

BIBLIOLOGY AS SYSTEM KNOWLEDGE ABOUT THE BOOK AND BOOK BUSINESS: MARKET OPPORTUNITIES

The expedience of the system approach to the study of book as a basic object of bibliology is grounded. A thesis about the systemacy of the theory and practice of book business is argued. Some ways of actualization the bibliological theory are outlined in relation to the market conditions of book functioning and book business.

Стаття надійшла 07.09.2010

УДК 655.4/5

В. І. Теремко

Інститут журналістики

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВИДАВНИЦТВА ЯК ДЖЕРЕЛО ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ І ПЕРСПЕКТИВ

Розкриваються сутнісні особливості стратегії як чинника розвитку видавництва та ефективності його діяльності. Досліджуються основні види корпоративних стратегій видавництва і джерела їх забезпечення.

Видавництво, стратегія, стратегічний потенціал, ключові фактори успіху

У забезпеченні життєдіяльності, конкурентоспроможності видавництва стратегічна проблематика має фундаментальний характер і ключове значення. З нею пов'язані процеси самоусвідомлення, соціального призначення, життєвості, стійкості видавництва, досягнення ним передбачуваних і бажаних перспектив, у її надрах формується зміст комунікаційних сигналів автора, видавництва суспільству і цільовим аудиторіям. Із розумінням її енергетичної значущості починаються знання джерел власної конкурентної сили, спроможність забезпечити досягнення видавництвом високої ефективності на основі переваги у знаннях, мисленні, уміннях. Формування надто важливого для успішної діяльності комплексу переможця теж починається з обізнаності про неї, віри в її спроможності.

Інтелектуально-емоційний пафос такого розуміння і ділового підходу масштабно і влучно втілений у дещо екстравагантних словах одного із найпомітніших у світі маркетологів Джека Траута: «Залорука успіху — не в найкращих людях та їх найкращому ставленні до справи. Не у чудових інструментах та вдалій кадровій політиці. І не в ефективній організації компанії. Все це допоможе вам, але не винесе на самісіньку вершину. Головне — це правильна стратегія» [7, с. 13]. Бо саме вона окреслює і прокладає шлях до

результату, мобілізує необхідні для цього сили і можливості, визначає технології, організаційні процеси і комунікації видавництва.

Про її сутнісні ознаки, силу в мілітарних, економічних, групових і міжособистісних змаганнях написано немало. У 90-ті рр. ХХ ст. над особливостями стратегій і можливостями їх застосування почали задумуватися і в Україні, особливо політики, представники бізнесу. Опубліковано на цю тему і багато праць. Не дійшла чомусь ця проблематика лише у простір науки, яка досліджує видавничу практику. Мало уваги приділено їй і в навчальних виданнях. Щоправда, оперативнішими в цьому сенсі виявилися видавці. І не лише на вербальному рівні, а й у осмисленні, генеруванні, здійсненні цікавих і в багатьох випадках ефективних корпоративних стратегій у різних площинах, напрямках діяльності, тобто у бізнес-стратегіях [3, с. 18–20].

Для того, щоб українська книга наважилась і спромоглася відвоювати вітчизняний ринок, інтелект видавничої галузі, органи державного управління повинні навчитися мислити і послуговуватися категоріями стратегічної діяльності і стратегічного успіху, тобто стратегічним мисленням, яке завжди вдивляється за горизонт реалій, зорієнтоване в майбутнє. Видавництво, що має на меті опанування конкретного сегмента ринку, вкорінення там, маркетинговий захист своїх позицій і ділову експансію на нові ринки, приречене вибудовувати і реалізовувати діяльність у стратегічних вимірах і стратегічному контексті.

Стратегія є базовою концепцією цього контексту. Своім змістом вона означає систему цілеспрямованих, логічно вмотивованих дій задля досягнення результату в ситуації спротиву, протистоянь. При цьому не обов'язково долати кимось створені перешкоди, конкурентний спротив. Подолання інерції деяких соціальних систем, демографічних груп також потребує добротного продуманих, спланованих і грамотно реалізованих стратегій. Чого тільки вартує, наприклад, необхідність подолання у певних середовищах неухаги до книги, байдужості до читання, нігілістичного ставлення до світоглядних, духовних питань.

Водночас стратегія є основним конструктом стратегічного мислення, яке допомагає побачити очікуване майбутнє, увиразнює його, конкурентну «точку майбутнього» [5, с. 31], систематизує спрямовані на його досягнення дії, «оптимізує і впорядковує процеси управління майбутнім» [5, с. 9]. При цьому вона не випускає за межі свого контексту цілі діяльності, сприяє послідовному, вмотивованому переходові від однієї цілі до іншої, вплітаючи кожен з них у сукупний результат.

Стратегія стосується невідомого майбутнього, неосвоених контекстів. У процесі реалізації її майбутнє стає реальністю, контексти набувають конкретних смислів. Вона завжди спонукає думати про результат як елемент системи результатів і сприйняття його. Завдяки цьому вона і досягнуті з використанням її результати стають надбанням суспільної свідомості. Сильна стратегія — завжди унікальна, її потуга виводить справу на нові траєкторії. Вона спонукає мислити категоріями стратегічного контексту, концентрувати погляд, думку (рішення), дію, стаючи концентратором і мультиплікатором

сили. Конкуренція на видавничому ринку часто насправді є змаганням стратегій, у яких перемагають ті, що мають вищу унікальність і сильнішу маркетингову підтримку в усіх аспектах діяльності.

Корінною стратегічною проблемою видавництва є пошук відповіді на питання, яким йому бути (проблема самоідентифікації); в яких ринкових сегментах, нішах і як працювати (що і як видавати): як структурно вибудовувати бізнес; на яких засадах налагоджувати взаємодію із цільовими і потенційними споживачами, партнерами, посередниками, конкурентами; завдяки чому формувати і розвивати свій імідж, використовувати його стратегічний чинник. У координатах цих пошуків видавництво формує бачення, розуміння своєї бізнес-стратегії, тобто системи дій, спрямованої на забезпечення стійких позицій на ринку, постійно оновлюваних конкурентних переваг, прогнозованих перспектив розвитку. На її основі формують цілі, плани, обирають стратегії діяльності стратегічних бізнес-одиниць (СБО) — підрозділів видавництва, які відповідають за конкретні напрями діяльності.

Бізнес-стратегія зобов'язує до вибору підпорядкованих певній логіці видів діяльності, покликаних забезпечити потрібний результат: продовжувати обраний курс, розширюючи сферу, нарошуючи потенціал діяльності; використати нові можливості (потреби) і здобути нові позиції на ринку; пристосуватися до обставин; захистити освоєну ринкову нішу від вторгнення конкурентів; припинити не вигідну діяльність і зайнятися пошуком чи створенням нових можливостей; вступити в суперництво з видавництвами в освоєних ними нішах ринку чи за будь-яких обставин уникати зіткнення з ними тощо.

Вибір, розроблення і реалізація бізнес-стратегії — індивідуальна проблема. Кожне видавництво в цьому сенсі діє по-своєму, зважаючи на власні інтереси, цілі, можливості. Досвід багатьох переконує у вигідності йти ніким не второваним шляхом. Це налаштовує до праці на основі оригінальних ідей, використання і розвитку своєї унікальності, що значно вигідніше, надійніше, респектабельніше, ніж дублювати, наслідувати, копіювати когось, бути завжди другим і безликим. Правда, нерідко не розминаються з успіхом і ті, хто вміло копіює досвід лідерів.

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

Унікальний шлях потребує знань, волі і терпіння, сильних фахових рішень, постійного розвитку власної самобутності і засобів її забезпечення.

Все це має стратегічну цінність, бо увиразнює у суспільній свідомості і в очах представників цільової аудиторії маркетинговий образ видавництва, його продукції. А правильно сформований образ, послідовні та зрозумілі сигнали суб'єктам ринку формують моделі, стандарти, стереотипи очікувань, купівельної і споживчої поведінки, навіть самосприйняття, статусну самоідентифікацію і статусні претензії.

Унікальність — це винятковість, оригінальність, неповторність, неперевершеність. У видавничій справі вона є не лише найефективнішим кроком до цільової аудиторії, а й захистом від конкурентів, особливо тих, хто належить до категорії імітаторів. Адже навіть одне фахово потужне, креативне рішення важко скопіювати. Майже неможливо перейняти комбінацію сильних рішень, оскільки взаємообумовлені, споріднені, послідовні види діяльності своїми результатами взаємодоповнюються, взаємозбагачуються, витворюють нову креативну, синергетичну єдність, набувають у ній значно вищої значущості і конкурентної сили. Це означає, що конкурентні переваги видавництва вибудовуються зі всієї системи оригінально задуманих, спроектованих і зrealizованих видів діяльності. Саме на такі ефекти орієнтує бізнес-стратегія видавництва, зацікавленого в розвитку своїх конкурентних сил і ключових факторів успіху. Бо, що сильніша тенденція до його унікальності, то більше перед ним відкривається можливостей, недоступних для інших видавництв.

Етап формування, коригування стратегій настає після дослідження ринку, конкуренції і конкурентів, споживачів і їхніх потреб, інвентаризації власних компетенцій і потенціалу розвитку, ідентифікації шансів, можливостей. При цьому основою є використання недоступних конкурентам ключових факторів успіху, формування, розвиток конкурентних переваг на ринку.

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

Кожна стратегія має власну логіку рішень і дій. Для реалізації будь-якої з них потрібне концентрування маркетингових сил, щоб віддалитися на безпечну відстань від конкурентів чи завдати їм удару, «підкопатися» під їхні позиції, атакувати себе або здійснити флангові маневри.

Основою, філософським джерелом стратегічного потенціалу видавництва є стратегічне бачення — перспективний погляд на напрям, темпи, якісні показники його розвитку і суспільну затребуваність його старань. Таке бачення відкриває видавництву ідеальну картину його майбутнього, якщо будуть правильно продумані і застосовані стратегії. За таких умов стратегічне мислення має бути підсилене усім потенціалом «стратегічної логіки» [8],

системи принципів, правил розуміння видавничої справи загалом, можливостей досягнення успіху конкретним видавництвом, видавничим продуктом.

Сучасні видавничі реалії в Україні свідчать, що можна досягти певних результатів, використовуючи псевдостратегії, тобто підходи, які не ґрунтуються на фахових знаннях, професіоналізмі, суспільному призначенні. Із стратегією їх можна порівняти хіба за наявністю послідовних, продуманих дій, за всіма іншими критеріями це нічого спільного зі стратегічною логікою не має.

Вибір стратегії залежить від типу боротьби, на яку зважається видавництво, до якої спонукають його обставини, інші гравці ринку. Аналізуючи конкурентну практику, дослідники (І. Ансофф, Дж. Траут, М. Портер, П. Друкер) виокремлюють чотири основні типи стратегій, об'єднавши їх у символічний «стратегічний квадрат».

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

атакування власних позицій. Сутність цієї стратегії полягає у постійному оновленні пропозиції (продукції) за тематикою, споживчою цінністю, ціною, дизайном, художнім оформленням, які спричиняють «старіння» раніше випущених видаць, створюють на ринку ефект новизни, приємно дивують цільових споживачів, виводять пропозицію, попит на новий і на певний час недосяжний для конкурентів рівень. При цьому якусь частину ринку лідер може втратити; можливе також деяке погіршення економічних показників, однак суттєво підірвати його позиції важко. Ті, хто гнатиметься за ним, акцентуватимуть на силі лідера і власній безликісті, інтелектуальній і креативній немічності;

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

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

Наступальні стратегії. До них вдаються маркетингові послідовники, претенденти на лідерство. Невисокий прогностичний, проєктивний, креативний потенціал не дає їм змоги самостійно побачити незайняті ринки,

спрогнозувати їх появу (зародження, формування нових потреб), створити їх, запропонувати оригінальні видавничі розробки. Амбіції підштовхують їх до боротьби з лідером на основі аналогового маркетингу — уподібнення до нього, наслідування, запозичення, допрацювання, інтерпретації його ідей, переманювання авторів, навіть крадіжок текстів. Вони не завжди беруть до уваги те, що лідер захищатиметься і контракуватиме в найвразливіші їхні місця. Боротьба на рівні товарної політики за відсутності необхідних для цього фахових компетенцій для багатьох із них завершується провалами. Зрештою, на таку боротьбу вони й не паважуються, усвідомлюючи, що в ній нічого їм не світить.

Коректніші претенденти, визнавши силу лідера, вивчають його продукцію, ціни, дистрибуцію, маркетингові комунікації тощо, намагаючись знайти слабкості в його силі і запропонувати цільовій аудиторії кращу, ніж він, пропозицію. У цій пропозиції має бути не лише унікальніше видання, а й сильніше слово (ефективніша реклама). Адже, щоб перемогти лідера, слід змінити ставлення до нього. Найрезультативніше — запропонувати значно цікавіше, корисніше видання у тих параметрах, де лідер працює недосконало. Щодо цього можна прислухатися до думки Я. Владарчика: «Як не можеш бути першим у певній категорії, створи категорію, в якій будеш першим» [1, с. 64]. Навіть монополію можна потіснити на ринку, знайшовши слабкість, яка є невід'ємною складовою частиною її сили. Наприклад, становище видавництва, яке певний час працювало поза конкуренцією, продаючи універсальну енциклопедію для школярів, може похитнути інше видавництво, запропонувавши оригінальніше підготовлену серію енциклопедичних видань із різних галузей знань, життєдіяльності, в яких цю проблематику буде розкрито повніше, глибше, цікавіше. Таких конкурентів потрібно добре знати, з ними слід рахуватися і грамотно змагатися.

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

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

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

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

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

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

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

Стратегії «партизанських» дій. Їх характеризує намагання бути унікальною силою на малому сегменті ринку, обслуговувати невеликі, але особливо актуальні для певних категорій осіб потреби (ніші ринку). Іноді вони фігурують як лжепотреби, оскільки не мають життєвої обумовленості, а нав'язуються адміністративною, управлінською волею. Такі видавництва рідко замислюються над розвитком діяльності, виходом на нові ринки, оскільки їхні накладі адміністровані (мають гарантований збут). Для них неважливим є відстеження життєвого циклу видань і управління ним. Їм затишно і вигідно в тих ринкових нішах, де неможлива конкуренція. Тому ці видавництва називають «ніщерами». Функціонують вони на місцевому рівні, у замкнених системах — вищих навчальних закладах і їхніх філіалах, галузях, неподалік від владних інституцій, фінансових джерел. Немало «ніщерів» обмежують свої штати

кількома працівниками; працюючи в режимі аутсорсингу (англ. outsourcing) — передавання певних процесів стороннім виконавцям. Багатьом це забезпечує мобільність, живучість. Однак дуже важко за таких умов сформувати і підтримувати високий, якісний рівень продукції, забезпечити оригінальність свого образу, унікальність і стильову єдність видань. Для цього їм не вистачає фахових компетенцій, оскільки спокій у ніші не спонукає їх до розвитку.

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

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

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

Вибір і реалізація будь-якої стратегії неможливі без розуміння того, у який спосіб доцільніше успішно конкурувати. Ключ до цього можна знайти у праці сучасного американського вченого Майкла-Едварда Портера «Конкуренція», за твердженням якого основою розроблення стратегії є пристосування до конкурентного середовища [4], а також зорієнтованість на потребу, а не на продукт — це вже П. Друкер [2]. Для цього слід зрозуміти, які сили формують конкуренцію, якою є їх сукупна дія і як усе це впливає на конкурентне становище суб'єкта діяльності. Ці сили формують протистояння прямих конкурентів; існують вони і поза межами їх протиборства.

У переломні моменти, на важливих рубежах діяльності видавництву не раз доводиться вирішувати, яким шляхом йти, про який шлях забути. Уся ця проблематика фокусується у площині стратегічного вибору. Конкретні рішення можуть бути різними, настільки різноманітними є стратегії і варіанти стратегічного вибору.

1. Владарчик Я. Маркетинг у видавничій справі — фантазія чи дійсність? / Я. Владарчик. — Львів : Кальварія, 2002. 2. Друкер Питер Ф. Енциклопедія менеджмента / Друкер Питер Ф. — М. — СПб. — К.: Изд. дом «Вільямс», 2008. 3. Красовицкий А. Особое мнение / А. Красовицкий. — Print News, июль 2010. — № 7. 4. Портер М. Конкуренция / М. Портер. — М. : Изд. дом «Вільямс», 2006. 5. Почепцов Г. Г. Стратегия. Реал-бук, Ваклер / Г. Г. Почепцов. — СПб., 2005. 6. Теремко В. І. Видавничий маркетинг / В. І. Теремко. — К. : Академвидав, 2009. 7. Траут Дж. Траут про стратегію / Дж. Траут. — К. : Вид-во Олексія Капусти, 2006. 8. Харилло Х.-К. Стратегическая логика / Х.-К. Харилло. — Днепропетровск : Баланс-Бизнес-Букс, 2005.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ИЗДАТЕЛЬСТВА КАК ИСТОЧНИК ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВ

В статье раскрыты существенные особенности стратегии как фактора развития издательства и эффективности его деятельности. Рассматриваются основные виды корпоративных стратегий издательства, а также источники их обеспечения.

STRATEGIC POTENTIAL OF THE PUBLISHING HOUSE AS A SOURCE OF ITS EFFICIENCY AND PROSPECTS

The essential features of strategy as a factor of development of the publishing house and efficiency of its activity are exposed in the article. The basic types of corporative strategies of the publishing house and sources of their providing are investigated.

Стаття надійшла 17.09.2010