення цієї мети. Багато залежить від авторитету видавництва, комунікаційної сили його видань, збутової практики;

г) цілі і завдання просування. Такий підхід потребує знання ринку, реалістичних цілей і ефективних способів їх досягнення. Він концентрує, дисциплінує діяльність, змушує думати про результати.

Яким би не був метод розрахунку бюджету на просування, головне — його ефективність.

### Формування програми (комплексу) просування

Починається формування програми (комплексу) просування із прийняття рішення, яким комунікаційним засобам віддати перевагу, як їх використовувати, скільки коштів для кожного з них передбачити, яких фахівців залучити; як узгодити, скоординувати дії. Від-



повіді на ці питання матеріалізуються у програмі (комплексі) просування, яку ще називають «комунікаційний мікс». При її складанні крім загальних умов, цілей, можливостей діяльності важливо мати на увазі:

1) можливості та обмеження реклами. Рекламні звернення є відкритими, публічними, адресованими великим групам людей. Масштабні і добре продумані рекламні кампанії свідчать про солідність видавництва, яке розуміє їх роль і може дозволити собі витратити на це кошти. Реклама є важливою у формуванні образу видавництва, сприйнятті, популяризації видань. Якісна реклама спонукає потенційних покупців відчинити двері книгарні, зняти з полиці видання, нерідко, навіть не гортаючи, купити його. Її ефективність часто перевищує прямі економічні результати. Сильне рекламне повідомлення майже завжди започатковує своєрідний діалог видавця із потенційним покупцем, споживачем продукції;

2) прями́й маркетинг як засіб особистісних комунікацій. Сила його — у спрямованості інформації на конкретну особу, діалозі, зворотному зв'язку. Особливо ефективний він у налагодженні відносин з лідерами думки. Неконтрольоване використання його може розконцентрувати зусилля видавництва, недостатньо укомплектованого підготовленими для цього кадрами;

3) роль інструментів стимулювання продажів. Застосування їх (купони, премії, конкурси, знижки) покликане спонукати покупця придбати видання. Завдяки цьому видавництво начебто втрачає на ціні видань, однак виграє за рахунок їх продажу (повернення витрат хоч із якимсь прибутком). Такі (дисконтні) стратегії не радять застосовувати постійно, бо це може зашкодити іміджу видавництва, оскільки створюється враження, що воно намагається будь-яким способом продати свою продукцію;

4) сильні і слабкі сторони персональних продажів. У них простежується немало сутнісних ознак комерційної, збутової діяльності. Попри те, вони відіграють і впливову комунікаційну роль — доносять до потенційних покупців інформацію, в якій зацікавлене видавництво, і забезпечують зворотний зв'язок. Усе це дає змогу об'єктивніше побачити ринок, оцінити оптимальність товарної, цінової політики, зробити висновки і внести корективи;

5) паблік рїлейшнз (ПР) як елемент комунакацїйно-го комплексу. ГїР-новинам бїльше вїрять, нїж рекла-мним повїдомленням, а добре продуманї ПР-акцїї пра-цюють на авторитет видавництва. Найправомїрнїше застосовувати технологїї ПР видавництвам, чия продук-цїя і поведїнка на ринку заслуговують суспїльного ви-знання. Однак поле цїєї дїяльностї доступне й їншим.

Обставини дїяльностї змушують комбїнувати кому-накацїйнї засоби, взаємоузгоджувати їх.

Як вїдомо, визрївання рїшення про купївлю почина-ється з усвїдомлення потреби. Чим вона сильнїша, тим бїльше шансїв, що людина залишить книгарню їз при-дбаним виданням. Актуалїзацїю потреб, появу нових можуть спричинити амбїтний погляд на себе, свої пер-спективи, розвиток Я-концепцїї особистостї. Унаслїдок цього людина починає думати про себе, бачити, проекту-вати себе у вимїрах життєвої перспективи, ставити пе-ред собою новї цїлї, бїльше дбати про саморозвиток, а це породжує потребу і в зосереджених у книгах знаннях.

З огляду на це весь комплекс комунакацїйних ста-рань видавництва має працювати на пробудження моти-вїв розвитку особистостї, усвїдомлення ролї втілених у книзї їнформацїйного, духовного, естетичного чинни-кїв. Об'єктами уваги мають бути й особи їз несформова-ними, суперечливими потребами. Адже багато з них за певних умов можуть поповнити його клїєнтське середо-вище.

### **Реклама як засїб досягнення маркетингових цїлей видавництва**

Добре спозицїйоване на ринку видавництво уже своєю назвою створює щодо себе певнї очїкування. По-купцї, якї знають його видання, рїдше роблять їмпуль-сивний вибїр. Таку їхню поведїнку зумовлює багато чинникїв. Одним їз них є реклама, яка формує обїзна-нїсть, купївельнї прїоритети і переваги, стимулює ба-ЖАННЯ придбати конкретну книгу, приводить людей у книгарнї. Деякї маркетологи навїть стверджують, що саме реклама продає книги. За словами Дж. Траута, вона — «танки й артилерїя у маркетингових вїйнах». Як феномен соцїальної дїйсностї реклама не завжди і не всїма однозначно сприймається. Однак жоден вид

соціальної практики, в т. ч. видавнича, не обходиться без неї.

Багатоплановий, синтетичний вплив реклами, її функції, цілі здебільшого пов'язують із етапами життєвого циклу видань, особливостями конкуренції, цілями видавництва. Це є критерієм розрізнення видів реклами:

а) інформаційна реклама (етап упровадження). Її завдання — інформувати потенційних покупців про випуск у світ нового видання, його основні характеристики, відмінності від наявних на ринку видань, зініціювати до нього інтерес, попит на нього;

б) переконувальна реклама (етап зростання). Акцент роблять на унікальних характеристиках, перевагах, особливій цінності видання для цільової аудиторії. Підвищення купівельної активності, збільшення обсягів продажів — свідчення її успішності;

в) нагадувальна реклама (етап зрілості). Її адресують покупцям, які становлять пізню більшість і «запізнілих», для стимулювання купівельної активності яких необхідні додаткові рекламні сигнали;

г) порівняльна реклама. За гострої конкуренції, що ускладнює купівельний вибір, бажано наголосити на унікальності, перевагах своїх видань, якщо вони варті того;

ґ) підсилювальна реклама. Задоволений своїм вибором покупець може привабити до конкретних видань багатьох людей, які цінують його думку. Добре підготовлені публічні відгуки авторитетних осіб, які розповідають про цінність придбаних ними книг, значно сильніше стимулюють зацікавлення, ніж інформаційна реклама. Це розширює простір реалізації видань, продовжує тривалість активних етапів їх життєвого циклу;

д) іміджева реклама. Якісні видання, суспільно значущі справи не завжди забезпечують співмірний імідж видавництву. Авторитет його в суспільній думці можна сформувати завдяки добре продуманим рекламним акціям.

Особливості ринку, маркетингові цілі підказують вибір рекламної стратегії видавництва.

*Рекламна стратегія видавництва — цілеспрямовані, взаємоузгоджені зусилля щодо визначення цілей, напрямів рекламної кампанії на певному етапі функціонування видавництва, вибору видів реклами, створення повідомлень, інтенсивності їх поширення.*

Сильно сфокусована рекламна стратегія, якісні, зрозумілі, доступні цільовій аудиторії повідомлення, ра-

діональний вибір засобів їх поширення здатні відчутно переважити дорогу, але некваліфіковану рекламу. Без обґрунтованої стратегії рекламні зусилля неспроможні досягти мети. За наявності її ця робота охоплює кілька етапів.

1. З'ясування потреб цільової аудиторії, основних характеристик видання, які можуть бути сприйнятими в рекламному повідомленні як цінність для неї. Потенційний покупець зосередить увагу на рекламі, запам'ятає її зміст, думатиме про репрезентований у ній видавничий продукт, якщо усвідомить його цінність для себе. Такими цінностями можуть бути закладені у книзі можливості: почерпнути важливі для фахового, особистісного становлення знання; досягти життєвого успіху; стати самодостатньою людиною; здобути достаток, багатство, вберегтися від невиправданих витрат; добитися популярності, впливати на інших людей; уникнути життєвих проблем, зберегти і поліпшити здоров'я, раціоналізувати свій побут; змістовно, із задоволенням провести вільний час; прилучитися до певної статусної групи осіб та ін. Різні категорії людей мають тільки їм притаманні пріоритети, тому по-різному вони бачитимуть у пропонованій книзі можливості, шанси, вигоду для себе. Крім того, неоднакові пріоритети мають оптовий, роздрібний продавці, покупці і безпосередні читачі.

Перед тим як фахівець, який створює рекламне повідомлення (копірайтер), осягне його провідну ідею, покладе перші слова на папір, він має зрозуміти: хто ті люди, яким воно буде адресоване; в чому полягають їхні пов'язані з конкретною книгою потреби, якими способами їм найзручніше ці потреби задовольняти; яким інформаційним джерелам і засобам віддають перевагу, як сприймають і реагують на інформацію; якими словами можна привернути їхню увагу, пробитися в їхню свідомість.

2. Розроблення творчої концепції рекламного повідомлення. Це — особливо складний процес, який потребує маркетингових, психологічних знань, творчих здібностей, розуміння того, як впливають слова, зображення, звук на раціональні, емоційні механізми сприйняття і поведінки людини. Рекламне повідомлення має забезпечити фіксування в пам'яті найменування видавництва, видавничої серії, книги; привернути увагу до них, наголосити на їхній унікальності, значущості, вигоді для цільової аудиторії, перевагах над іншими виданнями; про-

інформувати, де і як їх можна придбати, делікатно спонукати до цього. Закладені в ньому зміст, образи, емоції не повинні провокувати сумніви щодо правдоподібності інформації, підозри у нещирості, меркантильності видавця. Сам текст повинен бути лаконічним, емоційно й енергетично потужним, містити афористичні, дотепні слова, які легко запам'ятовуються, надовго затримуються в пам'яті, використання яких доречно у міжособистісному, груповому спілкуванні.

3. Вибір засобів розміщення рекламних повідомлень. Найефективніше вони працюють у ЗМІ, теле-, радіопрограмах, на сторінках видань, яким традиційно віддають перевагу представники цільової аудиторії (рекламування на цільових ринках). Нерідко вигідним може бути надсилання рекламних матеріалів безпосереднім покупцям. Головне при цьому — не засіб, а можливість досягнення рекламних, маркетингових цілей.

Рекламна стратегія має створити можливості для досягнення маркетингових результатів. Успішність її реалізації є провідним критерієм оцінювання рекламної кампанії, творчих, організаційних зусиль, ефективності використання коштів.

### Підготовка рекламних повідомлень

Створити яскраве, влучне, ефективне рекламне повідомлення нелегко. Правильно адресовані, сильні слова, промовистий образ, барвіста емоція — енергетичне джерело ефективної реклами. Тому копірайтери відправляють у корзину не один варіант повідомлення, доки якесь із них випустять у публічну сферу.

Творячи текст, потрібно бачити образ адресата, знати його потреби, життєві цінності, стиль життя, читацькі пріоритети, слова й емоції, на які він відреагує. Талановиті рекламні повідомлення, звернені до широких верств, одночасно апелюють до кожного, дають чіткі і зрозумілі маркетингові сигнали, передбачають можливості індивідуума знайти в них щось, адресоване тільки йому. Головна споживча цінність видання, корінна його перевага мають бути подані так конкретно, дотепно, щоб можна уявити, побачити, відчутти їх, проїнятися думкою про них. Багато рекламодавців турбуються про те, щоб у тексті була пов'язана з виданням приємна не-

сподіванка, новизна як джерело інтриги, що зацікавлює, стимулює, мобілізує, підштовхує до вчинку.

При цьому бажано враховувати, що одним людям притаманні ментальна, інтелектуальна невгамовність, прагнення новизни. Інші черпають енергію для емоційного, соціального буття у традиційних цінностях, сюжетах власного минулого. Тому зосередженість рекламних повідомлень на традиціях, досвіді часто спрацьовує не менш результативно, ніж вишуканий модерний креатив.

Особливу роль у рекламній публікації відіграє заголовок. Він привертає, концентрує, утримує увагу на об'єкті рекламування, а в багатьох випадках — виражає провідний зміст повідомлення. Немало людей саме на заголовку завершують процес ознайомлення з рекламою. Добре, якщо він працює на реалізацію рекламної стратегії, інформує про головне, виражає корінну цінність, унікальність для цільової аудиторії рекламованого продукту, обіцяє вигоду від його використання. Часто заголовки є і провідним гаслом (слоганом), яке закріплюється в пам'яті, завдяки чому рекламований продукт індивідуалізується — отримує автономний, самодостатній статус. Потужність заголовка може бути доповнена інформативним підзаголовком, який акцентує на важливій перевазі, функції видання. Наприклад, один із російських журналів для книголюбів обрав для своїх рекламних повідомлень гасло: «МИ ЧИТАЕМО ВСЕ, щоб ви читали найкраще!».

Важливим емоційним, смисловим центром рекламного повідомлення є опис корисності видання. Для цього використовують слова «допомагає», «сприяє», «гарантує», «забезпечує» тощо.

Рекламні повідомлення ґрунтуються і на застосуванні інформаційних, сюжетних прийомів. Сюжетні придатніші для теле-, радіореклами. Вони можуть бути представлені як замальовки з натури (читання книги в домашній обстановці, на відпочинку; робота із книгою в класі, аудиторії, бібліотеці; роль книги в конкретних життєвих ситуаціях); у поєднанні із символічним, літературним, казковим персонажем, кіноперсонажем, знаменитою людиною; як думки, оцінки, враження, рекомендації людей, яких вважають експертами у певній справі, тощо.

Інформація в рекламі не має залишати місце сумнівам, неоднозначним судженням. Вона може містити до-

кази цінності видання, відгуки, оцінки, рекомендації осіб, які вже ознайомилися з ним. Такі прийоми розраховані на те, що, дізнавшись про їх досвід, хтось, можливо, захоче повторити його. Бо люди вірять не просто словам, а іншим людям, що успішно подолали шлях, який долають вони. Наприклад, рекламування більшості книг популярною американською телеведучою Опрою Вінфрі відразу переводить їх у ранг претендентів у бестселери. Запорука цього — її високий авторитет серед людей, які купують і читають книги.

Мова рекламних повідомлень має бути співзвучною мовній стихії тих, кому вони адресовані. В ній недоцільні високохудожність, патетика. Найкраще сприймаються короткі, емоційно потужні слова, лаконічні речення, які виражають прості, зрозумілі, життєво важливі ідеї, підтверджені фактами, оцінками.

Сильний рекламний текст справляє на адресата таке саме враження, як і авторитетна, досвідчена, обізнана, мудра людина в довірливій розмові. Орієнтація на інформаційну насиченість не повинна ускладнювати повідомлення, а ставка на лаконічність — надмірно спрощувати, примітивізувати його. Неприпустимо, щоб текст створював відчуття нещирості, фальші, зарозумілості, намагання будь-яким способом змусити до придбання книги: покупець часто розцінює це як посягання на його волю і гроші. Ще гірше, якщо акцентується на неіснуючій якості чи подається як перевага те, що насправді є вадою видання.

Автори рекламного повідомлення нерідко виходять з того, що адресат обов'язково дочитає його до кінця. Тому закладають в останні слова інформацію, де і як він може придбати книгу, намагаються наголосити на необхідності, правильності таких дій. Часто на такий ефект розраховане останнє речення.

Створити якісне рекламне повідомлення без спеціальної підготовки багатьом не під силу. Не завжди це вдається і фахівцям, якщо вони не знають специфіки видавничого ринку, видавничої продукції, конкретних видань, очікувань і поведінки конкретних груп читачів. Добре, якщо у видавництві є людина, спроможна якісно справлятися з цією роботою. За наявності достатніх здібностей опанувати такі вміння можна, з'ясувавши закономірності творення рекламних текстів, дослідивши майстерні зразки. При цьому важливе вміння

розрізняти якісні рекламні тексти від бездарних, досліджувати їх зміст, мету, функції, принципи побудови, опорні смислові, емоційні аспекти, зв'язки між ними. Корисна картотека знаменитих рекламних гасел, заголовків, останніх речень. Аналіз їх допомагає зрозуміти, чому вони стали такими. Подібні пошуки, роздуми сприяють формуванню власної концепції творення рекламних повідомлень.

Далі доведеться актуалізувати волю, креативний потенціал, терпіння і починати творити. Спершу сковаватимуть невпевненість, невідомість, страх поразки, інтелектуальне і творче безсилля. Слабкі капітулюють перед ними. Інші — переборюватимуть себе, бо це — перший і найважчий крок у саморозвитку. Варіантів текстів може бути незліченна кількість. Стільки ж буде перший час і розчарувань. Хто переживе їх і знайде в собі сили працювати далі, той вигартує в собі майстра й усвідомить себе ним.

### Основні способи рекламування видавничої продукції

Найважливішим у рекламній діяльності видавництва є вміле пропонування книг ринку (Е. Бейверсток), щоб кожен, кому вона може бути потрібна, дізнався про неї, узяв її до рук, переконався в доцільності придбання, купив її і був задоволений цим. Різні етапи роботи з книгою, фази її життєвого циклу обумовлюють застосування відповідних способів рекламування. Одні з них придатні для всіх видань, інші — лише для тих, що обіцяють великі накладки та бажану ефективність. Адже результат вимірюється не лише кількістю проданих видань, а й економічною ефективністю всієї діяльності.

Ще під час підготовки видання до друку важливо створити ефект очікування його на ринку. Доцільно до цього залучити автора, його колег, які у своїх статтях, інтерв'ю подбають про емоційний фон для майбутньої книги. Продуктивними можуть бути публікування її фрагментів у популярних серед представників цільової аудиторії частотах, на сайті видавництва, транслявання в радіопередачах тощо. На цьому етапі оптимізують усі складові книги, покликані забезпечити її самопрезентування.



Вихід у світ не кожної книги є подією для видавництва, але це обов'язково має бути подією для тих, кому вона може бути потрібна. Якась їх кількість уже чекає на книгу, готова її придбати і цілеспрямовано поспішити до книгарні. Хтось купить, спонтанно зауваживши її там і побачивши в ній цінність для себе. Чийсь увагу звернуть продавці, особи, які вже встигли придбати книгу. Їхня активність приносить видавництву певні результати на стадії впровадження і, можливо, на початку стадії зростання.

Небагато видань отримує визнання ринку без рекламною підтримки. Однак далеко не кожне дає безсумнівні підстави витратити на його рекламний супровід значні кошти. Книга як особливий товар відкриває можливості для інформування клієнтів за невеликих витрат, якщо їх правильно реалізувати.

**Презентація книги.** Якби про всі презентації повідомляли ЗМІ, то теле-, радіоэфір, сторінки газет і журналів були переповнені репортажами, звітами про них. Медіа можуть зацікавитися творами відомих авторів, особливої тематики, а також інформаційно насиченими презентаціями, під час яких відбуваються значущі, екстравагантні події, які можна розцінити як потужний інформаційний привід. Такі презентації потрібно заздалегідь продумувати, дбаючи про їх проблематику, композицію, стилістику, коло осіб і поведінку учасників. Їх організаторів виручають експлуатація гостроактуальної проблеми чи знакових людей, на яких автоматично реагують читачі, глядачі. Нерідко ефективно діють епатаж, травестія, спроможні вивести цю подію за межі буденності.

Запрошеним представникам ЗМІ надають інформацію про автора, книгу, історію написання, цінність її для цільової аудиторії, насичену цікавими фактами, цитатами, іншим ілюстративним матеріалом, з відповідно розставленими маркетинговими акцентами. Особи, які «випадково» промовляють у камеру, диктофон, заздалегідь знають, що їм сказати на користь книги, щоб це збудило масовий інтерес до неї. За неможливості створити потужний, цінний для ЗМІ інформаційний привід чи профінансувати в ЗМІ оприлюднення інформації така презентація дає небагато.

**Надсилання матеріалів інформаційним агентствам, редакціям ЗМІ.** Найкраще, якщо це добротро підгото-

влений за журналістськими канонами матеріал, для оприлюднення якого не потрібно буде особливих старань працівників ЗМІ. Місцеві редакції рідко бувають перевантажені якісними матеріалами, тому цікавий для їх читачів текст, за який не потрібно платити, має шанс потрапити на шпальти і в ефір.

**Публікування рецензій, матеріалів круглих столів, читачьких листів.** Найменш продуктивні апологетичні огляди новинок, бо критично мислячі читачі обминають їх. А рецензії-зіткнення кількох думок, полемічні круглі столи, навіть відверто критичні статті породжують інтригу довкола книги, прагнення самому розібратися в тому, про що сперечаються. Для цього доведеться прочитати її.

**Зустрічі з автором, проблемні конференції, диспути в цільових аудиторіях.** У спраглих інтелектуального спілкування поціновувачів книг такі заходи зумовлюють небуденний інтерес. Охочі до них і місцеві ЗМІ, бо вони можуть бути насправді цікавими журналістам і тим, хто читає, слухає, дивиться їх матеріали. Щоб такі заходи гарантували результат, потрібно заздалегідь передбачити проблематику, аудиторію і форму їх проведення, склад провідних учасників, підготувати модератора, оприлюднити відповідні повідомлення. За формою це може бути відкрита лекція (урок), диспут у студентській аудиторії, творчий вечір, автограф-сесія у книгарні, діалог у радіо-, телеефірах, відповіді на листи читачів газети та ін. У цих заходах можуть фігурувати видавничі новинки і всі книги автора.

Активність автора — неабиякий важіль у просуванні книги. Правда, не всі вони однаково усвідомлюють свою місію, володіють необхідним потенціалом. Стимулюють до цього положення видавничої угоди про виплату роялті (відсотка від суми продажів) в міру реалізації книг. В Україні ця норма ще не повсюдно прижилася. Навіть якби вона й фігурувала в усіх угодах, нинішні накладки не дуже приваблюють авторів до участі в таких заходах.

**Провокування конфліктів навколо автора, книги, ініціювання чуток.** Причин і сценаріїв їх розгортання може бути безліч. Комерційний успіх книги часто забезпечує саме публічність такої події. А зіштовхнути в одній площині думки, інтереси осіб, угруповань — справа технологічна. У політиці це вже вміють давно.

Особливо цінним рекламним інструментом є розгос про видання, зініційований задоволеним покупцем, який до того ж є лідером думки у певних середовищах. Із цією метою може бути застосований *«вірусний» маркетинг* — поширення людьми цікавої у певних середовищах і вигідної для видавництва інформації у формі чуток, здогадів тощо. Головне при цьому, щоб людина, почувши її, переказала усім, з ким спілкується.

Самопрезентування книги. У книгарні всі видання конкурують між собою за увагу покупця. Якщо він навідався туди без заздалегідь сформованих намірів, перемаже книга, що має більшу конкурентну силу. Оскільки попит на багато книг має імпульсивний характер, ігнорувати цей фактор солідний видавець собі не дозволить. Перше, чим книга привертає увагу, — дизайн і художнє оформлення. Видавництво, яке у своїй дизайн-концепції дотримується принципу стильової єдності, посилює сприйняття книг ефектом свого авторитету. Адже яскраво подані на обкладинці логотипи, що представляють авторитетні видавничу (торгову) і товарну марки, які вкорінилися в пам'яті покупців, дають підстави сподіватися на певний рівень видання.

За спостереженнями дослідників, покупець, розглянувши спершу лицьову частину обкладинки, кидає погляд на останню її сторінку. Маркетингова логіка підказує доцільність розміщення там вигідних текстів, зображення (цікава інформація, відгуки про книгу, автора). Цей текст не повинен бути масивним, адже крім інформаційної він має виконувати і структуротвірну, естетичну роль. Головне його завдання — закріпити, підсилити інтерес до видання.

Рідко покупець обминає увагою анотацію та іншу важливу інформацію на звороті титулу. Із цих міркувань недоцільне розташування там анотованої каталожної картки, бо вона перевантажує простір, дублює деякі наявні там відомості, розпорошує увагу. Видавничий стандарт дозволяє розташовувати її в іншому місці.

Анотація повинна мотивувати вибір потенційного покупця, переконати його у правильності міркувань і дій. У неї закладають об'єктивну інформацію про особливість споживчої цінності видання, наголошення на її унікальності, значущості для цільових покупців. Вона покликана гармонізувати дію емоційних, раціональних мотивів, що утверджують людину в думці про

потрібність книги, яку вона тримає в руках. Насправді якісна анотація має читатися як інформаційний, інтелектуальний, літературний шедевр. Аби як напише її будь-хто. Той, хто захоче оволодіти цим жанром, повинен досягнути її композицію, функції, стильові особливості елементів, мати задатки дисциплінованого, лаконічного, оригінального письма. Змісту, емоцій у ній має бути значно більше, ніж слів. І слів правдивих. Бо читач швидко розгадає намагання авторів анотації обманути його і може відвернутися від видавництва. З часом він ще й інших переконає в цьому.

Сильна анотація першими своїми словами актуалізує у свідомості покупця пов'язану з книгою потребу, яка на той момент може бути витіснена на другий план іншими життєвими клопотами. Далі аргументовано переконає, що інформація у репрезентованому виданні спроможна допомогти у задоволенні цієї потреби. Підсилює цей ефект вміщений на початку багатьох видів книг детальний і якісно структурований її зміст. Разом з анотацією вони позбавляють необхідності в книзі передмови. Тим більше, що мало хто з авторів вправно спроможний її написати. Небагато таких людей і у видавництвах. А передмова — досить складний і не всім піддатливий жанр.

Якісно втілена інформаційно-рекламна функція додає книзі маркетингової сили. Це означає, що не лише книга залежна від покупця, а й покупець стає залежним від неї. У кого з них більша сила, той і керує процесом. Сильніша за цими критеріями книга має значно більше шансів покинути книгарню. Наділити її такою потужністю зможе кваліфікований і талановитий видавець у співпраці з автором.

Успішна книга спроможна прокласти дорогу на ринок іншим виданням і нагадати про раніше видані, якщо вони належать до однієї серії чи тематичного блоку. З цією метою в ній елегантно вміщують інформацію про випущені видання, споріднені з нею, розраховані на одну й ту саму аудиторію.

**Здобуття премій, місць у рейтингах, лауреатство в конкурсах.** Є підстави думати, що про номінантів, лауреатів після їх коронації дізнається більше людей, ніж до неї. І купівельний інтерес до їхніх творів підвищується. Якоюсь мірою це правда. Як правда і те, що процес, процедури, якість ухвалених експертами, колективни-

ми органами рішень не завжди і не всіма сприймаються як істина у найвищій інстанції. Бо в їхніх назвах, принципах організації, результатах надмір маркетингової плутанини, необізнаності, суб'єктивізму. Та й не всі тексти, видання своїми якісними ознаками підтверджують присвоєний їм статус. І все-таки вони відіграють корисну соціальну роль, адже автор, видавництво отримують підстави для сприйняття цього факту як досягнення певної вершини. В їхніх інтересах і цілком їм під силу «встановити на вершині свій прапор» (Дж. Траут) і максимально використати у власних маркетингових цілях здобуті лідерські позиції: під час продажу книг; у спілкуванні з іншими авторами; при лобюванні своїх інтересів в органах влади тощо. Певні орієнтири отримує і пересічний читач. Правда, не всі з них йому корисні.

Попри неоднозначність багатьох таких акцій, видавець не має права ігнорувати їх, адже в них концентруються всі функції реклами: інформаційна, переконувальна, нагадувальна, підсилювальна, статусна.

Привабливість рейтингів, конкурсів, довіра до них, загальний ефект були б значно сильнішими, якби тексти і книги перемагали за відомими і зрозумілими для всіх правилами. А процеси експертизи, оцінювання, винесення вердикту були позбавлені суб'єктивізму, «смаківщини», різноманітних нелегітимних з погляду ділової етики інтересів і впливів.

У маркетинговому сенсі не менше можуть здобути номінанти антирейтингів, антипремій (в Україні — «Золота булька»). Номінують у них за сумнівні назви і найкурйозніші сюжети книжок, найгірше виписані сцени і події, літературний несмак, графоманство, найбезпідставніші претензії автора тощо. Провокаційна, скандальна інформація інтригує, провокує намагання самотужки розібратися в її правдивості. А все це шикую черги до книгарень. Бо, як стверджував французький мислитель Мішель Монтень (1533—1592), ніщо так не збуджує інтересу, як заборона. У Франції, наприклад, різко активізувався попит на роман «Принцеса Кревська» після того, як президент Ніколя Саркозі зізнався, що він з відразою читав його у школі і це ставлення не змінилося дотепер.

Таку саму роль виконують різноманітні інсценізовані акції, в які вмонтовують сюжети — виклики традиції,

звичним нормам, провокації до скандалів. Хтось убачає в цьому креатив, хтось — несмак і розв'язаність. Однак їх «героїв» запам'ятовують. Допитливі читачі, схильні дізнаватися правду не з чужих уст, купують і їх книги. На означення такої практики фахівці використовують поняття «масовий маркетинг».

**Синкретичні способи привернення уваги до видавничих проблем, книг і їх авторів.** Розкுவати простір зашореного світосприйняття, закомплексованого мислення під силу небагатьом людям. Бо тих, хто насмілюється бачити, думати, казати, поводитися інакше, справді мало. Та саме вони найчастіше і найпотужніше привертають увагу суспільства, влади до кричущих проблем видавничої справи, одними із перших кидаються на її захист, своїми авторитетом і стараннями розширюють простір для неї. Письменників, громадських діячів, політиків серед них буває більше, ніж видавців. Та користь від цих старань мають і вони. Бо результатом іноді є потрібні для видавничої справи рішення органів влади, закони.

Про конкретні книги і їх авторів тоді не йдеться. Однак прізвища письменників фігурують у матеріалах ЗМІ. Сила цих прізвищ якоюсь мірою керуватиме поведінкою покупців у книгарні.

Стиль життя, публічної поведінки письменника, видавця як комунікаційний (рекламний) чинник. У самопрезентації, популяризації своїх творів деякі письменники набагато активніші, креативніші, ніж видавці. Своєю поведінкою, демонструванням стилю життя вони коригують у масовій свідомості за давнього образ літератора. Правда, не всі з них підтримують публічну активність якісними текстами. Більшість використовуваних ними прийомів близькі до сфери паблік рілейшнз, взяті із арсеналу засобів для маніпулювання свідомістю. їх непросто загнати у класифікаційні схеми, і все-таки за найхарактернішими ознаками серед них можна виокремити:

а) створення літературних угруповань. Вони мають організаційну форму, назву, маніфестні документи, гасла. Склад їх учасників невеликий — із близьких за духом, естетичними принципами і смаками представників одного літературного покоління. Уже заснування їх подається як факт громадського, літературного життя. Так само інтерпретують організовані ними акції, ча-

сто приурочені до виходу у світ їхніх книг. Іноді ці угруповання функціонують як «літературна тусівка», екзальтовано сцентрована на популярному письменникові. Як правило, публіка в ній (літератори-початківці) є «постаментом» для лідера, що особливо впадає в око, коли вони збираються разом. Попри те що в когось це викликає іронічну посмішку, оточення може багато зробити для продукування ореолу «модного письменника» і відповідних цьому міфів, містифікації його образу, створення ажіотажу довкола його творів, провокування вигідних чуток, навіть скандалів тощо;

б) письменник — ведучий літературних теле-, радіо-програм, газетно-журнальних рубрик. Він популяризує не лише себе, а й своїх колег. Користь від цього здебільшого мають обидві сторони: програма, видання роблять упізнаваним автора, а визнаний автор привертає увагу до них;

в) письменник — сценічний виконавець своїх віршів, казок, пісень на власні тексти. Безперечно, це впливає на тих, хто цікавиться літературою, творчістю конкретних авторів, множить ряди читачів. Участь видавництва у таких проектах може додати визнання і їм;

г) заснування й організування літературно-мистецьких акцій. Їх зачинателями керують здорові ідеї, вкорінені у проблеми сьогодення, насажені мистецьким духом. Промовистими і значущими є їхні назви: «Країна мрій», «Гоголь-фест», «Київська барикада», «Ночі поезії», «Карпатія», «Книжкова хвиля», «Книжкова брама», «Інша література». Усе це приваблює ЗМІ. Однак видавництва не надто активні у таких справах, не шукають у них свого місця.

Кожен письменник обирає свій шлях до популярності. Одні вважають, що все залежить від того, наскільки талановито вони поборюють чисті аркуші паперу. Інші стараються реалізувати свій потенціал і в близьких чи віддалених від літератури сферах. А хтось намагається привабити увагу до написаного активізацією у публіки інстинктів. Кожен із цих шляхів має свою ціну. І не лише для авторів і видавців, а й для суспільства загалом.

**Використання авторами і видавництвом електронних комунікацій.** Широкі можливості щодо привернення уваги до творчості, книг, стилю життя автора, налагодження його спілкування із прихильниками та опонентами, розширення кола зацікавлених осіб від-

криває Інтернет. Попри певні відмінності, ця практика реалізується за такими напрямками:

а) сайт видавництва. Він — обличчя, візитівка, портфоліо (сукупність важливих даних) видавництва. Його перевагами є: багатоаспектність, динамічне оновлення інформації про життєдіяльність, продукцію видавництва; інтерактивність (можливість діалогу із зацікавленими особами); функціонування як торгового майданчика, інтернет-книгарні. Завдяки сайту видавництво отримує змогу сформувати цінну для своєї діяльності й активну спільноту — лояльних покупців, самодіяльних рекламних агентів, творців видавничих ідей, консультантів, раціональних критиків.

Якісна презентація видавництва, яка містить дані про його історію, продукцію, авторів, працівників, керівників, привертає увагу партнерів, споживачів, ЗМІ, розширює сферу впливу. Автономно або в межах корпоративного сайту видавництва можуть функціонувати:

— промо-сайт. Започаткування нової книжкової серії, заснування літературного конкурсу іноді супроводжуються відкриттям спеціалізованого промоційного сайту, покликаного забезпечити активне інформування про них, залучення і згуртування цільової аудиторії;

— персональні сторінки. Тривала співпраця з автором спонукає видавництво до відкриття його персональних сторінок, де вміщують інформацію про видані книги, підготовку нових, актуальні і маркетингово цінні новини;

— блоги. Ними є періодично оновлювані присвячені певній темі ресурси, що розкривають коло інтересів автора, створюють можливості для спілкування з прихильниками, опонентами тощо. Блогосфера (сукупність блогів на усіх платформах) генерує і розвиває різноманітні дискусії, в яких може брати участь і видавництво, ініціюючи актуальні для своєї діяльності теми. Через блоги шукають і знаходять лідерів думки, надсилаючи їм примірники видання із відповідними запрошеннями до подальших дій (семплінг);

— «живий журнал». У ньому подають найцікавішу інформацію, в т. ч. візуальну, про події життя і творчості автора, започатковують полеміки, друкують фрагменти творів;

б) соціальні мережі. Характерна їх особливість — об'єднання у віртуальному просторі людей за інтереса-



ми. Завдяки цьому видавництво отримує ще одну змогу доступитися до цільової аудиторії, зав'язати діалог з нею, реагувати на потреби і запити, формувати групи прихильників тощо.

Залежно від мети (пошук авторів, ділових партнерів, покупців) обирають комунікаційний майданчик (соціальну мережу), спосіб представлення видавництва на ньому, найефективніші з огляду на цільову аудиторію комунікаційні канали.

Щоправда, у соціальних мережах важко контролювати циркулювання інформації, в т. ч. негативної. Для досягнення потрібного результату важливо регулярно поширювати особливо актуальні, унікальні відомості, виявляти відкритість, готовність прислухатися до чужої думки, аргументувати свою.

Загалом інтернет-просування суттєво збагачує, підсилює рекламну діяльність видавництва, динамізує спілкування автора з реальними і потенційними читачами його творів, позитивно позначається на продажах книг. Зважаючи на сучасні соціальні тенденції, можна передбачити все активніше зосередження у віртуальному просторі основних комунікаційних потоків.

Реклама спроможна на багато, але не на все. Надмірна рекламна активність, настирливість, порушення норм ділової етики включають у людей захисні механізми, відвертають від рекламних повідомлень. Багатьох дратують «реklamний спам», настирливі телефонні дзвінки. Критичне, прагматичне мислення намагається дистанціюватися від прямої реклами. Це стимулює пошук небуденних способів рекламної діяльності. Видавнича сфера, книга надають багато можливостей для використання прийомів, малодоступних на інших ринках.

### **Прямий маркетинг у комунікаційній практиці видавництва**

Вибух пропозицій, широкі можливості у виборі продукції, рекламна діяльність нерідко спричиняють ефект маркетингового осліплення, розгубленість, роздратування покупців. Особливо це стосується осіб, які ще не сформували стилю життя і відповідних йому пріоритетів, не збалансували своїх соціальних претензій і

можливостей. Одні з них нерозбірливо реагують на рекламу, інші — намагаються відсторонитися від неї. Всі вони — перспективне середовище для прямого маркетингу.

*Прямий маркетинг — безпосереднє, цілеспрямоване спілкування видавництва з потенційними покупцями, покликане сформувати в них очікувану купівельну поведінку.*

Безпосередня взаємодія видавництва із покупцями скорочує шлях до результату. Прямий маркетинг має не лише комерційну специфіку, а й фігурує як елемент маркетингових досліджень. Тому нерідко отримана у цьому процесі маркетингова інформація у стратегічному аспекті важить більше, ніж пряма економічна вигода.

Особливого розвитку набув прямий маркетинг в інформаційну добу, коли Інтернет перетворив світ на єдине маркетингове середовище, забезпечив діалог людей, які перебувають у різних кінцях планети, ніколи реально не бачили одне одного. Клієнту він дає відчуття самостійності, позбавляє його необхідності витратити час на пошуки потрібного видання. Щоправда, іноді може спровокувати і відчуття інформаційної перенасиченості.

Мінімізувати небажаний ефект від цього допомагають здатність думати й оцінювати ситуацію з позицій клієнта, вміння спілкуватися з ним його мовою і його інтонаціями.

Добре спозиційованим на ринку видавництвам у цьому аспекті легше, бо в них є цільова аудиторія, дані, що характеризують її, випробувані форми маркетингового діалогу з нею. Не маючи належної інформації про потенційних клієнтів, краще з цією роботою зачекати. Адже некваліфіковані, неточні дії не лише не дадуть хорошого результату, а й можуть суттєво нашкодити.

Тенденція до індивідуалізації життя відкриватиме все більше можливостей для прямого маркетингу, здійснення якого відбувається в таких основних формах:

а) персональні продажі. На них можуть претендувати дорогі ексклюзивні, унікальні видання. Певною мірою такими є продажі видань учасникам книжкових клубів. Налагодити масові персональні продажі видавництву складно, оскільки це потребує необхідних приміщень, людських ресурсів, логістичних процедур тощо;

б) прямі поштові розсилання листів, рекламних матеріалів, зразків товарів тощо. Зорієнтованість таких зу-

силь на корпоративних клієнтів рідко буває безрезультатною. З інформацією про групи, серії видань є сенс попрацювати і на індивідуальних клієнтів. Головне — не помилитися адресами, у виборі слів та інтонацій;

в) телемаркетинг. Передбачає використання телефонних розмов як інструменту прямого продажу;

г) продаж за каталогами. Їх розсилають потенційним клієнтам поштою, через Інтернет, іноді навіть продають. На сторінках каталогів може бути представлена реклама й інших товарів;

г) інтерактивний маркетинг. Його забезпечують на абонентних засадах спеціалізовані комп'ютерні служби: інформування, організація діалогу продавця і покупців; торгові та різноманітні супутні послуги.

Загалом прямий маркетинг допомагає учасникам ринку знайти один одного, сформувати взаємовигідні відносини, розвивати їх, реагуючи на зміни потреб, інтересів, можливостей.

### **Стимулювання продажів видавничої продукції як маркетинговий феномен**

У стимулюванні продажів поєднані елементи реклами, комерційної діяльності, паблік рілейшнз і навіть маркетингових досліджень. Однак його конституують як складову комунікаційної діяльності, оскільки воно відбувається у процесі безпосередньої взаємодії видавництва і покупців його продукції.

*Стимулювання продажів видавничої продукції — комплекс спонукальних заходів, дій, що заохочують до придбання видань.*

Як правило, воно зумовлює короткочасне збільшення обсягів продажів, однак мало дає для тривалих відносин із клієнтами. З огляду на це деякі маркетингологи ведуть мову про стимулювання продажів як одну із норм «субсидювання покупців» (Ф. Котлер). Якщо реклама, стверджують вони, зумовлює прив'язаність багатьох людей до торгових марок, то стимулювання збуту руйнує її.

На противагу цим твердженням можна використати не менш слушні аргументи: стимулювання продажів динамізує рух продукції, забезпечує надходження коштів; допомагає краще враховувати купівельні інтереси, можливості, стиль поведінки покупців; дає змогу покупцям

впливати на ціни і відчутти від цього задоволення; допомагає їм самоусвідомитися як активним суб'єктам ринку.

Цілі стимулювання збуту пов'язані зі збільшенням обсягів продажів, розширенням частки ринку, залученням нових, утриманням традиційних покупців тощо. Досягнення їх відбувається у процесі діяльності за такими напрямками:

1. Стимулювання споживачів. Споживачі можуть проігнорувати наявну в розповсюджувальних мережах продукцію або спричинити тиск попиту на певні видання, що спонукатиме книгорозповсюджувачів до співпраці з видавництвами. З огляду на це діяльність щодо стимулювання збуту не повинна обмежуватися продажем видань і отриманням коштів. Вона має посилити позиції видань на ринку. Це дає безпосередній економічний результат і підвищує імідж видавництва, формує довгострокову прив'язаність до нього.

Для стимулювання споживачів традиційно використовують:

— купони, які економлять кошти під час придбання видань. Здебільшого їх надсилають постійним покупцям;

— компенсування частини вартості видань після їх придбання;

— премії, які передбачають можливість за певних умов придбати дешево видання або й отримати його безплатно;

— виняткові можливості постійним і особливо вигідним клієнтам (лотереї, конкурси, ігри);

— книжкові лотереї, винагородою в яких є видання;

— рекламні сувеніри, плакати, листівки.

Подібних дисконтних інструментів може бути застосовано безліч. Широкі можливості щодо цього відкривають електронні комунікації.

2. Стимулювання суб'єктів системи книгорозповсюдження. Відстрочення платежів, гарантій повернення чи списання видань, участі в мерчандайзингових програмах не завжди достатньо для забезпечення продукції безперешкодного доступу на прилавки. Тому дехто змушений шукати додаткові стимули, щоб підвищити зацікавленість продавців книг. Від таких дій ризиків не менше, ніж користі. Адже вони узалежнюють видавництво не лише від обгрунтованих інтересів, а й від примх суб'єктів книгорозповсюдження. Надійніше — боротися за ринкову владу, опираючись на якість, еле-

менти диференційованості видань, підвищуючи імідж видавництва, раціонально використовуючи комунікаційні інструменти, покликані налагодити збалансовані, взаємозацікавлені, взаємовигідні ділові відносини.

3. Стимулювання відповідального за продажі персоналу видавництва. Його метою є підвищення зацікавлення працівників видавництва у збільшенні обсягів продажів, залученні нових покупців та утриманні традиційних. Найскладніше у цьому — вибір чітких, універсальних і зрозумілих критеріїв, що унеможлиблювали б невинуватене застосування винагород, засобів морального стимулювання, зрівнювальний підхід тощо.

Стимулювання продажів орієнтують, як правило, на покупців, для яких при виборі книг важливі не якість книг, авторитет видавництва, а дисконтні формати цін, знижки та ін.

### **Паблік рілейшнз у комунікаційній практиці видавництва**

Авторитетному видавництву, в якого велика армія прихильників, очікується йдуть назустріч, його важче дискредитувати, дискримінувати несправедливими рішеннями і діями. Воно має вищу стійкість щодо антиреклами, прийомів недобросовісної конкуренції, більшу спроможність обстояти свої права та інтереси. А немало людей наявність у власній бібліотеці його книг іноді можуть вважати предметом гордості. Все це підтверджує тезу, що конкуренція є і боротьбою за сприйняття. Тому формуванням репутації, авторитету, із чого починається творення іміджу, потрібно займатися свідомо і цілеспрямовано. Результативність цієї роботи завжди має економічний вимір. А одним із найефективніших засобів досягнення результату є паблік рілейшнз.

*Паблік (англ. public — публічний, суспільний) рілейшнз (англ. relation — відношення, зв'язок) — діяльність щодо встановлення усвідомлених, гармонійних, взаємовигідних зв'язків між суб'єктами соціальної практики, між ними і громадськістю, владою, а також щодо впливу на громадську думку, вироблення і прийняття рішень органами влади.*

Базовою передумовою ПР є гідна вимогливих оцінок діяльність. Додає авторитету видавництву очолювання його пасіонарними, харизматичними особами. їх пер-

шими зауважують журналісти, до них найчастіше звертаються за коментарями резонансних проблем. їм простіше змобілізувати ЗМІ, громадськість на підтримку власних ідей, обстоювання прав, реалізацію інтересів, легше відчиняти двері кабінетів.

Однак не завжди кращі у справі мають адекватне визнання, не всі вони належно дбають про це. Байдужість до цих питань більше притаманна людям, зосередженим на справі. Досягаючи висот фахової майстерності, працюючи самовіддано і самовимогливо, вони не надто стурбовані тим, що про них думають і кажуть. Такий стиль поведінки можуть собі дозволити хіба що майстри-одноосібники. Ігнорування цих питань керівниками видавництва ставить під загрозу недореалізації справу, за яку вони відповідають. Через це недореалізуються ті, хто їм повірив.

Надмірно зорієнтовані на відносини фахівці більше часу і сил витрачають на розмови, ходіння по кабінетах, вправління у компліментах, ніж на підготовку книг. У них більше регалій, ніж умінь і заслуг. Перед ними іноді заграють, а потім іронічно посміхаються їм услід.

Позбавлений крайнощів підхід передбачає раціональне, доцільне використання можливостей щодо налагодження і розвитку громадських зв'язків. Це — право і обов'язок видавництва. В іншому разі його випереджати, переграватимуть видавці гіршої продукції, від чого втрачатиме не лише воно, а й суспільство. Для цього йому необхідно організувати, здійснювати значущі, резонансні акції, а також налагодити, підтримувати взаємозаквлені відносини із ЗМІ, уміти використовувати їх.

Із ПР пов'язано багато цілей видавництва, які загалом зводяться до забезпечення його життєздатності і конкурентоспроможності. Найчастіше цю роботу розгортають за такими напрямками:

а) використання ПР у системі менеджменту. Системне використання ПР-заходів та інструментів об'єднує працівників, сприяє формуванню корпоративної культури (правил, звичаїв, традицій та ін.), підвищує зацікавленість у спільній справі, мобільність колективу тощо. Цій меті слугують особистісні (культура ділової взаємодії), безособистісні комунікації (радіо-, телепрограми, газети, бюлетні), інформаційні стенди, всі великі і малі справи, що формують людську цілісність, надають їй суттєвого значення для кожного, роблять колектив важливим фактором індивідуального життя;

б) реалізація маркетингового потенціалу ПР. Як елемент комунікаційної системи ПР покликані забезпечити визнання видавництва на ринку, в суспільстві, а його продукції — серед споживачів. Там, де нічого не може змінити на краще реклама, проблеми розв'язують ПР, замінюючи її своїм ефектом чи створюючи для неї сприятливий простір. Адже немало людей зважають на імідж видавництва, визнання його діяльності, маркетингову унікальність, значущість результатів його праці. Інструменти ПР акцентують на цінності для суспільства, людей всього, що робить видавництво. Наслідки таких старань — сприйняття, визнання видавництва як соціально відповідального суб'єкта діяльності, а осіб, що представляють його, — як гідних того, щоб мати з ними справу, зважати на їхні думки, пропозиції, іти їм назустріч;

в) роль ПР у формуванні іміджу видавництва. Результати діяльності видавництва формує емоційне сприйняття його на ринку і в суспільстві. Це сприйняття піддається цілеспрямованому коригуванню завдяки використанню ПР-технологій. Одні з них працюють на поліпшення ставлення до видавництва, інші («чорні» ПР) його дискредитують. Взаємодія цих різноспрямованих тенденцій виражає суть процесу створення іміджу видавництва.

*Імідж видавництва — цілеспрямовано сформований, наділений певними характеристиками образ, що домінує у сприйнятті представниками зовнішнього середовища, у суспільстві.*

Якісно сформований імідж відкриває видавництву доступ до нових можливостей і зобов'язує бути кращим в усьому. Його складовими є: продукція (тематичне спрямування, якість, ціна); популярність видавничої марки; авторитет авторів; фірмовий стиль; культура поведінки на ринку (відносини з партнерами, клієнтами, конкурентами); професіоналізм кадрів, корпоративна культура; гуманістична спрямованість діяльності (ініціювання гуманітарних програм, участь у благодійних акціях) та ін.;

г) використання ПР у лобістських цілях. Розвиток видавництва, видавничої галузі, окремого її сегмента нерідко блокується нормативними, адміністративними обмеженнями, які закривають доступ до необхідних можливостей. Протидіють цьому і суб'єктивна воля, політичні уподобання, інтереси чиновних осіб. Щоб змінити

це, доводиться відповідно налаштовувати суспільну думку, змінювати і позицію тих, у чий компетенції прийняття важливих рішень. У цих стараннях виникає лобізм як комунікаційне явище, соціальна технологія, одна із функцій ПР.

*Лобізм (англ. lobby — кулуари) — співробітництво з органами, представниками влади задля впливу на зміст і процес ухвалення рішень, нормативних актів.*

Найефективніше із цим завданням справляються групи особливих інтересів, громадські організації. Деякі питання посилені авторитетним видавництвом. Головне, щоб мета була зрозумілою, аргументи — переконливими, дії — правильними.

Видавництвам, до діяльності яких небайдужі ЗМІ, легше досягати цілей ПР. Та це не означає, що такі можливості закриті для інших. Адже багато представників ЗМІ екзистенційно заряджені на підтримку книги і видавничої справи. Щоб здобути їх увагу, потрібно дбати про високоякісні і резонансні видання, громадські акції, вміти промовисто формулювати їх суть, обирати оригінальну для реалізації стилістику. В одних випадках достатньо невеликого анонсу чи прес-релізу, в інших — участі відомих людей. Може виявитися вдалим і начебто несанкціонований «вітік» інформації, яка несе щось небуденне.

Трапляється, що видавництво стає мішенню псевдотехнологій ПР («чорних» ПР): об'єктом дезінформації, шкідливих для його репутації дій, сфабрикованих чуток, прийомів із арсеналу маніпулювання свідомістю. Найкраще на це не звертати уваги і робити свою справу. А якщо вже доводиться реагувати, то діяти потрібно потужно, на всіх напрямках, розкриваючи суть справи, наміри і (обов'язково!) справжні інтереси ініціаторів конфлікту. За таких обставин добре організована «маркетингова війна» змушує рахуватися з тим, кому необачно завдано удару.

### **Інтегровані засоби маркетингових комунікацій видавництва**

Маркетингові комунікації видавництва вважають інтегрованими, синтезованими на підставі поєднання в одному часовому, проблемному просторі елементів, прийо-



мів, технологій рекламування, стимулювання продажів, персональних продажів, паблік рілейшнз. Сутністю їх є одночасне представлення видань, інформаційне забезпечення покупців, заохочення їх до купівлі. Все це витворює інтенсивний комунікаційний контекст, який безпосередньо чи опосередковано стимулює продажі.

### Мерчандайзинг як інструмент просування видавничої продукції і мистецтво її продавати

Людей ведуть до книгарні звичка купувати книги, усвідомлена потреба придбати конкретне видання. Усі вони — потенційні покупці, які за певних обставин стають або не стають реальними. Залежить це від їх характерологічних особливостей, асортименту видань, уміння продавців працювати з кожним відвідувачем. Однак не всі відвідувачі книгарні вважають послуги продавців (сервісне підтримання продажів) доречними. А для кожного четвертого, як стверджують дослідники, вони є нестерпними. Адже люди люблять купувати і не люблять, коли їм продають. Кожен по-своєму розуміє особистий простір і своє право вибору. У кожного свої самооцінки, стилі купівельної поведінки: одні довго приглядаються до книг, аналізують їх, з'ясовують необхідну інформацію, консультуються, інші — відразу зупиняються на потрібних їм виданнях.

Для книгарні і видавництва важливі не лише продажі книг, а й перетворення потенційних покупців на лояльних клієнтів, у системі пріоритетів яких і книгарня, і продукція видавництва матимуть високий статус. Для клієнта найважливіше — у найзручніший для нього спосіб, отримавши необхідні консультації, не відчуваючи тиску, знайти і придбати потрібні видання. Задоволення вибором, атмосферою у книгарні формує прив'язаність до неї. Передумовою цього є використання технологій мерчандайзингу як мистецтва продавати і складової інтегрованих маркетингових комунікацій.

*Мерчандайзинг (англ. merchandising — мистецтво продавати) у книжковій справі — система використовуваних у місцях продажу засобів і прийомів, покликаних максимально сконцентрувати увагу потенційних клієнтів на певних виданнях.*

Змістом мерчандайзингу є вплив на поведінку потенційних покупців без участі працівників книгарень. У

цій площині сходяться конкурентні інтереси видавництв, кожне з яких намагається вибороти для своєї продукції кращі позиції, а також інтереси видавництва і книгарні, для якої не вся продукція має однаково комерційну цінність.

Загальна мета, цілі мерчандайзингу стосуються:

— асортименту видань (заходів щодо зосередження уваги покупців на конкретних виданнях, формування вигідного асортименту);

— асортиментного запасу (оптимального запасу видань на складі; використання можливості торгувати на основі представлених у торговому залі видань; вибірковість у формуванні запасів видань конкретних видавництв);

— поведінки продавців (де вони повинні перебувати в торговому залі; коли, з якою метою і як вступати в діалог з ними, як його завершувати);

— розташування видань в експозиції (яким віддати найкращі місця, які розташувати біля бестселерів, на початку чи в кінці маршруту покупців);

— презентації, рекламної підтримки видань (поява нового видання видавничого проекту має бути подією на ринку і в місцях його продажу; використання в різні періоди життєвого циклу видань відповідних рекламних інструментів);

— освітлення книгарні, книжкових полиць задля максимального представлення експонованих видань, створення зручності для відвідувачів;

— використання інструментів привернення уваги до книгарні (зовнішні вивіски, табло, оформлення вітрин, призначених стимулювати її відвідування).

За канонами мерчандайзингу дизайн, інтер'єр, експозиція книгарні мають стимулювати якомога триваліше перебування відвідувачів у торговому залі, забезпечувати максимальну виручку з одиниці торгової площі. Щодо цього можливі конфлікти інтересів між видавцем, який намагається вибороти для своїх видань найефективніші місця в торгових залах, і роздрібним продавцем, зацікавленим, щоб там були представлені найвигідніші для його бізнесу книги.

Не лише про асортимент, умови постачання, ціни, порядок оплати видань дискутують видавці із продавцями книг. Вони зацікавлені також, щоб їхня продукція в книгарні була максимально оточена всіма вигідними

для кожної сторони мерчандайзинговими послугами. А не завжди те, що вигідно видавництву, влаштовує книгарню. Класичний набір мерчандайзингових послуг утворюють знижки, бонуси, премії, купони, лотереї, конкурси, РОВ-реклама. Багато з них — абсолютна компетенція книгарні, деякі можуть бути ініційовані або підтримані видавництвом. Однак завжди його цікавитимуть місце і порядок розташування (експонування) книг. Важливо, щоб вони і найефективніші їх якості були швидко зауважені покупцями. Дбаючи про конкретні видання, не варто забувати про весь асортимент, оскільки сукупні продажі не менш важливі.

На переговорах у книгарні видавцю слід розрізнити смислове навантаження понять: *розташування видань* — розподіл видань у просторі торгового залу; *викладка видань* — розміщення їх на торговому устаткуванні (прилавки, вітрини, стійки, стелажі); *торгова точка* — заклад роздрібною торгівлі; *точка продажу, купівлі (РОБ)* — місце торгового залу, де покупець може побачити видання і прийняти рішення про його придбання.

Розташовують книги, зважаючи на напрям руху покупців книгарнею. (У країнах із правостороннім дорожнім рухом більшість із них воліє це робити проти годинникової стрілки.) Бажано, щоб між стендами були не лише зручні проходи, а й сектори, де відвідувачі могли б спокійно погортати книги, ознайомитися з їх змістом. Стверджують, що 80—90% покупців обходять усі розташовані по периметру торгового залу точки продажу. Внутрішні ряди привертають увагу лише кожного другого відвідувача. Рідко вони повертаються назад. Їх погляд легше спрямовується ліворуч, на бокові полиці, виступи стелажів. Менше шансів бути поміченими мають книги, викладені праворуч маршруту, в кутах торгового залу, в середніх рядах, поблизу дверей. Найчастіше покупці роблять вибір на початку викладки і поблизу кас. Залежить він і від наявності у них грошей: з кожною обраною книгою шанси інших бути придбаними знижуються. Тому далеко розташовані книги нерідко опиняються поза купівельними можливостями відвідувача книгарні.

Перші кроки покупців у книгарні надто поспішні, тому потрібна певна «перехідна зона», щоб вони уповільнили їх. Книги, які вони не можуть без сторонньої допомоги взяти до рук, продаються гірше. Адже багатьом відвідувачам книгарні незручно по кілька разів

турбувати продавця. Чоловіки швидше рухаються по залу, рідше звертають увагу на не потрібні їм видання, менше ставлять запитань, не люблять, коли їм пропонують купити те, в чому вони не бачать потреби. Вони частіше, не зупиняючись, минають предмети, розташовані близько до них. Жінки, навпаки, передусім зосереджуються на них, поза їх увагою найчастіше опиняються книги, викладені на верхніх полицях.

Принципове значення має висота розміщення книг. Найкраще в книгарнях із самообслуговуванням розташовувати їх на висоті 110—160 см від підлоги. Обминути їх своєю увагою покупці не зможуть, а це вже є суттєвою передумовою їх придбання. Менш ефективні зони розташування — 80—110 і 160—180 см. Рівень зауважаності і продажів експонованих там книг становить 70%. Невигідні зони вибору видань на висоті 50—80 см і понад 180 см, бо тільки кожна друга із наявних там книг потрапляє на очі покупцям. І лише 20% книг, яким знайшли місце на полицях висотою менше 50 см від підлоги, опиняються в полі зору відвідувачів.

Обізнані із цим видавці домагаються, щоб їх видання були оптимально розташовані по вертикалі (гарантує звернення уваги) і по горизонталі (затримує увагу) та з огляду на напрям руху покупців (гірше продаються книги, розміщені на початку і в кінці маршруту).

Дискусійним залишається питання, що розташовувати в зонах найактивніших продажів. Багато видавців хоче, щоб там були їхні «бестселери». Досвід продавців підказує: у цих зонах вигідно планувати новинки, дорогі книжки і ті, що продаються недостатньо активно. Добре, якщо на видному місці при вході в книгарню є інформація про розташування книжкових груп і серій, а продавці діють як кваліфіковані, тактовні, ненав'язливі консультанти. Адже, як свідчить статистика, до 15% клієнтів переключаються на інші книгарні, визнавши їхні переваги; 15% — зреагувавши на ціну чи інші для себе вигоди; 70% — не відчувши до себе уваги, переживши розчарування у зв'язку з ігноруванням своїх інтересів, потреб або через непомірну настирливість щодо себе.

Видавництво і книгарню об'єднують намагання постійно збільшувати обсяги продажу видань, кількість лояльних клієнтів, підтримувати стійкий попит. Будучи зацікавленим у своїх результатах, воно старатиметь-

] і і л с к п Пі ш чз де<sup>с4</sup> Д<sup>а</sup> ви по; ми кн:

ся вибороти кращі експозиційні позиції, інтенсивніше рекламування, якіснішу сервісну підтримку своїх видань. Для книгарні важливо мати активний, ефективний, збалансований асортимент, без чого не досягнути оптимальних для неї обсягів продажу, рівня прибутковості. Вона може робити ставку на категорії покупців, байдужих до продукції деяких видавництв. Не з усіма ними співробітництво буває вигідним для її іміджу. Використовувана нею практика формування і підтримання складських запасів іноді виявляється надто клопіткою, трудомісткою, логістично й економічно проблематичною для видавництва. Бо далеко не одне і те саме — відправити до книгарні автомобіль, завантажений 100 і 1000 книг.

Без уміння знаходити спільну мову з продавцями видавництва важко забезпечити утримання чи розширення своєї частки ринку, досягнення переваг над конкурентами. Здатності ефектно представляти видання, вести ділову розмову, аргументовано переконувати не завжди при цьому достатньо. Компетентні у своїй справі продавці вимогливо екзамнують мерчандайзингову активність видавництва, ознаками якої є:

а) асортиментна, інноваційна політика — широта асортименту, оновлення його за рахунок комерційно ефективних книг, серій, наявність у ньому високоліквідних видань; можливість оперативного оновлювати, збалансовувати, підтримувати на належному рівні складські запаси;

б) позиціювання видавництва і його продукції — переваги видавничої марки, провідних книжкових серій над конкурентами; інтенсивність і результативність використання технологій брендингу;

в) організаційно-фінансові умови співробітництва — надійність, оперативність, культура документального оформлення поставок, оптимальність цін, вигідність умов оплати продукції і форм продажу, збалансована відповідальність за нереалізовані накладки;

г) рівень комунікаційної діяльності — інтенсивність зусиль щодо створення іміджу видавництва, його продукції на цільових ринках; участь у рекламних кампаніях оптових і роздрібних продавців книг, забезпечення їх необхідними інформаційними, рекламними матеріалами; здатність задумувати і реалізовувати креативні інформаційні акції.

Мерчандайзинг не може бути справою лише продавців, бо не одні вони зацікавлені, щоб книги купували. Інтереси видавництва щодо цього не менші. Сила мерчандайзингу — в консолідації можливостей видавців і продавців, розумінні його як системи правил і вимог, дотримання яких робить ближчим спільний успіх. Цю систему утворюють правила, які регулюють:

1. Запаси в торгівлі видавничої продукції. Асортимент книгарні, як і видавництва, не може формуватися стихійно. Основні критерії його формування — попит, спеціалізація, місце розташування, торговельні площі книгарні. Актуальний асортимент завжди має бути представлений у ній і доступний покупцю. Проблема постає у визначенні кількості видань. Нерідко видавці намагаються якомога більше їх відвантажити, затоварюючи книгарні, наслідком чого є повернення не завжди ліквідних книг. А деякі книгарні можуть двічі на день робити замовлення видавцю. Обидва типи ділової активності далекі від досконалості.

2. Розташування і викладка видань. Із ними пов'язані можливості продукції видавництва бути зауваженою покупцями, отримати переваги при виборі одного із конкурентних видань або ризику бути записаною у «неліквіди». Знайти домовленість щодо цих питань непросто, бо одна і та сама книга має різну цінність для видавництва і книгарні. Однак віддавати це питання в абсолютну компетенцію продавців не можна.

У функціональному просторі книгарні можуть бути використані різноманітні рішення, покликані привернути увагу до книг певної тематики, конкретного видавництва: спеціальні рекламні матеріали (РОЄ-матеріали); рекламні викладки видань; місце для автограф-сесій, фотографування з автором; книга побажань для автора, видавництва тощо. Зважаючи на те, що вибір багатьох книг є імпульсивним, можливість впливати на наповнення цих зон корисна для видавництва.

Безперечно, все вирішується в основних місцях продажів (викладки книг), де відбувається або не відбувається їх вибір. Залежить це не лише від потреби, мотивації покупців, іміджу видавництва, якості книг, а й від того, яке місце відведе їм у викладці продавець. Для привернення уваги до книг можуть бути використані:

— об'єктна викладка (акцентоване представлення великої кількості примірників видання);

— горизонтальна викладка (розміщення книг видавництва по горизонтальній лінії);

— фронтальна викладка (виставлення книг обкладинками до залу).

Групують книги за жанрами, тематичними напрямками, категоріями покупців тощо. У межах груп вони можуть бути представлені в алфавітному порядку за прізвищами авторів; іноді — за належністю до видавництва, якщо це книжкова серія.

Особливий інтерес видавництва мають до заповнення *додаткових точок продажів* — місць спеціального представлення книг. Їх обирають неподалік касових апаратів, акцентуючи увагу на виданнях, які повинні у певний час продаватися найкраще. Критеріями можуть бути сезонна активізація попиту, популярний автор, розрекламована книга.

3. Презентація видань у книгарні. Кожне видавництво зацікавлене привернути увагу до своїх видань не лише в місцях їх викладки. Ще до входу в книгарню про них можуть сигналізувати вітрини, а всередині — плакати, листівки, каталоги, буклети, закладки, календарики, пластикові пакети, відео-, аудіореклама тощо.

4. Загальна атмосфера у книгарні. Видавець і продавець зацікавлені, щоб потенційний клієнт якомога довше затримувався у книгарні. За спостереженнями маркетологів, це залежить і від організації, оформлення її простору, емоційної атмосфери в ній.

Теорія мерчандайзингу не радить ігнорувати вплив кольору на поведінку покупців. І практика її підтверджує. Це беруть до уваги при розробленні загальної стилістики, дизайн-концепції, художнього оформлення книжкових серій, зважаючи на вік, стать, психографічні характеристики цільової аудиторії.

Психологи стверджують, що колір є універсальним і найсильнішим комунікатором. Він впливає на увагу, настрій, самопочуття, активність, а все разом — на купівельну поведінку людини. Сприйняття кольору залежить від темпераменту, віку, статі, національної належності, соціокультурного досвіду. Тому кольорову гаму потрібно обирати на основі спеціальних досліджень. Для загальної орієнтації можна скористатися класифікацією семантики кольору, розробленою Максом Люшером (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Семантика кольору (за М. Люшером)

Назва кольору	Особливості його впливу на людину
Зелений	Нейтральний, спокійний, стимулює відчуття свіжості, сердечності, теплоти. Темно-зелений, болотяний можуть символізувати невиражені емоції і почуття
Червоний	Теплий, тривожний, символ небезпеки і заборон. Сильний подразник для емоційних людей. Схильність до нього свідчить про енергійність, життєву активність, прагнення перемог, намагання звернути на себе увагу
Помаранчевий	Збуджує, захоплює, вселяє відчуття благополуччя. Перевагу йому віддають підприємливі, схильні до перемог люди
Жовтий	Привертає увагу, надовго запам'ятовується. Відображає налаштованість на новизну, розвиток, схильність до модерновості
Фіолетовий	Агресивний, тривожний. Його обирають творчі, витончені, відкриті, з високорозвиненою інтуїцією особистості
Синій	Заспокоює, додає внутрішньої сили, відчуття гармонії, емоційного тепла. Йому віддають перевагу люди, які сприймають світ розумом, а не емоціями
Коричневий	Символізує стабільність, реалістичність, деякою мірою — консерватизм
Білий	Створює відчуття чистоти, порядку, світлості, об'єднувальні емоції. Обирають його люди, однаково наділені різними якостями
Чорний	З ним пов'язані вишуканість, витонченість, граціозність, елегантність. Перевагу віддають йому люди, які прагнуть і вміють управляти обставинами



Видавцю, який володіє основами мерчандайзингу, легше готувати до друку книги так, щоб вони не викликали сумнівів у їх продавців, знаходити з ними взаєморозуміння, добирати необхідні аргументи на переговорах, раціонально оцінювати досягнуте чи втрачене на цьому полі діяльності.

### Книжкова виставка як комунікаційний феномен

Видавництво на книжковій виставці зацікавлене не лише публічно представити свою продукцію, резонансні новинки. За належно організованих маркетингових комунікацій усі основні гравці ринку знають про них. Предметом комерційного інтересу новинки можуть бути хіба що для посередників, продавців, які щойно вийшли на ринок або з певних причин ще не працювали з ним. Популярні виставки відкривають такі можливості, а кілька солідних домовленостей, укладених угод із системними клієнтами, замовлень на поставки — удача для видавництва. Тому його працівники готують необхідні первинні документи для оформлення ділових відносин і початку співпраці.

Не може бути метою виставки і роздрібний продаж книг, оскільки будь-які його результати справи не вирішують. Однак мало хто ігнорує такі можливості. Дехто, якщо вірити словам, досягає особливих результатів: стверджують, що у 2008 р. одне видавництво під час роботи Форуму видавців продало більше п'яти тисяч (!) примірників роману популярної вітчизняної авторки.

Добре організована, представницька виставка концентрує різнопланову маркетингову інформацію, дослідження якої дає неоціненні можливості для розуміння ситуації у видавничій сфері, діяльності конкурентів, власних конкурентних позицій, коригування цілей, вибору стратегій. Тому маркетингова розвідка — одне із найголовніших завдань роботи на виставці. Для цього бажано мати перелік питань, з яких потрібно зібрати інформацію, розробити технологію, процедури її здобуття і фіксування, визначити об'єкти особливої уваги. Завершується ця робота описом нових маркетингових прийомів, новаторських видавничих рішень, найхарактерніших новинок тощо.

Особлива проблематика — процеси на обраному видавництвом сегменті ринку, конкурентні позиції провід-

них його суб'єктів, реальні та ймовірні конкурентні загрози видавництву, нові можливості і способи їх реалізації. Це потребує уміння бачити, чути, аналітично розпізнавати, фіксувати, виокремлювати факти і вплітати їх у потрібний контекст. Багато дає участь у круглих столах, конференціях, презентаціях, бо там можна зрозуміти: хто, над чим і як думає; хто, з ким і проти кого дружить. А це дуже важливо для маркетингових роздумів.

На виставці кожне видавництво має змогу так облаштувати орендований простір, щоб акцентувати на власній індивідуальності, привернути увагу до експонованих видань, створити умови для спілкування з відвідувачами. Приводять їх туди різні інтереси: придбати конкретне видання; ознайомитися з новинками і планами видавництва; домовитися про співпрацю; з'ясувати спірні питання; обговорити видавничий проект тощо. Кожному з них слід знайти час і потрібні слова. На виставці повинні працювати обізнані, досвідчені, наділені відповідними повноваженнями фахівці.

Сегментування орендованого простору має передбачати можливість для відносно ізольованого спілкування з різними категоріями відвідувачів, щоб вони якомога менше заважали один одному. Жоден із них не повинен піти незадоволеним, якщо навіть не вдалося досягти домовленості. Про відвідини видавництва мали б йому нагадувати приємне спілкування і доброзичливо вручена інформаційно-рекламна, сувенірна продукція.

Спілкування з відвідувачами має бути щирим, зацікавленим. Бажано водночас пам'ятати, що маркетинговою розвідкою займаються і конкуренти, а тому в спілкуванні потрібно бути розважливим, самоорганізованим, стійким щодо компліментів, інших прийомів, які розслабляють, розв'язують язик, звільняють з-під контролю конфіденційну маркетингову інформацію.

До значущих книжкових виставок прикута увага ЗМІ, суспільства. Тому багато видавництв намагаються ексклюзивно потрапити в теле-, радіорепортажі, на сторінки видань, що вигідно працює на їх імідж.

Критеріями оцінювання роботи виставкового десанту видавництва можуть бути: кількість і якість перспективних ділових зустрічей, започаткованих відносин, укладених контрактів, вирішених спірних питань; масштаб і зміст здобутої маркетингової інформації; розв'язання конкретних маркетингових проблем.

## Семплінг як засіб стимулювання продажів видань

Для інтенсифікації продажів можуть бути використані акції видавництва, покликані забезпечити обізнаність потенційних покупців з виданнями. Однією із його форм є семплінг, який маркетологи вважають найефективнішим способом привернення уваги до продукту.

*Семплінг (англ. sample — зразок) — безплатне роздавання, надання зразків, примірників видань, використання їх у цільовій аудиторії з метою стимулювання продажів.*

Його цілями є підтримка рекламних акцій, привернення уваги до видавничих новинок, стимулювання продажів. За певних умов він є своєрідною опосередкованою рекламою, коли на продукт поширюються емоція, комунікаційні здібності осіб, які його представляють цільовій аудиторії, а також подальші розповіді про неї. Добре продумані, резонансні семплінгові заходи мають немало спільного з ПР-проектами, нерідко розцінюються представниками ЗМІ як цікаві і для їхньої аудиторії події.

Потенційним покупцям це дає змогу особисто переконатися, наскільки відповідає їхнім потребам споживча цінність видань; видавцям — як реагують на їхню продукцію споживачі, на що передусім звертають увагу, що спричинює їхнє задоволення чи невдоволення нею.

У видавничій справі семплінг — тонкий і делікатний інструмент. Рідко його застосовують у масових аудиторіях. Здебільшого він потребує вибіркового підходу. Адже не всім людям пропонуване видання потрібне, і не всі будуть навіть розглядати його. Не кожен здатний побачити достеменно його цінність. Декому може здатися, що це — спосіб позбавлення від «неліквідів». Така робота має сенс, якщо вона зосереджена на знакових у цільових аудиторіях особах, до яких ставляться як до лідерів думки, експертів у певній сфері знань і діяльності, до чиїх суджень, оцінок прислуховуються. Виправдане також надсилання видань бібліотекам, які виставлятимуть їх у своїх експозиціях видавничих новинок і тим самим привертатимуть до них увагу. Своєрідним видом семплінгу можна вважати відкриті читання твору в цільових аудиторіях, теле-, радіоэфірі, публікування уривків у газетах і журналах, на сайті видавництва.

Не всі видання можуть бути об'єктом семплінгу. Книги, які не вселяють упевненості щодо імовірного високого інтересу до них, краще не включати в такі про-

грами. Бо це може тільки зашкодити їм: у лідерів думки, як правило, вищі вимоги, ніж у масових покупців. І їхнє справедливе невдоволення виданням може передатися багатьом потенційним покупцям, яких за інших обставин воно цілком улаштувало б.

Оскільки семплінг є дорогою, делікатною і достатньо ризикованою для авторитету видавництва справою, найраціональніше обирати його об'єктами:

а) високоякісні видання. Враження про об'єкт і мету акції формується відразу та оперативно передається багатьом людям;

б) видання, які претендують на велику частку ринку, щодо яких прогнозується відтворювана потреба.

Кожна семплінгова операція має супроводжуватися листом із детальним викладом характерних ознак видання й очікуваної поведінки щодо нього адресата (рекомендування студентам, учням, написання рецензії тощо). Не завадить висловити і сподівання отримати від адресата думки про надіслане видання, пропозиції щодо поліпшення його в майбутньому. Завдяки цьому вони фігурують і як своєрідні учасники фокус-груп у маркетингових дослідженнях. Усі передбачені програмою семплінгу заходи повинні активізувати раціональні, емоційні механізми сприйняття, оцінювання видань.

### Брендинг у комунікаційній системі видавництва

Кожне видавництво зацікавлене якомога сильніше і надовго привабити до себе, своєї продукції покупців. Для цього замало знати потреби і вміти найкраще задовольняти їх. Поведінка покупців може бути обумовлена і багатьма іншими мотивами. Одним із найпотужніших серед них є сила брэнда, яка підпорядковує певним асоціаціям, почуттям поведінку людей.

*Видавничий брэнд (англ. brand — клеймо, фабрична марка; випалювання розпеченим залізом; слід у пам'яті) — видавнича марка, яка зумовлює стійкі позитивні асоціації в учасників ринку, активну налаштованість на позначені нею видання.*

Як стверджує російський фахівець із брэндингу Фелікс Шарков, успіх багатьох товарів ґрунтується не лише на об'єктивно заданих, а й на суб'єктивно сприйнятих їх перевагах. Це зумовлено тим, що брэнд створює для споживачів емоційну, «не функціональну цінність». Тому найчастіше перемагають найкраще спозиційовані

в їхній свідомості бренди. Цей ефект буває настільки сильним, що нерідко здобувають перевагу навіть не найкращі позначені ними продукти. Хоч зі стратегічних міркувань діяти так не варто, бо товар своїми характеристиками має відповідати бренду, а бренд товару.

Далеко не завжди є підстави вважати брендом видавничу марку — поєднання найменування і графічного символу, за якими ідентифікують продукцію видавництва, відрізняють її від аналогічної продукції інших видавництв. Брендом є: те, що завжди викликає позитивну емоцію, формує купівельні пріоритети, надовго до себе прив'язує; за що, не задумуючись, платять дорожче і гордяться цим; що легше здобуває собі місце, ніж рядові видавничі марки на нових ринках; кого поважають, побоюються, обходять стороною або мріють і намагаються побороти.

Бренд вселяє відчуття спорідненості, бо людина частіше віддає перевагу тому, що гармоніє з її інтересами, почуттями, думками, системою цінностей, що стимулює її емоції й інтелект. Йому притаманні висока пробивна сила, стійкість. Відкриваючи простір новим виданням, він водночас потребує їх як важливої передумови взаємодії з ринком.

Видавництво, яке своєю товарною і комунікаційною політикою зуміло сформувати позитивне ставлення до себе і своєї продукції, більш захищене від атак конкурентів, «чорних» PR-технологій, у нього завжди прогнотовані перспективи. Формування і нарощення його конкурентної сили залежить і від використання можливостей брендингу.

*Брендинг — цілеспрямована діяльність щодо просування видавничої марки на ринок, стабільного позитивного її сприйняття.*

Традиційні його засоби — реклама, паблік рілейшнз, семплінг, мерчандайзинг, прямий маркетинг та ін. Найпродуктивніша практика формування бренда ґрунтується на використанні унікальних особливостей продукції. Для цього з їх переліку обирають ті, завдяки яким цю продукцію можна вигідно виокремити, наголосити на її особливій цінності для споживачів, перевагах над виробами, з якими вона конкурує. Не завжди ця особливість є головною в ній. Однак завжди бренд — це якісний продукт, висока культура поведінки на ринку і сильні, промовисті слова, які з ним асоціюються.

Специфіка брендингу у видавничій сфері пов'язана з тим, що не всі відмінності видавничої марки, видань

можна відразу помітити, переконатися в їх наявності, перевагах. Для цього мало купити, навіть прочитати видання. Його слід порівняти з аналогічним або близьким до нього виданням. Усе це потребує коштів, зусиль, здібностей, умінь, читацької й аналітичної культури, часу. Тому усвідомлення цільовою аудиторією переваг видавничої марки — тривалий і складний процес.

Видавництво, на відміну від інших виробників, не може повноцінно застосувати *корпоративний брендинг* — присвоєння товарам свого найменування. Специфічні у нього можливості щодо використання класичних схем *товарного брендингу* — об'єднання під однією маркою багатьох видань. Щоправда, часто брендами є і видавничі серії. Сковує можливості і невелика тривалість життєвого циклу багатьох видань, видавничих проектів, а брендинг як явище і процес потребує немало часу.

І все-таки можливості у цій справі широкі. Для цього видавництво має бути дуже вибагливим до елементів, які формують унікальність його стилю: дизайн-концепції, індивідуального почерку художників і дизайнерів, архітектоники книги і якості всіх її елементів. Бездоганно щодо цього можна вважати роботу, коли середньообізнаний покупець, взявши до рук видання будь-якої тематики, серії чи позасерійну книгу, відразу впізнає видавництво, відчуває його енергетику. Такі старання забезпечують сприйняття видавничої марки, видавництва як бренда, тобто *видавництва-бренда* — видавництва, чия продукція, ділова культура мають високе визнання, приваблюють до співпраці з ним усіх, кого може стосуватися його діяльність, сила якого сприяє ринковій перспективі наявних і нових видань.

Видавництво-бренд, у доробку якого домінують значущі для споживачів проекти, особливо цінні видання, сприймається і як *видавництво брендів* — особливо цінних видань, серій тощо. Такий маркетинговий потенціал ринок змушений брати до уваги, адже він гарантує недосяжний для багатьох конкурентів рівень роботи. Добре, якщо в асортименті видавництва є *стратегічний бренд* — видавничий проект, який концентрує на собі увагу ринку, створює основне враження про видавництво, формує найбільші надходження, які можуть бути використані для розвитку інших брендів (суббрендів).

Одна із цілей брендингу полягає у формуванні *ідентичності бренда* — системи пов'язаних із ним унікальних асоціацій. їх утворюють:

а) стрижнева ідентичність бренда — корінна сутність, джерело його «магічної» сили, впливу на ринок пов'язаних із ним асоціацій. Завдяки їй бренд зберігає свою унікальність. Її, як правило, виражає кредо, гасло (слоган);

б) розширена ідентичність бренда — засоби, які доповнюють його характерними деталями, формують цілісність, деяку специфічність. Завдяки їй набувають вищої точності сигнали видавництва цільовому ринку (наголошення на унікальності, необхідності видань конкретним категоріям читачів). Результатом є те, що різні люди знаходять у бренді тільки їм адресовані сигнали.

Сприйняття бренда формують:

— асоціації, пов'язані з видавничим проектом, виданням (товар як бренд). Саме товарна основа (основні характеристики) часто домінує при виборі видання з-поміж тих, із якими воно конкурує;

— асоціації, пов'язані з видавництвом. Кожне видавництво у боротьбі за ринковий простір орієнтується на лише йому доступні ключові фактори успіху, що створює відповідне його сприйняття. Найкраще, якщо джерелом цього є висока споживча цінність (зміст), якість тексту, дизайн-концепція видань, культура поведінки на ринку. Адже конкуренти можуть перехопити тему, переманити автора чи знайти адекватного йому за потенціалом, однак невіддатливими їм залишаться реалізовані у виданнях особливі сутності, унікальні вміння, які неможливо скопіювати;

— асоціації, засновані на індивідуальності, персоніфікованості бренда. Для їх створення бренд наділяють притаманними людині ознаками, що увиразнює, збагачує його ідентичність, акцентує на найхарактерніших його ознаках. Наприклад, книжкову серію представляють як товариство, в якому найцікавіше можна провести вільний час, а енциклопедію — як співбесідника, який все знає, тощо;

— бренд як система символів. Ними вважають все, що репрезентує бренд — візуальні образи, колір, метафори. Символи часто є визначальними у сприйнятті, забезпеченні його сили. Історія знає багато прикладів успішного створення брендів на основі візуальних символів. Їх легко запам'ятати, навіть побіжний погляд на них швидко оживляє у свідомості асоціації, пов'язані з особливостями причетних до них товарів, послуг (Adidas, Nike, Coca-Cola, Mercedes-Benz, McDonald's). Супроводжуваний метафорою графічний символ діє ще ефек-

тивніше (кролик Елсґет — метафора довговічності батареї; стрибучість Майкла Джордана — метафора якості виконання). Добре спозиційовані видавництва мають усі необхідні можливості для успішного використання метафор, особливо у найменуваннях видавничих серій.

Корінна передумова сильного бренда — високоякісна, унікальна продукція. Як і будь-яка система, бренд потребує постійної підтримки ефективною товарною і комунікаційною практикою. Кожен сильний бренд завжди супроводжується словом (гаслом), що увиразнює його, підсилює сприйняття. Видавець, який зрозуміє цінність бренда і практики брендингу, уміло працюватиме на цьому полі, створюватиме багато складних несподіванок для конкурентів.

Загалом маркетингові комунікації створюють простір для реалізації усіх складових маркетингової практики, маркетингового комплексу видавництва. Завдяки їм образ видавництва і його продукції увиразнюється, конкретизується, набуває цінності на ринку. Вони є важливим інструментом управління очікуваннями, реакціями, поведінкою споживачів. Сформовані ними образи, асоціації, формули, які виражають корінну цінність видавництва і його книг, надовго оволодівають людьми, породжують мотивації, спонуки, діють як система критеріїв оцінювання, вибору видавничої продукції.

### 3.7. Управління маркетинговим комплексом видавництва

Маркетингові можливості видавництва реалізуються на основі взаємоузгодженого управління його підрозділами, напрямками діяльності, підпорядкування їх досягненню маркетингових цілей. Завдяки цьому хаотично спрямовувані ринком видавництва стають маркетингово концептуальними, а керовані авторами, концептуально не сформовані чи дезорієнтовані редактори — редакторами-концептуалістами. Це стосується й інших працівників.

*Управління маркетинговим комплексом видавництва — вплив на всі складові маркетингового комплексу задля досягнення маркетингових цілей видавництва.*

Загалом управління означає цілеспрямовані дії, покликані змінити стан, функціональність об'єкта,



процесу, явища, соціальної, технічної, технологічної, екологічної та інших систем. Суть управління маркетинговим комплексом полягає у забезпеченні збалансованого функціонування його як системи, взаємоузгодженої реалізації всіх складових, підпорядкування їх маркетинговим цілям, доцільному і вмотивованому виборі маркетингових стратегій. На рівні універсальних міркувань його можна розглядати як вплив на цілі, процеси, функції, а в контексті реальної практики — як пошук можливостей, шансів і способів їх реалізації; як постійне відстеження небезпек, ризиків, загроз і уникнення їх чи перетворення на можливості і шанси.

Процесуально ця діяльність охоплює: вивчення, аналіз ринкових можливостей; вибір цільових ринків (сегментів, ніш); формування, реалізацію маркетингового комплексу; організування та координування діяльності; контролювання та оцінювання результатів, коригування планів, цілей, стратегій. Психологічно — постійну відмобілізованість, сконцентрованість уваги, думки, аналітичного, прогностичного, креативного потенціалу видавництва і відповідальних за конкретні напрями діяльності працівників.

Головним орієнтиром в управлінні маркетинговим комплексом, за твердженнями Ф. Котлера, є потреби клієнтів. Для цього на підставі маркетингових досліджень, сегментування ринку обирають найпривабливішу цільову аудиторію (сегмент), зосереджуються на задоволенні її потреб, пропонуючи якнайвищу споживчу цінність, узгоджуючи із цими орієнтирами всі складові маркетингового комплексу. Дж. Траут його основою вважає вибір і реалізацію стратегій. Доречними у цьому переліку було б мати на увазі конкуренцію і конкурентів, інші піддатливі впливу видавництва фактори.

### **Визначення і реалізація маркетингових цілей видавництва**

На основі вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, власних можливостей, сильних і слабких сторін, ризиків і загроз видавництво обирає напрями діяльності, визначає маркетингові цілі.

*Маркетингові цілі видавництва — кількісні, якісні показники, яких необхідно досягнути за певний час.*

Такими цілями можуть бути освоєння нових видавничих проектів, частки ринку, забезпечення певних обсягів



кретних структурних підрозділів (СБО). Спрямування, координація їх зусиль, моніторинг процесів, контроль і аналіз результатів, внесення корективів — обов'язок осіб, відповідальних за реалізацію маркетингового комплексу, управління ним. Добре, якщо у видавництві створено підрозділ, який синтезує, опрацьовує, аналізує маркетингову інформацію, готує пропозиції. Однак поки що не у всіх є належно укомплектовані маркетингові служби, які б впливали на формування, координацію бізнес-політики, реалізацію стратегій. Здебільшого їх функції обмежуються спонтанним збором маркетингової інформації, просуванням видань.

Передумовою реалізації маркетингового комплексу є взаємоузгоджене здійснення стратегічними бізнес-одинацями своїх функцій на необхідному для забезпечення конкурентоспроможності видавництва рівні. Для цього їм потрібні чіткі і зрозумілі принципи, стандарти діяльності, товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної політики.

Сукупно вони мають виражати загальну стратегію видавництва, забезпечувати його позиціонування на ринку, творення маркетингового образу. Загальні принципи, виражають тенденцію, менше підлягають розвитку, оновленню, ніж принципи товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної діяльності. Вони концентрують, фокусують маркетингові сили видавництва, всі інші — підпорядковуються їм. Їхній зміст має бути основою ділової поведінки всіх працівників. Видавництва, які в реалізації маркетингових цілей орієнтуються здебільшого на аутсорсинг, не зможуть працювати на такому рівні, тому ризикують своїм майбутнім, оскільки не формують і не розвивають власних маркетингових сил, унікальності, не здобувають пов'язаного з цим досвіду.

У формуванні і реалізації маркетингового комплексу кожне видавництво повинно бути за основними критеріями унікалом. Маркетингово концептуальна його діяльність неможлива без осмислення, усвідомлення місії, принципів, вироблення внутрівидавничої культури, забезпечення *організаційної, маркетингової гнучкості* — спроможності перелаштувати свою діяльність відповідно до ситуації, своєчасно коригувати плани, стратегії, цілі, уникати залежності від одного (навіть дуже потужного) джерела можливостей. З нею пов'язані взаємоузгодженість дій стратегічних бізнес-одинаць, під-

порядкованість їх маркетинговому центрові, можливість впливати на його політику. Організаційно, маркетингово гнучкі структури оперативніші, адаптивніші, а отже конкурентоспроможніші й живучіші.

Із гнучкістю пов'язана диверсифікація можливостей і ризиків. Вона є й однією з передумов ринкової самодостатності видавництва. За рахунок цього менш впливовою стає спрямована на нього ринкова влада суб'єктів, з якими йому доводиться взаємодіяти, підвищуються його конкурентна невразливість. Видавництво, яке продумано диверсифікує свої можливості і ризики, має вищу самоцінність і цінність для партнерів, легше досягає вигідного йому балансу ринкових сил, конвертує все це в конкурентний успіх. Для цього потрібно бути привабливим для них, знати їхні сильні і слабкі сторони, а також можливості свого впливу на їхню поведінку. Адже з надійним, прогнозованим, авторитетним партнером усім вигідніше мати справу. А це означає, що видавництво, яке знає собі ціну, дорожить своїм авторитетом, має змогу вирішувати, з ким йому вигідніше працювати. Із тим, кому доступні різні варіанти досягнення мети, охочіше ідуть на діалог, пошук компромісу, взаємної вигоди. Бо зловживання ілюзією власної ринкової влади неминуче обернеться втратою можливостей: на місце сильного, стабільного, прогнозованого, надійного партнера кращі не приходять.

### **Тактичні аспекти управління маркетинговим комплексом видавництва**

Сформулювати принципи, цілі діяльності, розробити план їх досягнення, обрати актуальні стратегії, розподілити обов'язки підрозділів, працівників видавництва щодо їх реалізації значно легше, ніж забезпечити злагожене, ефективне його функціонування, вмотивований маневр на ринку. Принципи формують загальний контекст, допомагають знаходити ефективні формули, процедури, правила організування, координації внутрішньовидавничих процесів, поведінки на ринку, реагування на зміни зовнішнього середовища. Вони визначають стандарти взаємодії у типових ситуаціях, передбачають простір і можливості для ініціативи працівників. Завдяки цьому кожен знає сферу своєї компетенції, відповідаль-

ності, ділового маневру, знаходить аргументи для прийняття рішень, здатний виручити чи підмінити більшість своїх колег. Унаслідок цього унікальність індивідуальних можливостей та універсальність діють як взаємодоповнювальні чинники, витворюють особливу конкурентну силу.

Чим рідше у працівників виникає необхідність під час прийняття рішень, що належать до їх компетенції, звертатися за консультацією, санкцією до керівництва, тим вища їхня маркетингова культура і маркетингова культура видавництва. Більшість виробничих нарад у такому видавництві тривають незначний час. А нетипові ситуації сприймаються не як прикра невідомість, а як фактор, який спонукає до пошуку нових можливостей і водночас до саморозвитку.

Маркетингово сильне видавництво спроможне вистояти перед найскладнішими проблемами, бо свою силу воно сформувало у процесі концептуального самовизрівання, пошуку й освоєння місця на ринку, творення власного маркетингового образу.

*Маркетинговий образ видавництва — асоціативні, емоційні, чуттєві реакції при згадуванні назви видавництва, використанні, спогляданні його продукції.*

Фігурує він на межі спонтанно сприйнятого й усвідомленого. Впливають на цей процес товарна, цінова, дистрибуційна, комунікаційна політика видавництва, використання його продукції, різноманітні незалежні від нього соціально-комунікаційні чинники (ставлення середовища, до якого належить людина; відгуки, оцінки лідерів думки, розголос тощо). Формується маркетинговий образ у взаємодії чуттєвого і раціонального сприйняття, мислення, відображаючи в індивідуальній свідомості важливі для неї позитивно чи негативно забарвлені сутності.

Маркетинговий образ видавництва виокремлює його у конкурентному середовищі, стимулює певні реакції, орієнтує цільові аудиторії, спонукає їх цілеспрямовану поведінку. Своїми ознаками він має багато спільного з репутацією, іміджем, які, однак, створюються на значно раціональнішій основі.

Із стратегічного погляду важливо максимально гармонізувати маркетинговий образ, репутацію, імідж, уникнути конфлікту між ними, зберегти маркетинговий почерк, розвивати унікальність. Досягненню цього підпорядковують усі напрями діяльності і їх складові, що

сукупно утворюють маркетинговий комплекс. В управлінні ним головне — спрямованість на пошук можливостей, прагматичних і якомога оригінальніших підходів до розв'язання маркетингових проблем. При цьому дисциплінованість, технологічність діяльності поєднуються з пошуком у глибинах інтелекту, досвіду, творчого потенціалу ще ніким не освоєних і не розгаданих формул. Кожне видавництво шукатиме і витворюватиме свої формули, щоб формувати, розвивати неподібність, цінність і привабливість для споживачів. При цьому йому можуть прислужитися такі міркування:

а) у пошуку, генеруванні, обґрунтуванні видавничих ідей, взаємодії з авторами, аналізі й оцінюванні авторських пропозицій необхідно брати до уваги стратегічну позицію, цілі видавництва. Нові видання, проекти не повинні «розмивати» його образ, розфокусувати його позицію на ринку, дезорієнтувати клієнтів і партнерів, породжувати внутрішню товарну конкуренцію. У цьому сенсі відмовитися від контрпродуктивних ідей, задумів, авторських пропозицій не менш важливо, ніж знайти, обґрунтувати і реалізувати високопродуктивні;

б) кожне видання повинно посилювати ринкову позицію видавництва, видавничого проекту. Стильова невпорядкованість, розхристаність утруднюють стратегічне позиціонування видавництва і його продукції. Часто вони є свідченням незграбної товарної політики;

в) проектування і забезпечення конкурентної позиції видання починається з обґрунтування видавничої ідеї, реалізується на етапах підготовки до друку і просування на ринок. Це — спільна справа видавництва і автора, предмет діяльності всіх підрозділів і служб, між якими має бути постійний обмін ідеями, інформацією, технологічними продуктами, оцінками;

г) конкурентна сила видавництва — в оригінальності, конкурентоспроможності його видавничих ідей, умінні правильно обирати сильні товарні, цінові, дистрибуційні, комунікаційні стратегії;

г) навіть на перший погляд неподоланною ринковою владою, спрямованою на видавництво, можна управляти. Для цього потрібно сформулювати, розвивати самооцінність і свою цінність для партнерів, мати завжди кілька варіантів забезпечення діяльності. Не менш суттєво знати їхні маркетингову позицію, сильні і слабкі сторони, актуальні на час взаємодії потреби та інтереси, унеможливити абсолютну залежність від них. За таких

аргументів легше досягти мети на взаємовигідній основі. Якщо не протистояти намаганням надмірно використати щодо себе ринкову владу, можна не лише втратити самодостатність, а й безвольно, бездумно обслуговувати чийсь непомірні амбіції.

Видавництво, яке не аналізує всі умови партнерських відносин, не збалансовує їх, не управляє ними, з часом стає маркетинговою мішенню, флюгером, який не має стійкості, спрямованості, абсолютно залежить від стихій і втрачає економічно. Щоб не бути керованим у партнерських відносинах, потрібно мати знання, обґрунтовані аргументи, характер, вміння переконувати і погоджуватися з раціональними аргументами протилежної сторони. Водночас не варто нарочито зловживати власною ринковою владою, оскільки це може бумерангом спрацювати щодо видавництва;

д) в аналізі діяльності необхідно використовувати різноманітні критерії, щоб зрозуміти силу і слабкість, можливості і ризики видавництва. Особливої обережності потребують екстенсивні показники, що створюють ілюзію сили, заганняють у глибину видавничого організму проблеми, які дошкуляють у кризових ситуаціях. Корисно вивіряти складові маркетингового комплексу і за такими маркетинговими орієнтирами, як креативність, інноваційність, унікальність, особливі вміння, мобільність, гнучкість, живучість, самодостатність, економічна ефективність тощо. Не менш значущі — ефективність використання потенціалу (оборот, прибуток у розрахунку на одного працівника, редактора, одне видання, середні реалізовані накладі видань за місяць, квартал, рік). Варті уваги і такі твердження фахівців: щорічне зростання повинно випереджати інфляцію на 15—20%; прибутковість діяльності має бути не нижчою від альтернативних можливостей використання капіталу тощо.

Розвиток, збагачення ідей, пошук нових можливостей, вміння працювати на випередження, обґрунтовано захищати здобуті позиції і своєчасно відмовлятися від них — основні джерела адаптивності, живучості видавництва. Управління його маркетинговим комплексом покликане забезпечити ефективне використання внутрішнього потенціалу і доступних йому можливостей на ринку. Кожна недооцінена ситуація, прийняте без належного інформаційного, аналітичного забезпечення, пошуку оптимальних варіантів рішення — ри-

зик або втрата можливостей. Щоб уникнути цього, необхідно мати альтернативні варіанти.

Маркетинг нікому не обіцяє рецептів виживання, конкурентної сили. Він лише допомагає знайти себе, побачити, реалізувати можливості, створити формулу успіху. У кожного вона повинна бути своя.

### Запитання. Завдання

1. Із чого, на ваш погляд, починається використання видавництвом результатів маркетингових досліджень?
2. Яку роль у реалізації маркетингових цілей видавництва відіграє стратегія? У чому її корінна сутність?
3. Розкрийте суть оборонної стратегії видавництва.
4. Яку мету переслідують видавництва, обравши стратегію наступу на флангах?
5. Охарактеризуйте сильні і слабкі сторони видавництв-лідерів, -послідовників, «нішерів».
6. У чому проявляється ринкова влада суб'єктів видавничої справи? Як вона впливає на діяльність і ринкові позиції видавництва?
7. За рахунок чого видавництво може забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку?
8. Які можливості відкриває і які ризики породжує ставка видавництва на операційну ефективність?
9. Розкрийте стратегічну функцію і суть позиціонування видавництва та його продукції.
10. Сформулюйте і обґрунтуйте суть, призначення і основні критерії оцінювання ефективності товарної політики видавництва.
11. За яких обставин доцільні модифікація і модернізація книги? В чому полягають їх особливості?
12. Розкрийте зміст сучасних тенденцій у товарній політиці видавництв.
13. Які фактори обумовлюють цінову політику видавництва? Розкрийте стратегії ціноутворення видавничої продукції.
14. Охарактеризуйте засади, завдання дистрибуційної політики видавництва і способи їх здійснення.
15. За рахунок чого видавництво спроможне протистояти ринковій владі суб'єктів книготорговельного підприємства?
16. Яку роль відіграє комунікаційна політика у забезпеченні конкурентоспроможності видавництва?
17. Що є спільного і в чому полягають відмінності між основними комунікаційними засобами видавництва?
18. Розкрийте сутнісну специфіку інтегрованих маркетингових комунікацій видавництва.
19. У чому полягають основні вимоги до управління маркетинговим комплексом видавництва? Які питання в цьому контексті є ключовими для нього?



## Короткий термінологічний словник

Авансування майбутніх придбань — внесення коштів на рахунок видавництва із правом упродовж встановленого терміну на свій розсуд отоварити їх.

Агент (*лат. agentis, від ago—дію, веду*) — фізична, юридична особа, яка представляє на певній території інтереси видавця-принципала.

Аналоговий маркетинг — уподібнення до видавництва-лідера, наслідування, запозичення, допрацювання, інтерпретація його ідей, перемаювання авторів, навіть крадіжки текстів.

Асортимент — група видань, об'єднаних за певною ознакою (тема-тика, читач, видавництво, книгарня, цільове призначення).

Асортиментний мінімум — зорієнтовані на основних клієнтів видання.

Асортиментний профіль — зорієнтовані на спеціальних клієнтів видання.

Аутсорсинг (*англ. outsourcing*) — передавання певних процесів стороннім виконавцям.

Безадресні видання — видання, не зорієнтовані на чітко окреслену потребу.

Бенчмаркінг (*англ. benchmarking — початок відліку, зарубка*) — пошук, порівняння еталонного, найефективнішого досвіду із власною практикою з метою запозичення найпродуктивніших методів роботи.

Бізнес-стратегія видавництва — система дій, спрямована на забезпечення стійких позицій на ринку, постійно оновлюваних конкурентних переваг, прогнозованих перспектив розвитку.

Брендинг — цілеспрямована діяльність щодо просування видавничої марки на ринок, стабільного позитивного її сприйняття.

Брокер (*англ. broker — посередник*) — фізична, юридична особа, яка забезпечує взаємодію продавця і покупця при укладенні угод на продаж книг, не претендуючи на здобуття права власності на них.

Букросинг — рух бібліофілів, які, прочитавши книгу, залишають її у публічній місці, де її може підібрати будь-який читач.

Валові витрати — сукупність постійних і змінних витрат.

Вартість клієнта — вартість співпраці з клієнтом за певний час.

Вертикальний маркетинг — випуск у світ, реалізація різних версій видання або функціонально подібних видань різним групам споживачів.

Вибір ніші ринку — зосередження на задоволенні чітко окресленої потреби всередині сегмента ринку.

Видавництво-бренд — видавництво, чия продукція, ділова культура мають високе визнання, приваблюють до співпраці з ним усіх, кого може стосуватися його діяльність, сила якого сприяє ринковій перспективі наявних і нових видань.

Видавнича пропозиція — втілені у книзі найважливіші для цільової аудиторії вигоди.

Видавнича (торгова) марка — оригінально оформлений, спеціальний розрізнявальний знак видавництва, розміщений на його виданнях.

Видавничий бренд (*англ. brand — клеймо, фабрична марка; випалювання розпеченим залізом; слід у пам'яті*) — давнича марка, яка зумовлює стійкі позитивні асоціації в учасників ринку, активну налаштованість на позначені нею видання.

Вільна (самостійна) ціна —• ціна, встановлена видавництвом відповідно до його цінової політики.

«Вірусний» маркетинг — поширення людьми цікавої певних середовищах і вигідної для видавництва інформації у формі чуток, здогадів тощо.

Внутрішнє середовище видавництва — сукупність елементів, змінюваних параметрів, зв'язків між ними, які цілеспрямовано формуються керівництвом, виникають під дією різноманітних чинників і забезпечують його життєдіяльність, розвиток.

Внутрішня маркетингова інформація — наявні у внутрішніх джерелах статистичні дані про його персонал, плани, обсяги і витрати виробництва, продажі, економічну результативність, клієнтів, посередників, партнерів, оцінки власної діяльності і сили конкурентів та ін.

Вторинна маркетингова інформація — інформація, зібрана для інших цілей, яка може бути використана в конкретних маркетингових дослідженнях.

Вхідні бар'єри — несприятливі для нових видавничих умови, які ускладнюють їх проникнення в галузь.

Гіпотеза дослідження — попереднє міркування про особливості проблеми, процесів, явищ, об'єктів, які підлягають дослідженню.

Горизонтальний маркетинг — намагання задовольнити цільову аудиторію усім комплексом унікальних, між собою неподібних видань.

Демпінгова ціна — встановлена нижче вартості (іноді собівартості) книги ціна.

Джерело повідомлення — суб'єкт, який поширює маркетингову інформацію.

Джобер (англ. *jobber* — маклер, спекулянт) — особа, яка закуповує невеликі оптові партії видань для швидкого їх перепродажу.

Дилер (англ. *dealer*, від *deal* — торгувати, робити бізнес) — фізична, юридична особа, яка оптом закуповує видавничу продукцію і продає її невеликими партіями або вроздріб.

Дистрибутор (англ. *distribution* — розподіл) — фізична, юридична особа, яка має виняткові права щодо розповсюдження видань на певній території.

Диференціація продукції — особливо точне позиціонування, наділення видавничого продукту унікальними споживчими цінностями, функціональними, естетичними якістьми тощо.

Договірна (контрактна) ціна — ціна, встановлена видавництвом і покупцем за домовленістю.

Додаткова точка продажу — місце спеціального представлення книг.

Економія на масштабі діяльності — зниження собівартості одиниці продукції зі збільшенням обсягів виробництва (накладів видань однієї назви).

Ексклюзивна (франц. *exclusif* — винятковий) книга — виняткова за основними характеристиками, розрахована на вузьку цільову аудиторію книги.

Екстраполювання (лат. *extra* — поза, зовні, крім і *polio* — прикладую, обробляю) — перенесення на майбутнє тенденцій, закономірності розвитку яких добре відомі.

Елітарна книга — найкраще видання за всіма ознаками у своєму типологічному класі.

Ефект досвіду — зниження витрат на будь-яку операцію зі збільшенням обсягів виробництва.

Ефект навчання — результат від повторення однотипних операцій.

Життєвий цикл книги як товару — час, упродовж якого книга зберігає свою життєздатність на ринку і забезпечує досягнення цілей видавництва.

Збут — післявиробничі операції, що забезпечують продаж книг.

Зворотний зв'язок — сигнали, які надходять до відправника від отримувача повідомлень.

Змінні витрати — витрати, які залежать від обсягу виробництва і продажу.

Зовнішнє макросередовище видавництва — система факторів, які опосередковано обумовлюють його діяльність і на які воно не може впливати.

Зовнішнє маркетингове середовище видавництва — сукупність суб'єктів, умов, сил, які діють за межами видавництва і впливають на його діяльність.

Зовнішнє мікросередовище видавництва — фактори, які безпосередньо впливають на його функціонування, конкурентоспроможність.

Зовнішня маркетингова інформація — різноманітні дані, оприлюднені у джерелах, які функціонують поза межами видавництва (публікації ЗМІ, бази даних, звіти, довідники, прайс-листи, каталоги, проспекти).

Ідентичність бренда — система пов'язаних із брендом унікальних асоціацій.

Імідж видавництва — цілеспрямовано сформований, наділений певними характеристиками образ, що домінує у сприйнятті представниками зовнішнього середовища, у суспільстві.

Інвайроменталізм — рух за збереження і поліпшення довкілля.

Інтенсивний клієнт — фізична, юридична особа, яка регулярно і без особливих дисконтних умов купує великі партії видань.

Канал розповсюдження видавничої продукції — шлях видавничої продукції від видавництва до споживача і сукупність учасників цього процесу.

Книгорозповсюджувальна мережа — сукупність розташованих на певних ринках (територіях) закладів, які забезпечують наближення видавничої продукції до споживачів.

Кодування інформації — текстове, символічне, образне представлення повідомлення.

Колективний маркетинг — об'єднання зусиль у питаннях, що становлять взаємний інтерес.

Комплекс просування видавничої продукції — система маркетингових комунікаційних засобів, покликана забезпечити зв'язки видавництва із суб'єктами ринку, формування і підтримання його іміджу, активізацію продажів видань.

Комунікант — особа, яка відправляє повідомлення.

Комунікат — особа, яка приймає повідомлення.

Комунікаційний канал — шлях, яким інформація рухається до адресатів і у зворотному напрямку.

Комунікаційна перешкода (бар'єр) — вплив, що викривлює інформацію або процес її сприйняття.

Конс'юмеризм — рух, спрямований на розширення прав покупців продукції.

Контрагент (*лат. contrariet*Б — той, хто домовляється) — пов'язана договором про комерційне співробітництво особа.

Контрактна ціна — ціна купівлі-продажу, зафіксована у контракті (ціна «фактичних домовленостей»).

Концепція видання (видавничого проекту) — опис тематики, споживчої цінності, цільової аудиторії, типологічних, стильових параметрів, особливостей матеріальної конструкції видання, його ключових вигод для споживачів і ефекту для видавництва.

Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій — узгодження, поєднання комунікаційних засобів, прийомів задля забезпечення ефективного зв'язку з цільовою аудиторією.

Корпоративний брендинг — присвоєння товарам свого найменування.

Культова книга — високозатребувана, особливо приваблива для масової аудиторії книга.

Купівельна сила — регулярна купівля значної кількості всього асортименту видань.

Лідер думки — особа, якій довіряють представники цільової аудиторії, слова якої мають вагу в суспільстві.

Літературний пошук — пошук відомостей щодо актуальних проблем в опублікованих джерелах.

Лобізм (англ. *lobby* — кулуари) — співробітництво з органами, представниками влади задля впливу на зміст і процес ухвалення рішень, нормативних актів.

Лояльність клієнта — прихильне ставлення до видавництва, налаштованість на його продукцію, рекомендування її іншим особам.

Маркетинг (англ. *market* — ринок, збут) — діяльність щодо розроблення, виробництва, продажу товарів і послуг, забезпечення їх конкурентоспроможності на основі вивчення ринку і потреб клієнтів.

Маркетинг-логістика у видавництві — система планування, забезпечення фізичного переміщення матеріальних, товарних, фінансових, інформаційних потоків, контролю за ними з метою досягнення маркетингових цілей.

Маркетинг у видавничій справі — система принципів, підходів щодо забезпечення діяльності видавництва на основі дослідження потреб цільових споживачів, створення адекватної цим потребам видавничої продукції, встановлення оптимальних цін, формування системи продажів, налагодження ефективних комунікацій.

Маркетингова гнучкість — спроможність перелаштувати свою діяльність відповідно до ситуації, своєчасно коригувати плани, стратегії, цілі, уникати залежності від одного (навіть дуже потужного) джерела можливостей.

Маркетингова інформація у видавничому бізнесі — відомості, що характеризують ринок видавничої продукції, і чинники, які на нього впливають.

Маркетингова комунікаційна політика видавництва — цілеспрямована діяльність щодо забезпечення ефективної взаємодії видавництва з усіма суб'єктами його маркетингової системи.

Маркетингова мережа — сукупність суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє суб'єкт ринку в досягненні своїх маркетингових цілей.

Маркетингова свідомість — здатність сприймати і пізнавати процеси в контексті потреб і особливостей своєї діяльності.

Маркетингова стратегія — система дій щодо формування і реалізації маркетингового комплексу видавництва.

Маркетингове мислення — уміння ідентифікувати, зіставляти, аналізувати, з'ясовувати взаємозв'язки і взаємозалежності між фактами, процесами і явищами відповідно до специфіки і потреб діяльності.

Маркетингове міді-середовище — автономні соціальні фактори, функціонування яких стосується видавництва і залежить від його діяльності.

Маркетингове прогнозування — вироблення обґрунтованих суджень про ймовірні процеси, явища на ринку, шляхи і методи діяльності.

Маркетинговий аналіз — заснований на всебічному використанні маркетингової інформації процес пошуку відповідей на актуальні питання діяльності.

Маркетинговий аудит — незалежне вивчення середовища, цілей, стратегій діяльності з метою виявлення проблем у ній і вироблення рекомендацій.

Маркетинговий комплекс («4Р») — сукупність маркетингових засобів впливу на ринок, досягнення цілей діяльності.

Маркетинговий моніторинг — спостереження за суб'єктом діяльності і його середовищем

Маркетинговий образ видавництва — асоціативні, емоційні, чуттєві реакції при згадуванні назви видавництва, використанні, спогляданні його продукції.

Маркетинговий план — комплексний план, який узгоджує напрями діяльності, спрямовані на досягнення загальних цілей, а також дії підрозділів, відповідальних за товарну, цінову, збутову, комунікаційну практику.

Маркетингові дослідження у видавничому бізнесі — процес збору, оброблення, аналізу інформації про ринок видавничої продукції і фактори, що на нього впливають, прогнозування процесів і тенденцій з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Маркетингові комунікації видавництва — комплексний вплив на внутрішнє і зовнішнє середовище видавництва з метою досягнення цілей його діяльності.

Маркетингові цілі видавництва — кількісні, якісні показники, яких необхідно досягнути за певний час.

Масова книга — загальнодоступне і недороге видання, розраховане на широкі кола читачів і випущене у великій кількості.

Межа виробничих можливостей — максимальна на певний час кількість унікальних практик.

Мережевий ефект — зорієнтованість цільової аудиторії на видавничу (торгову) марку.

Мерчандайзинг (англ. merchandising — мистецтво продавати) у книжковій справі — система використовуваних у місцях продажу засобів і прийомів, покликаних максимально сконцентрувати увагу потенційних клієнтів на певних виданнях.

Метод Дельфі — багатоступінчасте опитування експертів з відсіюванням спірних пропозицій, зосередженням уваги на підтриманих усіма чи більшістю.

Метод 635 — спосіб отримання інформації, за якого кожен із шести експертів представляє три власні пропозиції за п'ять хвилин, із яких після обговорення обирають найкращу.

Методи ціноутворення видавничої продукції — підходи, орієнтири, які обумовлюють встановлення цін на видання.

Методологія маркетингових досліджень — сукупність підходів, способів, методів, прийомів і процедур, які застосовують у процесі пізнання та аналізу маркетингової діяльності.

Мінімально ефективний масштаб діяльності — обсяг діяльності, за якого вона стає ефективною.

Місткість ринку — можливий обсяг продажу видань за певних умов.

Модель АЮА — модель створення повідомлення, згідно з якою воно має привернути увагу (Attention), утримати інтерес (Interest), пробудити бажання (Desire), підштовхнути до дій (Action).

Непрямий канал книгорозповсюдження — шлях розповсюдження видань стараннями незалежних посередників.

Обмінна операція видавництва — взаємні купівлі-продажі книг з метою збагачення асортименту.

Оманливий канал розповсюдження — канал розповсюдження, створений для заволодіння без попередньої оплати високоліквідними виданнями, оперативного продажу їх і зникнення з ринку.

Онлайнний продаж — відносини між покупцем і продавцем, що здійснюються з використанням апаратних і програмних можливостей глобальної комп'ютерної мережі.

Операційна ефективність видавництва — високопродуктивне, краще, ніж у конкурентів, здійснення технологічних процесів щодо генерування видавничих ідей, моделювання, підготовки, просування, розповсюдження видавничої продукції.

Оптова ціна — ціна видавничої продукції, яку реалізують великими партіями безпосередньо або через оптові організації.

Освічений маркетинг — діяльність на основі усвідомлення важливості збалансованого функціонування всіх елементів системи маркетингу в довгостроковій перспективі.

Очікування клієнтів — вимоги до діяльності, продукції, культури ділової поведінки видавництва.

Паблік (англ. *public* — публічний, суспільний) рілейшнз (англ. *relation* — відношення, зв'язок) — діяльність щодо встановлення усвідомлених, гармонійних, взаємовигідних зв'язків між суб'єктами соціальної практики, між ними і громадськістю, владою, а також щодо впливу на громадську думку, вироблення і прийняття рішень органами влади.

Панельне маркетингове дослідження — регулярне, повторюване дослідницьке зосередження на конкретному об'єкті.

Первинна маркетингова інформація — інформація, цілеспрямовано зібрана у процесі польових досліджень (в умовах реальної практики).

Період випередження — проміжок часу, якого стосується прогноз.

Персональний продаж — особиста взаємодія продавця з покупцями з метою продажу видань, налагодження, підтримання відносин з ними.

Планування пропозиції — проектування модельних, якісних характеристик видання за найважливішими його ознаками.

Повідомлення — сукупність слів, символів, зображень.

Позиціонування — маркетингові дії, які акцентують на унікальності видавництва і його продукції на ринку.

Показник утримання клієнтів — кількість клієнтів, які повторно купують його продукцію, і тих, хто з певних причин ігнорує її.

Покетбук (англ. *posket* — кишенька і *book* — книга) — книга кишенькового формату.

Політика розподілу (розповсюдження, дистрибуції) видавничої продукції — система принципів, настанов, цілей, на основі яких здійснюються планування, організування, вибір стратегій наближення (переміщення) видавничої продукції до клієнтів, контролюють діяльність, оцінюють її результати.

Постачальник — фізична, юридична особа, яка надає за певну плату інформаційні, матеріальні ресурси, послуги.

Постійні витрати — витрати, які не залежать від накладів і величини продажу.

Потенційний споживач — особа, що може стати читачем за певних умов.

Потреба — нестача чогось необхідного для життєдіяльності і розвитку людини.

Презентування видавничої продукції — офіційне представлення видавничих новинок з метою ознайомлення з ними посередників, продавців, покупців та інших суб'єктів ринку.

Прикладна книга — видання, яке містить цінну для будь-якої сфери практичної діяльності інформацію.

Проблеми дослідження — суперечності, які потребують розв'язання.

Пробний маркетинг — апробування експериментального зразка видавничого продукту в реальних умовах (продаж, використання) з метою перевірки маркетингових прогнозів.

Прогнозний горизонт — максимально можливий прогнозний період (період випередження).

Програма лояльності — система заходів психологічного, матеріального характеру, спрямованих на оптимізацію відносин видавництва з клієнтами.

Продаж — особиста взаємодія покупця і продавця, пов'язана із придбанням товарів.

Проектний метод — зосередженість на випуску книжкових серій.

Прямий канал книгорозповсюдження (канал нульового рівня) — шлях розповсюдження видань, використовуючи який видавництво самостійно, без посередників збуває свою продукцію.

Прямий маркетинг — безпосереднє, цілеспрямоване спілкування видавництва з потенційними покупцями, покликане сформувати в них очікувану купівельну поведінку.

Прямий продаж — передавання видань за відповідну плату безпосереднім споживачам.

Реакція — дії комуніката після ознайомлення з повідомленням.

Регульована державою ціна — встановлена державою ціна на складові собівартості, ресурси, формулу ціноутворення, що обумовлює ціну видань.

Реклама — адресоване цільовій аудиторії відкрите повідомлення у формі тексту, зображення, звуку про наявність на ринку, характерні особливості, переваги товарів і послуг.

Рекламна стратегія видавництва — цілеспрямовані, взаємоузгоджені зусилля щодо визначення цілей, напрямів рекламної кампанії на певному етапі функціонування видавництва, вибору видів реклами, створення повідомлень, інтенсивності їх поширення.

Ринкова влада — вплив на ділову поведінку, обмеження можливостей інших учасників ринку.

Ринкова ніша — чітко окреслена потреба всередині сегмента ринку.

Роздрібна ціна — ціна продажу невеликих партій видань безпосередньо або через роздрібну торгівлю.

Розташування видань — розподіл видань у просторі торгового залу.

Розширення сфери позиціонування — збільшення кількості ознак, покликаних забезпечити унікальність, привабливість видавництва і його видань.

Сегментування (лат. *segmentum* — відрізок) ринку — поділ ринку на близькі за певними ознаками групи (сегменти) підприємств, товарів, споживачів.

Сегментування споживачів — виокремлення з їх загальної маси груп, які мають однакові вимоги до видань, однаково реагують на них, однаково мотивовані на придбання й однаково їх використовують.

Семплінг (англ. *sample* — зразок) — безплатне роздавання, надсилання зразків, примірників видань, використання їх у цільовій аудиторії з метою стимулювання продажів.

Синдикативна маркетингова інформація — інформація, зібрана і поширювана на комерційних засадах спеціалізованими дослідними центрами, фахівцями з маркетингових досліджень.

Система книгорозповсюдження — структура, принципи, способи, порядок організації діяльності щодо забезпечення доступності видавничої продукції для споживачів.

Специфічна книга — видання особливих формату, структури, дизайну, художнього оформлення.

Спеціалізована книга — видання, яке містить спеціальні знання, опис навичок, необхідних для роботи в певній галузі.

Спеціальна книга — видання, призначене для специфічних цілей.

Споживання книги — використання її у процесі задоволення читачами своїх пізнавальних, естетичних, духовних, прикладних та інших потреб.

Споживча цінність — користь, здатність товару задовольняти певну потребу, бути застосованим при подоланні конкретних проблем, а також співвідношення вигод від нього і затрат на його придбання.

Стимулювання продажів видавничої продукції — комплекс спонукальних заходів, дій, що заохочують до придбання видань.

Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) — підрозділ видавництва, який відповідає за конкретний напрям діяльності.

Стратегічна логіка — система принципів, правил розуміння бізнесу, технологія вироблення рішень, покликаних забезпечити найвищий ефект від інвестицій.

Стратегічний бренд — видавничий проект, який концентрує на собі увагу ринку, створює основне враження про видавництво, формує найбільші надходження, які можуть бути використані для розвитку інших брендів (суббрендів).

Стратегія відходу (відступу) — отримання максимальної вигоди від реалізації видання, приреченого бути вилученим з асортименту.

Стратегія залучення покупців — формування у потенційних покупців особливого інтересу до певних видань.

Стратегія збереження (захисту) частки ринку — пошук нових споживачів, проникнення на нові сегменти, активізація реклами, засобів стимулювання продажів.

Стратегія інтенсивного розподілу — використання всіх можливостей (посередників, оптових і роздрібних продавців) для забезпечення максимального збуту видань.

Стратегія модифікації — видозміна деяких ознак видання зі збереженням його суті, випуск його в іншій книжковій серії.

Стратегія просування видавничої продукції — система цілей, планів, дій щодо підвищення попиту, активізації продажу продукції видавництва.

Стратегія «проштовхування» видань — дії, покликані стимулювати зацікавленість посередників, продавців роботою з продукцією видавництва.

Стратегія репозиціонування — зміна позицій видавництва і його видань на ринку, у свідомості споживачів, інших актуальних суб'єктів зовнішнього середовища.

Стратегія селективного (вибіркового) розподілу — співпраця лише із спеціалізованими посередниками, яка може стосуватися здебільшого ексклюзивних, зорієнтованих на специфічну аудиторію видань.

Тверда ціна — ціна, що не змінюється від часу підписання угоди до отримання продукції.

Технологія (методика) маркетингових досліджень — операція, прийом, процедура фіксування, систематизування, оцінювання, аналізу маркетингових фактів, прогнозування розвитку процесів і явищ, підготовки актуальних для творення нової маркетингової реальності рекомендацій.



Товарна марка — спеціально створений для виокремлення книжкової серії розрізнювальний знак.

Товарна номенклатура — сукупність асортиментних груп видавництва.

Товарна політика видавництва — діяльність, спрямована на розвиток асортименту видань, розроблення і вдосконалення їх модельних, споживчих характеристик, вилучення із асортименту книг, на які вичерпався споживчий попит.

Товарний брендинг — об'єднання під однією маркою багатьох видань.

Торгова точка — заклад роздрібної торгівлі.

Точка беззбитковості (ТБЗ) — момент діяльності, за якого рівень надходжень від реалізації видавничого продукту зрівнюється із витратами на його підготовку, випуску світ, організацію продажів.

Точка продажу, купівлі (РОБ) — місце торгового залу, де покупець може побачити видання і прийняти рішення про його придбання.

Тренд — стійка тенденція розвитку окремих показників.

Унікальна (лат. іпісіїБ — єдиний) книга — книга, яка за видавничими параметрами не відрізняється від ексклюзивної, але доступна усім, хто хоче і може її придбати.

Управління маркетинговим комплексом видавництва — вплив на всі складові маркетингового комплексу задля досягнення маркетингових цілей видавництва.

Управління маркетингом — вплив на всі складові маркетингового комплексу задля досягнення маркетингових цілей.

Фіксована ціна — ціна на певні види товарів і послуг, встановлена державою, місцевими органами влади.

Формула книгарні — тематичні відділи (рубрики), ширина і глибина асортименту, зручності для відвідувачів.

Цілі ціноутворення видавничої продукції — конкретні результати, яких прагне досягти видавництво за рахунок використання певної системи встановлення цін на свою продукцію.

Цільовий ринок (сегмент ринку) — сукупність споживачів з однаковими поребами.

Цільові споживачі — виокремлені за певними критеріями групи людей, які розглядаються як потенційні читачі видань.

Ціна видавничого продукту — кількість грошей, які необхідно витратити на придбання видання.

Ціна каталогу — ціна видавництва, суб'єкта книгорозповсюдження, надрукована в каталогах, прайс-листах.

Цінність книги — здатність задовольняти утилітарні, духовні, естетичні, моральні потреби.

Цінова політика видавництва — система, принципи встановлення цін на видавничу продукцію, маневрування ними відповідно до ринкової ситуації і маркетингових цілей.

Цінова стратегія видавництва — напрям, система ціноутворення видань з метою досягнення цілей видавництва на ринку.

Цінові пороги —• показники ціни, вище від яких вона втрачає привабливість для покупця.

Циклічність — чергування піднесень і спадів.

Якість книги як товару — зумовлена типологічним статусом, призначенням сукупність властивостей, характеристик книги, завдяки яким вона задовольняє потреби цільових споживачів.

# Література

- Андреев С. А. Методы мерчандайзинга в книжной торговле // Справочник издателя и книготорговца. — 2005. — № 2.
- Бейверсток Э. Книжный маркетинг. — СПб.: БХВ-Санкт-Петербург, 1999.
- Бет Г., Вернер Й., Гардт Г. та ін. Видавець майбутнього: маркетинг і менеджмент у видавничій справі. — К.: Основи, 1994.
- Васин Ю. В., Лаврентьев Л. Г., Самеонов В. Г. Эффективные программы лояльности: как привлечь и удержать клиентов. — М.: Альпина, 2007.
- Владарчик Я. Маркетинг у видавничій справі — фантазія чи дійсність? — Львів: Кальварія, 2002.
- Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2007.
- Економічна енциклопедія: В 3-х т. — К.: ВЦ «Академія», 2000—2002.
- Есенькин Б. С., Коган А. Ф. Предпринимательство в книжном деле: Уч. пособие. — М.: Московский государственный университет печати, 2004.
- Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей... — М.,—Мн.: Беларусь, Дело (Восток-Запад), 1992.
- Кинг С. Как писать книги. — М.: АСТ: АСТ МОСКВА, 2008.
- Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. — К.: Академвидав, 2007.
- Книгоиздания в России: состояния, тенденции и перспективы развития: Доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям. — М., 2009.
- Котлер Ф. Десять смертных грехів маркетингу. — К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006.
- Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1992.
- Липчук В., Яців І., Гошко Б. та ін. Маркетинговий аналіз: Навч. посіб. — К.: Академвидав, 2008.
- Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз: Навч. посіб. — К.: Академвидав, 2007.
- Муллин Р. Прямой маркетинг. Поэтапное руководство по эффективному планированию и определению целей. — К.: Знання, 2005.
- Полторац В. Маркетинговые исследования: Уч. пособие. — 2 изд., перераб. и доп. — Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2002.
- Портер М. Конкуренция. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2006.
- Правалов А. В. Взаимодействие издателей и книготорговцев // Справочник издателя и книготорговца. — 2005. — №5.
- Предпринимательство в книжном деле: Справочник. — М., 2003.
- Райцле В. Роскошь — источник благополучия. — М.: Альпина, 2005.
- Схют Г. Продаж книжок: практичні поради та ідеї. — К.: Самміт-книга, 2007.
- Теремко В. І. Основні засади видавничого бізнесу. — К.: Академвидав, 2008.
- Тимошик М. С. Видавничий бізнес: погляд журналіста, видавця, вченого. — К.: Наша культура і наука, 2005.
- Траут Дж. Траут про стратегію прорватись у свідомість та підкорити ринки. — К.: Вид-во Олексія Капусти, 2006.
- Траут Дж., Райе Э. Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2008.
- Уэбстер Р. Как написать бестселлер. — М.: Астрель АСТ, 2005.

- Федько В. П., Бондаренко В. А. Мерчандайзинг и семплинг. — М.: ИЦ «Март», 2006.
- Форсайт П. Маркетинг в книгоиздании. — М.: Изд. дом «Университетская книга», 2008.
- Харилло Х.-К. Стратегическая логика. — Днепропетровск: Баланс-Бизнес-Букс, 2005.
- Черчилль Г., Браун Т. Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2007.
- Шарков Ф. Н. Магия бренда. — М.: Альфа-Пресс, 2006.
- Энциклопедия книжного дела. — М.: Юрист, 2004.
- Эриашвили Н. Д. Книгоиздания. Менеджмент и маркетинг. — М.: Юнити, 2005.
- Эриашвили Н. Д. Теоретико-методологические основы книгоиздательского маркетинга: В 2-х ч. — М.: Юнити-Дана, 2000.

Т35

Теремко В. І.

Видавничий маркетинг : навч. посіб. / В. І. Теремко. — К. : Академвидав, 2009. — 272 с. (Серія «Альма-матер»).

ISBN 978-966-8226-84-7

У сучасній видавничій справі все менше залишається місця для аматорства. Ця діяльність потребує вміння досліджувати і розуміти ринок, характер конкуренції, ділову поведінку і потенціал конкурентів, з'ясувати читацькі потреби, інтереси цільових споживачів і ефективно задовольняти їх.

Такі знання допитливий студент знайде у пропонованому виданні, яке розвиває проблематику навчального посібника «Основні засади видавничого бізнесу» (наступний — «Видавничий менеджмент»). Ознайомлення з його змістом спонукатиме до роздумів і видавців, авторів книг.

**ББК 76.17**

**Навчальне видання**

**Серія «Альма-матер»**

**Засновано в 1999 році**

**ТЕРЕМКО Василь Іванович**

## **Видавничий маркетинг**

**Навчальний посібник**

Спільний проект із ВЦ «Академія»

Редактор Т. А. Галась

Коректор А. В. Кулачок

Комп'ютерна верстка С. В. Гусева

Підписано до друку 14.07.2009.

Формат 84x108/32. Папір офс. № 1.

Гарнітура Шкільна. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 14,28. Обл.-вид. арк. 15,86. Зам. 9-411.

«Академвидав»

04119, м. Київ-119, а/с 37.

Тел./факс: (044) 483-19-24; 456-84-63.

E-mail: [academvidav@svitonline.com](mailto:academvidav@svitonline.com)

Свідоцтво: серія ДК № 1006 від 08.08.2002 р.

Видруковано у ВАТ «Поліграфкнига»

корпоративне підприємство ДАК «Укрвидавполіграфія»  
03057, м. Київ, вул. Довженка, 3

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготовників

і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 3089 від 23.01.2008 р.

