

**Бизнес-план издательства: Прилепская Г. Д., учебное пособие,
М.: Изд-во МГУП, 2000**

Оглавление

Введение

-
1. Бизнес-план: цель, функции и принципы составления

 2. Подготовка и использование бизнес-плана

 3. Состав, структура и объем бизнес-плана

 - 3.1. Резюме бизнес-плана

 - 3.2. Описание фирмы и проектируемой продукции

 - 3.3. Анализ рынка сбыта

 - 3.4. План маркетинга

 - 3.5. План производства и реализации продукции издательства

 - 3.6. Организационный план

 - 3.7. План риска

 - 3.8. Финансовый план и стратегия финансирования

 4. Анализ рынка сбыта

 - 4.1. Характеристика заказчиков и торговых партнеров

 - 4.2. Объемы и динамика сбыта

 - 4.3. Конкуренция

 - 4.4. Оценка сферы распространения и продаж

 - 4.4.1. Оптовая торговля

 - 4.4.2. Розничная торговля

 - 4.5. Информационное обеспечение книжного рынка

 - 4.5.1. Система <Books in Print>

 - 4.5.2. Отраслевая печать

 - 4.5.3. Телевидение и радио

4.5.4. Каталоги и бюллетени

4.5.5. Информационная листовая продукция

4.5.6. Адресная рассылка

5. План маркетинга

5.1. Понятие, цели и задачи издательского маркетинга

5.2. Структура и содержание маркетинговой концепции

5.3. Инструментарий маркетинга

5.4. Ценовая политика

6. План производства

7. Организационный план

7.1. Организационная структура издательства

7.2. Основные положения кадровой политики

7.3. Команда управления

8. План риска

9. Финансовый план

9.1. Прогноз объемов реализации

9.2. Прогноз прибылей и убытков

9.3. Баланс денежных расходов и поступлений (баланс денежных потоков)

9.4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия

9.5. График безубыточности

10. Стратегия финансирования

Список литературы

Введение

Книжный бизнес в последнее десятилетие занял особое место в экономической и социально-культурной области жизни российского общества. Поэтому важно определить, какое значение в деловой сфере имеет планирование. Практика показывает, что в бизнесе очень важно прогнозировать, т.е. уметь предвидеть, что поможет, а что воспрепятствует достижению поставленных целей. Планирование в бизнесе предполагает учет множества аспектов, касающихся как внутренней среды организации, так и внешней.

Перед началом любого нового проекта необходимо составить так называемый бизнес-план, который определит жизнеспособность проекта с точки зрения наличия финансовых, людских и материальных ресурсов, правового обеспечения, а также возможности получения прибыли. Бизнес-план позволяет оценить качество проработки идеи проекта, спрогнозировать ожидаемые риски, определить коммерческую и бюджетную эффективность проекта. Он также необходим для разработки мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия или расширению бизнеса. Но бизнес-план представляет собой не только обоснование будущего проекта. Одновременно он является инструментом управления, поэтому ведущую роль в его составлении и воплощении в жизнь играют менеджеры. Цель их действий - формирование идеи и донесение ее до участников проекта и потенциальных инвесторов; создание команды единомышленников; анализ и сбор информации; контроль за выполнением бизнес-плана и его корректировка.

В зависимости от масштабности задуманного проекта бизнес-план может быть небольшим и развернутым, простым и сложным. Это документ, разрабатываемый для внутреннего пользования, иногда он может даже быть закрытым для широкого доступа, если содержит секретную информацию, о которой не должны узнать конкуренты.

Бизнес-план является постоянно работающим документом: он систематически обновляется, в него вносятся корректировки в связи с переменами, происходящими как внутри издательства, так и вне его - на рынке, где распространяется продукция, и в экономике в целом.

Бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, направленной на изучение конкретного направления деятельности (подготовка, издание и распространение книг) на определенном рынке, в данных социально-экономических условиях. Он объединяет в себе следующие аспекты:

- конкретный проект книгопроизводства, связанный с созданием нового типа книги;
- всесторонний анализ организационной, производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности книгоиздательской организации, целью которого является выделение сильных и слабых сторон специфики книжного дела;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конечных задач книгоиздания.

Бизнес-план является одним из документов, определяющих стратегию развития фирмы. Он базируется на общей концепции развития, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспекты стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Реализация стратегии

основывается на широких инвестиционных программах, составляющих комплексную систему взаимосвязанных технических, организационных и экономических изменений на определенный период времени. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой, как правило, ограничен в зависимости от типа издания и его тиража.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность в постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей издательства. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые изучаются при разработке бизнес-плана. Такие проекты должны быть не только инновационными, т.е. отличаться научно-технической новизной, но и быть достаточно полно проработанными, показывать уровень затрат на их реализацию и возможный экономический эффект. Степень инновационности и уровень рискованности проекта в бизнес-плане можно определить лишь в том случае, если выявлены и охарактеризованы источники его финансирования.

По мнению специалистов в области менеджмента, бизнес-план издательства должен включать следующие основные моменты:

- обоснование необходимости издания книги (серии книг) определенного объема и тиража;
- определение потенциальных покупателей;
- изучение книжного рынка для выяснения целевого сегмента и наличия конкурентов;
- определение конкурентоспособности предполагаемой к выпуску книжной продукции по целям и качеству;
- выявление источников финансирования проекта и определение ресурсов, необходимых для его осуществления.

1. Бизнес-план: цель, функции и принципы составления

Главной целью бизнес-плана является определение, обоснование и повышение конкурентоспособности фирмы в условиях рынка. При этом анализируются и учитываются перспективы деятельности издательства (стратегические направления), его позиции в конкурентной борьбе, пути воплощения целей проекта, возможности по формированию авторских коллективов и групп редакторов для создания новых, оригинальных изданий, которые будут пользоваться спросом у читателей.

Если проект предполагает быстрый рост объема производства, то главные цели будут следующими:

- увеличение чистого дохода;
- повышение качества книжной продукции;
- снижение общей себестоимости выпуска;
- снижение удельных затрат (затрат на каждую единицу продукции).

В том случае, если издательство собирается выпускать совершенно новую продукцию (товар рыночной новизны) по тематике, оформлению, адресной направленности (определенные группы покупателей), то цели сводятся к снижению сроков освоения этой продукции, постепенному увеличению тиражей, завоеванию индивидуальной рыночной ниши.

Для каждого последующего бизнес-плана выбирается своя цель, формируется своя стратегия, отбираются свои приемы достижения тактических целей, т.е. разрабатываются конкретные мероприятия и назначаются сроки их выполнения и ответственные лица. При этом очень важно ранжировать цели по срочности и важности и для каждой цели формулировать задачи.

Бизнес-план выполняет две основные функции:

1) планирование всей хозяйственной деятельности фирмы, активизация работы всех ее подразделений и коллектива в целом, направленные на повышение эффективности использования всех видов производственных ресурсов: материально-технических, трудовых и финансовых;

2) обеспечение инвестиционной привлекательности бизнеса данной фирмы.

В идеале один и тот же бизнес-план должен выполнять обе названные функции, но на практике бизнес-план, ориентированный на получение внешнего финансирования, и бизнес-план для внутреннего пользования имеют существенные различия как по структуре, так и по содержанию.

Рассмотрим подробнее на принципах составления бизнес-плана для подготовки получения финансовых ресурсов извне.

Бизнес-план - это документ, на основании которого инвестор или кредитор составляют свое мнение о фирме и принимают решение о предоставлении ей средств. Поэтому при составлении такого бизнес-плана нужно, прежде всего, представлять, кому он будет адресован: кредитору или инвестору, поскольку у этих двух групп спонсоров различные цели, а следовательно, и различные принципы оценки бизнес-плана.

Кредитор, предоставляющий заемные средства на определенный срок, хочет убедиться в том, что кредитуемая им фирма достаточно надежна, и он сможет вовремя получить назад вложенные средства и проценты по ним. Его мало интересует, каковы размеры прибыли от проекта в целом, поскольку он заинтересован лишь в том, чтобы эта прибыль позволила фирме выплатить основной долг и проценты по нему. Кроме того, его интересы охраняет кредитный договор, который гарантирует кредитору первоочередное возмещение ссуды даже в случае банкротства фирмы-должника.

Риски инвестора намного выше. Во многих случаях он даже рискует потерять весь свой вложенный капитал. Поэтому для того, чтобы решиться на такой риск, инвестор должен иметь перспективу получения высокой нормы прибыли.

Следовательно, при оценке бизнес-плана кредитор будет анализировать деятельность предприятия, прежде всего, с точки зрения его надежности и устойчивости, а инвестор - с точки зрения его доходности.

Одним из важнейших принципов составления бизнес-плана является требование, согласно которому его составители должны ориентироваться не на товар или услугу, производимые их предприятием, а на выбранный ими рынок и удовлетворение потребности покупателя. Что, например, приобретает потребитель, покупая учебники? Он приобретает книгу не как материальный предмет, а как средство получения знаний. Именно на этом следует сфокусировать внимание в бизнес-плане. При этом нужно подчеркнуть, какие преимущества получит потребитель, покупая данный товар или услугу, по сравнению с приобретением товаров или услуг конкурентов. Будет ли это выигрыш во времени или в деньгах, или потребность будет удовлетворена более полно, пользоваться товаром будет удобнее или экономичнее, а предоставленная услуга станет комплексной?

Если есть возможность, надо обязательно подчеркнуть уникальность, но опять же не товара, а предприятия: владение патентами и know-how, наличие на предприятии людей редких профессий или талантов, уникальную выгодность местоположения и т.д. Принципы оценки предприятия, доставшиеся нам от плановой экономики, на первое место ставили основные фонды: обеспеченность техникой, ее новизна и т.п. В рыночной же экономике при оценке предприятия самое пристальное внимание уделяется человеческому фактору: кто является владельцем предприятия, из кого состоит команда менеджеров, каков их профессиональный уровень, какова мотивация их деятельности и почему, наконец, они собрались вместе на данном предприятии. Это и есть те вопросы, которые потенциальный инвестор в первую очередь задает себе, начиная работать с заинтересовавшим его бизнес-планом. Прямые и косвенные указания на высокую эффективность работы персонала и менеджеров предприятия должны появляться не только в специальном разделе, но, по мере возможности, и в других разделах бизнес-плана.

Если предприниматель берется за создание бизнес-плана, то он обязан показать в нем реалистичную, подкрепленную расчетами картину того, к чему может привести реализация проекта при соответствующем финансировании. Бизнес-план должен убедить кредиторов в возвратности кредитов, выплате процентов в необходимые сроки и обещать им первоклассные гарантии, а инвестора - убедить в высокой прибыли на вложенный капитал и ее получении в возможно короткие сроки.

2. Подготовка и использование бизнес-плана

Бизнес-план издательства может быть подготовлен менеджером или главным редактором. Если у менеджера возникла идея выпуска новой книги, осуществления переиздания или просто внедрения нового метода организации (управления) производством, он, тщательно все продумав и подготовив предварительные наметки, предлагает свою идею руководству издательства.

Издательства, работающие в стабильной обстановке и предлагающие свою продукцию для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек.

Издательства, выпускающие продукцию при постоянном риске, систематически работают над освоением нового ассортимента. Если издательство, наметив значительный рост производства вновь осваиваемых или традиционных изданий, не имеет достаточно собственных мощностей для их выпуска, то оно может либо привлечь капитальные вложения путем займа, либо начать поиск новых авторов и партнеров. Второй путь, как правило, обеспечивает ускоренное решение задач и требует меньших средств. В этом случае уже на стадии разработки бизнес-плана определяются требования к будущему производству.

Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, имеющие представление об особенностях кредитного рынка, наличии свободных капиталов, риске данного бизнеса. Основу коллектива специалистов по разработке бизнес-плана составляют экономисты, статистики, специалисты по маркетингу.

3. Состав, структура и объем бизнес-плана

Бизнес-план в настоящее время разрабатывается практически каждым предприятием независимо от формы собственности, масштабов деятельности, территориального положения, вида и ассортимента выпускаемой продукции.

Существует множество методических рекомендаций по разработке бизнес-плана. Однако строго регламентированной формы и структуры бизнес-плана не существует. Как правило, в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса; характеризуется специфика продукции предприятия (издательства) и удовлетворения им потребностей рынка; дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения фирмы на определенных рыночных сегментах; определяется организационная и производственная структура; формируется финансовый проект бизнеса, включая стратегию финансирования и предложения по инвестированию; описываются перспективы развития предприятия (издательства).

Наиболее типичной является следующая структура бизнес-плана:

- Резюме бизнес-плана
- Описание фирмы и проектируемой продукции
- Анализ рынка сбыта
- План маркетинга
- План производства и реализации продукции издательства
- Организационный план
- План риска
- Финансовый план и стратегия финансирования

3.1. Резюме бизнес-плана

Этот раздел, как правило, составляется после окончания разработки бизнес-плана. Он представляет собой рекламу проекта и должен быть написан таким образом, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора или кредитора. В этом разделе содержатся все сведения, данные, показатели, характеризующие деятельность фирмы. Главное внимание в резюме уделяется объему, ассортименту продукции, возможным регионам ее сбыта и сегментам рынка. Кроме того, здесь могут быть представлены:

- структура фирмы;
- суть и способ реализации проекта;
- совокупная стоимость проекта и потребность в финансировании;
- возможные источники финансирования;
- уровень рентабельности проекта.

3.2. Описание фирмы и проектируемой продукции

Данный раздел в бизнес-плане дает общее представление о предприятии (издательстве), чтобы потенциальные инвесторы, партнеры, спонсоры и заинтересованные организации могли оценить его внутренние возможности по всем параметрам: финансовым, производственно-сбытовым, творческим, кадровым, управленческим. Информация должна быть подкреплена определенными качественными показателями.

Особенно важно подчеркнуть те положительные стороны издательства, которые могут благоприятно повлиять на реализацию проекта, т.е. раскрыть все его потенциальные возможности.

На первом этапе дается краткое описание сферы, в которой действует издательство или в которую намеревается войти; указывается, кто является главным покупателем его книжной продукции или потенциальным потребителем. Отмечаются дата регистрации проекта, а также реквизиты организации. Если издательство работает в течение нескольких лет и ему потребовалось расширение объемов финансирования, необходимо описать его историю, перечислить крупнейшие прибыльные контракты и операции. Если издательство терпело убытки или неудачи в последние годы, следует упомянуть их и указать, что намерено предпринять руководство для преодоления возникших трудностей и улучшения положения.

Отдельно следует сказать о предстоящих изменениях в управлении фирмой, если таковые предполагаются в связи с внедрением нового проекта. При подсчете собственности издательства определяются возраст и стоимость основных средств, товарно-материальных ценностей; сроки погашения задолженностей и состояние основных производственных фондов.

На следующем этапе дается характеристика выпускаемой или планируемой к выпуску продукции. Потенциальный инвестор или спонсор, прежде всего, хочет выяснить, что издательство собирается выпускать и реализовывать, какова степень защищенности продукции, ее достоинства и возможные недостатки. Поэтому необходимо детально рассмотреть ассортимент книг и учебников, их отличительные особенности, позволяющие получить полезный эффект. Важнейшим вопросом является описание полезного эффекта от достижения конечной цели выпуска. Целесообразно отметить новые или даже уникальные качества предлагаемых книг, указать причины интереса к ним покупателей. Можно также сделать упор на наиболее полное удовлетворение запросов потребителей.

Важно обратить внимание на целевое использование финансовых ресурсов. Следует подчеркнуть разницу между тем ассортиментом книжной продукции, который уже имеется на рынке, и тем, который собирается выпускать издательство. На продукцию необходимо представить краткие функциональные характеристики, а если необходимо, составить проспекты и аннотации, дать краткое содержание изданий.

Описание книг и учебников целесообразно проводить по следующей схеме:

Сущность изданий.

Основные черты изданий: какую потребность они удовлетворяют; как реализуются; насколько изменчив спрос на них; какой группе покупателей они доступны; каковы постоянные издержки, связанные с производством; кто должен осуществлять полиграфическую подготовку (сведения о типографии и ее возможностях).

Анализ книг и учебников: по какой цене потребитель будет покупать издания; в чем их отличия от аналогичных изданий конкурентов; в чем преимущества и каковы слабые стороны; предполагаемый срок жизненного цикла изданий; возможности дизайнерского оформления; предполагаемые направления сбыта; перспективы замены данных изданий другими.

Условия производства. Здесь следует показать, какие изменения в издательстве могут произойти в случае освоения выпуска данных книг (учебников). Вот некоторые из них:

- повышение требований к квалификации работников и возникновение необходимости в новых сотрудниках (следует предусмотреть возможности по

найму работников нужной квалификации и соответствующего профессионального уровня);

- появление потребности в переподготовке (переобучении) имеющегося персонала;

- изменение ассортимента используемых материалов и их поставщиков;

- обновление технологии редакционно-издательской подготовки и, как следствие, возникновение потребности в новом оборудовании и персонале.

3.3. Анализ рынка сбыта

Цель данного раздела - получить достаточную информацию о конкурентоспособности данного проекта с соответствующим обоснованием.

Оценка рынка сбыта включает в себя:

Определение основных характеристик рынка

- а) емкость рынка;

- б) степень насыщенности рынка;

- в) тенденции изменения емкости и насыщенности на ближайшую перспективу;

- г) тенденции спроса.

Сегментирование рынка

- а) принципы сегментирования и наиболее перспективные сегменты рынка;

- б) основной критерий привлекательности продукта для типичного покупателя данного рынка (цена, качество, дизайн).

Определение наиболее перспективных рынков и уровня прогнозируемых продаж

- а) выбор наиболее перспективных рынков;

- б) прогноз объема продаж на следующий год и в ближайшей перспективе;

- в) прогнозируемые цены.

Организация сбыта продукции в условиях конкуренции.

3.4. План маркетинга

Выбор маркетинговой стратегии является определяющим на всех стадиях бизнеса - от появления замысла нового продукта до его продвижения и реализации на рынке. Маркетинговая стратегия издательства основана на исследовании и оценке рынка книжной продукции. План маркетинга имеет свои подразделы: товарная, сбытовая, ценовая и коммуникационная политика фирмы. Более подробно содержание плана маркетинга будет рассмотрено позже.

3.5. План производства и реализации продукции издательства

Разработка этого плана начинается после написания плана маркетинга и целиком опирается на выводы из него.

В плане выпуска и сдачи продукция разбивается по видам и разделам литературы. Здесь приводятся количественные показатели плана: число изданий, объем выпуска в издательских листах и тираж, а также число печатных листов-оттисков изданий. Все эти показатели рассчитываются на 3 года, в том числе на первый год - с поквартальной разбивкой, а по ряду показателей и по месяцам. На второй год, как правило, производятся расчеты только с поквартальной разбивкой, а на третий - данные приводятся в целом за год.

Вторым документом этого плана является план художественно-технического оформления изданий.

Планы выпуска продукции и художественно-технического оформления являются базой для расчета потребности в ресурсах: оборудовании, материалах и трудовых ресурсах.

Предполагаемый объем выпуска продукции должен быть соотнесен с прогнозируемым уровнем затрат.

3.6. Организационный план

Этот план определяет основные направления кадровой политики:

- а) организационная структура издательства;
- б) потребность в персонале (количество, профиль деятельности, квалификация);
- в) система и формы оплаты труда и материального стимулирования;
- г) характеристика управленческого персонала;
- д) потребность в привлечении внешних экспертов.

3.7. План риска

В этом плане приводятся данные о видах риска, а также стадиях, на которых определяются риски и их уровень. Затем разрабатываются мероприятия, направленные на снижение уровня риска.

3.8. Финансовый план и стратегия финансирования

Этот план содержит:

- а) расчет потребности в капитальных вложениях;
- б) предполагаемые источники и формы получения инвестиций (кредитов);
- в) предполагаемые сроки и степень окупаемости капитальных вложений;
- г) план-график прибыли.

Бизнес-план призван сочетать интересы фирмы-изготовителя, фирм-поставщиков оборудования, сырья, материалов, фирм-потребителей продукции и муниципальных органов, находящихся на данной территории.

В конечном итоге бизнес-план представляет собой документ, состоящий из текстовой (описательной) части и расчетов в виде таблиц, графиков и форм с соответствующими пояснениями и формулами.

Рассмотрим более подробно каждый раздел бизнес-плана применительно к проектам в книгоиздании.

4. Анализ рынка сбыта

Это особенно важный раздел в составе бизнес-плана, поэтому многие специалисты рекомендуют составлять его в первую очередь. Это связано с тем, что целью данного раздела является предоставление инвестору необходимой и убедительной информации о конкурентоспособности фирмы и обоснованности самого проекта.

Рыночные оценки бизнес-проектов должны быть основаны на маркетинговых исследованиях. Они оказывают влияние на:

- объемы производства;
- ассортимент производимой продукции;
- потребности в инвестициях для расширения производства, обновления продукции, повышения ее качества;
- динамику спроса на производимую фирмой продукцию за последние годы;
- уровень цен;
- уровень доходов и т.д.

Книжный рынок в целом подчиняется всем рыночным законам, однако он имеет свою специфику - это рынок интеллектуальной продукции. Книгу нельзя причислить к товарам повседневного спроса, но практически каждый человек ежедневно ею пользуется. Книга - духовная пища, без которой человечество не может обойтись, несмотря на стремительное и повсеместное развитие компьютерной системы информации.

В условиях компьютеризации книжного дела и одновременно углубления противоречий российской экономики, когда отмечается тенденция постоянного роста цен, падения покупательной способности рубля и, как следствие, снижения жизненного уровня подавляющего большинства населения, все издательства страны оказались перед сложной проблемой - определение оптимального соответствия между ценами на книги и спросом на них. Следовательно, нужно четко определить, каков спрос на продукцию издательства на рынке.

Исследования российских экономистов показали, что с 1991 г. отмечается тенденция сокращения читательского спроса на книгу. И дело тут не столько в насыщении рынка, удовлетворении потребностей в книгах или снижении интеллектуального уровня населения, сколько в ухудшении общей экономической обстановки в России, что отражается прежде всего на снижении платежеспособности населения.

Приведем некоторые цифры. В последние годы заметно снизилось число покупателей на книжном рынке: в 1996 г. их было 82,1% среди опрошенных (в 1995 г. - 87%); доля активных покупателей, приобретающих более 10 книг в год, сократилась до 14,3% (в 1995 г. - 25%); до 22% увеличилась группа населения, вообще не приобретающая книжные издания (в 1995 г. она составляла 18,9%). Тем не менее, распространенность чтения среди населения России достаточно велика - к книге с теми или иными целями обращаются 86% населения.

Что касается предложения на рынке книжной продукции, то здесь наблюдается следующая тенденция: за последние годы государственные издательства сократили свои тиражи, и очень значительно. Как свидетельствует статистика, в 1996 г. суммарный тираж изданий, выпускаемых государственными книгоиздательскими организациями в 1996 г. уменьшился по сравнению с 1995 г. в 2 раза, в то время как тиражи негосударственных (коммерческих) издательств увеличились на 28,8%. Однако следует учесть, что

негосударственные издательства в основном, ориентируются на выпуск коммерчески выгодной литературы: детективов, так называемых <любовных романов>, фантастики, деловой литературы по экономическим, юридическим и естественным наукам, детских комиксов, а также учебников. Например, в 1996 г. негосударственные издательства выпустили более половины названий учебников для средней школы.

В 1997 и в начале 1998 г. негативные тенденции удалось остановить усилиями издателей и книготорговцев, хотя в некоторых регионах положение на книжном рынке оставалось достаточно сложным из-за сокращения платежеспособного спроса в результате ухудшения общеэкономической ситуации. Так, по данным Российской торговой палаты, в 1997 г. в стране было выпущено 45 026 названий книг общим тиражом 435 972,7 тыс. экземпляров. Рост был отмечен по всем показателям: по названиям - на 24,3%, по общему тиражу - на 3,5%, по объему выпуска в печатных листах-оттисках - на 9,7%. Специалисты считают, что в этот период произошло некоторое насыщение рынка.

На этот период в стране действовало почти 12 000 зарегистрированных издательств. Список 100 крупнейших издательств возглавляли <Эксмо> (Москва), <АСТ> (Москва-Назрань), <Просвещение> (Москва), <ТЕРРА> (Москва), <Центрполиграф> (Москва), <Азбука-Терра> (Санкт-Петербург), РМЖ <Панорама> (Москва). Именно они и обеспечили львиную долю выпуска книжной продукции всех предприятий, вошедших в список: 4981 наименование (11% всех книг, выпущенных в стране) общим тиражом 152,8 млн экземпляров (35%) и общим объемом 2784,4 млн листов-оттисков (40,8%).

Если рассматривать положение дел на книжном рынке по сегментам, то вырисовывается следующая картина (по данным Российской книжной палаты):

- научно-художественная литература - общее снижение выпуска и по названиям, и по тиражам (здесь преобладают книги негосударственных издательств);
- детская литература - удельный вес в общем выпуске книг по стране увеличился, расширился ассортимент, но все же несколько сократились тиражи (характерно, что основная масса детских книг издается в Москве);
- деловая литература - наиболее динамично развивающийся вид литературы в российском книгоиздании; число названий и общий тираж увеличились, что объясняется популярностью таких изданий среди части населения, занятой бизнесом (и здесь первые места по всем показателям занимают негосударственные издательства);
- художественная литература - для этого сегмента характерны увеличение количества изданий по наименованиям, снижение тиражей, более высокая доля выпуска такой продукции частными издательствами (по жанровому делению на первом месте сентиментальный роман, на втором - детектив, на третьем - фантастика, на четвертом - русская классическая и современная литература, на пятом - историко-приключенческая).

Все это означает, что с начала 90-х гг. книжный рынок переживал структурную перестройку в связи с реформированием издательской системы России, когда в нее включились новые хозяйственные субъекты (несколько тысяч), действовавшие в жесткой конкурентной борьбе. В этих условиях издательства особенно остро ощутили необходимость использования маркетинга для продвижения своей продукции. Широкое внедрение его в практику издательской деятельности явилось объективной необходимостью.

Однако эффективность от внедрения маркетинга во многом определяется использованием не отдельных приемов и методов, а всего комплекса, включающего в себя такие компоненты, как ценообразование, стимулирование сбыта, формирование читательских потребностей и т.д.

Раздел бизнес-плана, посвященный анализу рынка сбыта, включает несколько подразделов.

4.1. Характеристика заказчиков и торговых партнеров

Среди них особое место отводится наиболее крупным заказчикам - покупателям. Если предприятие (организация) реализует свою продукцию через посредников, то они тоже являются объектами изучения, и информация о наиболее важных из них отражается в бизнес-плане. По каждой такой фирме приводятся следующие данные: сфера деятельности; местонахождение; структура; численность персонала; основные показатели деятельности.

Применительно к рынку книжной продукции особую важность приобретает изучение спроса на конкретные виды литературы среди определенных социально-экономических групп населения. Поэтому потенциальные покупатели издательской продукции классифицируются по ряду признаков: возраст, пол, национальность, увлечения, хобби; образование, стиль жизни, социальная принадлежность, профессия, жизненный цикл семьи, уровень доходов и т.д.

По указанным критериям Российская книжная палата проводит периодические исследования потенциальных рынков сбыта печатной продукции. При этом выясняются потребности в наиболее важных видах литературы, например, в научно-технической литературе, учебниках, научно-популярных изданиях и др.

Но заинтересованный покупатель - еще не конечная цель выпуска книг. Успех издательству обеспечен, если этот покупатель будет иметь возможность получить на руки книги по своему желанию. Обеспечить это должна система продвижения товара на рынок. Всех торговых партнеров издательства объединяет книготорговая сеть. А в целом в цепочке от издательства до потребителя может быть несколько звеньев: оптовые и розничные торговцы, торговые агенты (они не имеют прав собственности на продаваемую продукцию и получают комиссионные за организованные сделки).

Практикой уже отработаны типовые схемы реализации книг. На рис. 1 представлены 11 возможных путей прохождения товара. Очевидно, что не все эти каналы могут быть задействованы из-за сложившейся экономической ситуации, когда раздробленность издательств и масштабы тиражей не позволяют, например, создавать сбытовые филиалы.



Рис. 1. Обозначения: Ф - региональные сбытовые филиалы; К - коммивояжер; Д - договорные предприятия; Т - торговые представители; КС - комиссионеры; ОТ - оптовая торговля; С - сбытовые синдикаты; РТ - розничная торговля; М - маклеры

Наиболее типичной схемой распространения книг является канал, представленный вариантом 7:

производитель - оптовая торговля - розничная торговля - покупатель

Однако могут быть выбраны и иные схемы решения. Распространение книг зависит от следующих факторов: вид изданий; образ покупателя; местонахождение покупателей; прогнозируемый объем продаж; прогнозируемый спрос.

При выборе схемы распространения книг важно найти оптимальные для издательства каналы сбыта. Для этого традиционно применяются три основных метода реализации изданий: экстенсивное, исключительное и выборочное распределение издательством своей продукции.

Суть экстенсивного распределения состоит в реализации книг через любого покупателя как оптовой, так и розничной торговли, который готов приобрести их для последующей перепродажи. При этом издательство выигрывает в росте объема продаж и, соответственно, снижает себестоимость книги, выпуская свою продукцию большими партиями и делая ее доступной для множества потребителей, одновременно ускоряя оборот инвестированных средств.

Если издательство использует экстенсивное распределение, то отсутствие постоянных долгосрочных связей с розничными торговыми посредниками не заинтересовывает последних оказывать помощь в увеличении объемов сбыта издательской продукции.

Исключительное распределение состоит в выборе издательством какого-то одного торгового посредника в регионе, который продает книги издательства. Традиционно данный метод реализации применяется в небольших городах и поселках, где изначально рынок сбыта не имеет большой емкости.

Метод исключительного распределения сегодня все чаще применяется при сбыте широкого ассортимента книг. Он позволяет создавать не только устойчивые долговременные связи, но и, работая совместно с продавцами, проводить соответствующие исследования потребительского спроса.

При выборочном распределении продукции на рынке издательство вступает в соглашение с двумя или более крупными организациями розничной торговли, которым предоставляется исключительное право реализации продукции в том или ином регионе. Обычно этот метод используется в больших городах, где имеется достаточно емкий рынок, и для организации хорошего обслуживания покупателей требуется несколько торговых предприятий.

В табл. 1 приведена характеристика каждого из рассмотренных методов борьбы на рынке применительно к реализации книг.

Таблица 1

Основные параметры	Методы реализации		
	Исключительное распределение	Выборочное распределение	Экстенсивное распределение
Вид издания	Подарочные издания, уникальные книги	Подписные издания, сериалы, научно-техническая литература	Книги массового спроса
Степень насыщения рынка	Ограниченная	Средняя	Высокая
Степень контролирования сбыта	Строгий контроль	Значительный контроль	Нулевой контроль
Издержки сбыта	Низкие	Средние	Высокие
Издержки дилера	Значительные	Ограниченные	Очень небольшие
Обучение и поддержка дилеров	Значительные	Ограниченные	Отсутствуют
Период использования книги	Длительный	Средний	Краткосрочный
Рекламная кампания	Проводится реклама книги	Проводится реклама издательства	Почти не проводится
Предварительные заявки	Предварительный заказ	Оформляется подписка предварительный заказ	Почти не применяется

С экономической точки зрения выгодно, когда весь тираж выкупают целиком один или несколько оптовых покупателей. Однако с точки зрения стратегии издательства, оно может попасть в зависимость от этих продавцов, поскольку перестает контролировать ситуацию на рынке.

Проверенным инструментом стратегии в этом случае является регулируемая конкуренция, когда наряду с независимыми оптовыми продавцами существует мощный, контролируемый издательством канал сбыта, который позволяет ему постоянно держать в напряжении оптовых покупателей, поскольку право выбора, с кем заключать договор на реализацию, находится в руках издательства. Другим методом работы на рынке, позволяющим определенным образом избегать диктата оптовиков, является активная деятельность службы маркетинга по продажам книг с использованием наиболее доступных форм.

С переходом на рыночные отношения в российской экономике постепенно перестала существовать старая административно-командная схема книжной торговли (Союзкнига - республиканский книготорг - областной книготорг - книжный магазин). Теперь нет жесткой вертикальной системы, количество посредников может меняться в зависимости от конъюнктуры рынка, которая влияет также на объемы продаж и ценообразование. Книгоиздательская и книготорговая деятельность в конце 90-х гг. сосредоточилась в руках крупнейших частных издательств, таких, как <ЭКСМО-Пресс>, <ИНФРА-М>, <Олма-Пресс>, <Росмэн> (по официальным данным, они поставляют на рынок более 30% всех названий и около 40% всего тиража книг).

Развивают свою деятельность достаточно быстрыми темпами и издательско-торговые комплексы - <Клуб 36,6>, <ТЕРРА>, <ИНФРА-М>, <Московский дом книги>, <Радуга>, <Международная книга>. В крупных городах России проводятся книжные выставки и ярмарки, причем с каждым разом совершенствуются формы их организации, увеличивается число участников, возрастает количество заключенных сделок.

Разнообразную работу по укреплению и совершенствованию связей между издателями и книготорговцами (с выходом на международную арену) проводит созданная в стране Ассоциация книгораспространителей. Ее деятельность направлена на защиту профессиональных интересов работников книготорговли, совершенствование инфраструктуры отрасли, внедрение электронных средств информации.

С начала 90-х гг. в структуре товарооборота книжного рынка России произошли значительные изменения (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика структуры и экономических показателей книжного рынка России (экспертная оценка)

Показатели товарооборота	До 1991 г.	1996 г.
1. Местонахождение товарной книжной продукции (в %)		
а) издательства	—	40
б) оптовые базы	20	10
в) розничная сеть (книжные магазины, киоски, библиотечные коллекторы)	80	50

2. Удельный вес организованного рынка в общем товарообороте (в%):		
а) библиотечное комплектование	9	Около 4
б) поставка школьных учебников	5,6	24
в) подписные издания	12	Около 2
3. Удельный вес букинистической торговли в общем товарообороте (в%)	10,2	2–3
4. Товарные запасы книжной продукции в оптовой и розничной сети (в днях товарооборота)	130	Более 200
5. Уровень розничных цен	Одинаковый во всех регионах в соответствии с единым прейскурантом	Розничный, определяемый торговыми наценками оптовых посредников и розничной торговли
6. Возмещение издержек обращения	Путем постоянных дифференцированных скидок от 12 до 71% от розничной цены, в среднем по системе 24,2%	За счет неконтролируемого уровня торговых наценок на издательскую отпускную цену от 25 до 100% и более, в среднем 24,2%
7. Уровень издержек обращения книжной торговли (в процентах от розничного товарооборота)	11,1	Нет данных
8. Степень равномерности размещения тиражей	Размещение достаточных тиражей по предварительным заказам, дефицитных — согласно удельному весу книготоргов во всероссийском товарообороте	Размещение тиражей согласно рыночной деятельности (кроме школьных учебников)

Источник: Книжная торговля. Научно-технический информационный сборник. - М.: Российская книжная палата, 1997. Вып. 4-5. С. 21.

По мнению специалистов, распад инфраструктуры оптовой торговли и дефицит оборотных средств с начала 90-х гг. привели к тому, что значительно замедлилась товарооборачиваемость и произошло затоваривание складов нереализованной книжной продукцией. Многие издательства ввиду отсутствия у торговых организаций денежных средств вынуждены поставлять им большую

часть продукции с условием оплаты по мере реализации. Так, по данным Российской книжной палаты, сумма товарного кредита, предоставленного издательствами книжной торговле, на конец 1996 г. составила около 540 млрд. руб. (в неденоминированных рублях).

Это означает, что издательства, не будучи уверены в возможности быстрой реализации продукции, стали выпускать по большей части те издания, которые сулят сверхсрочную окупаемость - детективные и любовные романы, фантастику и т.д. В результате наблюдается явление жанровой деформации, сужение потенциальных рынков.

На российском книжном рынке почти не встречается такое явление (распространенное в западных странах), как кредитование издательств торговыми организациями в счет будущих поставок.

Существует и более серьезная проблема - недостаток инвестирования в книгоиздательский бизнес. По данным Российской книжной палаты, российские банки дают кредиты на полтора-два года, а окупаемость проектов в книгоиздательстве в соответствии с бизнес-планами составляет минимум пять лет. Краткосрочное банковское кредитование на шесть месяцев также не отвечает срокам реализации капиталоемких и трудоемких изданий. А значительное увеличение числа издательств, которые обращаются в банки за кредитами, привело к росту ссудных процентов, что также отрицательно сказывается на состоянии и развитии книжного бизнеса.

С другой стороны, неустойчивое положение самих коммерческих банков в России приводит к нарушениям финансовых механизмов в некоторых издательствах и даже к их краху. По официальным данным, к началу 1998 г. многие московские издательства и книжные магазины оказались банкротами, поскольку имели огромные долги, а было это вызвано крахом в 1995-96 гг. Континент-банка и Коммерческого народного банка. В этих банках, например, расчетные счета имело одно из самых крупных государственных издательств <Художественная литература>, оказавшееся в 1997 г. в тяжелейшем финансовом положении, которое удалось поправить только за счет облигаций Внешэкономбанка.

Специалисты в области экономики издательского дела и книжной торговли считают, что в течение всего постперестроечного периода книгораспространение было самым слабым звеном в книжном бизнесе, особенно в географическом аспекте. Так, большинство издательств, которые сосредоточены, в основном, в Москве и Санкт-Петербурге, реализуют свою продукцию преимущественно в крупных российских городах. Это объясняется различными причинами - недостаток финансовых средств, затруднения с транспортировкой, малое число оптовых книжных складов как в столице, так и в провинциальных городах. А главная причина, по которой провинция оказалась слабо обеспеченной книжной продукцией, - это чрезвычайно высокие наценки, устанавливаемые перекупщиками, количество которых доходит до пяти-шести.

Итак, проблемы с книгораспространением на внутреннем российском рынке заставляют и издателей, и книготорговые организации искать новые формы и методы увеличения продаж. При определении партнеров в книжном бизнесе обе стороны должны знать свои производственные, кадровые и финансовые потенциалы, программную политику, а также иметь достаточно полную информацию о конкурентах. И здесь огромную роль играет маркетинг, функции

которого распространяются не только на издательскую деятельность, но и на торговые структуры.

4.2. Объемы и динамика сбыта

Этот подраздел бизнес-плана составляется для издательств, существующих уже несколько лет и имеющих перечень сводных данных, по которым можно проанализировать и сопоставить объемы реализуемой продукции за ряд лет. Здесь целесообразно предоставить информацию за последние 3 года о динамике продаж производимой продукции. На основании этого выстраивается прогноз возможных продаж продукции при реализации данного бизнес-проекта. Прогноз составляется также на три последующих года, в том числе за первый год приводятся детальные сведения о продажах (помесячно), за второй год - поквартально, а за третий - только в целом за год.

Для вновь создаваемой фирмы в бизнес-план может входить подраздел, в котором содержатся расчеты возможных объемов продаж на ближайшие три года (при условии полного инвестирования проекта и отсутствии негативного влияния внешних факторов).

В приведены наиболее часто используемые методы прогнозирования объемов сбыта, проводимые маркетинговыми службами издательств.

4.3. Конкуренция

В современных условиях книжный издательский бизнес в России является одним из наиболее рентабельных. В соответствии с законами рынка образуется большое количество издательств, которые стараются выпускать книги различной тематики и найти свою рыночную нишу.

В книжных магазинах, на лотках и других торговых точках сегодня представлено такое количество однородной литературы больших и малых издательств, что с полным правом можно говорить о реальной конкуренции между издательствами.

В книжной отрасли, как ни в одной другой, быстро идет процесс специализации и дифференциации. Как показывает практика, в издательствах вырисовываются одно-два или несколько основных тематических направлений, на которых формируется имидж фирмы, и несколько вспомогательных (перспективных), которые при определенных условиях могут стать лидирующими. Таким образом, даже крупные издательства ограничивают себя определенной тематической сферой (литература по экономике, информатике, медицине) или проблематикой (по маркетингу, менеджменту, бухгалтерскому учету). Вследствие этого процесса большинство издательств перешло от спонтанного, подчиненного конъюнктуре выпуска книг к долговременным программам формирования спроса покупателей.

Простейшие расчеты показывают, что при существующем в настоящее время числе издательств и широком, но все же ограниченном числе проблематик, книжный рынок ожидает дальнейшее обострение конкуренции.

Вторая особенность современного книгоиздательского бизнеса - это ограничение деятельности издательств по регионам. Процесс регионализации сбыта продукции обусловлен небольшими тиражами книг и экономическими условиями их распространения, а также все той же конкуренцией. Поэтому издательствам необходимо готовиться к таким процессам, как выход на новые рынки, где уже есть традиционные (местные) продавцы книжной продукции, и

ведению конкурентной борьбы за читателей. А для этого прежде всего необходимо провести оценку конкурентной среды.

Исследование конкурентной среды происходит по следующим направлениям:

- выявление основных конкурентов издательства по ассортименту, сегментам рынка, ценовой политике и каналам сбыта;
- определение стратегии конкурентов и методов, которые они используют в борьбе за рынок;
- изучение (по возможности) организационной структуры и финансового состояния конкурирующих издательств;
- анализ политики конкурентов в области ценообразования и продвижения книжной продукции на рынке;
- изучение каналов сбыта, которые используют основные конкуренты, а особенно - маркетинговых посредников.

Очень важно изучить продукцию конкурирующих издательств: круг авторов, тематику и проблематику изданий, их научный или художественный уровень, стиль оформления книг и т.д. В этом же разделе сравниваются показатели качества продукции конкурентов и своего издательства, сроки и объемы поставок, учитывается фактор сезонности, уровень затрат и другие факторы. Некоторые издательства перенимают новации конкурентов в дизайнерском оформлении обложек, особых приемах верстки, оригинальном использовании материала для обложек, вклеек, иллюстраций.

Многие специалисты по маркетингу рекомендуют ранжировать фирмы-конкуренты по следующим признакам:

- реклама;
- размещение;
- ассортимент продукции;
- цены;
- имидж фирмы.

Однако в издательском деле существует своя специфика, поэтому выявление групп конкурентов может проходить по следующим этапам:

Оценивается деятельность конкурентов по следующим признакам: работа с авторами и тематика книг, издательская деятельность, продажи и маркетинг, финансы, управление издательством, культура фирмы.

Описание признаков конкуренции:

(1) Авторы и тематика книг. Оцениваются: качество книг конкурента; авторы, сотрудничающие с конкурентом; объявленная программа издания книг в сравнении с программой вашего издательства по однородным разделам литературы с точки зрения покупателя.

(2) Издательская деятельность. Оцениваются позиции конкурента на книжном рынке в сравнении с вашей фирмой по объему выпускаемых книг, используемым ресурсам и затратам.

(3) Продажи и маркетинг. Оценивается относительная эффективность конкуренции по издаваемым книгам: позиционирование товара, активность внешних служб, стратегия рекламы конкурента.

(4) Финансы. Оцениваются объем финансовых ресурсов, потенциал и его использование.

(5) Управление издательством. Оцениваются эффективность, агрессивность и квалификация руководства конкурента по балансу успехов и неудач за последнее время.

(6) Культура фирмы. Оцениваются полезность и накопленный опыт конкурента как основа мгновенной реакции на изменения рыночной ситуации и, соответственно, возможность издания новой книги для этих рынков.

Оценку рекомендуется проводить по пятибалльной шкале, сравнивая между собой показатели нескольких фирм-конкурентов:

- 5 - превосходно/следует изучить опыт
- 4 - очень сильно - конкурентоспособен
- 3 - приемлемо, примерное равенство
- 2 - слабо/не конкурентоспособен
- 1 - очень слабо

Полученные по отдельным конкурентам оценки вносятся в матрицу сильных сторон конкурентов. Эта матрица является промежуточным вариантом оценки, который позволяет выявить сильнейшего конкурента и относительно него построить профиль сильных и слабых сторон своей фирмы.

Проводится предварительный анализ слабых сторон конкурентов и сложившейся ситуации на рынке. При описании ситуации на рынке приоритет в первую очередь отдается управленческим аспектам. Деятельность издательства при этом можно характеризовать по следующим направлениям:

- издаваемая книжная продукция;
- экономические результаты деятельности фирмы;
- финансовые результаты деятельности фирмы;
- дистрибьюторская деятельность фирмы;
- социально-психологические аспекты управления в коллективе.

Комплексное и тщательное изучение конкурентов поможет в определении или некоторой трансформации собственной маркетинговой стратегии в нужном направлении, в более эффективном использовании основных маркетинговых инструментов: финансовых, организационных, рекламно-информационных. А главное, на что направлено исследование в данной области, - это повышение конкурентоспособности своей книжной продукции в плане расширения ассортимента, улучшения интеллектуально-информационных свойств и художественного оформления. Правильные и эффективно примененные приемы изучения конкурентной среды, в конечном счете, могут обернуться увеличением продаж и ростом прибыли, что является одной из основных целей издательского бизнеса.

4.4. Оценка сферы распространения и продаж

Проанализировав ситуацию на рынке и выбрав оптимальные каналы сбыта, издательство может начать конструировать собственную систему распространения книг. При этом необходимо наладить связи с конкретными предприятиями книжной торговли.

4.4.1. Оптовая торговля

Можно с уверенностью утверждать, что несмотря на разнообразие схем сбыта, доминирующей в настоящее время остается схема реализации книг через оптового продавца. Задача оптовой торговли состоит в том, чтобы с наименьшими затратами и в максимально короткие сроки доставить выпущенные издания розничным торговым предприятиям. В рыночных условиях число оптовых предприятий резко возрастает. Зачастую они образуют

книготорговые цепи: оптовая структура при издательстве - центральная оптовая фирма - региональные оптовые предприятия.

Оптовые предприятия изучают спрос и конъюнктуру книжного рынка, собирают заказы розничных предприятий и в соответствии с ними закупают книжную продукцию у поставщиков, занимаются рекламно-информационной работой, транспортно-экспедиционным обеспечением поставок. В соответствии с выполняемыми функциями они имеют оптовые базы и склады, а во многих случаях - собственные транспортные средства.

Можно утверждать, что без налаженного опыта не будет эффективно работать книжный рынок. Оптовая торговля позволяет сократить излишек запасов продукции на всех уровнях и устранить товарный дефицит, влияет на экономические связи между регионами, определяет пути перераспределения товаров.

В настоящее время развивается новая структура оптовой книжной торговли, свободная от излишней централизации и внеэкономических методов распространения тиражей. Сейчас существуют следующие формы книжной торговли:

- прямые связи между изготовителями и покупателями;
- через посреднические организации и предприятия;
- коммерческие контакты субъектов рынка.

Возможность прямых контактов между издателями и покупателями обеспечивают оптовые ярмарки. В течение года в России проходит не менее 40 ярмарок межрегионального и всероссийского масштаба, из них 18 наиболее значительных включены в Национальный ярмарочный календарь.

Согласно опросу книгоиздательских и книготорговых фирм, проведенному журналом <Книжный бизнес>, рейтинг их популярности и эффективности в 1997 г. в порядке очередности был следующим:

- 1) Московская международная книжная ярмарка;
- 2) Московские книжные ярмарки (в спорткомплексе <Динамо>);
- 3) <Белые ночи> (Санкт-Петербург);
- 4) Петербургский книжный салон;
- 5) <Северная Пальмира> (Санкт-Петербург);
- 6) Уральская книжная ярмарка (Челябинск);
- 7) <Деловая книга> (Москва);
- 8) <Читающая Россия> (Москва);
- 9) Нижегородская книжная ярмарка.

Как явствует из самих названий, некоторые ярмарки являются специализированными: Петербургский книжный салон делает акцент на книгах по искусству, сувенирных изданиях; некоторые московские ярмарки - на учебной, медицинской или справочно-энциклопедической литературе; <Деловая книга> - на научно-технических изданиях; <Читающая Россия> - на книгах, распространяемых по почте.

Самая крупная и авторитетная книжная ярмарка - ежегодная московская - проводится с 1977 г. во Всероссийском выставочном центре (бывшей ВДНХ). В 90-е годы эта ярмарка собирала до 800 участников - издательских и книготорговых фирм, в том числе из всех стран СНГ и многих государств дальнего зарубежья.

Заметно растет число российских участников зарубежных книжных ярмарок, из которых самая посещаемая - Франкфуртская книжная ярмарка. В последние годы в ней участвует более 9000 издательских организаций из 110 стран, в том

числе около 50 фирм из России. На ярмарке выставляется более 300 тыс. книг по всем разделам литературы и практически на всех языках мира. Кроме печатных изданий предлагаются издания на электронных носителях информации.

Новые явления на российском книжном рынке - постоянно действующие мелкооптовые книжные ярмарки, которые функционируют в спорткомплексе <Олимпийский> в Москве, а также в Санкт-Петербурге, Новороссийске, Екатеринбурге, Ростове и других городах. Предлагая, как правило, на основе немедленного наличного расчета новые издания и пользующиеся длительным спросом книги, эти ярмарки облегчают заключение оптовых сделок между издателями и предприятиями книжной торговли, являются оперативными индикаторами спроса на те или иные издания.

Участие в книжной ярмарке - серьезное мероприятие и для издателя, и для продавца книг. Успех здесь имеют те издательства, которые не только выставляют образцы книг, но и дают возможность оптовым покупателям получить тематические планы, каталоги ассортимента изданий, макеты и проспекты будущих книг, организуют встречи с авторами, редакторы, обсуждения перспектив выпуска. В свою очередь, опытные товароведы, готовясь к поездке на ярмарку, собирают заказы своих покупателей, знакомятся с котировками рыночных цен, изучают рейтинг популярности изданий.

Примечательно, что среди приоритетов в деятельности государственных издательств участие в книжных ярмарках находится на втором месте (после рекламы), а негосударственные отводят им последнее (шестое) место. Тем не менее, такие ярмарки очень важны для издателей, поскольку помогают в реализации книжной продукции.

Большая часть продукции издательств (как государственных, так и коммерческих) реализуется через оптовых посредников. Однако состояние оптовой торговли книжной продукцией оставляет желать лучшего. Из 12 центральных специализированных книжных баз, существующих в России, сейчас функционируют только семь, да и те не с полной загрузкой. Потенциальные возможности оптовых баз превышают сегодняшний уровень товарооборота книжной продукции в 2 - 2,5 раза. Эти фирмы, расположенные при центрах книгопечатания, комплектуют сборные партии книг разных издательств и отправляют их по мере накопления железнодорожными контейнерами или автофургонами на региональные оптовые базы или непосредственно в книжные магазины. Как правило, эти книжные базы, помимо приема на хранение, комплектации партий и их отгрузки, ведут закупки книжной продукции и собственную оптовую торговлю ею. К таким базам оптовой торговли относятся, в частности, следующие предприятия:

- Центральная книжная база - Акционерное общество <Центр-книга> (Москва);
- Смоленская оптовая книжная база;
- Тверская оптовая книжная база;
- Саратовская оптовая книжная база;
- Оптовая база <Ленкнига> (Санкт-Петербург);
- Ассоциация <Русская книга> (Москва);
- Акционерное общество <Международная книга> (Москва).

По данным Российской книжной палаты, объективно существующие потребности в книжном опте в 1992-96 гг. реализовались в стихийном процессе создания маломощных (10 - 50 названий книг) оптовых структур, действующих

на книжном рынке параллельно и неэффективно. Попытки некоторых издательств в 1992 - 1994 гг. взять на себя полностью функции оптовой торговли быстро показали нерезультативность такого подхода. Издержки обращения в этой сфере торговли сразу подскочили до 30-40% розничной цены на книги, в то время как в 80-х годах расходы на оптовую торговлю вместе с экспедированием продукции до сети книжных магазинов составляли не более 8% стоимости книги.

Наш и зарубежный опыт показывают эффективность системы опта, которая состоит из торгово-экспедиционных фирм, обслуживающих от 3-4 до 20-30 профильных издательств. Такими являются, например, <Гардарика>, распространяющая деловую и юридическую литературу, <Клуб 36,6> - беллетристика, <РиС> - книги по радиотехнике и компьютерам, <Академкнига> - научная литература, Ассоциация медицинских издательств - медицинская литература.

Любому издательству, региональному оптовику, книжному магазину теперь предоставляется полная возможность самому выбирать, с какими оптовиками налаживать коммерческие связи. Важно только, чтобы эти связи были постоянными и взаимовыгодными. Следует обратить внимание на новое явление в российской оптовой торговле - расширяющуюся сеть дилеров и дистрибьюторов оптовых предприятий. Дилер и дистрибьютор - термины, происходящие от английских слов-синонимов deal, distribute - распространять, раздавать. Дилерами у нас чаще называют физических лиц, а дистрибьюторами - фирмы. И те, и другие являются посредниками между издательствами, розничными и оптовыми фирмами, которые действуют от своего имени и за свой счет. Как правило, они имеют договорные отношения с издательством или оптовой структурой, в соответствии с которыми могут оговариваться условия приобретения и реализации оптовых партий (сроки получения тиража, территория распространения книг, торговые скидки, формы оплаты и т.д.).

Если розничное книготорговое предприятие региона территориально отделено от центральной оптовой структуры, ему целесообразно заказывать ассортимент изданий у своего местного оптовика. Ранее эту роль выполняли оптовые базы книготоргов. Сейчас в областных регионах действуют несколько параллельных оптовиков. Кроме того, крупные магазины, в том числе и в регионах, предпочитают сами получать книги от издательств, минуя посредников. Такая схема имеет как преимущества, так и недостатки (табл. 4).

Таблица 4

Поставка книг издательством, центральным оптом непосредственно книжному магазину	Поставка книг через региональный опт
<i>Положительные стороны:</i>	
1. Снижает до минимума торговые наценки на оптовую цену издательств	1. Способствует созданию более широкого ассортимента книг в магазине
2. Способствует быстрой доставке партий книг после их выпуска в розничную сеть и таким образом позволяет магазину обойти конкурентов и первым начать продажу	2. Дает возможность заказывать книги более мелкими партиями, но более регулярно получать их, т.е. содействует ускорению товародвижения

выгодных изданий	
-	3. Позволяет отбирать и заказывать книги не по каталогам, а непосредственно по образцам
-	4. Значительно сокращает транспортные расходы ввиду большей экономичности контейнерных перевозок
<i>Отрицательные стороны:</i>	
1. Значительно увеличивает экспедиционные расходы, особенно при закупке сравнительно небольших по объему партий	1. Сопровождается ростом торговой наценки из-за появления дополнительного посредника
2. Обязывает книжные магазины заказывать крупные партии изданий и идти на риск образования нереализуемых остатков	2. Замедляет сроки получения магазином бестселлеров, так как требуется дополнительное время для сбора контейнерной (автофургонной) партии

4.4.2. Розничная торговля

Конечным звеном в цепочке товародвижения является розничная книжная торговля. Именно здесь книга попадает непосредственно к потребителю (читателю) и наглядно определяется степень соответствия издательских предложений и покупательского спроса. Розничная торговля выполняет ряд важных функций: участвует в процессе формирования ассортимента, предоставляет информацию потребителям (через продавцов, рекламу и т.д.), производит операции с товарами (хранение, сортировка, установление цен и др.), осуществляет сделки купли-продажи (магазины, кредит, доставки).

Если проанализировать современное состояние розничной торговли в России и за рубежом, то можно заметить общие характерные особенности:

- инфляция способствует росту затрат, особенно накладных расходов;
- увеличивается плата за торговые площади, за место для рекламы, за мероприятия по продвижению товаров в связи с инфляцией;
- возрастает конкурентная борьба;
- осложнились условия связей с банками (долгосрочные платежи, сдача наличных денег, рост процентов под ссуду);
- значительно возросли расходы на рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта;
- увеличиваются потери продукции и материальных ценностей в связи с несовершенством системы складирования и транспортировки;
- возросли требования покупателей к качеству книжной продукции, уровню обслуживания и рекламе;
- компетентность сотрудников предприятий розничной торговли не всегда соответствует требуемому уровню.

Все это обуславливает необходимость в совершенствовании организации розничной торговли, повышении квалификации персонала, а главное - в улучшении маркетинговой деятельности, ориентации ее на новые методы

продвижения товаров, на получение максимальных прибылей и достижение целей, стоящих перед фирмой.

Розничная книжная торговля классифицируется по собственности и формам торговли. По собственности различают независимых розничных торговцев, совместное владение несколькими розничными точками, контрактные соглашения между производителями и торговцами, арендуемые отделы, кооперативы. По формам - это магазины и торговые дома, книжные отделы в универсамах и супермаркетах, книжные киоски, книжные рынки, продажи с лотков, канал <Книга - почтой>.

Практика розничной книжной торговли выработала наиболее целесообразные и эффективные формы товародвижения, способы организации продаж книжной продукции. Под влиянием рыночных отношений возникают новые каналы розничной торговли. При этом с успехом внедряются формы, прошедшие апробацию в европейских странах. Одновременно изменяются, приспособляются к новым условиям прежние каналы книгораспространения.

1. По экспертным оценкам, розничная торговля через сеть стационарных книжных магазинов и киосков в России сейчас составляет 55% общего товарооборота книг. Книжные магазины выполняют следующие функции:

- определяют спрос и предложение на конкретные виды и жанры литературы в процессе исследования конъюнктуры рынка;
- осуществляют поиск и отбор книжной продукции для последующей продажи;
- производят оплату полученного от издательства или оптовых организаций товара;
- производят транспортировку, приемку и маркировку книг, осуществляют их хранение;
- занимаются экспонированием книжной продукции в торговых помещениях (залах) в рекламных и сбытовых целях;
- осуществляют продажу книг;
- оказывают покупателям и посетителям информационно-справочные услуги;
- проводят читательские опросы и конференции, встречи с популярными авторами, презентации новых книг;
- устраивают по соглашениям с издательствами прямые распродажи их книжной продукции без торговых наценок;
- проводят маркетинговые исследования книжного рынка в своих интересах (предпочтения покупателей, соотношение спроса и предложения по сегментам рынка, деятельность конкурентов);
- осуществляют рекламную деятельность как самостоятельно, так и совместно с издательствами.

Книготорговые розничные и мелкооптовые предприятия существуют в самых разнообразных формах в зависимости от размеров, принадлежности, ассортимента продукции, целей и программ деятельности.

В период перестройки по многим причинам некоторые книжные магазины существенно снизили качественный уровень работы, уменьшили объем услуг, оказываемых покупателям, и это неизбежно сказалось на экономических результатах их деятельности. В то же время наибольших успехов добились те книжные магазины, которые смогли при поддержке местной администрации наладить прямую связь с региональными оптовыми структурами или

издательствами, отказавшись от дорогих услуг мелких посредников, удерживать на минимальном уровне накладные расходы, обеспечить достаточно широкий и соответствующий конъюнктуре регионального рынка ассортимент.

Центральное место среди них занимают крупные книжные магазины муниципального статуса: <Молодая гвардия>, <Дом книги> на Новом Арбате, торговый дом <Библио-Глобус>, торговый дом <Москва>. Эти предприятия в течение 1996-1997 гг. увеличили свой товароборот примерно в два раза за счет таких организационно-технических мероприятий, как: восстановление свободного доступа покупателей к книжным полкам; прием предварительных заказов; специальная реклама новых поступлений; организация оперативного компьютерного учета продаваемости тиражей; использование в маркировке системы сканирования и магнитных меток.

Такие магазины сотрудничают с большим числом издательств, продавая общественно-политическую, художественную, учебную, детскую, научно-техническую литературу, книги на иностранных языках (в том числе учебники и словари), издания по искусству, дизайну, ремеслам, а также букинистическую и антикварную литературу. Они располагают, как правило, собственной справочно-информационной службой, отделом упаковки, секциями по продаже канцелярских принадлежностей, аудио-, видео и CD-продукции.

По данным социологических опросов, постоянные покупатели составляют до 80% всех посетителей книжных магазинов. Это означает привлекательность методов обслуживания, подбора ассортимента, ценовой политики (торговые наценки составляют 20-25%, что зачастую ниже, чем в книжных киосках, расположенных в метро и подземных переходах).

Значительное количество предприятий книжной торговли составляют специализированные магазины. Это книжные лавки (архитектора, писателя, журналиста и т.д.), магазины по продаже специальной литературы (военной, медицинской, юридической, иностранной и т.д.).

Существуют и магазины, специализирующиеся на продаже отдельных видов литературы. Так, магазин <Стожары> на Варшавском шоссе продает научную фантастику, книги в жанре <фэнтези> и приключенческую литературу; магазин <Звезда> на Арбате - книги военной тематики, <Автокнига> - литературу по автомобильному делу, Дом педагогической книги - учебники, учебные пособия, справочники.

Розничные сети фирменных магазинов создали многие издательства, такие как издательский центр <ТЕРРА>, издательское предприятие <Аванта-плюс>, издательские дома <Дрофа>, <ИНФРА-М>. Издательства <АСТ> и <ТЕРРА>, например, имеют по три магазина только в Москве.

2. Динамичное развитие в последнее время получает книжная торговля <Книга - почтой>, занимающая в общем товарообороте до 10%, а по отдельным издательствам до 40-50% тиража выпускаемых книг. Специфика этого канала заключается в том, что здесь используются преимущества почтового экспедирования единичных экземпляров или небольшого комплекта книг, быстрота их доставки в регионы, возможность вручения заказа непосредственному покупателю. Экономические расчеты, проведенные НИЦ <Экономика>, показывают, что расходы на оплату почтовых тарифов составляют в среднем 35% стоимости издания и практически в 1,5-2 раза меньше торговых наценок посредников, доставляющих книги в отдаленные районы иными путями.

Особенно выгодна почтовая продажа относительно дорогих изданий (например, стоимостью 80-200 руб. за 1 экз.), ибо здесь транспортные расходы составляют 10-15% стоимости издания. Преимущества почтового канала могут быть также с успехом использованы для распространения малотиражно (500-1000 экз.) и специальной научно-технической литературы, изданий на языках малых народностей.

Для предприятий <Книга - почтой> характерно повышенное внимание к рекламно-информационной работе. Все они рассылают своим потенциальным покупателям, а в большинстве случаев даже в почтовые отделения, библиотеки, учебные и научные организации иллюстрированные каталоги, по телевидению регулярно ведут передачи о книгах, рассылаемых по почте, и конкретных условиях их покупки.

Наиболее крупные предприятия сети <Книга - почтой>:

- <Бета-Сервис> (Москва);
- <Книга-Сервис> (Москва);
- <Академкнига> (Москва);
- <Роспечать> (Москва);
- <Читающая Россия> (Москва);
- <Дом книги> (Санкт-Петербург);
- <Книга по почте> (Москва).

3. Издательские книготорговые структуры

С начала 90-х годов, в связи с резким сокращением централизованной оптовой закупки книг для размещения по регионам, у большинства издательств возникла острая необходимость самим заняться подобной деятельностью. В этой обстановке стали развиваться собственные издательские торговые структуры. Из многообразия форм оптовой и розничной торговли издательств выделим наиболее характерные.

Коммерческо-торговые отделы самих издательств, функционирующие без выделения на самостоятельный баланс. Подобные формы реализации книжной продукции присущи сейчас большинству государственных издательств, а также средним по размерам негосударственным издательским организациям (<Молодая гвардия>, <Самовар>, <Голос>, <Махаон>).

Как правило, такие отделы распространяют собственные рекламные материалы с перечнем предлагаемых к покупке изданий, и указанием их цен (так называемые <прайс-листы>). Они также предоставляют надежным покупателям книжную продукцию на комиссию с отсрочкой оплаты по безналичному расчету на 2-3 месяца.

Мелкооптовая торговля через коммерческие отделы издательств связана со значительными затратами на хранение, погрузочно-разгрузочные работы, экспедирование книжной продукции, предоставление покупателю товарного кредита. Это побуждает издательства устанавливать значительные оптовые наценки, идти на изыскание различных форм реализации книг.

В последнее время все большее распространение получили собственные книжные магазины издательств. Многие издательства устраивают непосредственно в своих помещениях оптово-розничные магазины (их всего около 40, в том числе в издательствах <Дрофа>, <КноРус>, <ИНФРА-М>, <ЮНИТИ> и др.). Здесь продаются книги за наличный расчет. Анализ работы таких магазинов показывает, что это довольно удобная и эффективная форма коммерческой деятельности издательств, поскольку для них характерны низкие

издержки обращения, покрываемые 10-15-процентной торговой наценкой, а также стабильная оплата проданной продукции.

Опыт показывает, что намного выигрывают те издательства, которые ведут в своих магазинах прием предварительных заказов, подписку на многотомные или уникальные однотомные издания, имеют отделы <Книга - почтой>, практикуют выделение резерва изданий прошлых лет для выполнения ответственных заявок библиотек, специалистов и литературоведов. Эффективной также является организация выездной книжной торговли, обслуживание различных общественных мероприятий - конференций, торжественных собраний, массовых праздников.

Одной из наиболее перспективных форм розничной торговли издательств, перенесенной из зарубежного опыта и активно внедряющейся в нашу практику, являются книжные клубы. Их характерной особенностью является розничная продажа постоянным покупателям самими издательствами или через почтовых партнеров книг, включенных в рассылаемые каталоги. При этом лицам, постоянно покупающим книги из предлагаемого ассортимента, предоставляется определенная торговая скидка или вручаются в качестве подарка сувенирные издания.

Этой методике придерживается, например, крупнейшее российское издательство <ТЕРРА>, распространяющее по системе книжных клубов до 70% своего выпуска. <ТЕРРА> выпускает в год 5 каталогов, которые рассылаются бесплатно членам клуба, также издательство организовало еженедельные субботние передачи <Книжная лавка> для рекламы и конкретного предложения новых книг. Издательство гарантирует своевременное и полное выполнение полученных заказов, а в некоторых случаях практикует допечатку тиража. Членам книжного клуба <Терры> предоставляется возможность заказать любые из выпускаемых ею книг, в том числе собрания сочинений и книжные сериалы.

Среди пока еще слабо используемых форм распространения издательствами книжной продукции можно указать, применяя зарубежную терминологию, на метод <специальных продаж>. При этом способе коммерческий отдел или магазин издательства поручает своим сотрудникам, выполняющим функции торговых агентов, производить поиск потенциальных покупателей, например, производственных фирм, банков, общественных организаций для продажи партий книг специального назначения в виде подарков, приложений к дорогим покупкам, служебных справочников и т.п.

Исходя из отечественного и зарубежного опыта, перечисленные формы оптовой и розничной реализации издательствами своей продукции можно считать перспективными и нуждающимися в поддержке.

4. Прямые продажи

В определенных условиях эффективен канал разносной и развозной книжной торговли. Значительный объем литературы по ассортименту до 90-х годов распространялся при помощи активистов Российского общества книголюбов. На предприятиях, в научных и учебных организациях работали на общественных началах <народные магазины>, пункты приема предварительных заказов на печатаемые книги, проводились книжные базары.

Сейчас эта работа существенно сократилась. Многие бывшие общественники открыли собственные небольшие книжные магазины, открыли торговлю с уличных лотков. Между тем сегодня в книжной торговле нет каких-либо препятствий для функционирования канала разносной и развозной книжной торговли. Наоборот, открываются дополнительные возможности для

привлечения на коммерческих началах к распространению книг пенсионеров, молодежи, сельских жителей, работников коммунальных предприятий, гостиниц, центров отдыха, владельцев небольших магазинов.

Например, по имеющимся данным, в пригородных электропоездах Московской области, ежедневно торгуют бестселлерами, книгами для <семейного чтения> не менее 100 книгонош, имеющих постоянные связи с книжными магазинами и реализующими ежемесячно не менее 150 тыс. книг. Во многих случаях при этом продается литература, которая не вызывает интереса на полках книжных магазинов. Здесь используется удобный психологический момент (пассажиры в <электричках>, как правило, расположены к чтению), а также умелое рекламирование изданий.

Использование коммивояжеров как в розничной, так и в оптовой торговле книгами - явление, весьма распространенное за рубежом. Многие издательства, оптовые фирмы и книжные магазины имеют при себе десятки и даже сотни подобных торговых агентов. Им предоставляются рекламные материалы, перечни книг прошлых выпусков, имеющихся в наличии, макеты обложек и редакционная информация о будущих книгах, сведения о ценах. Полученные заказы исполняются самими торговыми агентами или специальными службами.

Резкое сокращение сети сельских книжных магазинов также заставляет подумать о целесообразности перехода здесь на развозной способ торговли книгами, периодическими изданиями, канцелярскими и другими сопутствующими товарами с приемкой заказов по телефону, с предоставлением образцов книг сельским магазинам, библиотекам, отделениям связи.

4.5. Информационное обеспечение книжного рынка

4.5.1. Система <Books in Print>

Книгоиздание конца XX века в такой огромной стране, как Россия, не может нормально развиваться без соответствующего информационного обеспечения. В нынешнем положении, как показывает практика зарубежного книжного рынка, нет другого выхода, кроме создания полного общенационального каталога или указателя книг, имеющихся на рынке или готовящихся к выходу в свет.

Подобные издательские системы, известные под названием <Books in Print>, давно уже созданы и лежат в основе книжного рынка развитых стран (США, Великобритании, Германии, Франции и др.). Многотомные каталоги, содержащие полные библиографические списки всех имеющихся на рынке книг, а также экономическую информацию, выходят в этих странах ежегодно.

Широкое внедрение электроники, позволившее создать обширные банки данных, международные электронные сети, дублировать данные каталогов на дискетах и компакт-дисках, фактически привело к созданию международной системы <Books in Print>, с помощью которой каждый субъект книжного рынка - от издателя до читателя может получить любую информацию о книге, появившейся в мире.

Отечественные потребители сводной оперативной информации по книгоизданию - библиотеки, издательства, книготорговые фирмы - до недавнего времени располагали лишь еженедельными библиографическими списками, публикуемыми газетой <Книжное обозрение>. В список входит до 500 названий отечественных книг, первые экземпляры которых поступили за минувшую неделю в Госкомпечать России. Кроме полной библиографической записи, включающей указание о тираже, списки содержат также сведения о виде

переплета книги. Однако они не дают ответа на другие важные для торговли вопросы: какова цена книги, где ее найти и т.д.

Более обширные списки - до 5 тысяч названий книг, находящихся в продаже, публикует журнал <Книжный бизнес>. Помимо библиографической записи и вида переплета, в них указывается среднерыночный уровень цен на издания, предлагаемые на книжном рынке <Олимпийский> в Москве.

Главным дефицитом книготорговой информации остаются сейчас опережающие сведения о готовящихся к выпуску изданиях и более полная коммерческая информация.

Российская книжная палата с 1995 г. начала выпуск российского варианта <Books in Print> - библиографического каталога <Книги в наличии и печати>. От выпуска к выпуску наращивается банк данных по названиям, все больше издательств и книготорговых фирм, оценив возможности каталога, размещают в нем свою информацию.

Десятый выпуск каталога <Книги в наличии и печати> вышел в начале 2000 г. В нем содержится более 20 тыс. названий книг, уже вышедших и имеющихся в продаже, а также готовящихся к выходу в свет. На каталог объявляется подписка через журнал <Библиотека>. Каталоги на бумажных носителях выпускаются два раза в год. Более оперативное информационное обслуживание осуществляется посредством электронного каталога, выпускаемого 6 раз в год на дискетах или рассылаемого по электронной почте. Электронные каталоги <Книги в наличии и печати> закупаются у Российской книжной палаты зарубежными фирмами для библиотек и славянских центров.

Каталог <Книги в наличии и печати> формируется на основе одноименной автоматизированной базы данных, которая непрерывно обновляется информацией, получаемой от издательств и книготоргов. Для десятого выпуска Книжная палата получила сведения от 2300 издательств и книготорговых фирм, и число их продолжает расти.

В каталоге четыре раздела. В первом в алфавитном порядке содержится информация о книгах, имеющихся в наличии, с указанием цены и организации-распространителя. Если последняя не обозначена в тексте, то это означает, что с заказами нужно обращаться непосредственно в издательство. В этом же разделе объявлены книги, которые готовятся к выпуску и находятся на разных стадиях производства. К разделу дается 4 указателя: авторский, тематический, указатель видов изданий и указатель издательств.

Во втором разделе в алфавитном порядке представлена информация о книгах, которые планируются к выпуску в текущем году. Даются следующие указатели: авторский, тематический, указатель видов изданий и указатель издательств.

Описание книги в первых двух разделах состоит из следующих элементов: автор, название, издательство, год выпуска, объем издания, цена (для книг в наличии), переплет, тираж или остаток, книгораспространитель, аннотация, международный номер ISBN.

Третий раздел <Издающие и книготорговые организации> содержит в алфавитном порядке основные сведения об издателях и книготорговцах: адрес, телефон, факс, адрес электронной почты.

Четвертый раздел - <Зарубежные книги в наличии и печати> - в каталоге появился впервые. Пока он невелик (около 2 тысяч названий), состоит из базы данных известного в Германии издательства <К.Г. Заур>. Эта база имеет свою оригинальную структуру. Названия книг с библиографическим описанием здесь

распределены по тематическим направлениям. Специальных указателей в этом разделе нет. В дальнейшем эту часть каталога <Книги в наличии и печати> предполагается расширить, так же как и остальные.

Информационная система <Книги в наличии и печати> отличается от других систем, таких как <Артос>, <Мир Знаний>, <Деловая книга - Инфра-М>, <КноРус>, <Аркти> тем, что она не ограничена тематически и потому открыта для всех издательств, книготорговых предприятий и библиотек. Главное же ее отличие в том, что она представляет чисто информационный продукт о книгах на рынке.

Цель системы <Книги в наличии и печати> - собрать полную и своевременную информацию о книгах в национальном масштабе, что создаст оптимальные условия для книгооборота внутри страны и за рубежом.

4.5.2. Отраслевая печать

Из трех видов массовой информации (телевидение, радио, пресса) для передачи издательской информации в России наибольшую эффективность, как показали исследования, имеет печатное слово. Публикация о книгах в специализированном издании, рассчитанном на конкретную аудиторию, при меньшей затрате средств дает значительно больший эффект, чем радио и телевидение.

Информационная система рыночного книгоиздания сложна и многообразна. Она создавалась постепенно, в течение длительного периода. Создание российской модели информационного обеспечения книгоиздания - задача не из легких. Этот процесс идет уже несколько лет, наталкиваясь на многие препятствия.

Отраслевая печать прежней системы книгоиздания включала в себя журнал <В мире книг>, газету <Книжное обозрение> и <Книготорговый бюллетень> для текущих заказов. В последние пять лет появились новые периодические издания, обслуживающие потребности книжного рынка.

Газеты. Еженедельник <Книжное обозрение>, основанный в 1966 г., как и раньше, продолжает заниматься пропагандой чтения среди обычных читателей. В рыночных условиях он стал отводить много места рекламе книг, издательств, книготорговых организаций и ярмарок. Организация книжных ярмарок также стала одной из его прерогатив.

Объем газеты - 32 полосы формата А3, тираж чуть более 20 тыс. экз. Распространяется газета большей частью по подписке по всей стране. Московские книжные магазины и киоски берут ее на реализацию в розницу.

Рекламно-информационные материалы в <Книжном обозрении> занимают значительную часть ее общего объема. Чаще всего это рекламные материалы с элементами аннотации и изображениями обложек книг. В каждом номере помещается около десятка рецензий на книги. Кроме того, газета публикует еженедельно 3-4 проблемные статьи, касающиеся различных видов литературы. Регулярно публикуются рейтинговые списки бестселлеров, списки книг, предлагаемых книготорговыми организациями к реализации, рекламные объявления об услугах по изданию, распространению и доставке книг.

<Книготорговый бюллетень>, бывший когда-то лишь рабочим инструментом для заказа выходящих книг, также заметно изменился с переходом к рынку. По-прежнему публикуя информацию о подготовке и выпуске различных изданий, он теперь помещает на своих полосах проблемные статьи и другую информацию по таким актуальным темам, как <паблик рилейшнз> (связи с общественностью) в книжном бизнесе. В нем помещается большой объем

рекламных объявлений. Издание обслуживает книгораспространителей - оптовиков и системы розничной торговли.

Функцию отраслевой прессы выполняют также некоторые рекламные приложения к популярным газетам. С 1994 г. издается газета <Литературный базар>, являющаяся <дочерним> изданием <Литературной газеты>. Она выходит один раз в месяц на 16 полосах, половина из которых отведена рекламе книг, издательств и книготорговых предприятий.

В газете есть постоянные рубрики, которые знакомят читателя с различными авторами книг, публикуются рецензии на новые книги, новости книжного дела, статистика печати. Заметное место в газете занимает тема книжных ярмарок, реклама изданий, посвященных вопросам культуры, медицины, образования. Распространяется газета преимущественно бесплатно, путем рассылки в книжные магазины Москвы, медицинские центры, театры, музеи, библиотеки, выставочные залы.

Другим <книжным> приложением к городской газете стал вкладыш газеты <Московская правда> - <Книга в Москве>. Приложение выходит с 1995 г. Оно содержит около 10 рекламно-информационных материалов. Ведущее место среди них занимают рецензии на книги. Публикуются также аналитические статьи, посвященные творчеству известных писателей, планам издательств, состоянию книжной торговли.

Журналы. Из новых журналов наиболее динамично развивается <Витрина>, выходящая с 1993 г. В 1997 г. его объявленный тираж составил 16 тыс. экз. Журнал выходит раз в месяц на 42 - 72 полосах, в цветной обложке.

Одна из основных рубрик журнала - <Книжные развалы>. В ней публикуются материалы о новых книгах. Рубрика <Сигнальные экземпляры> представляет экспонаты постоянно действующей выставки сигнальных экземпляров издательств России в фирменном магазине Общества <Информатизация России>: библиографическую запись с указанием тиража и цены книги, обложку издания и его краткую аннотацию. В рубрике <Книжные новинки> даются библиографическое описание, тираж и цена, краткая аннотация, телефон организации, реализующей издание. В журнале также представлены рубрики <Издательства>, <Книготорговля>, <Библиотеки>, <Литературные адреса>, <Средства массовой информации>.

<Книжный бизнес> (52 полосы) издается с 1995 г. В нем приводится сводная таблица названий книг, реализуемых на мелкооптовом рынке <Олимпийский>, публикуются отдельные проблемные статьи по отечественному и зарубежному книгоизданию и распространению книг. В рубрике <Галерея новинок> на цветных полосах размещена реклама изданий. Публикация представляет собой обычно 6 небольших блоков, каждый из которых включает библиографическую запись, данные о формате, количестве страниц и виде переплета, краткую аннотацию и изображение обложки рекламируемой книги.

Журнал <Книжное дело> издается с 1992 г. Это единственный в отрасли <объемный> журнал (104 полосы). Выходит 6 раз в год. Реклама занимает в нем не более 10%, поэтому вопросы материального обеспечения стоят перед редакцией наиболее остро. В журнале публикуется аналитическая информация, хроника книгоиздания и книгораспространения, библиотечного дела и полиграфии. В нем можно найти материалы, посвященные искусству книги, библиофильству, авторскому и издательскому праву, истории книги и т.д.

Помимо приведенных журналов, существуют специализированные издания, например, <Полиграфист и издатель>, <Деловая книга>, <Библиотека>.

Каждое из приведенных выше средств информации предоставляет издателю и книготорговцу разнообразные возможности для получения необходимой информации о книгах, размещения рекламы, привлечения внимания клиентов и читателей. В одних может привлекать широкая география распространения, в других - эффектная цветная печать, современный дизайн, в третьих - известность авторов рецензий и обзоров.

Однако при всех достоинствах отраслевой прессы в целом, география ее распространения в значительной мере ограничивается центром России. Существенно шире возможности телевидения и радио.

4.5.3. Телевидение и радио

Еще несколько лет назад специалисты книжного дела в России сетовали на то, что телевидение не проявляет должного интереса к книге. Телевизионная передача о книгах в нашей стране в 80-х годах была только одна - <Книжный двор>. Она носила скорее просветительский, литературный характер.

В конце 90-х годов ситуация изменилась, и телевидение стало заниматься продвижением книг на рынок. Однако видеоролики чисто рекламного характера, множество которых предлагалось зрителям, популярностью пока не пользуются. Например, обычные рекламные сюжеты длительностью 15-30 секунд и рассчитанные на 10, 20, 30 и 40 эфиров, стоят достаточно дорого - от 2 до 8 тыс. долл. США. Такой рекламой пользовалось одно время издательство <Панорама> для продвижения своих многотиражных серий, а также издательство <ЭКМО> для рекламы детективных романов Александры Марининой.

Крупные издательства предпочитают использовать для продвижения своих изданий специальные и регулярные телепередачи. Такие передачи решают сразу несколько задач: они не только рекламируют конкретные издания и серии, но и создают имидж самого издательства. Кроме того, издательства имеют возможность вести продажи книг, используя заказы телезрителей.

Такова, например, <Книжная лавка>, созданная издательством <Терра>. Она знакомит телезрителей с очередными новинками каждое воскресенье. Передача длится 20-25 мин, за это время рекламируется до 30 книг.

По будням идет передача <Графоман> с подзаголовком <Книжные новости>. В ней есть несколько постоянных рубрик. В передаче анонсируются книжные новинки издательств; сообщаются новости о ярмарках, выставках, литературных чтениях, презентациях; приводятся различные рейтинги изданий; демонстрируются небольшие сюжеты на литературные темы.

Передача <Домашняя библиотека> идет в эфире утром в течение 15-20 мин. Инициатором передачи выступила книготорговая фирма <Бета-Сервис> и ряд издательств, <Домашняя библиотека> практикует прием и выполнение заказов на книги от телезрителей. Ее ведущие успевают обычно представить по несколько новых книг из 6-7 серий различных издательств: развивающие книги для детей разного возраста, сказки, популярная медицина, кулинария, классика, детективы и др.

Каждое воскресное утро в эфире появлялась программа <Книгочей>. Инициаторами передачи выступили несколько издательств при информационной поддержке Госкомпечати России и газеты <Книжное обозрение>. Передача обычно представляла рассказ известного писателя, критика художника о литературе, встречах с известными авторами, прерываемый мини-сюжетами о книжных новинках.

Еще одна передача о книгах называлась <Книжный мир>. Ее заказчик - издательство <Воскресенье>. Она проходила по пятницам вечером в форме репортажа из московского книжного магазина <Библио-Глобус>, где камера акцентировала внимание на полках с книгами издательства <Воскресенье>.

Передача <Книжный магазин> организована при участии газеты <Аргументы и факты> и издательства <АСТ>; выходила в эфир днем по воскресеньям. Она имела форму продолжающегося спектакля, где действие разыгрывалось в уютном книжном магазине с постоянными персонажами и их гостями. Центром разнообразных ситуаций становилась какая-либо новая книга. Передача длилась 30 мин и знакомила телезрителей с 20-25 книгами.

Были и другие попытки организации <книжных> передач на телевидении. Однако специфика рыночных отношений и конкуренция не дали им шансов на длительный успех. Через полгода-год они прекратили свое существование.

Радиопередачи, посвященные выпуску и рекламе книг, из-за большого количества действующих сегодня радиостанций, трудно поддаются точному учету. Радио России, Радио <Маяк>, Радио-1, Радио <Юность> и другие радиостанции связывают с книгой передачи преимущественно литературные и просветительские. Новые книги часто фигурируют в качестве призов в радиоиграх со слушателями. Специальные информационные и рекламные материалы проходят здесь обычно как эпизодические сюжеты.

Примером постоянного внимания к рекламе книги и информации о ней могут служить <книжные> передачи радиостанции <Эхо Москвы>. По этому каналу передается ежедневный обзор новинок книжного рынка <Книжечки>. По четвергам вечером в эфир выходит <Книжное казино> - передача, во время которой издательства представляют и разыгрывают свои книги. По субботам поздно вечером в эфир выходит передача <Титульный лист>, посвященная новым изданиям и их авторам. Вместе с литературными передачами и обзорами все эти программы составляют <книжное> направление радиостанции.

4.5.4.Каталоги и бюллетени

В начале 90-х годов, когда книжное пиратство захлестнуло пространство бывшего СССР, планы издательств и содержание редакционных портфелей стало коммерческой тайной. Однако отсутствие информации о книгах обернулось сокращением выпуска и появлением залежей нереализованной литературы. Теперь каталоги издательств стали привычным и важным признаком вступления книжного рынка России в цивилизованную фазу.

Современные книжные каталоги, как правило, представляют собой программу выпуска книг издательством на квартал или полгода. Только отдельные издательства выпускают годовые тематические планы, например <Финансы и статистика>. Сокращение сроков <жизни> каталогов диктуется обычно экономическими обстоятельствами, сезонностью и уровнем книжного рынка.

Все более важное место в практике российского книгоиздания занимают электронные каталоги. Банк данных <Российская государственная библиография> предлагает потребителям информацию на электронных носителях по любым темам, издательствам, авторам, географическим регионам, а также различным видам изданий - книгам, газетам, журналам. Сведения для электронных каталогов библиотек передаются в международных обменных форматах UNIMARC, USMARC и их версиях. Информация <Российской государственной библиографии> 1997 г. выпуска на CD-ROM включает 800 тыс. названий книг, выпущенных в стране с 1980 по 1996 г.

Заслуживают внимания также каталоги (часть из них имеет и электронную форму) фирм <Артос>, <Мир Знаний>, <Аркти>, а также быстро развивающийся электронный каталог <Книга в образовании> <Букмаркетингцентра>, по которому издательства, книготорговые организации, библиотеки, учебные заведения получают абонементное информационное обслуживание по всем аспектам учебного книгоиздания.

Электронные каталоги и базы данных входят в практику на крупных книжных базах, складах и в книжных магазинах.

4.5.5. Информационная листовая продукция

Листовки - самый многочисленный и разнообразный тип информационного издания. Он доступен любому издателю и книготорговцу. При выпуске этих изданий проявляется исключительная изобретательность. Листовки могут быть самых разных видов и форм - от небольшого плаката до миниатюрного календаря или закладки. Листовка выполняет множество функций - от рекламы издательства - до предложения конкретной книги. Распространяются листовки на книжных ярмарках, семинарах специалистов, через книжные магазины и предприятия почтово-рассылочной торговли.

Подобным средством информации пользуются, например, издательства <Дело>, <ИНФРА-М>, <Юкис>, <Гардарика> для рекламы выпусков экономической, юридической и других видов деловой литературы.

Детская, образовательная, развивающая литература рекламируется в ином ключе. Это, как правило, красочные, изящно выполненные листовые издания, написанные в форме доверительных обращений, использующие полноцветную печать и оригинальные форматы.

Издательство <ЛИНКА-Пресс>, например, выпустило цветные закладки с забавными картинками и текстом, обращенным к детям. На обратной стороне закладки, окрашенной в контрастный цвет, был помещен календарь на новый год. Там же, внизу полосы, располагались адрес и телефон издательства.

Для рекламы массовой беллетристики используется другой тип рекламного издания. Издательство <АСТ> информирует оптовых и розничных покупателей и читателей, расклеивая свои афиши в книжных магазинах и на книжных ярмарках; издательства <Крон-Пресс> и <Олма-Пресс> - в поездах метро. На афишах крупным шрифтом дается название издательства, броский слоган, цветные изображения обложек книг, реквизиты издательства.

Пресса, радио, телевидение, электронные и традиционные базы данных, каталоги, бюллетени, издания типа листовок не исчерпывают возможных средств, которые используются на книжном рынке.

4.5.6. Адресная рассылка

В России 80-х годов торговля книгами по почте была представлена немалым числом предприятий. Почтовые расходы тогда были относительно невелики, и многие покупатели, особенно в отдаленных регионах, широко пользовались услугами почтовых книготорговых предприятий. Однако в те годы по почте нельзя было посылать большую часть выпускаемых издательствами книг - подписные издания, художественную литературу, альбомы по искусству, детские книги.

Сегодня почта пересылает любые книги, и рост книгопочтовых предприятий, отмеченный с 1995 г., показывает перспективность данной формы торговли, в значительной степени заменившей закрывшиеся ранее из-за нерентабельности мелкие книжные магазины во многих населенных пунктах страны. Уже в начале 1996 г. только в Москве действовало не менее 85 книгопочтовых предприятий,

из которых 30 принадлежали издательствам. Наиболее крупные из них не ограничиваются рассылкой прайс-листов с книжными новинками, а предлагают своим клиентам каталоги наличия своих изданий.

В некоторых издательствах, особенно выпускающих специальную литературу (<Медицина>, <Металлургия>), рассылка книг по почте имеет давнюю традицию. В издательстве <Металлургия> картотека постоянных покупателей собирается более 30 лет.

Когда в 1991-1992 гг. возникли трудности с реализацией издательской продукции, маркетинговая служба и отдел реализации издательства <Радуга> были дополнены собственным отделом <Книга - почтой>. Он располагает компьютерным банком данных и ежемесячно рассылает бланк-заказ со списком своих новинок. Каждая такая рассылка приносит от 7 до 20 тыс. заказов, в зависимости от сезона.

К почтовой рассылке тяготеют издательства, выпускающие многотомные и продолжающиеся издания - энциклопедии, собрания сочинений, серии. К таким издательствам относится <АНС>, выпускающее многотомную <Энциклопедию народной медицины>. Издательство располагает электронным каталогом подписчиков издания, которым регулярно высылаются очередные тома энциклопедии.

Однако гораздо чаще издатели подобной книжной продукции пользуются услугами специализированных книгопочтовых предприятий, наиболее крупными из которых являются <Книга-Сервис>, <Бета-Сервис>, <Роспечать>, <Академкнига>.

5. План маркетинга

5.1. Понятие, цели и задачи издательского маркетинга

Успешное существование издательства в рыночных условиях определяется не столько организацией внутренней (традиционной) работы, сколько его умением организовать свою работу во внешней среде, максимально использовать возможности изменения конъюнктуры, следить за ситуацией на региональных рынках, умением выбирать партнеров и гибко перестраивать свою сбытовую политику. Эти изменения поведения фирмы во внешней среде, собственно, и составляют суть маркетинговой деятельности, правильная организация которой позволяет выработать систему адаптивного реагирования на изменения ситуации на рынках и гарантировать устойчивый спрос на книги.

Маркетинг позволяет понять, каким образом производитель, фирма должны организовать процесс реализации, как осуществить продвижение на рынок новой продукции, как построить стратегию рекламной кампании и т.п. Маркетинг дает возможность рассчитать различные варианты затрат на производство и реализацию продукции и выбрать наиболее эффективный из них, определить, какие виды продукции от какого потребителя и в каком регионе принесут наибольшую отдачу на каждый рубль, вложенный в производство, транспортировку, хранение, рекламу и сбыт. Однако в такой специфической области, как издательское дело, маркетинг трансформируется в модель, отличную от общепринятой в сфере предпринимательства.

Особенностью книгоиздания является сочетание производственной и нематериальной сфер деятельности. Продуктом производственной деятельности издательства является книга как товар. Однако, поступая на рынок, книжная продукция служит для удовлетворения духовных и информационных потребностей людей. Ввиду этого, книжно-издательский маркетинг можно рассматривать как специфический вид профессиональной деятельности, направленный на продвижение книжной продукции на рынок и обеспечения интеллектуальных запросов потребителей.

Цели издательского маркетинга всегда связаны с двумя направлениями:

- изучение читательской аудитории, т.е. того круга читателей, которому адресуется данная книга;
- исследование того сегмента рынка изданий, на котором предстоит продавать книгу.

В настоящее время, в период спада деловой активности во многих областях российской экономики, в том числе и в книгоиздательской деятельности, просто необходимы четкое планирование маркетинговых мероприятий и умелая организация их выполнения на всех этапах издательского процесса. Сегодня стратегия книжного маркетинга должна базироваться на постоянном анализе динамики книжных рынков и каналов книгораспространения. А в рамках этой стратегии издательство должно подчинять свои действия следующим основным требованиям, сформулированным на основе анализа издательской маркетинговой практики преуспевающих фирм:

Целесообразно осуществлять выпуск какого-то вида эксклюзивной продукции или услуг и доминировать на рынке, хотя бы временно, благодаря своим авторам и оформителям.

Следует строить свою издательскую деятельность так, чтобы получать доход от реализации (продажи) книг, и при этом иметь достаточно высокую долю чистой прибыли в приросте объема продаж или увеличении дохода от

реализованной продукции. Так, например, при росте объема реализации на 20% прирост чистой прибыли должен быть не менее 50%.

Необходимо обеспечить развитие издательского бизнеса, независимо от экономической ситуации, за счет выбора соответствующей концепции маркетинга.

Важно постоянно иметь за счет концентрации своей деятельности на определенных рынках высокие нормы прибыли от прироста заказов, причем должна быть достаточно большой доля повторных заказов на книги.

Необходимо выбирать такую систему распространения книг и такие региональные рынки, на которых многое зависит от профессионализма и таланта менеджера по продажам.

Система маркетинга, т.е. комплекс рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают издательство с рынком сбыта книжной продукции (рис. 2), должна обеспечивать выполнение следующих целей:

- получить максимальную прибыль при минимальных затратах;
- занять определенное место на рынке;
- создать положительный имидж среди партнеров и потенциальных покупателей.



Рис. 2. Два основных элемента системы маркетинга издательства и их взаимосвязи

Маркетинг является в определенном смысле системой внутрифирменного управления, ориентированной на создание экономических, производственных и организационных условий для эффективной деятельности издательства и оптимального его развития.

Возможности маркетинга для долговременного существования и успешной деятельности издательства на рынке будут в полной мере использованы, если руководствоваться также следующими правилами, которые многократно проверены практикой многих фирм:

Цель издательского бизнеса состоит в том, чтобы создать своего потребителя. Эффективный маркетинг состоит в том, чтобы выяснить, насколько выпускаемая продукция соответствует потребностям и возможностям покупателей.

Если изучение рынка показало, что конкретные книги не найдут сбыта (потребителя), то следует отказаться от их выпуска.

Поиск инноваций - сердцевина всей маркетинговой деятельности. Важно не придумать и издать еще одну новую книгу, а с ее помощью донести до читателей что-то новое. В условиях рынка очень важным является также отличие фирмы от других конкурентов в методах обслуживания и своевременности выхода на рынок со своей книжной продукцией.

Необходимо организовать в пределах имеющихся ресурсов эффективную рекламу своей деятельности. Реклама нужна, чтобы собрать заявки на книги, найти потребителя, создать и закрепить в его глазах привлекательный образ издательства.

Важно занимать центральное место на <сцене>, т.е. уметь выделяться среди конкурентов на одном и том же рынке, обеспечив выполнение исключительного вида услуг или подчеркивая высокую квалификацию своих сотрудников. Необходимо найти те факторы, к которым потребители наиболее чувствительны.

Следует широко использовать, учитывая размеры фирмы, так называемый целенаправленный маркетинг. В этом случае быстрый рост доходов становится результатом выбора определенной книги или серии книг с уникальными возможностями для покупателей и целенаправленного их рекламирования.

Должен быть постоянный канал обратной связи между издательством и потребителем, так как маркетинг предполагает постоянную реакцию фирмы на любые изменения запросов потребителей, внесение соответствующих изменений в планы издательства.

Издательству целесообразно обращаться к двухступенчатому маркетингу, когда к рекламной кампании привлекаются оптовые покупатели или вся сбытовая сеть. В этом случае часть усилий и затрат по маркетингу поручается торговому посреднику, поскольку их интересы - реализовать изданную книгу - совпадают с интересами издательства.

5.2. Структура и содержание маркетинговой концепции

Рассмотренные выше типы маркетинга являются больше пожеланиями или правилами, которые необходимо реализовать на практике. Для того чтобы это сделать, составляют документ, который принято называть маркетинговой концепцией.

В маркетинговой концепции фиксируются планируемые принципиальные ориентиры для деятельности фирмы. Она всегда составляется в период, когда требуется существенно изменить сложившуюся ситуацию на рынке, и служит направляющей идеей на весь период ее осуществления.

Концепция маркетинга должна рассматривать деятельность коллектива и руководства в двух плоскостях:

управление потребителем через выбор соответствующей стратегии и действий, которые позволяют фирме правильно определить круг потребителей, эффективно его обрабатывать и достигать коммерческого успеха;

управление коллективом через мобилизацию его трудовых и интеллектуальных возможностей для достижения поставленных коммерческих целей.

Написание самой маркетинговой концепции вряд ли стоит передавать консалтинговой фирме, даже если при этом гарантируется коммерческая тайна. Дело в том, что сторонняя организация, даже очень компетентная в вопросах выработки стратегии, не сможет в одном документе собрать воедино сложившуюся расстановку сил в издательстве, культуру фирмы, предложить соответствующие инструменты и исполнителей. Поэтому маркетинговая концепция должна определяться только сотрудниками фирмы. При этом важно уже на начальном этапе составления концепции привлечь к работе над ней представителей отдельных подразделений, а также определить место каждого подразделения в решении общей задачи.

Общий порядок разработки маркетинговой концепции можно разделить на следующие этапы:

Выработка философии фирмы в виде одной или нескольких стратегий (цели, задачи, средства их достижения), на которую будут ориентироваться все последующие этапы.

Анализ прошлого опыта работы издательства в целях выявления тенденций, которые послужат основой для выработки прогнозов.

Оценка нынешнего состояния издательства для позиционирования фирмы и издаваемых ею книг на рынке.

Оценка шансов и рисков издательства для различных стратегий действий на рынке на основе анализа прошлого и настоящего состояния фирмы.

Формулирование целей и выбор стратегий действия издательства на рынке для средне- и долгосрочной деятельности.

Постановка задач планирования основных мероприятий для достижения намеченных целей и реализации стратегий.

5.3. Инструментарий маркетинга

Рассмотренные ранее концепции маркетинга - это только возможные направления деятельности издательства для управления ситуацией на рынке. Но для того, чтобы реализовать стратегические задачи, необходимо иметь конкретные рычаги воздействия на рыночную обстановку. Их обычно обозначают как инструменты маркетинга. По сути, это виды деятельности фирмы, с помощью которых можно регулировать ситуацию на рынке.

Основные инструменты маркетинга группируются по функциям: продуктовая политика; коммуникационная политика; ценовая политика; сбытовая политика.

Продуктовая политика охватывает мероприятия, которые осуществляет издательство с тем, чтобы на избранном сегменте рынка завоевать постоянных покупателей. Это достигается за счет длительной работы с потребителями, издания качественных с их точки зрения книг, создания необходимого им ассортимента, а также путем создания у своих потребителей имиджа солидного партнера, продукции которого можно доверять. Сплоченность всех действий базируется на обратных связях, когда служба изучения потребителей фирмы заблаговременно определяет колебание спроса или появление новых потребностей, которые реализуются в новых изданиях, а также услугах.

Ценовая политика (ценообразование) охватывает все мероприятия фирмы по формированию цен. Они являются результатом компромисса между сформировавшимся спросом и предложением товара на рынке. В этой связи особенно важно знать типы книжных рынков и их состояние, чтобы сформировать разумную ценовую политику.

Сбытовая политика (распространение и продажи) занимается разработкой пути движения товара от издателя к покупателю. При этом принципиальное значение имеет вопрос, каким путем и когда книга может найти покупателя.

Коммуникационная политика касается вопросов организации фирмой контактов с внешней средой. В сфере маркетинга коммуникация отвечает за передачу информации и важных сообщений для управления мнением, подходами, ожиданиями потребителей и, главным образом, их поведением в соответствии со специфическими целями маркетинговой концепции. Сюда относится реклама, связи с общественностью и другие направления деятельности.

Подбор и применение всех маркетинговых инструментов для достижения поставленной цели реализуется через процедуры маркетинг-микса (комплекса маркетинга), который в основе своей составляет программу издательства.

Поскольку в главе, посвященной анализу рынка, были подробно рассмотрены сбытовая и коммуникационная политика издательств, то целесообразно далее остановиться на ценовой политике.

5.4. Ценовая политика

По мнению специалистов, ценообразование является самым важным маркетинговым инструментом. Как правило, определение цены представляет собой завершающий этап рыночной деятельности. В этом плане можно утверждать, что цена - это своего рода индикатор, измеритель тех условий, в которых действует предприятие или фирма.

Ценообразование в условиях рынка является сложным процессом, на который влияет множество факторов, и цель маркетинга состоит в том, чтобы проанализировать их и выбрать самую подходящую стратегию в области определения цен на конкретную продукцию и в конкретный период времени с учетом объема реализации, рентабельности производства, укрепления рыночных позиций предприятия, соотношения своих цен и цен конкурентов. Осуществление ценовой политики в системе маркетинга фирмы или предприятия любого профиля связано с решением следующих задач:

- определение задач ценовой политики;
- разработка ценовой стратегии;
- реализация ценовой политики в конкретных рыночных условиях.

Прежде чем выработать собственную стратегию ценообразования, следует выявить и проанализировать все факторы внутреннего и внешнего порядка, влияющие на уровень цен, в числе которых:

- потребители;
- правительственные меры в области цен и торговли, т.е. государственное регулирование цен;
- участники каналов товародвижения;
- политика конкурентов;
- величина издержек производства.

Потребители. Это едва ли не самый важный фактор, поскольку существует прямая зависимость между ценой на продукт и покупками, а также представлениями потребителей. Закон спроса и предложения гласит, что потребители, как правило, приобретают больше товаров по низкой цене, а ценовая эластичность спроса определяет их чувствительность к любым изменениям в ценах с точки зрения объема приобретаемых товаров. Кроме того, для различных сегментов рынка характерна неодинаковая реакция покупателей на цену. При очень низких ценах отсутствует возможность дальнейшего стимулирования спроса, так как рынок насыщен и потребителям предлагаемый уровень качества данного товара кажется низким. При очень высоких ценах значительно падает объем продаж, причем даже необходимых товаров.

Специалисты в области маркетинга уже давно классифицировали потребителей на 4 категории в зависимости от их ориентации при покупках:

Экономные покупатели - основной интерес при выборе покупки проявляют к ценам, качеству и ассортименту предлагаемых товаров. На эту группу большое

влияние оказывает реклама, раскрывающая дополнительные полезные свойства и преимущества товара.

Персонифицированные покупатели - чутко реагируют на <образ> товара, основное внимание обращают на обслуживание и отношение к ним продавца. Цена отступает для них на второй план.

Этичные покупатели - поддерживают своими покупками небольшие фирмы и готовы ради них заплатить любую цену за товар.

Апатичные покупатели - отдают предпочтение в первую очередь удобству и комфорту, независимо от запрашиваемой цены.

Государственное регулирование цен. Это тоже весьма значимый фактор. Правительственные меры, связанные с ценообразованием, проводятся по следующим направлениям:

- ограничение законодательным путем попыток сговора о ценах и установления фиксированных цен, которые могут предпринять производители товара и представители оптовой и розничной торговли;
- пресечение законодательным путем вертикального фиксирования цен, заключающегося в том, что производители или оптовая торговля требуют продажи своего товара по конкретным ценам, контролируя, таким образом, розничные цены;
- запрещение ценовой дискриминации в отношении одних и тех же товаров, предлагаемых разным покупателям;
- преследование по закону хищнического ценообразования, т.е. запрещение продавать продукцию по ценам ниже себестоимости, чтобы привлечь покупателя и устранить конкурентов.

Участники каналов товародвижения. Все они (от производителя до оптовой и розничной торговли) стремятся увеличить объем реализации и установить более полный контроль над ценами.

Производитель, например, может получить достаточный контроль над ценой, используя систему монопольного товародвижения, заранее устанавливая цену на товары, открывая собственные розничные магазины и т.д.

Оптовая и розничная торговля, со своей стороны добиваются влияния на ценообразование следующим образом: доказывают, что увеличение прибыли и рост продаж происходят за счет эффективных и современных форм продажи, отказываются от реализации невыгодной продукции, прибегают к продажам товаров конкурирующих фирм и пр.

Чтобы все участники товародвижения работали слаженно, четко и согласованно, следует обеспечить каждому из них возможность покрытия расходов и получения прибыли, а также предоставить торговым партнерам гарантии в том, что они будут получать товары по самым низким ценам.

Конкуренция. Конкурентная среда, как показывают исследования специалистов в области маркетинга, бывает трех видов - в зависимости от того, кто контролирует цены:

- среда, в которой цены контролируются рынком, отличается высокой степенью конкуренции, сходством товаров и услуг (фирмы, пытающиеся установить цены выше существующей конкурентной цены, не получают большого числа потребителей, которые могут переключаться на товары конкурентов, продающиеся по более низким ценам, а при снижении цены конкуренты могут ответить тем же);
- среда, в которой цены контролируются фирмой, характеризуется ограниченной конкуренцией, а также различием в товарах и услугах (и

при высоких, и при низких ценах фирма сможет найти удовлетворяющее ее число покупателей, и выбор цены зависит только от стратегии фирмы и целевого рынка);

- среда, где цены контролируются государством, охватывает транспорт, связь, коммунальные услуги (правительственные организации определяют цены после получения информации от фирм, учреждений и даже отраслей, а также от потребителей, которые заинтересованы в данном товаре или услуге).

Издержки. На конечную цену товаров оказывают значительное влияние издержки производства, связанные с приобретением сырья и оборудования, наймом рабочей силы, использованием наемного транспорта, мероприятиями по защите окружающей среды и т.д. Все эти расходы фирма не всегда может контролировать, но обязательно должна учитывать при определении цены на свою продукцию.

Так, при росте затрат фирма повышает цены, перекладывая последствия этого роста на плечи потребителей. Она может также модифицировать продукцию, чтобы уменьшить расходы и сохранить уровень цен, либо так повысить качество изделий, что покупатели не будут возражать против некоторого увеличения цен.

Издержки (постоянные и переменные) как неотъемлемый фактор внутренней среды должны быть тщательно изучены и оценены, чтобы производство было безубыточным. На рис. 3 показана схема расчета безубыточности издательства при выпуске книги.

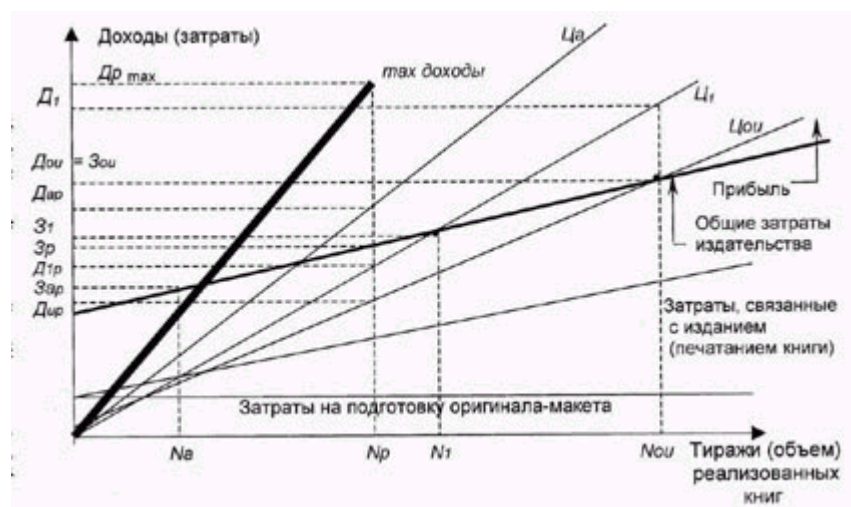


Рис. 3. По горизонтальной оси обозначено число книг, выпущенных или реализованных издательством, а по вертикальной — доходы от продаж.

Условно можно представить затраты издательства состоящими из трех частей: затраты на подготовку рукописи (оригинал-макета) и авторский гонорар; затраты на издание книг (полиграфические услуги); затраты на содержание аппарата издательства и оказание услуг авторам.

Для упрощения примем, что затраты на подготовку оригинал-макета и на содержание издательства не зависят от объемов тиражей (условно-постоянные расходы). Общие затраты на издание книги будут представлены в виде наклонной прямой, которая на вертикальной оси отсекает отрезок, равный величине условно-постоянных расходов.

Если из начала координат провести пучок наклонных прямых, которые показывают доходы от реализации книг по различным ценам, то можно определить, какое количество книг необходимо продать, чтобы покрыть произведенные расходы.

Выделим следующие виды доходов от продаж:

- доход от реализации книг по цене, соответствующей верхнему уровню рыночных цен (max доход);
- доход от реализации книг по оптовой цене издательства (Дир);
- доход от реализации книг по цене А (Дар);
- доход от реализации книг по оптовой цене партнера 1 (Д1р).

Если на горизонтальной оси отметить некоторое количество реализованных книг, (например, N_p), то в точках пересечения с прямыми, характеризующими доход от реализации книг по различным ценам, будут отсекаются отрезки, показывающие:

- расходы, которые несет издательство (Z_p);
- доходы, которые получает издательство (Дир);
- доходы, которые получает партнер 1 (Д1р);
- доходы, которые получает розничный торговец от продажи по цене Ца (Дар);
- доходы, которые можно было бы получить от продажи книг на уровне верхней предельной рыночной цены (Др max).

Из рис. 3 следует, что при объеме реализации N_p и для партнера 1, и для издательства издание книги убыточно. Затраты издательства на выпуск книг тиражом N_p (Z_p) больше, чем доходы от их реализации (Дир).

Увеличивая объемы продаж (перемещаясь по горизонтальной оси вправо), можно найти такую точку пересечения N_{oi} и N_1 , в которых затраты издателя и партнера 1 будут равны их доходам. Это и есть точка безубыточности. Если количество проданных книг будет возрастать, то у издательства и, соответственно, у партнера 1 будет накапливаться прибыль. Если количество этих книг будет меньше указанной величины, то они понесут убытки.

Количество проданных книг N_{oi} по своей сути означает, что именно столько книг требуется продать, чтобы компенсировать свои условно-постоянные затраты. Из графических построений также следует, что N_{oi} больше N_1 , т.е. чем выше цена, тем меньшее количество книг необходимо реализовать для получения требуемого уровня дохода.

Если маркетинговым исследованием установлен ожидаемый объем продаж, то зная условно-постоянные и условно-переменные издержки производства, можно прогнозировать прибыль, доходы и цены.

После того, как проведены маркетинговые исследования рыночных цен, предприятие (фирма) может выбрать для себя цели ценовой политики, которая вписывается в общую стратегию развития данного предприятия.

Практика маркетинга выработала три основные цели ценовой политики.

Рост прибыли за счет увеличения доли рынка. Речь идет о завоевании лидерства на рынке, достижении превосходства над конкурентами. Это возможно на основе установления минимального уровня цен, который может быть достигнут за счет резервов снижения себестоимости при условии большого потенциального рынка. Такой подход применяется и в тех случаях, когда перед компанией стоит проблема выживаемости при общем росте рыночных цен, высокой конкуренции, резкой смене потребительского

поведения. Но это возможно лишь до тех пор, пока сниженные цены покрывают издержки производства.

Рост прибыли за счет максимизации цены. В данном случае компания чаще всего использует престижные цены, ориентированные, главным образом, на тех покупателей, которые предпочитают качество товара, его уникальность, престижность и т.д. Здесь также речь идет о том, чтобы опередить конкурентов, но уже не низкой ценой, а так называемой <ценой качества>. Поэтому фирма свои капиталовложения направляет именно на создание такого престижного товара и за счет высокой цены быстро окупает затраты, получая максимальную прибыль.

Обеспечение прибыли за счет сохранения стабильного положения на рынке. В данном случае цены на продукцию ориентированы на то, чтобы избежать, по возможности, сокращения объема продаж на основе минимизации воздействия таких внешних сил, как правительственные решения, действия конкурентов, позиция поставщиков и посредников.

Разработка ценовой стратегии связана с использованием трех приемов установления цен.

1. Ориентация на собственные издержки (затраты) основана на установлении продажной цены как результата суммы базовых издержек на единицу продукции и прибыли, которую компания намеревается получить. При этом прибыль может быть представлена как фиксированный процент от производимых затрат (называемый рентабельностью продукции), либо в абсолютном денежном выражении. Такой подход традиционно ориентирован на производство и в меньшей степени учитывает рыночные процессы. Он наиболее применим при ненасыщенном рынке, отсутствии конкурентов, когда потребитель покрывает все расходы производителя.

2. Ориентация на спрос исходит из того, что в условиях насыщенного рынка цена товара во многом определяется отношением к нему потребителя. Здесь используются такие понятия, как полезность товара для потребителя и эластичность спроса в зависимости от цены.

При таком подходе потребитель определяет соотношение между данной им оценкой полезности товара и его ценой, а также сравнивает эти показатели для аналогичных товаров других фирм. Производственные затраты учитываются в принятии решений о цене лишь как ограничительный фактор, связанный с покрытием затрат и получением запланированной прибыли.

Эластичность спроса определяет, на сколько процентов изменяется спрос на данную продукцию при изменении ее цены на один процент. Спрос считается эластичным по цене, если он изменяется в противоположную сторону по отношению к ней.

3. Ориентация на конкурентов базируется на анализе существующего уровня цен конкурентов и прогнозирования перспектив их изменения. Здесь все зависит от типа рынка: чем выше степень монополизации, тем больше будет <затратная> цена соответствовать рыночной, и наоборот, слабо монополизированный рынок вызывает сильное отклонение <затратной> цены от реальной рыночной, поскольку при значительном числе производителей и покупателей рыночная цена формируется как результат большого числа индивидуальных цен.

В этом случае, как правило, цена устанавливается на основе уровня текущих цен. Компания отталкивается от цен конкурентов, меньше обращая внимание на

показатели собственных издержек или спроса. Такой подход характерен для фирм, использующих стратегию <следования за лидером>. Исходной информацией для расчетов могут служить цены сделок, коммерческих предложений и др.

В зависимости от конкретной рыночной ситуации могут использоваться различные виды ценообразования: дифференцированное, конкурентное, стимулирующее и т.д.

Дифференцированное ценообразование осуществляется по различным признакам:

пространственному - в зависимости от места нахождения покупателя;
временному - в зависимости от времени суток, дней недели или времени года;

персональному - в зависимости от контингента потребителей (молодежь, пенсионеры, бизнесмены, домохозяйки и т.д.);

количественному - в зависимости от объема продаваемой партии товаров и т.п.

Конкретным выражением такого подхода могут быть цены стандартные и меняющиеся, единые и гибкие, твердые и скользящие и т.д.

Конкурентное ценообразование направлено на сохранение ценового лидерства на рынке. Здесь также существуют свои методы:

+ <ценовая война> - применяется в основном на монопольном рынке, однако на современном этапе считается нецелесообразным <сокрушать> конкурента низкими ценами, а все больше внимания уделяется высокому качеству и лучшему обслуживанию;

+ цены по методу <снятия сливок> (престижные цены) устанавливаются на действительные новинки, престижные товары и рассчитаны на те сегменты рынка, где покупатели будут приобретать новинку независимо от цены, так как конкуренты еще не имеют таких товаров;

+ <цена проникновения> - использование низких цен на новые товары по сравнению с конкурентами, что отбивает у них охоту создавать аналогичную продукцию (политика низких цен в большей степени преследует цель получения долговременных прибылей);

+ цена по методу <кривой освоения> является компромиссным вариантом между ценами <снятия сливок> и <ценами проникновения> (данный метод предполагает более быстрый переход от высоких цен к более низким для привлечения широких слоев покупателей и противодействия конкурентам).

Стимулирующее ценообразование основано на использовании различного рода скидок и зачетов: бонусных (для постоянных покупателей или посредников, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товаров); за платеж наличными (для потребителей, которые оперативно оплачивают счета); за количество закупаемого товара; сезонных и функциональных скидок.

Обратимся к проблемам ценообразования в книгоиздательском и книготорговом бизнесе. Анализ российского книжного рынка конца 90-х гг. показывает, что отечественное книгоиздание постепенно выходит из кризиса, в котором оно оказалось в начале 90-х гг., когда спад производства достиг критической черты. Переход к рыночным отношениям обусловил кардинальные изменения системы ценообразования в книжном бизнесе, что выразилось, в первую очередь, в переходе к свободным ценам на книжную продукцию. В 1991 г. был отменен преysкурант цен и фиксированный размер торговых скидок.

Теперь цены стали определять самостоятельно как издательства, так и книготорговые оптовые и розничные предприятия. А вместо торговых скидок сейчас используются торговые наценки на издательские отпускные и книготорговые цены.

Кроме того, после отмены в 1996 г. налогов на добавленную стоимость и на прибыль в отношении реализации книжной продукции перестал действовать и налоговый способ воздействия на уровень торговых наценок. Весьма негативное влияние на функционирование всех каналов книгодвижения оказывает непрерывное повышение оптовых и розничных цен на книжную продукцию.

Повышение цен на книги обусловлено также увеличением издержек издательств, поскольку выросли тарифы на транспорт, энергоносители, коммунальные услуги. То же самое относится и к увеличению размера наценок, используемых книготорговыми организациями. Например, схема роста оптовых и розничных цен в России в 1997 г. выглядела следующим образом (рис. 4):



Рис. 4. Схема роста оптовых и розничных цен на книги, поставляемые в регионы России.

Таким образом, из-за того, что книжная продукция проходит через множество посредников, устанавливающих монопольно высокие наценки, стоимость книг в отдельных регионах России возрастает на 60-100%. А поскольку книгоиздательский бизнес сосредоточен в нескольких крупных городах страны, то почти повсеместно читательская публика России сталкивается с постоянно возрастающими ценами на книжную продукцию.

Следствием противозаконных монопольных явлений в оптовой и розничной торговле при установлении цен на книжную продукцию является сокращение спроса на книги, что наносит огромный ущерб деятельности издательств, а в конечном счете, и самой книжной торговле.

Ценообразование в российском книжном бизнесе сталкивается с парадоксом: цены на книги слишком высоки для розничного потребителя, однако они слишком низки для достижения издательствами нормального уровня рентабельности.

Формирование цен на книгу представляет собой сложный и многоступенчатый процесс, в который вовлечено значительное количество участников. Определяющей ступенью в этом процессе является издательство, от его цены отталкиваются другие участники товародвижения.

Процесс ценообразования в конкретном издательстве происходит в несколько этапов (рис. 5).



Рис. 5. Этапы процесса ценообразования

Выбор цели. Издательство должно четко определить, какую цель оно преследует при выпуске книжной продукции. Специалисты выделяют три основные цели: обеспечение сбыта, максимизация прибыли и удержание рынка.

В первом случае издательство действует в условиях эластичного спроса и большого рынка потребления, оно не намеревается добиться максимального роста спроса и увеличения совокупной прибыли и полагает, что увеличение объема реализации сократит относительные издержки производства и сбыта.

Во втором случае издательство стремится к достижению стабильного высокого уровня прибыли на ряд лет, и тогда оно должно тщательно подойти к оценке спроса и издержек.

В третьем случае издательство намерено сохранить существующие благоприятные для себя условия на рынке. Тогда его действия заключаются в предотвращении падения объемов спроса и избежании конкурентной борьбы.

Определение спроса. Известно, что не рассчитав правильно спроса, нельзя определять цены на свою продукцию. На величину спроса влияют многие факторы: платежеспособность покупателей, их привычки, отсутствие конкурирующих товаров и т.д. Это нужно учитывать при установлении цены, т.е. специалистам-маркетологам следует обязательно вычислить коэффициент эластичности спроса.

Анализ издержек. Величина спроса обозначает верхний предел цены, устанавливаемый издательством, а валовые издержки производства - ее минимальную величину. Ключ к установлению оптимальных цен - сокращение издержек производства.

Анализ цен конкурентов. Каждое издательство должно внимательно следить за положением дел у конкурентов, знать их продукцию и цены. Это поможет при вычислении объема продаж своей продукции и определении конечной цены книги с учетом всех расходов (прямых, переменных, общеиздательских).

Выбор метода ценообразования. Разумеется, конечная цена книги должна покрывать все издержки производства, распределения и сбыта, иначе прибыль окажется нулевой. Специалисты выделяют три основных метода ценообразования:

<издержки плюс прибыль> - цена устанавливается на основе добавления определенной прибыли к средним издержкам, т.е. это означает начисление наценки на себестоимость продукции;

целевое ценообразование - цена определяется, исходя из условий получения желаемого уровня дохода на вложенный капитал;

анализ безубыточности - цена определяется при сравнении переменных и условно-постоянных издержек с предполагаемым доходом при различных уровнях цен и объемах производства.

Установление окончательной цены. Это заключительный этап ценообразования. Издательство, проведя исследование по всем направлениям, выбирает свой метод ценообразования.

По мнению специалистов, в книжном бизнесе розничная цена книги, т.е. та цена, по которой она приобретается конечным потребителем, может формироваться двумя путями.

Розничная цена устанавливается издательством, которое исходит из себестоимости, собственных торговых расходов и издержек обращения книжной торговли, а также учитывает реальный покупательский спрос и цены конкурентов. В этом случае промежуточные сбытовики книжной продукции получают торговую скидку с розничной цены, которая при реализации и является валовым доходом, заменяющим торговую наценку.

Розничная цена устанавливается розничным (конечным) книготорговцем, исходя из оптовой цены, собственных издержек обращения и ожидаемого уровня дохода, а также из принятого данным розничным предприятием уровня торговой наценки, покупательского спроса и цен конкурентов. В этом случае торговая наценка при реализации выступает в виде валового дохода розничного торговца.

На российском книжном рынке преобладает вторая форма установления розничной цены, первая применяется значительно реже.

Специалисты Российской книжной палаты провели в начале 1998 г. исследования рынка за три предыдущих года, в ходе которых они проанализировали цены на книжную продукцию по разделам литературы и жанрам, изучили существующий механизм формирования розничных цен. Их выводы показали, что процесс формирования розничных цен достаточно стабилен. За 1995 - 1997 гг. торговые наценки находились на уровне 30% на каждом этапе товародвижения. Анализ каталожных издательских цен позволяет утверждать, что они стабильны и за последние годы не подвергались значительным сдвигам в сторону увеличения, тогда как основной рост конечной розничной цены происходил на стадии книжной торговли, причем изменение цен зачастую зависело от числа посредников. Лоточная торговля к установившейся розничной цене прибавляла еще до 20%. (Нужно отметить, что этот вид торговли получил достаточно широкий размах по всей территории России).

Эксперты Российской книжной палаты провели анкетирование издательских и книготорговых структур во многих крупных городах РФ, в том числе в Москве, Санкт-Петербурге, Омске, Смоленске, Новосибирске, Владимире, Казани. Полученные ответы свидетельствуют о том, что 86% респондентов при определении цены на книжную продукцию исходят, в первую очередь, из необходимости возмещения затрат и получения определенной прибыли. По мнению 50% опрошенных, еще одним важным фактором, влияющим на определение цены, является конъюнктура книжного рынка. Характерно, что 53% издателей считают, что розничные цены отражают интересы оптовых и розничных торговцев, а 47% ответили, что эти цены выражают реальный уровень покупательского спроса.

Нужно отметить, что оба партнера в книжном деле отрицательно относятся к установлению государством предельного уровня торговой наценки на

издательские оптовые цены. По их мнению, рынок сам может установить приемлемый уровень этих наценок.

Большой разброс мнений относительно ценовой политики, форм государственного воздействия на ценообразование, а также роли различных видов гражданско-правовых обязательств между субъектами ценообразования свидетельствует о том, что необходимо создание специализированных консалтинговых фирм для информирования заинтересованных лиц и организаций по проблемам книжного рынка, а также другим элементам инфраструктуры, участвующим в процессе обмена между издателями и книготорговцами.

6. План производства

Производственный план разрабатывается на основе плана маркетинга. Основная часть данного раздела бизнес-плана состоит в том, чтобы представить информацию по обеспечению выпуска продукции с производственной стороны, разработать меры по поддержанию и развитию производства.

Основным разделом этого плана является План выпуска и реализации продукции. Он фактически представляет собой производственную программу издательства, где указывается перечень планируемых к выпуску видов продукции и тематика изданий.

Планом выпуска и реализации продукции определяются:

1) Количественные показатели выпуска: число изданий, объем в издательских листах и тираж по каждой группе продукции и тематическим разделам, а также число печатных листов-оттисков (приведенных к формату 60x90 см);

2) Объем реализации, ожидаемый в планируемом периоде. Этот показатель определяется на основе объема выпуска продукции и ожидаемой средней цены реализации 1 учетной единицы продукции. Ожидаемая средняя цена реализации определяется на основе ретроспективного анализа данных за предыдущие несколько лет с учетом ожидаемых и текущих темпов инфляции.

Вторым разделом плана производства является План художественно-технического оформления изданий. В нем указываются объемы, тиражи и основные элементы оформления по каждому изданию: формат; характер набора; число иллюстраций; наличие вклеек, способ их печати и красочность; номер и сорт бумаги; тип обложки или переплетной крышки; сорт переплетной ткани и т.д. Этот план нужно составлять с учетом типа каждого издания и действующих технических условий полиграфического оформления книг и журналов.

Если план выпуска и реализации продукции дает представление о тематике и количестве планируемой к выпуску продукции, то второй план рассматривает параметры будущего издания, характеризующие его внутреннее и внешнее оформление, красочность, стиль издания.

План выпуска продукции и план художественно-технического оформления являются основой для расчета потребности издательства в ресурсах: оборудовании, материалах и трудовых ресурсах.

Прежде, чем определить потребности издательства в необходимых ресурсах, необходимо описать условия работы самого издательства: офисы, склады, специальное оборудование. Целесообразно отметить, достаточен ли имеющийся задел рукописей, их готовность и качество, наличие рецензий и грифов. Если у издательства имеется своя производственная база, необходимо дать ее характеристику, краткий анализ текущего состояния и перспектив расширения.

Далее нужно проанализировать производственный процесс в издательстве и его составляющие, определить потребность в основном оборудовании для создания оригинал-макета. Выбор основного оборудования зависит от используемых или допустимых к применению редакционно-издательских и полиграфических технологий, включающих компьютерную обработку текстовой и изобразительной информации; например, компьютер с клавиатурой и видеоконтрольным устройством, сканер с программным обеспечением, лазерный принтер и другие пробопечатные устройства, фотовыводные устройства.

Расчет потребности в оборудовании для создания оригинал-макета зависит от общей загрузки в учетных единицах в год и производственной мощности одного вида оборудования в год. Важно не только рассчитать количество оборудования, но и определить, какое оборудование потребуется и где планируется его приобрести либо арендовать.

Определение потребности в материальных ресурсах включает в себя определение потребности в бумаге, картоне и переплетных материалах, приобретение которых входит в обязанность издательства.

Потребность в бумаге для печати текста определяется в печатных листах-оттисках, приведенных к формату 60?90 см. Для определения потребности бумаге в тоннаже (по весу) применяют укрупненные нормы расхода в бумаги на 1 млн печатных листов-оттисков. Для определения потребности в бумаге для форзаца, обложки, суперобложки применяют действующие в отрасли <Нормы расхода материалов на полиграфических предприятиях>. При этом обязательно учитываются нормы отходов бумаги на технологические нужды производства.

Потребность в картоне определяется в листах и тоннаже также на основании норм расхода, применяемых на полиграфических предприятиях, с учетом отходов на технологические нужды производства.

Потребность в переплетных тканях рассчитывается в погонных метрах с учетом отходов на технологические нужды.

В плане производства указываются каналы приобретения бумаги и переплетных материалов, характеристика фирм-поставщиков, условия доставки и хранения материалов.

Бумагу и переплетные материалы издательства приобретают либо непосредственно у производителей (бумажных фабрик), либо через хорошо зарекомендовавших себя фирм-посредников, одной из которых является государственное предприятие <Полиграфресурсы>. В последнее время, однако, процесс книгоиздания часто обеспечивают всеми необходимыми материалами сами полиграфические предприятия, на которых размещают свои заказы издательства.

Потребность в трудовых ресурсах

Количество основных редакционно-производственных работников зависит от многих факторов: объема выпуска продукции в издательских листах, характера и сложности выпускаемых изданий, квалификации сотрудников, объема и содержания издательского портфеля, организации системы маркетинга и др.

Число штатных единиц редакторов, технических редакторов, корректоров определяется на каждый год делением общего числа учетно-издательских листов плана выпуска на соответствующие годовые нормативы загрузки этих работников (с учетом времени на отпуск).

Для издательства важно самостоятельно установить расчетные нормативы загрузки для своих редакторов, технических редакторов и корректоров, исходя из сложности выпускаемых изданий, квалификации и опыта работников.

Численность основных работников обычно составляет 70-80% от общего количества работающих в издательстве. Поэтому, определив численность основных работников, можно прогнозировать численность административно-управленческих работников.

Многолетний опыт работы издательств показывает, что при всех обстоятельствах издательству необходимы следующие ключевые сотрудники: специалист по маркетингу; по производству (полиграфист и электронщик); по

ресурсам (бумаге и переплетным материалам); художник (дизайнер, оформитель), и, конечно, редактор, технический редактор и корректор.

Перечисленные специалисты могут состоять в штате или выполнять свои обязанности по договору с издательством. Здесь нет рекомендуемых сочетаний, все зависит от типа издательства и его задач, от возможностей специалистов, которые работают в штате и от их универсальности. Но существует тенденция: чем сложнее выпускаемые издания, тем более необходим в издательстве редактор-универсал, художник-профессионал и хороший производственник.

Особенно следует отметить резко возросшую роль редактора в работе издательства, теперь от него зависит очень многое. Помимо традиционных обязанностей по <доработке> книги для печати, он сейчас должен владеть основами маркетинга, разбираться в экономике и хорошо чувствовать тематику.

При всех условиях, говорить об успехе можно только тогда, когда роли и обязанности специалистов в издательстве точно расписаны, и им предоставлена полная свобода в выполнении текущих и оперативных задач. За руководителем остается периодически проверять ход выполнения работ, особенно если речь идет о наиболее капиталоемких проектах.

Оценка издержек производства

Этот раздел может быть приведен либо в плане маркетинга, либо в плане производства. В плане маркетинга (подраздел <Ценообразование>) было упомянуто об условно-постоянных и условно-переменных издержках издательства, но до определения потребности в ресурсах издержки можно подсчитать только очень приблизительно.

В производственном плане дается развернутый расчет издержек производства и статей себестоимости продукции.

Себестоимость товарной продукции - это затраты на производство и реализацию продукции в денежной форме. Состав и структура себестоимости издательской продукции - соотношение различных статей, видов затрат - как никакая другая экономическая категория отражает специфику изготовления книги как товара. Она включает расходы на авторский гонорар и вознаграждение за художественно-графические работы; редакционные расходы (расходы на обработку и оформление рукописей); расходы на типографские работы; расходы на бумагу и переплетные материалы.

Общеиздательские, или, по единой для всех отраслей и видов деятельности терминологии, общепроизводственные и общехозяйственные расходы, а также внепроизводственные, или коммерческие расходы, по сути не отличаются от соответствующих затрат любого другого производственно-коммерческого предприятия.

Общепроизводственные расходы включают расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования; амортизационные отчисления на полное восстановление и ремонт основных средств; расходы по страхованию производственного имущества; затраты на отопление, освещение и содержание производственных помещений; арендную плату за производственные помещения, машины и оборудование; оплату труда производственного персонала; другие аналогичные по назначению расходы. Однако книжное производство имеет свою специфику. В структуре активов издательства основные средства не играют такой важной роли, как в промышленности. Наиболее активная их часть - рабочие машины, непосредственно воздействующие на предметы труда, в издательствах отсутствует. Издательская же техника участвует лишь в подготовке предмета труда к последующим

полиграфическим процессам. Однако большой удельный вес внеоборотных активов в издательстве может быть обусловлен наличием собственных зданий, сооружений и автотранспортных средств. Соответственно, общепроизводственные расходы занимают в структуре издательской себестоимости небольшую долю.

Общехозяйственные расходы не связаны непосредственно с производственным процессом и включают практически те же статьи затрат: административно-управленческие расходы; расходы на содержание общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом; амортизационные отчисления на полное восстановление и расходы на ремонт основных средств управленческого и хозяйственного назначения; расходы по оплате информационных, аудиторских и консультационных услуг; другие аналогичные по назначению расходы.

Коммерческие расходы включают расходы на: тару и упаковку изделий на складах готовой продукции; по доставке продукции, погрузке, комиссионные сборы, уплачиваемые сбытовым и другим посредническим предприятиям; по содержанию помещений для хранения продукции в местах ее реализации; рекламные расходы; другие аналогичные по назначению расходы.

В структуре себестоимости издательской продукции существует следующее примерное соотношение различных видов затрат: расходы на авторский гонорар - 15%; редакционные расходы - 10%; общеиздательские расходы - 15%; коммерческие расходы - 5%; расходы на типографские работы, бумагу и переплетные материалы - 55%.

Эти цифры наглядно показывают, насколько высок удельный вес затрат на сырье и материалы, а также на полиграфическое исполнение в себестоимости книжной продукции.

В табл. 5 приведены реальные показатели затрат по трем конкретным изданиям.

Таблица 5

Статьи расходов	Вариант издания					
	I		II		III	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Авторский гонорар	24,64	25	4,48	11	11,65	22
Редакционные расходы	6,91	7	5,70	15	3,00	6
Типографские расходы и материалы	55,0	55	20,00	51	30,00	56
Общеиздательские расходы	8,66	9	7,55	19	4,47	8
Коммерческие расходы	4,33	4	1,51	4	4,47	8
ИТОГО	99,54	100	39,24	100	53,59	100

В табл. 6 приведены некоторые характеристики рассмотренных в таблице 5 изданий и условий их выпуска, которые и являются важнейшими факторами воздействия на <экономику> книги.

Характеристика	Вариант издания		
	I	II	III
Тираж, экз.	5000	5000	20000
Объем, печ.л.	43	4	5
Формат	60x80/16	84x108/32	84x108/32
Внешнее оформление	Переплет	Обложка	Обложка
Авторский, %	11	7	7
Вид авторского оригинала	Оригинал-макет	Машинописный оригинал	Машинописный оригинал

Анализ этих факторов позволяет раскрыть закономерности <поведения> себестоимости издательской продукции и выявить рычаги управления ею.

Рассмотрим влияние объема и оформления издания на размер авторского гонорара. Прежде всего, следует учитывать, по какому принципу выплачивается гонорар. Есть две принципиальные схемы, между которыми <располагаются> промежуточные варианты. Первая - определение гонорара по проценту от продажной (отпускной) цены издательства. Вторая - <полистная система оплаты> - определение гонорара по фиксированной ставке за авторский лист.

Однозначно определить, какой из вариантов выгоднее для издательства, невозможно. Оба варианта могут иметь одинаковый арифметический результат: например, 350 руб. за авторский лист (40 000 печатных знаков) при объеме издания 10 авторских листов равнозначно 7% за тираж 5000 экз. по 10 руб. за экз. Хотя, по логике, сумма гонорара при первом варианте должна быть меньше, чем при втором. Оплата <по проценту>, как правило, сопряжена для автора с определенным риском. К тому же, по сравнению с полистной оплатой - это отложенные, растянутые по времени выплаты. Автор фактически кредитует издательство, неся при этом определенные потери.

В отношении уровней ставки за авторский лист и ставки по проценту от продажной цены действуют сегодня рыночные механизмы регулирования: чем выше доход может принести издательству книга (чем ниже риск, известнее автор, интереснее издание, качественнее авторский оригинал, длительнее срок уступки прав и т.п.), тем выше может быть эта ставка. Разрыв при этом может достигать 10-кратного размера. В среднем, ставки по проценту составляют от 2 до 12%; ставки за авторский лист - от 200 до 2500 руб.

Из самого механизма определения гонорара при полистной системе оплаты следует его прямая зависимость от объема издания. Аналогичным образом влияет этот фактор на гонорар за графические работы, на редакционные и типографские расходы, если в основе их формирования лежит принцип оплаты за единицу объема - в авторских, издательских, печатных листах и т.д. И при другой схеме формирования (по проценту от реализации) объем, пусть опосредованно - в той мере, в какой цена зависит от него, - влияет на сумму расходов, поскольку он является фактором трудоемкости и материалоемкости издания.

Таблица 7 иллюстрирует влияние объема на прямую себестоимость издания.

Уменьшение объема II варианта издания по отношению к I на 5 авт. листов приводит к снижению суммы прямых расходов на 7370 руб. (39 280 - 32 860), или на 3,42 р. (7,99 - 6,57) на каждый экземпляр. Уменьшение объема IV варианта издания по отношению ко II также на 5 авт. листов означает снижение

расходов уже на 17 960 руб. (32 860 - 14 900), или на 3,61 руб. (6,57 - 2,98) на каждый экземпляр. Объясняется это тем, что в I варианте объем в печатных листах снижается на 4,9 (28,7 - 23,8), а во II- на 14,3 (23,8 - 9,5).

Таблица 7

Показатель	Вариант издания			
	I	II	III	IV
Объем в листах:				
авторских	20	15	15	10
учетно-издательских	29,3	24,3	24,3	10,5
условных печатных	28,7	23,8	22,1	9,5
Расходы, руб.:				
авторский гонорар (250 руб./авт.лист)	5000	3750	3750	2500
редакционные (100 руб./уч.-изд.лист)	2930	2430	2430	1050
бумага для текста (5400 руб./т)	13220	10880	10580	4550
бумага для обложки (12 000 руб./т)	800	800	800	800
типографские	18000	15000	14000	6000
ВСЕГО:	39950	32860	31560	14900
на 1 экз.	7,99	6,57	6,31	2,98
Справочно: Коэффициент емкости печатного листа	1,02	1,02	1,10	1,10

Необходимо также обратить внимание на соотношение объема в издательских и печатных листах, т.е. коэффициент емкости печатного листа. Без

изменения объема авторского текста объем издания может быть изменен приемами художественного и технического оформления с соответствующими последствиями для экономики издания. В нашем примере увеличение коэффициента емкости с 1,02 (II вариант; 24,3:23,8) до 1,10 (III вариант; 24,3:22,1) приводит к снижению расходов на бумагу, типографские расходы, и, соответственно, общей суммы затрат на 1300 (32 860 - 31 560) руб., или на 0,2 руб. на каждый экземпляр.

Число и вид (характер) иллюстраций также существенно влияют на себестоимость издания, хотя это влияние нельзя измерить так четко, как влияние объема издания. Этот фактор воздействует, в первую очередь, на сумму вознаграждения художников и графиков и на типографские расходы в той мере, в какой иллюстрации повышают сложность этих работ. Наличие иллюстраций, их красочность определяют, как правило, также особые, повышенные требования к бумаге. Поэтому и расходы на бумагу зависят от рассматриваемого фактора.

От того, выпускается книга в обложке или в переплете (с суперобложкой или без нее), зависят как состав и уровень расходов на бумагу и переплетные материалы (дополнительные расходы на дорогостоящие картон, коленкор или ледерин, бумагу на форзац и т.д.), так и уровень типографских расходов. Полиграфическое исполнение (бумага, материалы, типографские работы) 1 экз. книги в обложке, в среднем, на 1,5 руб. дешевле, чем в переплете.

Футляр, ленточка-закладка, закраска обреза книжного блока, обуславливая повышение расходов на типографские работы, бумагу и материалы, также влияют на себестоимость издания.

Итак, в целом не устаревают тезисы о том, что <большое значение для снижения себестоимости <...> имеет уменьшение объемов книг, экономичное оформление изданий, повышение до допустимого предела емкости печатного листа...>. Для снижения себестоимости - безусловно, но для повышения прибыльности изданий - с оговорками. А именно - только тогда, когда, уменьшая, сокращая, мы устраняем излишества и не оказываем отрицательного влияния на возможности реализации, на коммерческий потенциал, на цену издания. Другими словами, любой элемент оформления как фактор удорожания издания должен быть соответствующим образом обоснован с точки зрения опережающего или, по крайней мере, <покрывающего> роста цены.

Например, если использование бумаги более высокого качества увеличивает себестоимость на 15%, с 5 до 5,75 руб. за экземпляр, но при этом продажная цена может быть повышена с 7 до 8,3 руб., то будут не только возмещены дополнительные расходы, но и обеспечена дополнительная прибыль (рентабельность в первом случае составляет 40%, во втором - 43%).

Ответы на вопросы об оптимальном объеме, оформлении издания, оптимальной продажной цене предполагают знание всего того сложного механизма, который называется маркетингом книги.

Теперь остановимся подробнее на особом факторе - тираже издания - особом не только по значимости воздействия на уровень и структуру затрат, но и по раскрытию <логики поведения> себестоимости издания.

Тираж как характеристика масштаба производства в любой сфере деятельности является важнейшим фактором в книгоиздательском бизнесе. Он позволяет раскрыть, пожалуй, самое существенное для понимания - отношение затрат к изменению важнейшей характеристики хозяйственной деятельности, к

ее масштабу, объему производства, понять деление затрат на постоянные и переменные.

Постоянные расходы (применяются также термины <периодические расходы>, т.е. расходы, которые зависят от периода - год, квартал, месяц, а также <затраты на организацию и подготовку производства>) - остаются стабильными при изменении объема производства, но их доля в себестоимости единицы издательской продукции изменяется в зависимости от тиражных показателей выпуска.

Переменные расходы (широко используется также термин <прямые расходы> - расходы, прямо относящиеся к каждой единице продукции) изменяются пропорционально объему, и в себестоимости единицы продукции их значение не меняется.

В условиях <дореволюционного> книгоиздания все затраты в строгом соответствии с утвержденными положениями, преискурантами и другими нормативными документами формировались по ставкам, расценкам и отпускным ценам. Тогда к постоянным расходам однозначно относились следующие: расходы на авторский гонорар, кроме гонорара за произведения художественной и общественно-политической литературы, которые, хотя и по нисходящей шкале, были связаны с тиражом изданий; расходы на графику; на обработку и оформление оригиналов; общеиздательские расходы; расходы на набор и изготовление фотоформ офсетной и глубокой печати.

В настоящее время практически только общеиздательские расходы сохраняют характер постоянных. Авторский гонорар, как уже отмечалось выше, все чаще в соответствии с мировой практикой выплачивается в процентах от суммы реализации, а значит, непосредственно зависит от тиража книг. Встречаются случаи, когда оплата труда редакционного персонала, причем не только внештатного, но и штатного, организована аналогичным образом. И если не прямо через установленные оклады, то косвенно, через различные премиальные системы, фонд оплаты труда (а следовательно, и основная сумма редакционных расходов) зависит от дохода, приносимого выпущенными изданиями, т.е. также от объема производства.

Расчеты за типографские работы теперь, как правило, не разделяются на составные части, отдельные операции или процессы - услуги полиграфических предприятий оплачиваются преимущественно за каждый экземпляр издания или за 1 лист-оттиск и, таким образом, расходы на них также являются постоянными, хотя по формированию и отношению к тиражу расходы на полиграфические работы совсем не однородны: на наборно-формные процессы - постоянные, на печатные и брошюровочно-переплетные - переменные.

Постоянные расходы, в свою очередь, можно разделить на две части. Первая, в основном, определяется производственной мощностью издательства. В соответствии с ней формируются амортизационные отчисления, налог с имущества, заработная плата обслуживающего персонала с начислениями. Изменить эти расходы в короткий срок практически невозможно. Вторая часть расходов (их можно обозначить как <представленные на усмотрение руководства>) включает расходы на исследования, рекламу, на проведение консультаций, на повышение квалификации сотрудников, благотворительные взносы и т.д. Эта часть расходов в необходимых случаях может быть снижена.

Таблица 8 иллюстрирует влияние тиража на различные группы расходов и себестоимость издания в целом.

Статьи расходов	Расходы, руб. при тираже, экз.					
	5000		10000		20000	
	всего	на 1 экз.	всего	на 1 экз.	всего	на 1 экз.
Постоянные:	11930	2,39	11 930	1,19	11 930	0,60
авторский гонорар	5000	1,00	5000	0,50	5000	0,25
редакционные	2930	0,59	2930	0,29	2930	0,15
общепроизводственные	1000	0,20	1000	0,10	1000	0,05
общехозяйственные	3000	0,60	3000	0,30	3000	0,15
Переменные:	34 040	6,81	68 080	6,81	136 160	6,81
бумага для текста	13 740	2,75	27 480	2,75	54 960	2,75
бумага для обложки	800	0,16	1600	0,16	3200	0,16
типографские	18 000	3,60	36 000	3,60	72 000	3,60
коммерческие	1500	0,30	3000	0,30	6000	0,30
ВСЕГО	45 970	9,20	80 010	8,00	148090	7,40

В связи с этим можно сделать следующие выводы.

- С ростом объема производства (тиража издания) себестоимость единицы продукции (экземпляра) снижается благодаря относительному уменьшению постоянных расходов (сокращению их доли в себестоимости 1 экземпляра при сохранении общей суммы неизменной).
- Если в течение какого-то периода предприятие не выпускает продукцию, то постоянные затраты при этом осуществляются все равно и, следовательно, являются убытками этого периода. Поэтому знать их размер важно для того, чтобы иметь представление о минимальном риске убытков издательства.

- Продажа товара по ценам ниже переменных расходов увеличивает минимальную сумму убытков с выпуском каждого экземпляра и с экономической точки зрения делает такой бизнес бессмысленным.

Выделив в общей сумме затрат постоянные и переменные расходы, можно использовать наряду с понятием <прибыль> также понятие <маржинальный доход>, который означает разность между выручкой и переменными расходами. Расчет прибыли через маржинальный доход представлен в таблице 9.

Таблица 9

Показатель	Вариант издания		
	I	II	III
Тираж, тыс. экз.	5	10	20
Постоянные расходы, руб.	11930	11930	11930
Переменные расходы на 1 экз./руб.	6,81	6,81	6,81
всего, руб.	34040	68080	136160
Маржинальный доход:			
на 1 экз./руб.	1,19	1,19	1,19
всего, руб.	5950	11900	23800
Прибыль (покрытие маржинальным доходом постоянных расходов), руб.	-5950	~0	+11870

Выше было рассмотрено влияние тиража и соотношение постоянных и переменных расходов на примере одного издания. Этот подход применим и к совокупности разнородных изданий и к издательству в целом. Объем реализации, переменные расходы и другие показатели определяются как сумма соответствующих показателей по каждому изданию (подразделению). Конечно, определить безубыточный объем реализации, основываясь на усредненной ставке маржинального дохода, можно лишь приблизительно. Однако, при всей приближенности результатов, только таким путем можно получить информацию о реальной прибыли, получаемой после покрытия всех расходов издательства. Повысить точность расчетов можно, распределив издания по относительно однородным группам и рассчитав для каждой из них более точно безубыточный тираж или выручку от реализации (табл. 10).

Таблица 10

Показатель	Всего, руб.	В том числе по редакциям (подразделениям), руб.		
		I	II	III
1. Выручка от реализации	1 785 871	840 000	865 000	80 871
2. Переменные расходы	1 079 682	400 000	600 000	79 682
3. Маржинальный доход (1-2)	706 189	440 000	265 000	1189
4. Ставка маржинального дохода (1:3)?100%	39,5	52,4	30,6	1,5
5. Общепроизводственные расходы (постоянные)	65 798	40 000	25 000	798
6. Валовая коммерческая прибыль (3-5)	640 391	400 000	240 000	391
7. Общехозяйственные расходы (постоянные)	72 869	-	-	-
8. Чистая коммерческая прибыль (6-7)	567 522	-	-	-

В данном примере постоянные расходы формируются на двух уровнях: по отдельным подразделениям (общепроизводственные) и в целом по издательству (общехозяйственные). Соответственно можно определять минимальный объем выпуска (реализации), исходя из двух целей.

Если ставить задачу безубыточной деятельности для каждого подразделения, то первому подразделению из рассмотренного примера необходимо продавать не менее чем на 76 336 руб., чтобы покрыть собственные постоянные расходы (40 000 руб. : 52,4?100); второму - 81 699 руб. (25 000 : 30,6?100); а третьему - 53 200 руб. (798 : 1,5?100). Общая сумма выручки по трем подразделениям в этом случае составит 211 235 руб.

Если же ставить задачу покрытия общей суммы постоянных расходов подразделений и проводить расчет по средней ставке, то всего необходимо получать 166 577 руб. (65 798 : 36,5?100).

Но сверх того, в общем итоге подразделения должны приносить доход (выручка от реализации), необходимый для покрытия общехозяйственных расходов - постоянных расходов <Центра>. При средней ставке - это 184 478 руб. (72 869 : 39,5?!!!!100). Наиболее рентабельное подразделение (первое) сможет покрыть их и при 139 063 руб. реализации (72 869 : 52,4?!!!!100).

В заключение этого раздела можно дать следующие рекомендации.

- Чтобы ваша книга не оказалась при прочих равных условиях менее выгодной, затраты на ее выпуск должны быть не выше средних. Поэтому необходимо следить за стоимостью используемых для издания ресурсов; сравнивать цены, ставки, расценки на бумагу и материалы, услуги полиграфических предприятий, авторов, художников, редакторов и т. д. со <среднеотраслевыми> ценами, применяемыми другими издательствами.
- Необходимо разделить расходы по ведению вашего бизнеса на постоянные, не зависящие от его масштабов, объема выпускаемой продукции, и переменные, непосредственно связанные с каждым экземпляром продукции. Минимальный объем выпуска продукции обязательно должен обеспечивать покрытие постоянных расходов.
- Дополнительное оформление изданий вызывают увеличение затрат на их производство. Любой дополнительный элемент оформления нужно продумать с точки зрения возможности повышения продажной цены.
- Постоянные расходы в структуре себестоимости связаны, в основном, с объемом издания. Поэтому в качестве резерва снижения себестоимости имеет большое значение уменьшение объемов книг, экономичное оформление изданий, повышение емкости печатного листа.
- Переменные расходы связаны непосредственно с тиражом издания, поэтому они возрастают прямо пропорционально увеличению тиражей. При этом оптимальный объем и тираж издания определяется не на этапе составления производственного плана, а гораздо раньше - при составлении плана маркетинга.

7. Организационный план

Этот план определяет основные направления кадровой политики. Одним из них является формирование организационной структуры издательства. Форма организации частного издательства выбирается его учредителями, поскольку они, как правило, входят в состав руководства (директор, главный редактор). Структура издательства зависит от многих факторов: от его типа, объема выпускаемой продукции и характера изданий, от организации редакционно-издательского процесса, созданной системы маркетинга и т.д.

7.1. Организационная структура издательства

Существуют два типа издательств: универсальные и типизированные (специализированные). Универсальное издательство выпускает несколько видов продукции (книги, журналы, альбомы по искусству) и литературу различной тематики. Специализированное издательство выпускает один вид продукции (например, книги) и вид литературы (художественная).

Издательства первого типа (как правило, большие по размеру) имеют разветвленную организационную структуру, сложные и многообразные связи с книготорговыми организациями, рекламными службами и средствами массовой информации. Таковы, например, издательства <ЭКСМО>, <ТЕРРА>, <АСТ>, <ИНФРА-М>.

Издательства второго типа (чаще всего среднего и небольшого размера) ориентированы на профессионального читателя, на определенные возрастные группы или неоднородные целевые группы, которые определяются по потребностям, религиозным, национальным или культурным интересам. Организационная структура таких издательств строится по принципу производимого продукта, т.е. зависит от специфики книжного продукта. Примером таких издательств являются <Финансы и статистика>, <Юристъ>, <ЮНИТИ>.

У малых предприятий, только начинающих свою коммерческую деятельность, организационная структура достаточно примитивна, но и в ней должны быть заложены основы для дальнейшего роста и дифференциации.

Конкуренция государственных и коммерческих издательств при выпуске одних и тех же видов литературы показывает, что более приспособлены к рыночным условиям небольшие структуры. Они более подвижны, гибки, быстрее реагируют на изменение конъюнктуры книжного рынка, легче переносят сезонные изменения в объеме реализации продукции, от которых зависит благополучие издательства. Непременным требованием рыночной структуры издательства является универсализм, который включает гибкость структуры, т.е. возможность ее быстрой и безболезненной перестройки, и многопрофильность подготовки сотрудников (наличие у одного специалиста знаний всех или нескольких сторон издательского процесса).

Что касается организационной структуры, то обычно издательство состоит из следующих основных отделов:

- редакции;
- производственный отдел;
- отдел художественного оформления.

Таким образом, вся деятельность издательства, связанная с созданием произведений, редакционной обработкой и художественно-технической подготовкой к изданию, сосредоточена в этих трех отделах. Наряду с основными отделами в издательствах действует ряд обслуживающих отделов:

бухгалтерия; отдел материального снабжения; отдел маркетинга и рекламы; отдел реализации; отдел транспортных перевозок; административно-хозяйственный отдел).

Единой организационной структуры, пригодной для всех издательств, не существует, поэтому выбор ее для конкретной фирмы является сложным процессом. Структура формируется руководством издательства и управленческим персоналом в соответствии с общим предназначением, целями, задачами фирмы. Одновременно устанавливается соотношение иерархий и подсистем управления, чтобы издательство функционировало и развивалось как единое целое.

Организация - сложный процесс, требующий от менеджеров учета всех факторов производства и управления. Особенно это касается работы с персоналом, поскольку от правильной расстановки кадров и умелого руководства ими во многом зависит успех бизнеса.

7.2. Основные положения кадровой политики

При разработке концепции управления любой организацией, в том числе и издательством, необходимо учитывать следующие факторы:

- человеческий потенциал - совокупность таких качеств, как интеллектуальный уровень, образование, физическое и душевное здоровье, творческие способности, умение адаптироваться в коллективе;
- мотивация - побуждение человека к сознательной и плодотворной деятельности, исходя из его потребностей и целей организации;
- отбор, обучение, аттестация - поддержание общего качественного уровня персонала путем конкурсного отбора при приеме на работу, повышения квалификации, использования системы качественной и количественной оценки результатов труда;
- планирование численности - определение затрат времени на выполнение каких-либо функций (нормирование), использование метода совмещения обязанностей, изучение конъюнктуры рынка с целью сохранения рационального штатного состава;
- организация управления персоналом - изучение форм, методов и процедур, обеспечивающих результативную работу всего персонала.

Разработка кадровой политики издательства включает в себя комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- подбор сотрудников (редакторов, менеджеров, верстальщиков, других специалистов и работников) в соответствии с выбранной стратегией;
- подготовка и адаптация персонала;
- анализ и оценка профессиональных качеств работников;
- обеспечение рациональных условий труда, создание оптимальной социально-психологической атмосферы в коллективе;
- планирование заработной платы, премий и других вознаграждений;
- мероприятия по обеспечению профессионального и административного роста;
- профилактика и ликвидация конфликтов в коллективе.

При подборе персонала менеджер должен четко знать требования, предъявляемые к специалисту в данной области, чтобы точно оценить способности кандидата и их соответствие целям издательства, учесть его профессионализм и личные качества, которые помогут ему вписаться в

специфический коллектив: редакторский, художественный, производственный и любой другой отдел. Это очень сложная задача, для решения которой менеджер по персоналу должен знать основы социальной и личностной психологии, владеть методами кадровой политики, а также хорошо представлять творческую направленность издательства.

Чтобы избежать ошибок при найме персонала на работу, менеджеры используют следующие приемы:

- собеседование - личное общение, в ходе которого претендент отвечает на ряд вопросов об опыте его предыдущей работы, получает интересующую его информацию, проверяется на коммуникабельность;
- тестирование - оценка технических и трудовых навыков, а также психологических особенностей человека;
- проверка на профессионализм - претендент получает творческое задание, которое он должен выполнить качественно и в срок, чтобы получить работу по специальности.

От правильного проведения кадровой политики в значительной степени зависит будущее организации, т.е. сохранение стабильности и получение прибыли. С этой целью руководство издательства и менеджеры должны четко решить, сколько работников, какой квалификации и на каких участках потребуется принять на работу, как оценивать профессионализм персонала в соответствии с организационной структурой, каковы издержки на его содержание и как они соотносятся с прибылью. Каждый сотрудник издательства должен иметь соответствующие должностные инструкции, четко регламентирующие его деятельность, т.е. знать свои права и обязанности.

Очень важной является такая процедура управления персоналом, как оценка профессиональной деятельности. Своевременная и адекватная оценка каждого работника способствует повышению его заинтересованности в творческом труде, в достижении поставленных целей, помогает достичь лучшего взаимопонимания между руководством издательства и подчиненными.

При положительных результатах руководство может использовать материальные или другие виды поощрения. Самая распространенная форма вознаграждения - повышение заработной платы, выплата премий. Кроме того, работник, регулярно получающий наилучшую оценку своего труда, может быть продвинут по служебной лестнице, т.е. назначен на более престижную и высокооплачиваемую должность.

Функции управления персоналом издательства в зависимости от влияния внешней среды (инфляционные процессы, активизация действий конкурентов и т.д.) и потребностей производства (сокращение или увеличение тиражей, выпуск новых серий книг) могут меняться в достаточно широком диапазоне. Соответственно, трансформируется организационная структура издательства, меняются численность и функциональные обязанности кадрового состава.

7.3. Команда управления

Команда управления является ключом к внедрению хорошей идеи в успешный бизнес. По исследованиям факторов банкротств мелких фирм в США 98% неудач объясняются скверным управлением, в том числе:

- 45% - некомпетентность менеджера;
- 9% - отсутствие опыта в производстве;
- 18% - недостаток управленческого опыта;
- 20% - узкий профессионализм;

- 3% - невыполнение взятых на себя обязательств;
- 2% - обман;
- 1% - стихийные бедствия, которые могли быть предугаданы.

И лишь 2% банкротств объясняются причинами, не зависящими от управления фирмой.

Инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки. Обычно этот раздел бизнес-плана вызывает первостепенный интерес у потенциальных инвесторов и оказывает определяющее влияние на их решение об участии в проекте. Поэтому в данный раздел необходимо включить описание ключевого управленческого персонала и его основных функций, организационную структуру и состав Совета директоров.

Список ключевых управленческих должностей и лиц, предлагаемых на каждую из них, можно представить в виде таблицы, включающей образование, опыт, послужной список и достижения работника в выполнении сходных функций. Успехи должны определяться конкретно, например, полученная благодаря данному сотруднику высокая прибыль, увеличение объема продаж, хорошее управление, высокие производственные и технические показатели, способность к выполнению определенных функций и т.д. Здесь же указываются полученные работником поощрения, рост заработной платы, продвижение по службе и т.д.

Вероятность получения финансирования на начальном этапе мала, если команда руководителей, создающих проект, не готова удовольствоваться довольно скромным первоначальным жалованьем. Если основатели требуют для себя слишком высокого вознаграждения, это выглядит как их приоритетная цель, и потенциальный инвестор сделает вывод, что их амбиции слишком велики, чтобы вести вместе с ними серьезный бизнес. Поэтому необходимо указать жалованье каждого конкретного члена администрации и сравнить его с тем, которое он получал на предыдущем месте работы. Управление персоналом является камнем преткновения для многих фирм, вследствие чего в бизнес-плане желательно указать специалиста по системе управления, найму и подготовке кадров (менеджера по персоналу).

Кроме этого, следует отметить сильные и слабые стороны предлагаемой администрации и Совета директоров, обсудить порядок и время обучения управленцев, а также необходимость технических и управленческих консультаций в первые три года осуществления проекта и стоимость каждой консультации.

Любому инвестиционному проекту, в том числе и в издательском бизнесе, необходима поддержка профессиональных услуг. Мощные, обладающие высокой репутацией и хорошо известные организации (юридические, бухгалтерские, рекламные, страховые, банковские, маркетинговые) могут обеспечить не только непосредственно прямую профессиональную поддержку, но и принести проекту кредит доверия. Кроме того, тщательно выбранные профессиональные организации помогают установить хорошие деловые связи, определить потенциальных инвесторов и помочь с получением финансирования.

8. План риска

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с определенной долей риска. Степень риска ведения бизнеса в нашей стране, по оценкам зарубежных специалистов, в 4 - 5 раз выше уровня риска капиталовложений в странах с развитой рыночной экономикой. Каждая фирма в процессе составления бизнес-плана должна оценить возможный уровень риска своей деятельности на ближайшие 2 - 3 года.

Для оценки уровня рисков составляется их перечень, затем определяется удельный вес каждого вида риска в общей их совокупности, дается оценка вероятности наступления события, вызывающего определенный риск, затем разрабатываются мероприятия, направленные на снижение уровня риска или его предотвращения.

В число издательских рисков входят следующие:

- выбор наименования и тематики книг и учебников, намечающихся к изданию;
- формирование авторских коллективов для написания книг;
- выбор структуры и оформления издания, определение его тиража;
- конкуренты и их продукция;
- некоторые потенциально неблагоприятные производственные и финансово-экономические тенденции;
- завышенная стоимость разработки и производства нового вида продукции;
- недостижимость планов реализации (продаж);
- невыполнение графика выпуска книжной продукции;
- сложности и задержки в получении необходимых ресурсов и материалов;
- трудности при получении необходимых банковских кредитов;
- более высокая, чем планировалось, стоимость внедрения и развития проекта в связи с изменениями финансового и организационного характера.

Для определения степени риска существует обязательная процедура экспертной оценки. Для этого создается экспертная комиссия в составе трех человек:

- представитель местной власти;
- ведущий специалист данного предприятия;
- независимый эксперт.

9. Финансовый план

Этот раздел является итоговым. Он основан на расчетах показателей, полученных в предыдущих разделах бизнес-плана, и предназначен для их обобщения и представления в стоимостном выражении. Бизнес-план предусматривает расчет потенциала проекта и графика его финансирования; он может также служить оперативным планом для финансового управления проектом.

В составе финансового плана разрабатывается несколько документов:

- 1) Прогноз объема реализации продукции
- 2) Баланс денежных расходов и поступлений (анализ денежных потоков)
- 3) Таблица доходов и затрат (прогноз прибылей и убытков)
- 4) Сводный баланс активов и пассивов предприятия
- 5) График безубыточности (прибыльности).

9.1. Прогноз объемов реализации

Прогноз объемов реализации должен дать представление о той доле рынка, которую намеревается завоевать издательство своей продукцией. Обычно такой прогноз составляется на три года вперед, причем для первого года данные приводятся ежемесячно, для второго - поквартально, а для третьего отмечается общая сумма продаж за 12 месяцев. Такая система прогнозирования сбыта объясняется тем, что для начального периода производства уже известны потенциальные оптовые покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года, разумеется, приходится заниматься прогнозными расчетами объемов реализации. Но эти прогнозы должны строиться на серьезном и многоступенчатом изучении рынка, потому что в соответствии с объемами реализации предприятие планирует затраты на приобретение оборудования, расходы на рекламу, заработную плату работников, собственные финансовые вложения. Соответственно, если предварительные <прикидки> сделаны неточно, проект может не окупиться в запланированные сроки.

9.2. Прогноз прибылей и убытков

Прогноз прибылей и убытков включает расчет следующих показателей:

- 1) доходы от продажи продукции (выручка от реализации);
- 2) издержки производства продукции;
- 3) суммарная прибыль от реализации (стр. 1 - стр. 2);
- 4) общепроизводственные расходы (по видам);
- 5) балансовая прибыль (стр. 3 - стр. 4);
- 6) чистая прибыль (стр. 5 - налог на прибыль).

Задача этого документа - показать, как будет формироваться и изменяться ваша прибыль: для первого года прогноз прибылей и убытков составляется ежемесячно, для второго и третьего - поквартально.

В данном разделе используются ранее составленные прогнозы размеров сбыта. Одновременно должны предусматриваться ассигнования на покрытие производственных издержек. Уровень производства или управления определяется прогнозами сбыта, а также выполнением требований инвесторов. Потребности в материальных, трудовых и производственных ресурсах должны быть представлены в стоимостной форме. Желательно также разделение этих затрат на постоянные и переменные статьи. При определении эффекта от продаж необходимо также учесть производственные расходы и затраты на

приобретение оборудования. Из-за важности планов прибылей и убытков для определения финансовой привлекательности проекта для потенциальных инвесторов очень важно, чтобы спорные положения были полностью раскрыты и документально оформлены. Такие спорные положения могут включать размеры долгов и процентные ставки торговых издержек, общие и административные расходы, составляющие фиксированный процент от объема продаж. Желательно указать также специальные виды страхования, охватывающие кредитный риск.

Форма прогноза прибылей и убытков представлена в табл. 11.

Статьи	1-й год, месяцы	2-й год, кварталы	3-й год, кварталы
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	I II III IV	I II III IV
Сбыт: скидки безнадежные долги использованные материалы Непосредственный труд Производственные издержки Другие производственные расходы (в том числе аренда оборудования) Общая стоимость проданной продукции Общая прибыль (убыток) Торговые издержки Общие и административные издержки Текущая прибыль (убыток) Прочие издержки (выплата процентов, снижение цены) Прибыль (убыток) до уплаты налогов Сумма выплаченных налогов Прибыль (убыток) после уплаты налогов			

9.3. Баланс денежных расходов и поступлений (баланс денежных потоков)

Баланс денежных расходов и поступлений (баланс денежных потоков). Для нового проекта прогноз денежных потоков может быть более важен, чем прогноз прибылей. Этот документ позволяет оценить суммы, необходимые для осуществления проекта, начиная со стадии его подготовки и заканчивая получением первого положительного эффекта. Главная задача этого баланса - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а

значит, определить будущую ликвидность предприятия при осуществлении данного проекта. Под ликвидностью в данном случае понимается способность предприятия своевременно погашать задолженность перед кредиторами за счет средств, находящихся на расчетном счете. Проводя планируемый уровень продаж и капитальных затрат в тот или иной период, прогноз подчеркивает необходимость и время дополнительного финансирования и определяет пиковые требования к рабочему капиталу. Часть необходимого финансирования может быть получена за счет средств фирмы (это отражается в бизнес-плане), часть - за счет банковских кредитов на 1 - 3 года и за счет краткосрочных кредитов.

Детализированный прогноз, который понятен и применим для руководства, может способствовать привлечению внимания к проекту, несмотря на периодическое возникновение денежных затруднений (в связи с влиянием сезонности, требованием оплаты капитальных вложений наличными). Прогнозы денежных потоков предусматриваются на каждый месяц первого года и по кварталам второго и третьего годов.

Когда денежный поток сформирован, необходимо обсудить противоречия между денежными потребностями и их возможным удовлетворением в критические моменты, например, при низком накоплении средств и предполагаемом снижении продаж. Это позволяет проверить чувствительность бюджета баланса к изменению различных факторов: объемов производства, отпускных цен, нормы рентабельности, величины вложенных средств и т.д. Баланс движения денежных средств позволяет также определить эффективность отдачи от вложенного капитала.

Форма баланса денежных потоков представлена в таблице 12.

Таблица 12

Форма баланса денежных потоков (руб., СКВ)

Статьи	1-й год, месяцы	2-й год, кварталы	3-й год, кварталы
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	I II III IV	I II III IV
Средства на начало периода Приход: поступление средств накопление полученных кредитов различные поступления продажа товара			
ВСЕГО ПОСТУПЛЕНИЙ			
Расходы: выплаты оплата продаж трудовые затраты			

производственные затраты аренда оборудования торговые издержки общие и административные издержки приобретение дополнительного имущества Уплата налогов Выплата процентов по кредитам Погашение кредитов Другие выплаты			
ВСЕГО ВЫПЛАТ			
Увеличение (уменьшение) средств			
Средства на конец периода			

Форма баланса денежных потоков (руб., СКВ)

9.4.Сводный баланс активов и пассивов предприятия

Сводный баланс активов и пассивов предприятия детализирует использование и вложение финансовых ресурсов, требуемых для поддержания проектируемого уровня производства. Инвесторы просматривают планируемые бухгалтерские балансы, устанавливая размер рабочего капитала, текущих издержек, товарного оборота, и в зависимости от этого определяют размер финансовых вложений в проект. Форма бухгалтерского баланса (табл. 13) может быть подготовлена на начало проекта и на конец каждого года из 3 - 5 лет работы.

Таблица 13

Бухгалтерский баланс (руб.)

Активы и текущие обязательства	Начало работ	1-й год	2-й год	3-й год
Имеющиеся активы: наличность ценные бумаги полученные кредиты материальные ресурсы готовая продукция				
Всего материальных ресурсов				
В том числе оплаченных				
Всего текущих активов:				

типографское и офисное оборудование, за вычетом:				
накопленное				
амортизация				
чистая масса типографского и офисного оборудования				
отсроченные платежи				
другие активы				
ВСЕГО АКТИВОВ				
Обязательства и выплаты акционерам:				
выплаты банкам				
подлежащие оплате счета				
проценты				
налоги (федеральные и местные)				
прочие выплаты				
Всего текущих обязательств:				
долгосрочные обязательства				
краткосрочные обязательства				
общие запасы				
остаток капитала				
нераспределенная прибыль				
ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И ВЫПЛАТ АКЦИОНЕРАМ				

9.5. График безубыточности

График безубыточности показывает уровень продаж (производства), необходимый для покрытия расходов. Он включает расходы, как зависящие от уровня производства (оплата труда производственного персонала, расходы на материалы, торговые издержки), так и не зависящие от него (арендная плата, выплата процентов, заработная плата административно-управленческого

персонала и т.д.). Уровень продаж (реализации), при котором покрываются все расходы, называется уровень безубыточности (график безубыточности издательства и пояснения к нему приведены в плане маркетинга). Для инвесторов и руководителей полезно знать точку безубыточности и определить трудность ее достижения. Желательно, чтобы планируемые продажи были значительно выше, чем уровень безубыточности. Следует также показать эффект от снижения себестоимости на графике безубыточности.

10. Стратегия финансирования

Это последний, заключительный раздел бизнес-плана, в котором излагается план получения средств для создания или расширения предприятия (издательства). Финансовая стратегия дает возможность определить следующие основные аспекты:

1) предполагаемый объем необходимых средств для осуществления текущей деятельности, модернизации производства, его технического оснащения, повышения конкурентоспособности продукции, завоевания новых рынков сбыта;

2) источники и формы получения финансов; соотношение собственных и заемных средств в проекте;

3) срок окупаемости проекта; момент получения инвесторами первых прибылей на вложенный капитал, размер этих прибылей.

Что касается первого вопроса, то он был полностью выяснен в финансовом плане. Во втором пункте финансовой стратегии речь практически идет о том, какую долю средств можно и нужно получить в виде кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала учредителей предприятия (издательства). Соотношение этих двух источников финансирования - задача, не имеющая однозначного решения. Основная проблема здесь состоит в том, что банковские структуры обычно стараются уменьшить свой риск, полагая, что нести его должны главным образом владельцы предприятия и инвесторы-акционеры.

Поэтому финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и прибыльных) предприятиях. С одной стороны, от таких фирм банкиры не будут требовать повышенных процентов за кредит, так как риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемой фирмы, а с другой - для такого предприятия не составит труда найти материальное обеспечение кредитов, в качестве которого могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал. Для них привлечение кредита может представлять даже определенную опасность. Дело в том, что кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат основной суммы долга и процентов по кредиту в течение срока, указанного в договоре кредитования. Между тем для нового предприятия соблюдение такого календарного графика выплат может оказаться не по силам из-за постепенного увеличения доходов от реализации. В такой ситуации даже вполне перспективные проекты, способные в будущем принести крупные прибыли, могут обанкротиться лишь потому, что не смогут обеспечить свою ликвидность в первые годы.

Средства же, полученные от партнеров или акционеров, лишены приведенных выше недостатков (несмотря на то, что собрать их намного сложнее, чем получить ссуду в банке). Новое предприятие в первые годы своей деятельности может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если убедить их в том, что прибыль будет постоянно инвестироваться в развитие фирмы, что приведет к повышению курса ее акций и укреплению позиций на рынке.

Наконец, что касается третьего аспекта раздела финансовой стратегии - оценки сроков возврата заемных средств, то это требует проведения и

включения в бизнес-план специальных расчетов, дающих возможность определить срок окупаемости вложений.

Из содержания основного документа развития и осуществления издательской деятельности, каким является бизнес-план, видно, что самой актуальной и важной задачей в процессе его создания является определение всех видов разновременных экономических эффектов, т.е. результатов и затрат. От точности расчета этих величин зависит надежность, эффективность и конкурентоспособность данного инвестиционного проекта.

Список литературы

1. СМИ. Книгоиздание. Полиграфия. Сборник нормативных правовых документов. - М.: Ось-89, 2000.
2. Экономика: Учебник / Под ред. А.С. Булатова. 2-е изд., переработанное и дополненное. - М.: Издательство БЕК, 1999.
3. Маркетинг: Учебник для вузов / Под ред. акад. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, 1995.
4. Новикова О.Е. Маркетинг в издательском деле. - М.: Мир книги, 1995.
5. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. проф. Р.Г. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 1994.
6. Пелих А.С. Бизнес-план. - М.: Ось-89, 1996.
7. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.
8. Издательства в процессе перемен: Сборник. - М.: Издательская корпорация <Логос>; Московский государственный университет печати, 1999.
9. Эриашвили Н.Д. Книгоиздательство: менеджмент и маркетинг. - М.: Юнити, 1998.
10. Энциклопедия книжного дела / Под ред. Ю.Ф. Майсурадзе. - М.: Юристъ, 1998.
11. Печать Российской Федерации в 1999 году: Статистический сборник. - М.: Российская книжная палата, 2000.
12. Книжная торговля. Научно-технический информационный сборник. Выпуски № 3, 4 / 1999.