

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П.КОРОЛЕВА»

А.А.НЕЧИТАЙЛО

МЕНЕДЖМЕНТ В КНИЖНОМ ДЕЛЕ

САМАРА
Издательство СГАУ
2007

УДК 33
ББК У 050я7
Н 593



Инновационная образовательная программа
"Развитие центра компетенции и подготовка
специалистов мирового уровня в области аэро-
космических и геоинформационных технологий"

Рецензенты: д-р филос. наук, проф. Т. Н. Со с н и н а,
д-р эконом. наук, проф. Н. Н. О с м а н к и н

Нечитайло А.А.

Н 593 **Менеджмент в книжном деле:** учеб. пособие / А.А. Нечитайло.
– Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2007. – 160с.

ISBN 978-5-7883-0660-5

В учебном пособии рассмотрены актуальные вопросы и основные особенности менеджмента в книжном деле с точки зрения как книгоиздателя, так и книготорговца. Приведены конкретные примеры управления и организации работ в книжном магазине.

Также рассмотрены типы и культурное предназначение книжных магазинов, вопросы управления информацией и (кратко) вопросы книжного дела и законодательства.

Предназначено для преподавателей и студентов, обучающихся по специальностям 030901 «Издательское дело и редактирование» и 030903 «Книгораспространение».

УДК 33
ББК У 050я7

ISBN 978-5-7883-0660-5

© Нечитайло А.А., 2007
© Самарский государственный
аэрокосмический университет, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.....	7
1.1. Краткая история книги.....	7
1.2. Книга и другие носители информации.....	20
1.3. Книжный рынок России.....	26
Глава 2. ФУНКЦИИ ИЗДАТЕЛЯ И КНИГОТОРГОВЦА.....	33
2.1. Историческая эволюция.....	33
2.2. Функции современного книготорговца.....	35
2.3. Современное состояние книжного дела.....	39
Глава 3. ТИПЫ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ.....	42
3.1. Книжный магазин широкого профиля.....	43
3.2. Специализированный книжный магазин.....	44
3.3. Многопрофильный книжный магазин, торгующий книгами на различных носителях.....	47
3.4. Сетевые книжные магазины.....	48
3.5. Букинистические магазины и магазины антикварной книги.....	50
3.6. Виртуальный книжный магазин.....	52
Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ КНИЖНЫМ МАГАЗИНОМ.....	58
4.1. Стратегическое и оперативное планирование в книжном деле.....	58
4.2. Управление финансами.....	70
4.3. Технология закупок.....	79
4.4. Технология продаж.....	81
Глава 5. ПЕРСОНАЛ КНИЖНОГО МАГАЗИНА.....	86
5.1. Критерии отбора персонала.....	86
5.2. Подготовка кадров.....	86
5.3. Организация работы персонала и распределение функций.....	90
5.4. Лидерство и участие.....	98

Глава 6. КНИЖНОЕ ДЕЛО И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО.....	100
Глава 7. ПЛОЩАДИ КНИЖНОГО МАГАЗИНА.....	102
7.1. Торговый зал.....	102
7.2. Витрина.....	112
7.3. Меблировка.....	118
7.4. Указатели.....	122
7.5. Склад.....	128
Глава 8. КУЛЬТУРНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ КНИЖНОГО МАГАЗИНА....	130
8.1. Элементы культурной деятельности книжного магазина.....	130
8.2. Продвижение культурной деятельности магазина.....	136
8.3. Дополнительные услуги в книжном магазине.....	139
Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ.....	142
9.1. Системы управления книжным магазином.....	142
9.2. Автоматизация работ в книжном магазине.....	145
9.3. Архивы и каталоги, библиографические базы данных ISBN, ISSN	151
9.4. Информирование клиентов.....	157
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	159

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебное пособие предназначено для преподавателей и студентов, обучающихся по специальностям 030901 «Издательское дело и редактирование» и 030903 «Книгораспространение».

В учебном пособии рассмотрены основные процессы производства и распространения (реализации) книжной, газетной, журнальной и другой полиграфической продукции (далее книги).

Эти процессы в основном соответствуют процессам продажи любого другого товара, если не считать, что книга, в основном, является предметом не первой необходимости.

Важно помнить, что книготорговец – лишь звено в многоступенчатой цепи процесса распространения книги от автора до покупателя (читателя).

Следует понимать, что процессы издания и распространения книги неразрывно связаны между собой и включают в себя: автора рукописи, литературного агента, литературного, технического и художественного редакторов, издателя, дизайнера, технолога, печатника, переплетчика, логиста, маркетолога и, в конечном счете, книгораспространителя – специалиста с высшим профессиональным образованием в области торговли книгой.

Распространение книги может осуществляться различными способами в зависимости от инфраструктуры каждой страны. Однако основными участниками данного процесса являются – оптовики, книготорговцы, торговые представители и библиотечные коллекторы.

Известно, что прибыль зависит от преобразования ресурсов (людских, материальных, финансовых и др.) в материальные ценности и услуги и является необходимым условием деятельности издательства, типографии или предприятия торговли.

При этом задачу увеличения прибыли руководство перечисленных организаций решает посредством принятия трех групп управленческих решений:

- стратегические решения;

- административные решения;
- оперативные решения.

Стратегические решения базируются на предвидениях менеджмента высшего уровня и представляют собой оценку реального состояния фирмы, ее цели и пути достижения, а также направления развития.

Оперативные решения позволяют наиболее оптимально решать текущие проблемы и задачи.

Административные решения охватывают вопросы общего управления фирмой и развития ее ресурсов. Причем уровень менеджмента является важнейшим фактором ее конкурентоспособности.

Основной задачей современного менеджмента в настоящее время является выявление:

- возможностей;
- угроз;
- изменений;
- тенденций;
- других проблем фирмы.

Управленческие задачи должны быть нацелены на достижение высокого уровня творческого подхода коллектива к выполняемой работе и готовности к нововведениям в организации.

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

1.1. КРАТКАЯ ИСТОРИЯ КНИГИ

Исторический обзор

Потребность как-то закрепить мысль, чтобы впоследствии передать ее другим людям, появилась на заре человеческой истории. Причем писали в те времена не на бумаге, ибо бумагу еще не изобрели. Камень, кость, металл, дерево, глина, листья и кора деревьев, кожа, водоросли, тростник, трава, пенька, лен, хлопок – многое испробовал человек, пока окончательно не пришел к бумажному варианту.

Шумеры, жившие в IV в. до н. э. в Месопотамии на плодородной низменности между реками Тигр и Евфрат, вырезали свои письмены на глиняных плитках. Каждая плитка представляла собой страницу, на которой писали деревянным резцом, затем обжигали, и плитки становились твердыми и долговечными. Из множества таких плиток составлялась книга. Понадобилось много времени, чтобы человечество нашло для письма новый материал, более доступный, прочный и легкий.

В III веке до н. э. египтяне использовали для письма болотное растение, похожее на камыш, – **папирус**. Это растение в изобилии росло в долине реки Нила. Египтяне очищали стебли срезанного тростника от коры и из пористой сердцевины нарезали тонкие ленты. Их укладывали слоями, один поперек другого. Сок папируса обладал свойствами клея: засыхая, он спрессовывал папирус в сплошную массу, эластичную, достаточно ровную и прочную. Высушенный папирус полировали пемзой, подкрашивали и белили. Папирус был хрупок и нарезать его на листы и переплетать было нецелесообразно.

Поэтому папирусные ленты склеивались или сшивались в свитки, которые скручивались, завязывались и укладывались в специальные футляры – капсулы или капсулы, к которым прикрепляли этикетки с названием книги. Получался **свиток** – одна из первых известных форм книги в мировой цивилизации. На папирусе написаны многие дошедшие до нас исторические документы, великие творения народов древнего

Востока, Греции и Рима. На папирусе были записаны поэмы Гомера. Первоначально свитки были распространены только в Египте, но после македонского завоевания, в эпоху царей Птолемеев, Египет становится поставщиком этого писчего материала во все страны Средиземноморья. Последним документом, написанным на папирусе, считается Папская булла (1022 г.).

Почти все государственные и местные управления, коллегии жрецов, собрания граждан и состоятельные люди считали престижным иметь хорошую библиотеку. Библиотеки устраивались при общественных банях, где богатые рабовладельцы проводили время за чтением книг. Специально обученные рабы-чтецы – по-латыни их называли «лекторы», а по-гречески «диаконы» – читали вслух всем желающим. Самым богатым книжным собранием античности была, вероятно, **Александрийская библиотека** царей Птолемеев. Она насчитывала более 700000 папирусных свитков. Греческий ученый Каллимах создал каталог книг, и библиотека стала самым крупным культурным и научным центром античности.

Спустя много веков папирус сменил хотя и дорогой, но зато более прочный и долговечный материал – **пергамент**. Существует предание о том, что название «пергамент» произошло от города Пергама в Малой Азии. Рассказывают, что во II веке до н. э. Царь Евмен II задумал создать в своей столице Пергаме большую библиотеку. Для изготовления рукописей он решил купить в Египте самый подходящий материал для письма – папирус. Но фараон Птолемей, узнав о намерении Евмена и боясь, что новое собрание книг затмит славу знаменитой Александрийской библиотеки, отказался продать царю папирус. Тогда Евмен начал искать другой материал для письма. Этим материалом стала особым образом выделанная кожа телят или козлят – пергамент. Стоил пергамент дорого. Собрание в пятьсот, тысячу пергаментных свитков считалось в средневековой Европе редкостью. Для изготовления одной книги на пергаменте нужны были шкуры целого стада животных. Одна книга, написанная на пергаменте, часто стоила столько же, сколько большое поместье.

Различные определения книги

Вначале из пергамента делали свитки, как из папируса. Однако вскоре подметили, что, в отличие от папируса, он легко записывается с

обеих сторон. Пергамен нарезали на четырехугольные листы, которые сшивались между собой. Так родилась существующая и поныне универсальная форма книги – **кодекс**, или книжный блок. В буквальном смысле «кодекс» в переводе с латинского языка означает «деревяшка». Возможно, произошло это оттого, что переплетали книгу в деревянные доски. Вместе с книгой-кодексом родилось переплетное искусство. Нарезанные листы пергамента сгибались (фальцевались) в определенном порядке. По-гречески лист в четыре сложения «тетра» именуется тетрадь. Из тетрадей по шестнадцать и по тридцать две страницы формировался том – книжный блок любого формата и объема.

Папирус и пергамент способствовали широкому распространению учености и культуры. Книги переписывались многочисленными писцами и продавались. В Древнем Китае было налажено изготовление бамбуковых книг. Тонко выструганные пластинки бамбука скреплялись вместе металлическими скобами в виде современной раздвижной оконной шторы. На такой книге-шторке, так же, как и на изобретенном позднее шелке, китайцы рисовали свои иероглифы кисточками, используя для этого тушь. Бумага в Китае появилась во II веке до н.э. Первоначально ее делали также из бамбуковой массы, поэтому она приобрела название от исторических слов «бомбакка» и «бомбицинна».

Доступным материалом для письма была **береста**. До нас дошли способы ее переработки: для изготовления писчего материала кожаца дерева сдиралась и пропитывалась специальным составом. Склеенные листы заворачивались в ткань для лучшей сохранности. Тонкий слой коры молодых деревьев выдерживался в кипятке, из нее нарезался лист, по эластичности не уступавший современной бумаге. Из него изготавливали книги-свитки и книги-кодексы. Берестяные книги наибольшее распространение получили у древних славян, а также у народов Северной Индии. Первые берестяные книги Индии датируются IX веком н. э.

Из Китая производство **бумаги** пришло в Корею, Японию, Индию. В VIII веке бумагу умели изготавливать народы Таджикистана. В XI – XII веках бумага добралась до Европы. В XVI веке все основные государства имели свое бумажное производство. Древнейшие русские документы, написанные на бумаге, относятся к первой половине XIV века. В XV – XVI веках в России начали работать первые бумажные мельницы. В Европе и России бумага изготавливалась не из бамбука, который здесь не

растет, а из тряпок. Тряпье резали, размельчали и из образовавшейся массы делали бумагу. Изобретение производства бумаги, так же, как и появление папируса и других материалов для письма, сыграло огромную роль в развитии мировой культуры, в возникновении книгопечатания.

Много людей трудились над созданием книгопечатания. Но лишь одному из них удалось подытожить все то, что было сделано в этом направлении ранее. Этот человек облек в реальные технические формы идею, которая высказывалась многими до него, он нашел наилучшие конкретные формы решения проблемы книгопечатания.

Иоганн Гутенберг (1394/1399 – 1468) родился в крупном немецком городе Майнце. Вместе с родителями юный Гутенберг переехал в город Страсбург. Там он занимался ремеслами: изготовлением ювелирных украшений и выделкой зеркал. К 1440 году относятся его первые типографские опыты. Вернувшись в Майнц, Гутенберг принялся за подготовку к печати полной Библии на латинском языке. В 1453 – 1454 гг., как считают, Гутенберг напечатал свою первую Библию, называемую 42-строчной, потому что в ней на каждой странице набрано и отпечатано 42 строки текста в два столбца. Всего она насчитывает 1282 страницы. Элементы убранства книги выполнялись от руки. Часть тиража отпечатана на бумаге, часть на пергаменте. На обустройство типографии Гутенберг взял ссуду у книготорговца и ростовщика Иоганна Фуста, который, не дожидаясь окончания работы, подал на него в суд за неуплату денег и отсудил все имущество, в том числе готовый тираж Библии. Лишь под старость Гутенберг получил возможность жить, не заботясь о хлебе насущном. Архиепископ Адольф Нассауский дал Гутенбергу придворный чин и пожизненную пенсию. Но дни печатника были сочтены, и 3 февраля 1468 г. Гутенберга не стало.

Гутенберг создал первое типографское оборудование, изобрел новый способ изготовления шрифта и сделал словолитную форму. Из твердого металла делались штампы (пунсоны), вырезанные в зеркальном изображении. Затем они вдавливались в мягкую и податливую медную пластину: получалась матрица, которая заливалась сплавом металлов. В состав сплава, разработанного Гутенбергом, входили олово, свинец, сурьма. Сущность этого способа изготовления букв состояла в том, что их можно было отливать в любом количестве. В производстве книги это имеет существенное значение, если учесть, что для одной средней книжной страницы требуется примерно двести букв. Для

оборудования типографии требовался уже не просто пресс, а печатный станок и наборная касса (наклонный деревянный ящик с ячейками). В них помещались литеры букв и знаков препинания. Еще при жизни Гутенберга печатный станок распространяется по Европе. В 1461 г. открываются типографии в немецких городах Бамберге и Страсбурге. В 1465 году начинается книгопечатание в Италии, в 1468 году – в Швейцарии, в 1469 году – в Нидерландах, в 1470 – во Франции, в 1473 – в Венгрии, в 1474 – в Испании, в 1476 – в Польше и т. д.

Книги, изданные по 31 декабря 1500 года, принято называть **инкунабулами**, по-латыни «в колыбели», то есть в колыбели книгопечатания. Европейские книги, напечатанные с 1501 по 1550 годы включительно, обычно именуется **палеотипы**, то есть старинные издания. В течение 50 лет было основано 1099 типографий, выпустивших в общей сложности около 10 миллионов экземпляров печатных книг, в том числе и на славянском языке.

В 1516 году в Праге открылась славянская типография, которую основал ученый-медик, выпускник Краковского университета **Франциск Скорина**. Вскоре вышла его первая кириллическая книга «Псалтырь» (1517), напечатанная на церковнославянском языке кириллическим шрифтом. Эта книга была популярна среди славянских народов и бытовала преимущественно в рукописном виде. Печатная «Псалтырь» долгие годы служила для обучения грамоте.

В середине XVI столетия печатный станок появился в Москве. Одной из самых загадочных страниц в истории отечественного книгопечатания является вопрос об Анонимной типографии и анонимных изданиях, получивших такое название в связи с отсутствием в них выходных сведений. В настоящее время известны следующие издания, датируемые по бумаге, вкладным и владельческим записям, орнаменту, расположению шрифта, строк: Узкошрифтное Четвероевангелие (1553-1554), Триодь Постная (1555-1556), Триодь Цветная (1556-1557), Среднешрифтное Четвероевангелие (1558-1559), Среднешрифтная Псалтырь (1559-1560), Широкошрифтное Четвероевангелие (1563-1564), Широкошрифтная Псалтырь (1564-1565). Исследователями точно установлено их московское происхождение.

Анонимные издания подготовили появление «Апостола» (1564) – шедевра полиграфического искусства, выпущенного Иваном Федоровым в Москве.

Иван Федоров (Иван Федорович Москвитин) родился около 1510 года. Точных сведений о месте рождения не имеется. В 1529-1532 гг. Федоров учился в Краковском университете, где получил степень бакалавра. С 1564 года жизнь Ивана Федорова и книгопечатание на Руси неразрывно связаны. Вторым изданием Федорова был «Часослов». По этой книге в старину учились грамоте. Спрос на «Часослов» был велик и Федоров дважды переиздавал его. Вскоре после издания «Часослова» Федоров переезжает во Львов. В 1574 году Федоров издал во Львове первый русский печатный учебник – «Азбука». Это краткая грамматика с русской азбукой, упражнениями для чтения и письма, примерами склонения и спряжения. Сохранился лишь единственный экземпляр этой книги. Умер Иван Федоров в декабре 1583 года во Львове. Но типографии, созданные им, остались и продолжали работать.

О другом русском первопечатнике, помощнике Ивана Федорова **Петре Тимофееве Мстиславце** сохранились еще более отрывочные сведения. Первое документальное известие о нем относится ко времени его совместной работы с Федоровым в Москве над «Апостолом» в 1564 году. Предполагают, что он родился в белорусском городе Мстиславле. С Иваном Федоровым мастер работал в Москве и затем в Литве. После 1569 года он переехал в Вильно, где на средства купцов Мамоничей основал типографию. Время и место окончания жизненного пути Петра Тимофеева Мстиславца неизвестны.

Долгие годы человек бессознательно стремился к тому, чтобы облик книги соответствовал ее содержанию, чтобы книга была красивой. Из чего же складывается **облик книги**? Каждая книга имеет переплет или обложку. Это одежда книги. Ее основное значение заключается в том, чтобы предохранять издание от сырости, изменений температуры, механических повреждений. Лист, который соединяет переплет с книгой, называется форзац. За ним следует титульный лист. Здесь обычно помещают название книги, фамилию автора и сведения о том, где, когда и кем издана книга. Перед титулом иногда помещают фронтиспис. Это большой, во всю страницу рисунок, который обычно отражает кульминационный момент повествования. Фронтисписом может служить портрет автора или главного героя повествования. Далее идет сам текст книги. Книга не может существовать без шрифта. Шрифт – это язык книги. Разные книги набираются разными шрифтами. Есть шрифты, предназначенные специально для газет, для художественной

литературы, для учебников. Некоторые из них читаются легче, некоторые – труднее. В первых книгах такого разнообразия не было. Вся книга набиралась одним шрифтом.

Помимо текста в каждой книге имеются иллюстрации. Еще до изобретения Гутенберга в Европе выпускались книжки-картинки с текстом и иллюстрациями, воспроизведенными с цельной деревянной формы. После изобретения наборной формы гравюра на дереве не потеряла своего значения. Раньше этим способом отпечатывали и текст и иллюстрации, а теперь воспроизводят лишь иллюстрации. Способ назвали **ксилографией**, от греческого «ксилос» – дерево. Деревянную доску, на которой выгравировано рельефное изображение, делали одной высоты с литерами и вставляли в наборную форму. Иллюстрации с такой формы можно было печатать одновременно с текстом. Первые книги с гравюрами выпустил в 60-х годах XV века в Германии Альбрехт Пфистер. Это были книжки с картинками, раскрашенными от руки, но текст в них был отпечатан с наборной формы. Ксилография недолго была единственным способом иллюстрирования книг. С первых же шагов книгопечатания с гравюрой на дереве начинает соперничать гравюра на металле.

В начале XV столетия в Германии была изобретена **глубокая печать**. Первая книга с иллюстрациями, выполненными этим способом, появилась в 1477 году. Для того, чтобы сделать гравюру, предварительно рисунок наносили на медную доску. Затем гравер брал в руки штихель – стальной инструмент со срезанным острым концом – и приступал к работе. Он прорезал линии рисунка на поверхности доски. Когда гравюра была готова, доску закатывали краской. Затем осторожно снимали краску с фона рисунка, оставляя ее лишь в углубленных штрихах. Для получения оттиска лист бумаги плотно прижимали к доске и краска переходила на бумагу. В отличие от ксилографии, в глубокой гравюре краска лежит в углублениях, а пустые – пробельные – элементы формы возвышены.

Гравюры печатают на специальном станке. Он состоит из двух тяжелых валов, к одному из которых приделана четырехконечная рукоятка. Вращая рукоятку, пропускали между валами доску с наложенным поверх нее листом бумаги. Позже граверы стали использовать в своей работе азотную кислоту. Медную доску покрывали лаком, затем копотью, после чего процарапывали линии рисунка иглой, обнажая металл. Затем по краям пластины делали бортик из воска. Получалось корытце,

в которое наливали азотную кислоту. Кислота протравливала штрихи рисунка там, где игла гравера соскребала с металла лак. Так получалась форма для глубокой печати. Ее закатывали краской, очищали пробельные места, накладывали сверху бумажный лист и пропускали между тяжелыми валами станка. Валы плотно прижимали бумагу к печатной форме. Краска переходила на лист. Азотная кислота по-французски называется «о форт», что в буквальном смысле означает «крепкая вода». Кислота успешно заменила инструмент гравера, поэтому новый способ назвали **офортом**.

Внедрение химических методов в полиграфию привело к открытию нового способа печати – **литографии**.

Деревянный печатный станок сослужил человечеству немалую службу – на нем были оттиснуты страницы первых русских печатных книг. Но к концу XVIII века стало ясно, что он уже не в силах удовлетворить возросшие потребности книгопечатания. Первые типографские станы были полностью деревянными. Дерево же, как известно, легко раскалывается и истирается. Постепенно на смену дереву приходит металл, но это произошло не сразу. Для того чтобы деревянный станок стал станком металлическим, потребовалось почти 300 лет. В 1800 году английский лорд Стенгоп построил цельнометаллический печатный станок, производительность увеличилась вдвое. Но через несколько десятилетий и этого оказалось недостаточно. Социальные и технические изменения в обществе в конце XVIII – начале XIX веков, связанные с победой буржуазного строя, приводят к новому расцвету науки и культуры, что, в свою очередь, отражается на печатном деле. То, что произошло в металлургии, в машиностроении, в горном деле, не могло не коснуться полиграфической техники. Применение трех различных видов печати – высокой, плоской, глубокой – расширило возможности книгопечатания.

В 1811 году Фридрих Кениг и Андрей Бауэр построили первую **ско-ропечатную** машину. Постепенно эти машины проникают во все страны. Первая печатная машина русского производства была построена в 1829 году на Александровской мануфактуре под Петербургом. Она была установлена в типографии газеты «Северная пчела».

Печатная машина Кенига давала в час около 800 оттисков. Получается, что на этих (плоскопечатных) машинах нельзя печатать газеты, имеющие большой тираж.

Печатники задумались над увеличением производительности. Для этого необходимо было подобрать новую форму движения. Такой формой оказалось вращение. В типографском деле вращение позволило создать печатную машину, работающую без холостого хода. Это дало колоссальный выигрыш во времени. «Вращать» – по-латыне «ротаре». Поэтому новую машину называли **ротационной** печатной машиной. Иногда ее называют просто **ротацией**. Ротационные печатные машины сначала появились в текстильном производстве. Впервые мысль о ротационной печатной машине появилась у владельца одной из московских ткацких фабрик – купца Ивана Алексеевича Гребенщикова. Современная ротация появилась в 1863 году, когда Вильгельм Буллок построил машину, печатавшую на длинной бумажной ленте с укрепленного на цилиндре стереотипа.

Слово **стереотип** составлено из двух греческих слов: «стерос» означает «плотный», а «типос» – «отпечаток», «шрифт». Стереотип, в отличие от наборной формы, состоящей из отдельных литер, представляет собой цельную, обычно металлическую форму. Но стереотип, отлитый из типографского сплава – грата, обладает серьезным недостатком. Тиражность его выше, чем у обычной формы, но не на много.

И здесь на помощь стереотипии пришла **гальванотехника**, изобретенная русским физиком **Борисом Семеновичем Якоби**. Гартовый стереотип стали покрывать более твердым металлом – железом, хромом, никелем. Научились изготавливать гальванотехническим путем цельные стереотипы из твердого металла – гальваностереотипы. Тиражность сразу поднялась. Кроме металла, стереотипы стали делать из пластмассы и резины. Изобретение стереотипии было важным этапом на пути развития книгопечатания. Следующим этапом в развитии полиграфии был переход от ручного набора к набору механизированному. Было предпринято много попыток построить наборную машину. Назовем знаменательную дату – 18 февраля 1822 года. В этот день в Англии был выдан первый патент на наборную машину. Получил его инженер Вильям Черч. Следующий патент в этой области получили через 18 лет англичане Джеймс Юнг и Адриан Делькамбр. Их машина «Пианотип» была первым механическим наборщиком, работавшим в типографиях. Строят механических наборщиков и русские новаторы: орловский помещик Семен Якушкин, учитель математики Василий Баулер, титулярный советник Александр Рождественский, художник Егор Шрейдер. Наборная машина делала работу нескольких наборщиков, но и обслу-

живали ее несколько человек. Была поставлена новая задача – научить механического наборщика работать без человека. Это сделал русский изобретатель Петр Петрович Княгининский. В Париже, в конце 1868 – начале 1869 года Княгининский построил первую в мире автоматическую наборную машину. Она работала сама, без человека. И называлась «автомат-наборщик». Управлял машиной не человек, а заранее изготовленная бумажная лента с пробитыми в ней отверстиями. Отверстия образовывали комбинации, каждая из которых соответствовала определенному типографскому знаку.

Следующим этапом в развитии полиграфии было изобретение **декалькомании**. В быту он стал известен как переводные картинки. Сущность декалькомании состоит в том, что печать производится здесь на специальной бумаге, предварительно покрытой тонким слоем клея. Если переводную картинку смочить и приложить к какой-нибудь поверхности, клей размокнет и изображение перейдет на эту поверхность. Изобрел декалькоманию Александр Иванович Тербенев, в свое время известный скульптор – автор Атлантов, поддерживающих своды портика Государственного Эрмитажа в Санкт-Петербурге. Александр Тербенев родился в 1812 году, и в 12 лет был принят в воспитанники Академии художеств, где сразу же проявил незаурядные способности. 6 мая 1840 года российский департамент мануфактур и торговли объявил о выдаче «художнику, губернскому секретарю Тербенеvu привилегии на способ литографирования на фаянсе, фарфоре и стекле». Важные усовершенствования в способ Тербенева внес Степан Александрович Хрулев. В начале 60-х годов XIX века Хрулев основал в Петербурге первую в мире фабрику декалькомании. В проспекте фабрики указывалось, что она призвана «оказать большую услугу народу распространением в нем превосходных копий с картин, которые по дороговизне своей не могли быть доступны большинству». Еще сам Тербенев предложил применять декалькоманию для украшения стеклянной, фарфоровой и фаянсовой посуды. В наши дни способ русского скульптора применяется на фарфоровых фабриках всего мира. Характерная особенность переводных картинок состоит в том, что их печатают не на том предмете – фарфоровой чашке, трамвайном вагоне, – для которого они предназначены, а на листе бумаги. Это их временное пристанище. Придет время, и бумагу приложат к той поверхности, которая будет служить переводным картинкам постоянным домом.

Декалькомания – печать с переносом. Именно в этом состоит суть и смысл способа, изобретенного Александром Тереховым. И именно это объединяет переводные картинки с одним из широко распространенных в наши дни способов печати – **офсетом**. Офсет иначе называют печать с переносом, т.е. типографская машина печатает в три приема: с формы на резиновый валик, с валика – на сборную форму, со сборной формы – на бумагу. Впервые такой способ печати был применен в 1880 году французом Вуареном. К сожалению, этот способ на долгие годы был забыт, лишь в начале XX века американец В. Рубель и немец К. Германн возродили его к жизни. Они-то и назвали способ офсетной печатью. Впоследствии офсетный способ получил широкое распространение. Особенно хорошо воспроизводятся офсетом многокрасочные иллюстрации. Первоначально этот способ использовали только для печати с плоских форм, затем появился «высокий» и «глубокий» офсет.

Цветная печать появилась в результате поиска способа для защиты от фальшивомонетчиков. В XIX веке европейский рынок был буквально наводнен поддельными ассигнациями. Подделки были настолько качественны, что банкиры принимали их за настоящие. Проблема фальшивомонетчиков казалась неразрешимой, потому что в то время нигде в мире не умели изготавливать бумажные деньги так, чтобы их можно было легко отличить от фальшивых. Многие ученые пытались отыскать такой способ печати, который бы совершенно исключал возможность подделки. Поиски в этом направлении велись в разных странах в течение длительного времени, но результата не дали. Изобрел этот способ в 1894 году Иван Орлов.

Иван Иванович Орлов родился в 1861 году в небольшом селе Меледино Княгининского уезда в семье крестьянина. С детства Орлов хорошо рисовал и мечтал стать художником. В то же время его интересовала техника. Пытаясь совместить оба увлечения, Орлов, окончив ремесленную школу, идет учиться в Строгановское училище технического рисования. После окончания училища в 1882 году Орлов некоторое время работал мастером на одной из ткацких фабрик Москвы, а затем перебрался в Петербург и поступил в ведущую русскую типографию – Экспедицию заготовления государственных бумаг на должность ученого рисовальщика. Работая в Экспедиции, Орлов не мог не интересоваться вопросами изготовления ценных государственных бумаг, ведь в этом и состояло назначение предприятия. Нужно было создать

способ, который бы совершенно исключал возможность подделки. Такова была проблема, и Орлов с увлечением начал искать пути к ее разрешению.

Бумажные деньги в России появились во второй половине XVIII века. Императрица Екатерина II учредила их специальным указом. Для того чтобы затруднить подделку ассигнаций, их печатали на высококачественной бумаге, снабженной особыми водяными знаками. Но эта мера мало помогала правительству Екатерины II. Вскоре во многих городах и селах страны появились поддельные ассигнации. Техника изготовления ассигнаций совершенствовалась с каждым годом. Для того чтобы затруднить подделку, кредитные билеты стали печатать с особыми, изготовленными на специальных – гильеширных машинах, форм. Гильеширование в течение некоторого времени предохраняло ценные бумаги от подделки. Однако вскоре фальшивомонетчики нашли способ вручную имитировать вырезанный гильеширной машиной узор. Это требовало большого труда и большого искусства, но трудности не останавливали преступников. После долгих раздумий Орлов приходит к выводу, что новый способ изготовления ценных государственных бумаг должен быть машинным. Годы упорного и напряженного труда увенчались успехом. К 1890 году разработка способа была закончена, и Орлов приступил к проектированию особой типографской машины. Машина успешно выдержала все испытания и была принята к производству. Сущность способа Орлова заключалась в том, что на бумагу в каждый данный момент наносится не одна краска, как в обычных способах печати, а все краски одновременно. Изобретатель сумел добиться того, чтобы линии рисунка переходили из одного цвета в другой, изменялись в цвете, не прерываясь. Этот эффект можно получить лишь на специальной «орловской» машине. Воспроизведение оттисков «орловской печати» вручную невыполнимо. Все это значительно уменьшило возможность подделки кредитных билетов, свело ее до минимума. Орлов совершил со своей машиной триумфальное шествие по Европе и Америке. Последние годы жизни изобретатель трудился на Московской фабрике Гознак. Умер Иван Иванович Орлов в декабре 1928 года.

В конце XX века в результате развития информационных технологий и связи (ИТС) начинают возникать новые формы и способы потребления, в которых преобладают сиюминутность, интерактивность, динамизм. Книга начинает сдавать свои позиции **другим носителям**. А именно CD-ROM, DVD, e-book (электронная книга).

НОСИТЕЛИ ИНФОРМАЦИИ	ИСТОРИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ	ГЕОГРА- ФИЯ	ЭРА
Клинопись	Зарождение письменности	Месопотамия	IV тыс. до н.э.
Папирус	Религиозное содержание	Египет	III тыс. до н.э.
Пергамент	Заменяет папирус	Пергам	II в до н.э.
Александрийская библиотека	Расцвет библиотечного дела. Сохранение текстов – зафиксированной в рукописях памяти всего человечества	Греция	III в. до н.э.
Бумага	Сохранение текстов, использование в монастырях и университетах. Заменяет пергамент. Материал для возникшего впоследствии книгопечатания	Возникает в Китае	II в до н.э. в Китае – X в.н.э.в Европе
Книгопечатание	Появление печатной книги	Германия	XV в.
Прикладные издательские технологии	Удешевление печати. Ротационная, офсетная и цветная печать		Начало XIX в.
Эволюция носителей информации: CD-ROM, DVD, Видео CD, Internet, e-book...	Дополнительные носители книжных текстов		Конец XX в.

Определение книги

Книга – это материальный носитель, где воплощаются интеллектуальные творения одного или более авторов. В материальном выражении это выглядит как сшитая или сброшюрованная стопка отпечатанных листов с обложкой из картона или другого материала. Книга представляет собой единицу чтения. Однако в настоящее время, в эпоху развития информатики, формат подачи информации меняется на более высокотехнологичный, такой как CD-ROM, Интернет и др.

Современная книга не похожа на книгу прежних времен. Раньше люди не задавались вопросом, обречена ли книга на исчезновение. Но сегодня этот вопрос звучит довольно часто как из уст людей, далеких от этой отрасли, так и от самих профессионалов.

Определение книги в настоящее время ставит вопрос о необходимости двойственного подхода к книге: как к тексту и как к средству передачи информации, т.е. носителю. Другими словами, с одной стороны – библиографические компоненты книги, её содержание, но с другой стороны – материальные компоненты книги, форма, исполнение.

Понимание книги как средства передачи информации/носителя, а также изменение шкалы ценностей, связанных с книгой, помогают понять историческую эволюцию человека, его общественные связи, отношение к окружающим и культуру. Именно в этой связи и в способности адаптироваться к окружающим изменениям как раз и заключается сила и отличительная особенность книги как носителя информации.

1.2. КНИГА И ДРУГИЕ НОСИТЕЛИ ИНФОРМАЦИИ

Эволюция книги

Если обратиться в прошлое, можно обозначить три важных этапа технологических преобразований, которые позволяют более точно определить современное положение книги и увидеть перспективу ее развития:

1. Книгопечатание и светскость знаний

Книгопечатание послужило началом введения практики письма в широкое социальное русло, сняв ограничения в ее использовании. Книга становится ключевым инструментом интеллектуального труда.

2. Ротапринтная печать. Доступ к книге стал реальностью

Ротапринтная печать на рулонах бумаги позволяет выпускать большие тиражи, вводить цвет, сокращать цену одного экземпляра и приближает книгу к читателю, жаждущему чтения. С особой силой так называемая “жажда чтения” проявила себя в XVIII веке.

3. Мультимедийные технологии. Новая трактовка понятия “книга”

Несовпадение понятий книга-содержание и книга-носитель в XX веке отражает новое положение книги в ее ипостаси как носителя информации. В настоящее время в результате развития информационных технологий и связи (ИТС) начинают возникать новые формы, новые способы, в которых сиюминутность, интерактивность, динамизм приводят к тому, что традиционная книга начинает сдавать свои позиции дру-

гим носителям, более соответствующим отдельным содержаниям: CD-ROM, DVD, e-book (электронную книгу).

Независимо от того, как мы рассматриваем книгу (как ресурс сохранения информации или как способ предоставления информации), по сравнению с другими технологическими ресурсами книга может восприниматься как рудимент (первоисточник).

Поскольку у книги существуют неоднородные функции с точки зрения использования, возможно в каждом конкретном случае подобрать наиболее адекватный носитель.

Три основные функции книги:

- носитель информации;
- средство развлечения;
- инструмент познания.

Существование бумажного формата как способа передачи содержания подвержено изменениям, которые могут объясняться различными обстоятельствами:

1. Книга, журнал, газета имеют культурную и рыночную ценность. С одной стороны, они являются частью культуры, поскольку передают знания, информацию, историю и т.д. Вместе с тем, нельзя забывать, что полиграфическое производство приносит большие прибыли. Следовательно, рыночный аспект существует параллельно с культурологическим.

2. Распространение культуры всегда тесно связано с крупными инвестициями - в технологию, инфраструктуру, в получение доступа в Интернет и т.д. Спрос на новую продукцию в области цифровых технологий во многом зависит от возможности доступа к Интернету и от уровня технологических способностей потенциальных клиентов. На сегодняшний день нередко приходится сталкиваться с проблемой так называемой «цифровой брешы» – неспособности некоторых коллективов получить информацию из-за отсутствия соответствующих средств.

3. Безусловно, наиболее значимым в книге является содержание, и полиграфия, организующая содержание в бумажный формат, играет в ИТС важную роль. Слияние типографий, издательств и посредников в процессах создания и распространения книг нарушает традиционное разделение труда внутри секторов книжного дела. На информационном рынке такие предприятия – поставщики услуг и содержания – имеют шанс завоевать весь рынок.

Другие носители информации

Бурное развитие компьютерных технологий, широкое их внедрение и прикладное использование характеризуют объективно наступивший новый этап в развитии цивилизации. Значительные изменения происходят в настоящее время в области социальной коммуникации. Наряду с изданиями, подготовленными по традиционной «бумажной» технологии, появляется все больше изданий, подготовленных на основе технологии «мультимедиа». Это многочисленные энциклопедии, справочники, интерактивные путеводители, электронные учебники и т. д.

Широкое распространение новых носителей информации и систем мультимедиа, доступность их все большему числу пользователей дают основание говорить о появлении новых средств реализации процесса социальной коммуникации – электронных изданий. В широком смысле сущность электронной книги заключается в том, что она представляет собой одну из форм способа превращения, организации производства индивидуального сознания в произведение общественного сознания, т.е. является одной из форм способа социальной коммуникации. Отличие ее от традиционной книги состоит в том, что это особый способ организации производства индивидуального сознания в произведение общественного сознания. Для чего характерно использование в качестве средства хранения и передачи информации компьютерных семантических систем, обеспечивающих, с одной стороны, многомерность плана выражения (многообразие доступных форм представления семантической информации – текстовой, аудиозвуковой, визуально-графической и др.), а с другой – возможность интерактивного взаимодействия читателя с произведением.

В пользу электронных изданий можно привести следующие аргументы:

- некоторые виды книжных изданий (справочники, путеводители, иллюстрированные энциклопедии, учебники) уступают по своим функциональным возможностям изданиям электронным (быстрый поиск нужного раздела, интерактивность, наличие звуковых и видеофрагментов), это позволяет говорить о том, что некоторые функции книги уже на данном этапе могут быть переданы электронной книге;
- появление электронных изданий – процесс необратимый и по всем прогнозам имеющий потенциал для развития;

- невозможно отрицать тот факт, что сейчас и в традиционном книжном деле, практически на всех этапах процесса движения произведения от автора к читателю, все большую роль играют компьютерные технологии и новейшие средства коммуникации.

Основанные на текстах литературных произведений электронные издания имеют много общего с соответствующими печатными изданиями. Это позволяет применять при построении типологических моделей электронных изданий те же критерии и основания для систематизации, которые используются в традиционном книговедении. В простейшем случае электронное издание представляет собой электронную копию печатного текста. По своим информационным возможностям такое электронное издание, как правило, не имеет особых преимуществ перед печатным изданием, а что касается удобства пользования, то электронные издания по многим параметрам значительно уступают печатным. Главное достоинство электронного текста состоит не столько в возможности быстрого перехода от одного фрагмента к другому и обратно, а в том, что этот переход осуществляется с помощью компьютера – универсального программируемого моделирующего устройства. Одним из наиболее важных свойств помещенного в компьютерную среду электронного текста – способность интегрироваться с другими текстами, помещенными в эту же среду.

Особенности электронных изданий:

- многомерность доступного знакового пространства;
- наличие внутренних и внешних динамических связей с другими электронными изданиями;
- компьютерная поддержка читателя;
- обеспечение интерактивной работы с авторским произведением.

В настоящее время используется два основных способа распространения авторского произведения в электронной форме: на оптических компакт-дисках (**CD ROM**) и через глобальные компьютерные сети (**Интернет**). Преимущества **CD-изданий**:

- низкая себестоимость;
- возможность выпуска тиража значительно быстрее, чем обычной печатной продукции;
- большая информационная емкость компакт-диска.

Недостатком является пока еще не очень высокая сохранность данных: гарантированный срок хранения информации на компакт-диске с

обычным алюминиевым покрытием на пластиковой подложке составляет не более 20 лет. Золотое покрытие позволяет увеличить срок годности диска примерно в пять раз, однако и это гораздо меньше срока «жизни» обычной бумажной книги.

Альтернативой изданиям на компакт-дисках является публикация в **Интернете**. В настоящее время электронные издания во «всемирной паутине» можно разделить на несколько категорий:

во-первых, различного рода рекламные сообщения (так называемые «домашние» Web-страницы), каталоги;

во-вторых, электронные периодические издания (аналоги бумажных газет и журналов);

в третьих, специальные издания, различного рода справочники, учебные пособия, художественная литература.

Рассмотрим подробнее некоторые виды электронных публикаций, сравнивая их с соответствующими видами печатных изданий.

Мультимедиа-издания

Представляют собой аналоги крупных печатных изданий (энциклопедий, справочников, путеводителей). Как правило, все статьи в электронных версиях энциклопедий связаны гипертекстовыми ссылками с другими статьями, с базами данных по персоналиям, картографической и другой информацией. Для навигации по изданию используются содержание, список ключевых слов, список гипертекстовых ссылок.

Художественная литература

В основном в Интернете выложены произведения, свободные от авторского права. За тысячелетнюю историю развития литературы цивилизация накопила огромное количество знаний, представленных в виде письменных текстов. Дать возможность ознакомиться хотя бы с их частью любому желающему с помощью новейших компьютерных и коммуникационных технологий – такую цель имеют различные компьютерные проекты.

Электронные публикации, не имеющие печатных аналогов

Издания, подготовленные на основе новых компьютерных технологий специально для опубликования в сети Интернет. Вышеописанные виды электронных изданий или сами издания являются копиями печатных изданий и могут быть распечатаны на бумаге. Специально же под-

готовленные для Интернета публикации издать в печатном виде нельзя в принципе, поскольку используемая в них система гипертекстовых ссылок на распределенную в сети информацию формируется в процессе работы с таким изданием и зависит от действий пользователя. Такого рода продукция получила название «виртуальная литература», она открывает совершенно новые перспективы в области социальной коммуникации. Читая с помощью компьютера роман, читатель как бы путешествует во времени вместе с персонажами. При этом читатель имеет возможность в любой момент увести сюжет в сторону или добавить в сюжетную линию новый эпизод. Автор электронного романа, оторвавшись от плоского печатного листа, дает читателю возможность не только погрузиться в текст, как в некую многомерную среду, но и ощутить себя в каком-то смысле соавтором данного произведения.

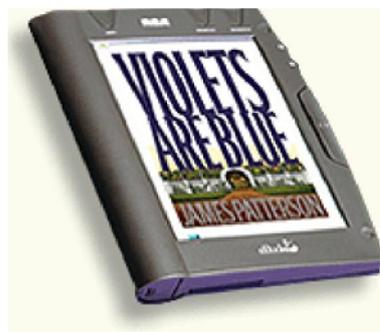
E-book или электронная книга

Речь идет о жестком носителе, который позволяет сохранять литературное содержание. Записать что-либо из сети в память электронной книги можно при соединении с телефонной линией и с соответствующей компьютерной программой. После записи пользователь может распоряжаться скачанными книгами по своему усмотрению. Цена записи колеблется между 2 и 15 евро (в SoftBook). Все интересующие пользователя детали можно узнать на соответствующих web-страницах, касающихся содержания электронных книг.

Пример электронной монохромной книги



Пример электронной цветной книги



Электронная бумага или e-paper

Электронная бумага представляет собой тончайший лист пластмассы, пропитанной маслом, в ячейках которой размещаются двухцветные (белые или черные) частицы так называемых электронных чернил (см. далее). При подключении книги к источнику питания на экране появляются текст и изображения. Однако, безусловно, среднему потребителю такой диск пока недоступен, так как цена каждого компонента электронной бумаги весьма высока. Скорее всего, речь можно вести лишь о проекте на будущее, который в настоящий момент требует совершенствования.

E-ink или электронные чернила

Электронные чернила позволяют создать книгу, которая с помощью электронной бумаги по своему внешнему виду будет точно такая же, как любая другая книга на бумажных листах и в переплете, за исключением пары кнопок, расположенных на корешке книги. Достаточно нажать одну из них, и через несколько секунд на ее страницах появится скачанный текст. Речь идет о тысячах сферических частиц, чувствительных к электрическому току, белых с одной стороны и черных с другой, в количестве 250 000 штук на дюйм. Эти чернила, нанесенные на специальную бумагу, активируются при контакте с микроскопическими нитями и создают текст. Тем не менее, и этот носитель имеет свои ограничения - например, отсутствие гарантии защиты от повреждения.

1.3. КНИЖНЫЙ РЫНОК РОССИИ

Производство на внутреннем рынке. Современное состояние книгоиздания

Книжное дело было в числе первых отраслей, начавших переход к рыночным отношениям. В результате формирования рыночной экономики сложились условия, обеспечивающие возможность реализации основных ее принципов: свобода предпринимательства, конкуренция, установление цен в соответствии с конъюнктурой рынка, оплата труда по результатам деятельности предприятий. Наступила эпоха конкуренции, в которой выживают и развиваются те фирмы, которые хорошо знают читательские потребности и правильно реализуют их в своей предпринимательской политике.

Происходит пересмотр отношения к книге как к объекту предпринимательской деятельности, который должен не только компенсировать затраты на его производство и распространение, но и приносить прибыль всем субъектам книжного дела: издательствам, типографиям, книготорговым предприятиям. Эта прибыль должна обеспечивать финансово-экономическую и материально-техническую базу для развития отрасли. В рыночной экономике по-новому проявляются противоречия, обусловленные двойственным характером книги: с одной стороны – это явление культуры, носитель интеллектуально-духовного богатства общества, а с другой стороны, книга – это коммерческий товар.

В новых условиях изменилась роль государственных органов управления книжным делом. Комитет Российской Федерации по печати и его органы на местах больше не занимаются распределением ресурсов, утверждением плановых показателей, контролем деятельности негосударственных предприятий. Деятельность отрасли регулируется законодательными актами Российской Федерации:

- «О средствах массовой информации» (1991г.),
- «Основы законодательства РФ о культуре» (1992г.).

Эти законы обеспечивают демократическое развитие книгоиздания и периодической печати. В условиях развития частного предпринимательства возрастает роль профессиональных организаций и прежде всего ассоциаций в защите интересов отрасли перед государственными органами. В начале девяностых годов в России были созданы ассоциации книгоиздателей, полиграфистов и книгораспространителей. Далее возникают новые профессиональные объединения, охватывающие группы специализированных (например, издателей деловой литературы) или предприятий, действующих в определенном регионе.

Определенное влияние на развитие книжного дела оказал процесс приватизации предприятий, который регламентировался законами РФ:

- «О собственности в РСФСР»,
- «О предприятиях и предпринимательской деятельности»,
- «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РФ»,
- «О государственной программе приватизации государственных и муниципальных предприятий в РФ».

Помимо перехода государственных предприятий в частную собственность шел процесс создания новых негосударственных издательских и книготорговых структур. В первой половине 90-х годов прошлого века книжное дело было сверхприбыльной отраслью, так как остродефицитный книжный рынок, существовавший ранее, обеспечивал быструю продажу книг многих тематических разделов. Покупатели не обращали особого внимания на качество издания и уровень книготорговых услуг. Успеха можно было добиться простыми перепечатками ранее дефицитных изданий, это не требовало значительных средств, времени и квалифицированного труда. Постепенно ситуация на книжном рынке меняется в сторону его насыщения, покупатели все тщательнее выбирают книги. Книжное дело перестает быть сверхприбыльным, усиливается конкуренция, все большее значение приобретает качество издательской, полиграфической и книготорговой деятельности, репутация фирмы. Успеха добиваются те, кто располагает капиталом, имеет налаженные связи с партнерами по бизнесу, с поставщиками и покупателями.

В 1990-х гг. чаще всего читали детективы (36 процентов), историческую литературу (24 процента), любовные истории (19 процентов). Ниши повышенного спроса быстро заполнялись. Читатель получил запрещенные ранее произведения, возродилась религиозная литература, публицистика. Переводные книги составляют почти половину всей выходящей издательской продукции, а в разделе художественной литературы – 77 процентов. Произошла дифференциация читательских интересов. Список бестселлеров меняется довольно быстро. Насыщение рынка массовой книги, дифференциация спроса, тенденция возврата к сокровищам мировой и отечественной культуры обязывает издателей усилить внимание к качеству подготовки и выпуска серьезной литературы, открытию новых имен. Процесс демократизации российского общества отразился на сфере книгоиздания. Его основным итогом стало развитие книжного рынка в соответствии с законодательными документами, экономическими, финансовыми и материально-техническими возможностями предприятий отрасли книгоиздания.

Наиболее важным явлением в развитии издательского дела стало возникновение большого числа негосударственных издательств. Стремительно увеличивается число издающих структур. Это способствовало исчезновению монополии в этой области, развитию конкуренции. Но

основная доля выпуска книжной продукции приходится на сравнительно небольшое число крупных специализированных предприятий. Это характерно и для стран с развитой рыночной экономикой.

Увеличивается издательская активность на периферии. Наиболее крупными издательскими центрами на периферии становятся Новосибирск, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Уфа и Казань. Но все же Москва и Петербург занимают лидирующие позиции. Тяготение издательств к центру обусловлено объективными причинами: исторически сложившейся инфраструктурой, наличием полиграфических мощностей, развитием транспортной системы, основной массы оптовых потребителей и значительного розничного рынка сбыта книжной продукции.

Демократизация издательской деятельности сделала возможным такую форму производства книг, как выпуск изданий за счет средств автора. Но рост стоимости книгоиздания не дал возможности развиваться этой тенденции. Необходимость быстрого реагирования на динамично меняющийся книжный рынок побудила издательства создавать маркетинговые службы, активно заниматься сбытом книжной продукции, организовывать книготорговые подразделения, сеть представителей, дилеров. Для привлечения и удержания постоянных покупателей многие издательства стали выпускать книги в сериях и недорогие «карманные» издания (книги в мягком переплете). Развитие компьютерной техники приводит к существенным изменениям редакционно-издательской технологии, создает новые возможности для художников и оформителей.

Но российская полиграфия переживает сложный период. Большинство полиграфических предприятий располагает устаревшим оборудованием, которое не позволяет получать требуемый уровень качества продукции и производительности труда. Поэтому издатели все чаще печатают книги за рубежом, что приводит к недогрузке отечественных мощностей. Это ухудшает экономические показатели деятельности полиграфических предприятий, что еще больше обостряет проблему приобретения новейшего оборудования.

Произошла значительная структурная перестройка выпуска книг в соответствии со спросом на них. Выпуск художественной и детской литературы значительно вырос, в то же время резко сократилось издание научной литературы, других неприбыльных или малоприбыльных разделов издательского репертуара. Например, число изданий учебников для высшей школы уменьшилось почти на 40%, а по тиражу – на 70%.

При этом в выпуске учебной литературы снизилась роль государственных издательств. Активно выпускаются учебные книги издающими структурами вузов, других учебных организаций. Как правило, эти издания малотиражны, контингент их потребителей ограничивается рамками одного учебного заведения, поэтому их доля в совокупном тираже учебной литературы невелика. Увеличился средний объем, улучшилось оформление, по тематике научно-популярные издания приблизились к реальным запросам читателей. Активно выпускается научно-популярная литература по экономической и юридической тематике, по вопросам рыночных отношений, маркетингу, менеджменту, домоводству. В последнее десятилетие отечественное книжное дело пережило коренные изменения. На смену идеологическому диктату, государственному монополизму, командно-административной системе управления пришла свобода предпринимательства, конкуренция. Развитие рыночных отношений стимулирует предпринимателей к поиску новых форм и методов работы на книжном рынке, совершенствованию изучения спроса покупателей книг и тщательному учету его в деятельности предприятий.

Бесспорным является тот факт, что книга продолжает занимать важное место в жизни человека и общества.

Переводные издания

В 2002 году было опубликовано 6 759 названий общим тиражом 255,3 миллиона экземпляров.

В первом квартале 2003 года было выпущено 1960 названий общим тиражом 14,9 миллиона экземпляров.

Литературные произведения (включая детскую литературу) составляют более 50% от общего количества названий переводных изданий, по тиражу – более 60%.

Характерные особенности российских издательств

Как известно, не все издательства вносят свой вклад в развитие издательского дела. Например, Российская книжная палата считает, что достаточную активность на российском книжном рынке проявляют лишь 5-6 тысяч издательств, причем большинство издательств являются мелкими и средними предприятиями.

В последнее время среди некоторых ведущих издательств появилась тенденция к объединению. Несколько десятков издательств

выпускают основной массив книг страны и, соответственно, им принадлежит ведущая роль в их продаже. Доля публикуемой этими издательствами печатной продукции превышает 30%, а если учесть количество издаваемых копий, то она превышает две трети выпускаемых в свет книг.

В 2002 году было зафиксировано 64 издательства, которые в течение года опубликовали более 100 книг и брошюр (в целом их производство поднялось до 31,4% от общего количества названий, опубликованных в стране).

В том же 2002 году – 43 издательства, чей суммарный тираж книг составил более миллиона экземпляров (причем их доля тиража от всероссийского составила 65,7%).

Нельзя не отметить, что почти 13% от общего числа названий и более 36% от общего тиража книг, публикуемых в стране, выпускают пять самых крупных издательств (АСТ, Дрофа, Олма-Пресс, Просвещение, ЭКСМО).

Подготовка кадров

Структурные изменения российского книжного рынка привели к существенному увеличению процента неквалифицированных работников в области книгоиздания, причем нередко такие работники занимают руководящие посты. В настоящее время необходимую подготовку имеют менее 25% сотрудников от общего количества персонала, занятого в отрасли. Следовательно, необходимы изменения самой сути профессиональной подготовки. Пройти подготовку – не значит научиться чему-либо в молодые годы и пользоваться этим всю жизнь. В настоящее время, чтобы получить и сохранить работу, требуется гораздо больше, чем просто первоначальное образование, необходимо постоянное профессиональное развитие.

Национальные каналы распространения

В России существует более 340 оптовых предприятий по продаже книг, однако, в отличие от советского периода, на данный момент оптовая продажа практически не развита.

Около 80% от общего тиража публикуемых в России книг продается по негосударственным каналам.

Розничная продажа составляет около 60% от общего количества реализуемых книг. В соответствии с категорией, к которой принадлежат предприятия, занимающиеся розничной торговлей издательской продукцией, доля их участия в розничной торговле следующая:

- Независимые книжные магазины с различной формой собственности (негосударственные) 51%
- Государственные книжные магазины 15%
- Магазины при издательствах 10%
- Книжные магазины книготорговых ассоциаций 7%
- Книжные магазины издательских и полиграфических ассоциаций 4%
- Нестационарная книжная торговля (лотки, киоски) 3%
- Ярмарки и книжные клубы 10%

Глава 2. ФУНКЦИИ ИЗДАТЕЛЯ И КНИГОТОРГОВЦА

2.1. ИСТОРИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ

Начальный период

В современном понимании для того, чтобы книга попала на полки книжных магазинов, требуется совместное и взаимосвязанное участие трех факторов: авторского текста, издательской индустрии и торговой сети.

До начала XIX века все выглядело иначе – издатель и развивал издательскую деятельность для увеличения прибыли от своего бизнеса, и реализовывал свою продукцию. Кстати, помимо книг книготорговец-издатель обычно продавал то, что сегодня мы называем канцелярскими товарами, и мог заниматься переплетными работами.

В рассматриваемый период одновременно существовали и книготорговцы-издатели, и типографы, которые в своих мастерских печатали те произведения, которые сами же финансировали.

Книжная торговля как регулярная продажа книг впервые упоминается в житии святого Георгия Печерского, жившего в Киево-Печерской Лавре около 1120 года. Книги стоили весьма дорого: сообщалось, что одна рукописная книга на пергаменте в окладе стоила 9 гривен, тогда как большое и богатое село с крестьянами – около 50 гривен.

Широкое распространение книжная торговля получает в России в конце XVIII века. И главным инициатором книготоргового движения становится издатель Николай Иванович Новиков (за 13 лет – с 1779 по 1792 год – выпустил 944 наименования). Он открыл более 40 книжных магазинов по всей России. А главным принципом своей работы провозгласил культурную торговлю книгами.

Разница между магазинами основывалась на следующих характеристиках: занимаемая площадь, специализация на определенных отраслях знаний, а также качество ассортимента импортируемых изданий.

Разделение функций, индустриальная эра

На протяжении XIX века происходит постепенная модификация: изменяются условия существования, характеристики и сама суть книжного дела. Это привело к разграничению сфер деятельности и пересмотру роли различных участников процесса. Так выделилось понятие издатель, под которым понимался человек, ответственный за выпуск той или иной публикации, заключающий договора с авторами или переводчиками и, наконец, реализующий свою продукцию.

Речь идет о медленном изменении книжного дела, происходящем параллельно с внедрением рыночной экономики. Это было не простое разделение функций, вызванное лишь техническими причинами. Здесь можно говорить о качественном скачке в развитии книгоиздания. Издатель действовал как финансист и администратор, но кроме того, выполнял двойную функцию: техническую и интеллектуальную для осуществления целого ряда операций по превращению текстов в книги. Книжное дело преобразовалось таким образом, что функции издателя, печатника и книготорговца постепенно отдалились друг от друга, хотя во многих случаях они оставались совмещенными до начала XX века.

Наибольшего расцвета издательско-книготорговые фирмы в России достигают в конце XIX – начале XX веков. Причем надо заметить, когда многие фирмы того времени разорялись, устояли лишь те, кто сочетал культурологическую направленность в работе с капиталистическим способом хозяйствования (Вольф, Суворин, Сытин и др.).

Например, А.С. Суворин понимал, что при существовавшей в России тяге народа к просвещению, культуре путь издателя к обогащению лежит через выпуск недорогой, познавательной книги. Известна его серия «Дешевая библиотека», включавшая в себя произведения классиков мировой и русской литературы. Он же являлся монополистом по продаже книг на транспортных узлах: почти на каждой станции и пристани были открыты его киоски. В послереволюционный период книжная торговля (НЭП с 1922 года) осуществлялась в основном через Торгсектор крупнейшего на тот период Государственного издательства и различных потребительских союзов. И только в 1931 году после известного постановления «Об издательской работе» произошло разделение на ОГИЗ (Объединение государственных издательств) и КОГИЗ (Книготорговое объединение).

В дальнейшем происходили различные реорганизации и в издательских, и в книготорговых сферах. Последняя в советский период произошла в 1980 году, когда был создан Госкомиздат СССР и книготорговое объединение «Союзкнига», в состав которой входили книготорги краев и областей и отдельных крупных городов: Москнига, Новосибирскнига, Ленкнига и др. В начале 90-х годов рухнула и издательская, и книготорговая системы. И если к сегодняшнему дню первая, преобразовавшись, успешно восстановилась, то второй нет и по сей день.

2.2. ФУНКЦИИ СОВРЕМЕННОГО КНИГОТОРГОВЦА

Книжные продавцы – это физические или юридические лица, которые достаточно автономны и занимаются исключительно или в основном продажей книг в торговых точках свободного доступа для населения. Книжный магазин является своеобразной витриной книгоиздательского сектора экономики для читателей (покупателей).

ХАРАКТЕРИСТИКИ ХОРОШЕГО ПРОДАВЦА

Отношение

Необходим двойной подход. С одной стороны, требуется хорошее знание рынка, с другой – культурологическое видение. Это два подхода, которые иногда могут показаться взаимоисключающими. Хороший продавец должен уметь поддерживать равновесие между обоими подходами. Следует руководствоваться коммерческим подходом, чтобы вести строгий учет и контроль экономической деятельности, не забывая при этом о культурной составляющей, которая является ни чем иным, как «душой» книжного дела. Этому можно научиться, но определяющими факторами останутся образованность и характер продавца.

Образование

Книгопродавец выполняет роль посредника между издателем и покупателем. Для выполнения этой функции он должен иметь хорошее и разностороннее образование; знать основные направления культуры в целом (и литературы в частности); быть хорошо осведомленным о повседневной жизни страны. Кроме того, он должен иметь профессиональную подготовку. Продавцу необходимо иметь хорошую культурологическую базу, а также постоянно расширять ее. Этому нельзя научиться механическим способом, так как усилие, направленное на то, чтобы

быть хорошо информированным человеком, зависит в значительной степени от каждого человека, а также от имеющихся в его распоряжении средств. Хороший продавец – это не тот, кто “читает все книги”, а тот, кто обязательно читает множество каталогов издательств, библиографических журналов, а также культурные приложения к крупнейшим газетам.

Характер

Успех любой деятельности в значительной степени зависит от характера человека. Необходимые продавцу черты – творческий подход, интуиция, умение разрешать трудные ситуации. Также ум, причем не тот, который является отражением академического образования, а тот, который появляется в результате определенного опыта, умения сочетать приобретенные когда-то знания с новыми веяниями и находками.

Смелость

Смелость – это качество, отличающее успешного предпринимателя. Важно быть достаточно отважным человеком для принятия рискованных решений и в то же самое время уметь уравновесить свою экономическую мотивацию и этическое сознание.

Современность

На сегодняшний день продавец должен быть хорошо знаком с современными технологиями, быть в курсе всех новинок – это крайне необходимо как для рыночного спроса, так и для хорошей организации собственного труда. Эта способность проявляется, с одной стороны, в умении откликнуться, предложив новую продукцию, с другой стороны – в способности к переустройству книжного магазина, к организации труда и к развитию персонала для выполнения новых стратегических задач.

Подводя итог всему вышесказанному, нельзя не отметить, что практически во всех странах основным каналом, по которому население получает доступ к книгам (чтению), является книжный магазин. Именно поэтому трудно переоценить роль продавца и самого книжного магазина не только с точки зрения коммерции, но и с точки зрения культуры.

Что означают понятия «торговля культурными ценностями», «культурная деятельность», «очаг культуры», «агент культуры» и т.д., когда речь идет о книжном деле?

Ниже приведены цитаты специалистов, к которым имеет смысл прислушаться:

«Сеть книжных магазинов предлагает обществу наиболее актуальный библиографический сервис по инициативе частного лица. Как часто мы создаем магазины и в самом центре города, и в небогатых районах, и что имеет особое значение в небольших населенных пунктах, где даже нет собственных библиотек, выставляя книги бесплатно на витринах? Нас кто-нибудь за это отблагодарил?».

«Значительная часть прибыли идет на увеличение количества книг в подсобных помещениях и в торговом зале. Безусловно, я должен еще раз сказать о специфической функции книжных магазинов и экономических затратах, которые вытекают из этой функции. Мы придаем культурному фактору большое значение, что во многих случаях не нашло правильного понимания со стороны издателей».

Как явствует из приведенных выше цитат, зачастую мы сосредоточиваемся на статичных элементах и инфраструктурах (витрины и фонды) внутри самого магазина, чтобы подчеркнуть культурный аспект нашей деятельности. Пространство книжного магазина – это пространство культуры, так как в нем разворачивается действие, где главным героем является КНИГА, распространяющая свободу печатного слова. Это очевидный и неоспоримый факт.

Когда речь идет о культурном аспекте книжных магазинов, имеются в виду, по меньшей мере, две составляющие:

- «Пассивная» культурная.
- «Активная» культурная.

«Пассивная» культурная составляющая связана с территорией книжного магазина, где смешиваются “физическое пространство” (расположение, витрины, мебель и т.д.) и “культурное пространство” (книги и персонал). Таким образом, “пассивная культурная” составляющая присутствует во всех магазинах, где есть свободный доступ, подходящий ассортимент и где клиенту предоставят необходимую информацию и поддержку при выборе.

«Активная» культурная составляющая книжного магазина не всегда идентифицируется с «физическим пространством» магазина, а в тех случаях, когда они совпадают, пространство является лишь поводом для развития данной культурной составляющей. Иными словами, книжный магазин «выходит на улицу»:

- чтобы рассказать обществу о своих целях, направлении работы, проводимых мероприятиях и т.д. Другими словами, для ПРИВЛЕЧЕНИЯ возможно большего количества людей к своему культурно-коммерческому проекту (продаже книг);

- чтобы знать о культурных проектах, которые организуются и проходят в окружающем магазин пространстве, и участвовать в них в качестве объекта культуры, представляя книгу на всех возможных мероприятиях.

Можно говорить об активной культурной работе книжного магазина только тогда, когда он в состоянии **включиться в окружающий социальный контекст и, более того, самостоятельно создать часть этого контекста.**

Понятие КУЛЬТУРА тесно связано с понятием ОБЩЕНИЕ. Они неразделимы. Соотношение их таково, что общение может считаться одним из видов «сырья», изменяющего культуру. Книжный магазин будет вести активную культурную деятельность, если он в состоянии ВОЙТИ и УДЕРЖАТЬСЯ в окружающей его коммуникативной системе. Только постоянно присутствуя в мире общения и участвуя в двухсторонней деятельности как по выдаче, так и по получению информации, магазин сможет проводить полноценную культурную политику.

Способы позиционирования книжного магазина как агента культуры:

- МЕРОПРИЯТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-КОММЕРЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА. Должны проводиться для поддержания регулярного общения между образовательными учреждениями и книжными магазинами. Нельзя забывать, что сфера образования на всех ее уровнях очень важна с точки зрения и коммерции, и культуры.

- МЕРОПРИЯТИЯ КУЛЬТУРНО-КОММЕРЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА. Подразумевают все культурные инициативы, которые организует и осуществляет магазин, а также те, которые проводятся в культурно-общественной жизни общества, где необходимо участие деятелей книги. Эти мероприятия направлены на все общественно-экономические и профессиональные группы, связанные с книжным миром.

- МЕРОПРИЯТИЯ КУЛЬТУРНО-КОММЕРЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА В СМИ. Направлены на пропаганду культурного аспекта деятельности книжного магазина. Благодаря ей книга присутствует в масс-медиа. Пропаганда крайне важна, поскольку не просто превращается в куль-

турное событие, но и выполняет функцию продвижения, столь необходимого для укрепления культурного имиджа книжного магазина.

- **МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ.** Позволяет обновлять теоретические и практические знания при тесном контакте с коллегами и обмене опытом.

- **ДРУГИЕ МЕРОПРИЯТИЯ.**

Мероприятия различного характера и тематики, не имеющие прямого отношения к книжному делу, но благодаря присутствию и работе продавца косвенно делающие книгу своим главным действующим лицом.

Все вышеперечисленные мероприятия не имели бы большого значения и не соответствовали коммерческим интересам книжного магазина, если бы не стали следствием **философии книжного магазина как предприятия культуры.**

2.3. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КНИЖНОГО ДЕЛА

Государственная политика в области культуры

Очевидно, что современное состояние книжного дела зависит от государственной политики в области культуры и книгоиздания. Думается, что здесь не может быть нейтралитета. Любая политика регулирует отношения между социальными группами, при этом смешиваются понятия и интересы, изменяются коллективные решения. Кроме того, отсутствие нейтралитета четко прослеживается во внимании к этим вопросам государственных и административных структур.

Политика в области культуры, безусловно, зависит от понимания самой культуры, изменяющейся и по-разному трактуемой в течение какого-то временного отрезка в любом обществе в зависимости от мировоззрения и системы ценностей.

Нельзя говорить о защите культуры страны или языковой общности без промышленного потенциала, мало того, в век информации политика в области культуры является также и политикой в области промышленности.

В зависимости от значения, придаваемого государством культуре, следует проводить политику в области книжного дела и чтения, которая поможет гражданам различать, систематизировать и устанавливать важность сказанного.

При этом нужно учитывать, что создание и укрепление навыков чтения у населения с самого начала и на протяжении всего образовательного процесса, поощрение чтения и доступность книги повышают роль чтения как инструмента образования и обучения. В свою очередь, требуется поддержка учителей, стремящихся развивать у своих учеников любовь к чтению и способность разбираться в прочитанном. Необходимо создавать, развивать и материально поддерживать библиотеки: люди должны регулярно посещать библиотеку с раннего возраста, уметь пользоваться книгой, а также выбирать интересующего автора. Как известно, это поможет минимизировать функцию учебников, которые при отсутствии библиотек становятся необходимыми. Укрепление и расширение библиотечных сетей, увеличение государственных дотаций на приобретения учебных пособий, справочников, развитие семейных библиотек, вплоть до освобождения от подоходного налога – все это является комплексом мер, которые обеспечивают доступ к книге всех граждан в условиях всеобщего равенства.

Так как книга не может существовать без автора, то воспитание у населения уважения к авторскому праву и автору является основной задачей любой операции с книгой. Помимо материального и морального поощрения писателей (различные премии, субсидии) лучший способ поддержки творчества – гарантия выполнения Закона РФ «Об авторском праве и смежных правах» в современных условиях, возникших в эпоху развития новых носителей информации, компьютеров и Интернета... С другой стороны, необходимо пересмотреть налоговые законы для писателей с учетом доходов, поступающих от несистематической продажи книг, например, раз в несколько лет.

Разносторонность и многообразие изданий

Головокружительная технологическая эволюция лежит в основе крупных мультимедийных конгломератов, не связанных с производством книги, которые ворвались на книжный рынок из макроэкономических соображений или просто-напросто в целях использования и эксплуатации новых производственных фондов для выпуска новых продуктов в области коммуникации и информатики. Здесь необходимо выделить независимых издателей, способных обходить «рыночную цензуру», и стараться через активную политику оказывать им должную поддержку. Так называемый культурный «демпинг» позволит обеспечить разносторонность информации и мысли. Помимо этого, необходи-

мо поддерживать систему фиксированных цен на книжную продукцию, так как этот фактор является наиболее адекватным инструментом развития книжной сети, а также конкурентной борьбы между издательствами.

Новые тенденции в развитии книготорговли

Книжные магазины будущего должны предлагать то, что не сможет предоставить дистрибьюторская сеть электронных товаров, а именно: личные контакты, обмен мнениями и общение.

На смену современной модели руководства, возникшей в эпоху индустриальной революции и на данный момент уже практически изжившей себя, придет новая, которая сотрет невидимые грани между образованием, обучением, работой, досугом и участием в общественной жизни.

Новые модели управления и организации далеки от однородности. Конкуренция будет базироваться на четырех факторах:

- Работа с клиентом, которая основывается на продвижении определенной торговой марки.
- Членство в ассоциациях крупных книготорговых сетей.
- Способность быстро мыслить и действовать.
- Доверие.

Неприкосновенные активы

Некоторое время назад конкурентоспособность заключалась в умении управлять активами предприятия – это означало максимальное использование финансовых ресурсов и материальной инфраструктуры, управление имеющейся продукцией и развитие производства. В последнее время интерес сосредоточивается вокруг интеллектуальных активов (знания, информация и деловая хватка). В новом веке будет делаться упор на человеческие возможности (неприкосновенные активы): понимание, доверие и взаимоотношения.

Иерархическое управление уступит место осознанному лидерству; реструктуризация процессов – постоянному обновлению; неуверенность - принятию осмысленных решений; вертикальная организация - дроблению и разделению функций...

На протяжении последних десяти лет на помощь вымученным директивам устаревшей модели управления приходили теории об исключительности, качестве конечного продукта, реструктуризации... Но ни одна из них не поставила под сомнение основы прежней модели.

3. ТИПЫ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ

Если исходить из того, что в среднем в такой стране как Мексика прочитывается одна книга в год на человека, возникает вопрос: кто будет читать остальные изданные книги?

Прежде, чем прочитать книгу, надо получить к ней доступ.

Существуют различные формы доступа к книге:

- библиотечный абонемент;
- университетские библиотеки;
- распространение книг в школах (иногда бесплатное);
- некоммерческое распространение маленьких тиражей, изготовленных вручную и распространяемых в узком кругу (самиздат);
- различные книжные магазины, которые являются основными поставщиками для библиотек, школ, учреждений и частных лиц.

Если же говорить о возникновении книжного рынка в постсоветской России, то надо вспомнить следующее:

– В 1960-70-х гг. в книжные магазины литература практически не поступала. Все издательства страны были обязаны в первую очередь поставлять книги в библиотечные коллекторы, на предприятия и в организации, где продукция распространялась через лотереи и розыгрыши, а также продавалась с нагрузкой (то есть наряду с нужной, интересующей вас книгой необходимо было приобрести идеологическое издание). В книжных магазинах большая часть востребованных покупателями изданий продавалась «из-под прилавка», по «своим» – двойным, тройным ценам, например четырехтомник А. Дюма продавался за 25-30 руб. при средней зарплате 80-120 руб.

– В конце 1980-х – начале 90-х годов в России появилось много новых издательств, которые буквально заполнили своей продукцией книжный рынок. Книги издавались на газетной бумаге, обложки отличались плохим качеством, переводы были с ошибками, но «изголодавшиеся» по книгам люди буквально сметали все подряд. Лоточная торговля была организована повсеместно, массово нарушались авторские права. Книжные магазины стали закрываться, так как читающее насе-

ление отдавало предпочтение стихийным рынкам и лоточным формам торговли.

Однако, как известно, любой рынок – саморегулирующаяся модель, которая стремится к равновесию. Так и в России постепенно, шаг за шагом, с помощью нормативных и законодательных актов книжная торговля стала обретать цивилизованные черты. Стихийные рынки упоряднились, для торговли отводились определенные места, книжная продукция становилась более качественной, авторские права стали постепенно соблюдаться, книжные магазины начали возрождаться.

3.1. КНИЖНЫЙ МАГАЗИН ШИРОКОГО ПРОФИЛЯ

Книжные магазины широкого профиля предлагают обширный тематический выбор и разнообразный видовой ассортимент изданий для удовлетворения спроса широкого круга читателей.

Типы магазинов и требования к ним

Некоторое время назад произошла трансформация организации книжных магазинов широкого профиля и изменение роли продавца книги. В современном мире существует несколько видов книжных магазинов широкого профиля:

- ***Книжные магазины с торговлей через прилавок.***

Здесь у клиента нет свободного доступа к книгам – он не может видеть выставленные книги и полностью зависит от продавца.

- ***Книжные магазины, в которых главным действующим лицом является продавец.***

Зачастую эти магазины скорее напоминают библиотеки с высокими стеллажами, где книги выставлены корешком к покупателю. Продавец знает всех своих клиентов, общается с ними, обменивается мнениями, а после этого продает им одну или две книги. Постепенно таких магазинов становится все меньше, так как хотя обслуживание, сервис и знания продавца достойны внимания, нельзя жить только благодаря этим качествам. К вышесказанному можно добавить, что в книжном магазине необходимо уделять внимание коммерческой составляющей, поскольку торговая наценка на книги достаточно низкая по сравнению с другими видами товаров. Поэтому для реализации книг продавцу необходимы коммерческие способности и глубокое знание рынка.

- **Книжные магазины со свободным доступом.**

Такие магазины более всего соответствуют современным требованиям торговли, здесь соблюдается равновесие в представлении книг : и корешками к покупателю, и обложками. Книжные магазины со свободным доступом выполняют двойную функцию, являясь одновременно торговой точкой и культурным центром. Эти книжные магазины должны быть привлекательным местом для покупателей. Правда, данный тип книжного магазина все больше подчиняется законам рынка в отношении организации витрин (экспонирования) и «соблазнения» потребителя. Современная тактика экспонирования значительно увеличивает информированность клиента, который в любом случае выйдет обогащенным после посещения магазина со свободным доступом.

Преимущества

- Обширный ассортимент.
- Хорошая информационно-справочная служба.
- Разнообразная тематика.
- Удобное расположение: в центральных частях городах, в людных местах.
- Наличие в продаже других носителей информации (видео, диски, CD).

3.2. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ КНИЖНЫЙ МАГАЗИН

Специализированный книжный магазин предлагает ассортимент по определенной тематике и сотрудничает со специальными издательствами, например:

- магазины технической литературы, связанной с различными отраслями промышленности;
- магазины, охватывающие все темы психического здоровья человека: психологию, психиатрию, терапию семейных отношений, психоанализ и социальную психологию, религию...

Требования

- Не обязательна большая площадь торгового зала.
- Не требуется местонахождение в центральной части города.
- Почти не имеют серьезных конкурентов, так как крайне невыгодно сосуществование идентичных специализированных магазинов в одном районе или городе.

- Располагают широким, базовым, хорошо подобранным ассортиментом.
- Малочисленный штат.
- При подборе персонала важнейшей характеристикой продавца является опыт и специальные знания.
- Постоянная ротация фондов, что позволяет иметь высокую рентабельность благодаря торговой наценке.
- Множество коммерческих соглашений с издательствами.
- Глубокое знание собственной тематики.
- Библиографическая документация.
- Доверие клиентов.
- Постоянный контакт с профессиональными и студенческими кругами, работа которых связана с представляемой магазином специализацией.

Преимущества

- Сотрудники-специалисты.
- Высококачественное информационно-справочное обслуживание клиентов и отслеживание их потребностей.
- Оправдывают имидж магазина для профессиональных коллективов и специалистов.

Типы специализированных магазинов

В условиях насыщенности книжного рынка одна из позитивных тенденций на будущее – пристальное внимание к обслуживанию отдельных ниш рынка, создание альтернативных специализированных книжных магазинов.

Существуют две формы специализации книжного магазина. Специализация в отношении:

- клиента,
- продукта.

Специализация в отношении клиента

Такая специализация создала новые интересные модели работы, где основой является не товар (книга), а степень удовлетворенности клиента.

Можно отметить следующие характеристики:

- Глубокий ассортимент (представлены практически все книги по специальной тематике).
- Большой процент внемагазинных продаж.
- Расположение не обязательно в людных районах, т.к. продажи обусловлены, в основном, не покупательским потоком, а уровнем предлагаемого сервиса.
- Налаженные системы поиска информации, как для формирования ассортиментного фонда, так и для клиентов.
- Предложение специфических услуг в зависимости от типа/группы клиентов.
- Наличие сопутствующих товаров (например, игрушек).
- Расширение спектра предоставляемых услуг и изучение потребностей клиентов.

Специализация в отношении продукта

Учитывая постоянно увеличивающееся количество клиентов и изданий, стало возможным существование книжных магазинов, специализирующихся на одной или нескольких тематиках (экономика, право, медицина, история и т.д.).

Такие магазины становятся своеобразными культурными центрами города. В данном случае необходимо предусмотреть активную работу по продвижению и, можно сказать, культивированию определенного направления.

Это предполагает:

- проведение презентаций;
- встречи с авторами;
- авторские чтения;
- проведение семинаров со специалистами в данной области;
- проведение консультаций;
- выездное обслуживание соответствующих мероприятий.

Среди прочих характеристик можно выделить следующие:

- Глубокий ассортимент (представлены практически все книги по специальной тематике).
- Большой процент внемагазинных продаж.

- Отсутствие необходимости располагать магазин в центре, поскольку продажи обусловлены не количеством посетителей, а качеством предлагаемых услуг.
- Необходимость в хороших системах информации о фондах и клиентах.
- Наличие специальных услуг, исходя из типа сегмента.
- Наличие сопутствующих товаров.
- Явное расширение гаммы оказываемых услуг.

Специализированный супермаркет

Согласно предлагаемой схеме градации книжных магазинов специализированные супермаркеты занимают наиболее важное место в сетевой структуре. В Европе одним из наиболее показательных примеров является FNAC (в этом магазине издатели платят за право выставить свои издания – это считается очень престижным).

Характеристики специализированного супермаркета:

- Большой торговый зал.
- Удобное расположение (центр города, хорошее сообщение).
- Обширный ассортимент практически по всем тематикам.
- Другие продукты и носители, связанные с продуктами культуры (видео, диски, CD).
- Проведение культурных мероприятий (презентаций, концертов, пресс-конференций, читательских встреч...).
- Высокий уровень обслуживания.
- Хорошая информационно-справочная служба.
- Изучение потребностей клиентов.
- Удобный для клиентов график работы.

Такие магазины превращают удовлетворение глобальных потребностей клиента в основную миссию своего бизнеса. Любой клиент, желающий найти любую книгу, может ее там найти.

3.3. МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КНИЖНЫЙ МАГАЗИН, ТОРГУЮЩИЙ КНИГАМИ НА РАЗЛИЧНЫХ НОСИТЕЛЯХ

Под продуктом или носителем многопрофильный магазин понимает любую услугу/продукт, имеющий культурную ценность и соответствующий конечной цели предприятия. В этом случае:

- Принимается за основу динамическая модель культуры, которая предполагает наличие любого носителя, существующего в обществе и выполняющего культурные задачи без учета происхождения и исторической составляющей.
- Услуги продвигаются с помощью рекламных акций, таких как презентации, разъяснения и др.
- Коммерческая составляющая опирается на культурные достижения самого книжного магазина.
- Не рекомендуется механически добавлять к продаваемым книгам другие товары при отсутствии собственного стратегического плана, руководствуясь лишь коммерческими соображениями.
- Прежде чем включить в перечень предлагаемых товаров другую продукцию, необходимо достичь определенной степени известности и авторитета в торговле книгами на традиционных носителях.
- Рекомендуется заранее предусмотреть рентабельность и качество новых услуг.
- Крайне важно, чтобы главная роль отводилась книге, так как ошибочно мнение, что продажа других товаров позволит избавиться от проблем, которые не удалось разрешить при торговле традиционными книгами.

Преимущества

- Осуществление общей рекламы продукции независимо от характера носителей.
- Использование одних и тех же рекламных носителей для различной продукции.
- Увеличение спроса на книги благодаря эффекту синергии.
- Исключает возможность потери клиентов в пользу других торговых точек.

3.4. СЕТЕВЫЕ КНИЖНЫЕ МАГАЗИНЫ

В некоторых случаях существует возможность найти достаточное количество клиентов в определенных географических зонах и работать в сети (с освобождением от налога или в горизонтальном союзе), что позволяет удовлетворить потребности определенной группы клиентов с меньшими затратами. Книжные магазины, объединяясь в той или иной

форме, используют макроэкономические модели для получения следующих выгод:

- увеличение торговых наценок;
- расширение спектра услуг;
- хорошие позиции в торговле.

Типы

Вертикальные сети

Книжные магазины, принадлежащие издательству, которое таким образом позиционирует себя на рынке.

Франчайзинг

В книжном деле такая концепция не очень распространена из-за возможных сложностей, связанных с эксклюзивностью услуг.

Горизонтальные сети

Образованы розничными торговцами, которые таким образом пытаются улучшить свое положение на рынке.

В США существует пять сетей по всей стране (самые крупные – «Барнс и Нобл» и «Бордерс»). У каждой из этих сетей:

- около 1000 магазинов,
- около 5 млн. наименований в базе данных,
- собственные книжные клубы,
- дисконтная карта для членов клуба (25 долларов в год), гарантирующая десятипроцентную скидку в течение года,
- серьезная работа с авторами: при появлении популярной книги руководство заботится, чтобы она была представлена в их магазине, и устраивают различные мероприятия с привлечением автора.

Преимущества

- Оплата через единую кассу.
- Централизованные закупки.
- Повышенная торговая наценка.
- Эффективное управление книжным магазином.
- Качественное планирование и организация.
- Упрощение процесса торговли.
- Упрощение административной работы.
- Упрощение ведения бухгалтерии.

- Удешевление мероприятий по профилактике краж.
- Уменьшение стоимости почтовых отправок.
- Существенная экономия при покупке сервисных услуг.
- Совместный маркетинг.
- Упрощение процесса подбора и развития персонала.
- Налоговая поддержка.
- Информационная поддержка.
- Финансовая поддержка.
- Общий имидж сети предприятий.
- Создание логотипа торговой сети.
- Индивидуальный подход в изготовлении рекламных каталогов.
- Фирменные пластиковые пакеты каждого книжного магазина.
- Места для чтения.
- Единый стиль оформления, интерьера.

Преимущества работы с книготорговыми сетями для издателей и оптовых операторов

- Возможность проведения глобальной коммерческой акции или рекламной акции по продвижению в нескольких городах путем переговоров с одним человеком во время единственной встречи.
- Для издателя упрощается административное управление.
- Уменьшается объем работы по получению платежей (осуществляется только один платеж).
- Издатель может увеличивать свои показатели продаж.
- Улучшается ситуация по вопросам размещения изданий на торговой площади.

**3.5. БУКИНИСТИЧЕСКИЕ МАГАЗИНЫ
И МАГАЗИНЫ АНТИКВАРНОЙ КНИГИ**

В книжном мире такие магазины существуют обособленно и требуют отдельного изучения, так как хотя речь и идет о работе с одним и тем же продуктом, все же продажа новинок и продажа раритетных изданий требует применения совершенно разных коммерческих стратегий как в отношении каналов их закупки, так и сбыта. Книжные магазины, торгующие новинками, приобретают свою продукцию в издательствах или у дистрибьюторов, а букинистические магазины или магазины антикварной книги предлагают книги, принадлежащие либо книголюбу-

собирателю библиотеки, либо людям, желающим продать определенные экземпляры в силу ряда причин.

Продажа букинистических книг всегда была важным звеном книжной торговли в России. В настоящее время наблюдается сокращение числа специализированных букинистических магазинов, чаще такие магазины торгуют любыми антикварными товарами, в которых книгам отведено незначительное место.

Положительным моментом является развитие в последние 2-3 года торговли антикварно-букинистическими книгами через Интернет. Сегодня можно выделить три группы таких сайтов:

- 1) сайты специальных виртуальных изданий по антиквариату (альманахов, журналов, газет), среди которых самый популярный – «Русский антиквариат» (до 6 тыс. покупок в месяц);
- 2) сайты отдельных магазинов, салонов, галерей как существующих, так и несуществующих в реальной жизни («Гелиос», «Лавка старьевщика», «Антик»);
- 3) информационные порталы (самый крупный – «Антиквариат и художественные изделия»).

Однако в целом объемы продаж букинистических книг в последние годы сократились. Сейчас отменено государственное лицензирование предприятий букинистической торговли.

Отсутствует необходимая нормативно-методическая база букинистической торговли, так как Положение о покупке и продаже букинистических изданий (1990 г.) утратило свою силу. Требуется новое правовое регулирование этого вида книжной торговли с учетом современных реалий.

Типы

Следует различать два основных сегмента букинистического рынка:

- Антикварные книги.
- Старые книги.

Преимущества

- Индивидуальный подход к клиентам.
- Создание каталогов.
- Наличие исторической преемственности в книжном деле. Нередко такие магазины переходят из поколения в поколение.

- Возможность приобретения книги, имеющей высокую историческую и материальную ценность.

3.6. ВИРТУАЛЬНЫЙ КНИЖНЫЙ МАГАЗИН

Торговля книгами стала очень популярна в глобальной компьютерной сети Интернет, возможно отчасти это спровоцировано успехом Amazon'a и его вторжением в реальный мир. Книга является товаром, наиболее продающимся в сети, по одной простой причине: это однородный непреходящий продукт; клиент знает, каков он, нередко для него важно его содержание, а не форма; и, кроме того, практически не возникает проблем с доставкой.

Появление виртуальных книжных магазинов имеет две стороны: новая возможность и угроза. С одной стороны, это серьезная угроза не только для книготорговца, но и для всей сети распространения книг. Все чаще вертикальная интеграция издательств и их сетей распространения провоцирует сокращение числа посредников, а ситуация в Интернете складывается таким образом, что в большинстве случаев производитель и продавец – это одно и то же лицо. Таким образом, виртуальные продавцы книг угрожают существованию книжных магазинов вообще, и это касается не только маленьких магазинчиков районного типа или семейного характера, но также и больших сетей распространения книг, которые должны видеть необходимость сдерживания этой ситуации.

Но Интернет – это и новая возможность, канал продаж, который адекватно управляем и который сам по себе может четко и эффективно помогать развитию книжного магазина. Вне всяких сомнений это потребует определенных усилий в технологической сфере и в вопросе материально-технического обеспечения, очевидно, что как и всякое другое нововведение, оно предполагает значительные затраты, которые необходимо выдержать.

Мы должны обратиться к информатике, применяемой в магазине, и к ее новым формам, касающимся сети (сайтам), как к вспомогательным инструментам нашей работы. Знание своих клиентов и их потребностей – наша основная забота.

Очевидно, что виртуальная торговля развивается со стремительной скоростью и с большим размахом. Но также понятно, что наше общество все чаще запрашивает информацию, отобранную наилучшим обра-

зом, наиболее адекватную, отвечающую личным интересам клиента, которая могла бы ему облегчить выбор той или иной книги.

Должен присутствовать ряд адекватных коммерческих структур, связанных с передачей верной с точки зрения культуры информации. В это русло мы должны направлять свои усилия.

WEB-сайт. Правила создания

1. Ищите простейшее решение.

- Выбирайте простой дизайн, который должным образом сообщает что-либо и не затрудняет перемещение по странице.
- Используйте оформление, которое позволяет пользователю просматривать более одной страницы в одно и то же время.
- Рационально используйте анимацию. Должным образом привлекает внимание только один подвижный элемент; одновременное присутствие двух таких элементов создает некое соревнование, и восприятие информации в таком случае ослабляется.

2. Учитывайте возможности пользователей.

Необходимо учитывать, что большинству потенциальных посетителей не хватает "продвинутого" оснащения. Если сайт содержит «тяжелые» графические элементы, должна предлагаться какая-нибудь альтернативная картинка, содержащая только текст. Нельзя забывать о том, что многие пользователи путешествуют по сети в режиме отключенной системы изображений для того, чтобы не терять время на загрузку изображений.

3. Используйте графические форматы, не требующие «продвинутого» компьютерного оснащения.

- Для одноцветных изображений большого объема подходит формат GIF, а для полихромных фотографий - формат JPEG.
- Целесообразно использовать изображения типа 'thumbnail' (маленькие превьюшки) для того, чтобы пользователи нажимали на них, если захотят просмотреть изображение во весь размер экрана.

4. Не злоупотребляйте графическими текстами.

Большинство текстов должно составляться в формате HTML, так как эта система признана всеми пользователями. Таким образом, страница будет появляться в одинаковом виде у всех пользователей.

5. Развлекайте посетителя.

Рекомендуется использование альтернативных ходов (ярлыков), которые обеспечивают моментальное появление картинок и изображений, пока страница загружается. Они могут включать подробную информацию о содержимом страницы.

6. Дизайн должен способствовать удобству чтения.

- Длина строки не должна превышать 80 знаков. Тексты, содержащие длинные строки, утомляют читающего и создают ощущение клаустрофобии, вынуждая посетителя покинуть страницу.
- Целесообразно разделять все пункты на визуально определенные отделы, каждый из которых должен иметь выделенное заглавие.
- Выбранный фон должен контрастировать с текстом.

7. Выбор цветов.

- Цвета текста и фона должны ограничиваться палитрой 216 единиц, которую поддерживает большинство компьютеров.
- Используйте небольшое количество хорошо подобранных цветов. Многие наиболее успешные страницы обходятся одним основным цветом, который сопровождают различные оттенки другого цвета.
- Избегайте очень ярких и насыщенных тонов при выборе фона, так как они утомляют пользователя.

8. Дизайн должен позволять легко обновлять информацию.

Делайте акцент на обновлении содержания. Это именно та причина, которая заставляет посетителя возвращаться на страницу и рекомендовать ее. Страница должна отвечать двум существенным требованиям: давать общую информацию о том, что она содержит, и предлагать пользователю доступ к регулярно обновляемым данным.

9. Устанавливайте страницу на персональных компьютерах.

Целесообразно, чтобы Ваша домашняя страница была первой, открывающейся при загрузке системы. Это способствует хорошей перспективе для оценки того, что мы предлагаем, и позволяет предвосхитить появление нововведений, отследить возможные ошибки. Также рекомендуется устанавливать страницу, открывая ее на различных серверах.

10. Не пытайтесь соревноваться с телевидением.

Дизайн страницы должен передавать информацию в быстрой и занимательной манере. Избегайте использования средств привлечения и коммерческих ресурсов, к которым прибегает телевидение.

Особые условия распространения товара в новом пространстве

Не имеет смысла заводить речь о книжных интернет-магазинах, если не учитывать соответствующий уровень компьютерной оснащенности обычных книжных магазинов. Например, использование системы компьютерного оснащения Вашего магазина – это начальное орудие, при помощи которого можно получить необходимые данные для того, чтобы направлять Вашу деятельность.

Информатика нужна для получения верной информации о следующих вопросах:

- Реальные затраты предприятия и данные о прибыли.
- Реальные сроки получения требуемых книг.
- Приблизительные сроки доставки.
- Темы и сферы знаний, интересующие нашего клиента.
- Где, как, за какой промежуток времени и с какими затратами достать нужные книги.

Кроме того, система информатики позволит предлагать клиентам и библиографическую информацию. Благодаря этой системе можно располагать базой данных, соответствующей нашим нуждам и способствующей решению проблем. В будущем ее ценность будет только увеличиваться.

Основные проблемы книжного Интернет-магазина

Есть ряд ограничений для повсеместного обращения к услугам Интернет-магазинов со стороны Российских покупателей. Одна из основных причин – это недостаточная компьютеризация наших граждан, отсюда невозможность использовать Интернет-ресурсы. Вторая причина – отсутствие опыта приобретений товара через Интернет, следовательно, существует недоверие перед подобной формой покупки. Как еще один отрицательный момент можно отметить отсутствие непосредственного живого контакта между продавцом и покупателем в ситуации заказа через Интернет-магазин. Еще один минус – это серьезное «загрязнение» «спамом» электронных ящиков, что обуславливает отрицательное отношение пользователей к любой информации, приходящей без личного разрешения.

Наряду со сложными моментами существует ряд преимуществ подобной формы покупки. Во-первых, элемент новизны – «новая форма приобретения товара» притягивает многих покупателей. Можно отметить значительную экономию времени и возможность заказать книгу «из любой точки планеты». Именно книгу легче других товаров заказывать через услуги Интернет-магазина, так как при покупке данного товара не требуется пробовать его.

Подобная форма организации продаж уже имеет успешный опыт по всему миру. Наиболее известный представитель, который охватил 220 стран мира – *amazon.com*. Ежегодно осуществляется 50 000 000 отправок, среди которых 60% занимают книги. В Москве подобная форма продаж тоже пользуется большими успехом, но это особенность именно Москвы и Московской области. Среди наиболее крупных и известных Интернет-магазинов можно отметить *ozon.book*. Сегодня многие крупные магазины имеют свои сайты и предлагают книги через Интернет.

Наряду с книгами появились разнообразные другие носители информации: CD, DVD, видеоучебники и т.д. Компьютер стал главной силой ускорения в приобретении знаний и составляет реальную конкуренцию книготорговцам. В этой ситуации единственно верное – это поддерживать значимость КНИГИ, подчеркивать ее колоссальное значение и ценность для всего человечества.

Предполагаемые изменения

1. В первую очередь изменение мышления. Процесс изменения мышления у основных сотрудников предприятия связан с тем, что они постепенно убеждаются: виртуальный магазин вместе со своими нынешними и грядущими услугами превратится в самую главную торговую точку предприятия.

2. Изменения в торговле. Классические понятия о маркетинге меняются окончательно. Нужно забыть обо всех известных коммерческих формулах и войти в новый мир, где не понадобится старая информация.

3. Требуется создание отдела документации.

4. Служба библиографической актуализации – основной инструмент маркетинга в Интернете. Это новая формула продвижения товара, маркетинг, рассчитанный на одного человека, безотказный способ

вызвать доверие клиентов с малыми затратами и быстрой реакцией. Данная услуга меняет понятие традиционного маркетинга, так как исключает почтовые расходы, затраты на бумагу и печать (которые предполагают 60% затрат на коммерческую традиционную почту). Индивидуальные послания клиентам в зависимости от их предпочтений, другими словами, каждое письмо является отдельным предложением.

5. Изменение сервиса. Клиент online требователен и нетерпелив, и заставит уменьшить сроки поставки, ускорить реагирование, постоянно улучшать виртуальный книжный магазин.

6. Изменение персонала. Многие сотрудники должны будут изменить нынешнюю форму ведения бизнеса, а другие – выполнять новые задачи, приобрести важные общие знания о новых технологиях.

7. Интернет-технологии позволят приступить к решению новых задач в бизнесе, которые при старых технологиях в реальном мире были бы невозможны из-за высоких затрат и уровня рисков.

Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ КНИЖНЫМ МАГАЗИНОМ

4.1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КНИЖНОМ ДЕЛЕ

Процесс планирования имеет колоссальное значение для любого предприятия и в любом бизнесе, в том числе в книжном. Нельзя ждать от бизнеса хороших результатов, если отсутствует элементарное планирование деятельности. Однако разработка краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов деятельности предприятий, а также утверждение бюджета на год или на несколько лет не являются механической процедурой. Надо иметь в виду следующие факторы:

- реальные возможности ведения данного бизнеса;
- наличие команды для его выполнения;
- совпадение задач.

Планировать – означает предвидеть и принимать важные для предприятия решения. Эти прогнозы облекаются в форму конкретных документов, которые называются экономическими и финансовыми планами.

- Планирование позволяет осуществлять более рациональное управление. Составление плана заставляет нас задуматься о будущих возможностях предприятия в том, что касается коммерческой стратегии, а также в области финансовой политики, внутренней структуры... во имя конечной цели и оптимального использования ресурсов.

- Планирование служит путеводной звездой ответственным управленческим кадрам каждого отдела для достижения поставленных целей. Рамки, очерченные руководством, служат для формулирования повседневных решений на всех уровнях работы предприятия, что, в конечном итоге, позволяет добиться согласованности в управлении различными отделами предприятия.

- Планирование обеспечивает стратегическое руководство предприятием. Речь идет о том, чтобы повести предприятие по определенному руслу и сделать так, чтобы его деятельность не зависела от им-

провизаций, которые навязываются извне под давлением конъюнктуры рынка или окружающей обстановки.

- Планирование позволяет осуществлять эффективный контроль посредством анализа отклонений. Сравнить прогнозы с реальными цифрами, полученными позже, – это прекрасная форма оценки работы управленческих кадров на каждом уровне работы предприятия. Данный анализ позволяет нам разобраться в причинах, вызвавших полученные расхождения и принять необходимые корректирующие меры.

Виды планов

Оперативные планы на ближайшую перспективу

Оперативный план представляет собой документ, в котором собраны прогнозы, касающиеся переменных величин (объемы продаж, выплачиваемая зарплата...), а также возможные конкретные пути получения оптимального результата при вложенных средствах предприятия (здесь могут возникнуть различные варианты поведения: изменение политики продаж, формы оплаты труда...). Он обычно составляется на один год, с подведением балансов ежеквартально и ежемесячно.

Оперативный план или комплекс прогнозов ставит перед собой задачу: определить в количественном отношении динамику и оптимальное состояние предприятия на будущее при условии достижения желаемых результатов и финансовой стабильности.

Схема разработки оперативного плана

В ежегодном (оперативном) плане (рис. 4.1) необходимо обратить внимание:

- на экономический план, конечной целью которого является получение цифры, отражающей предполагаемый результат экономической деятельности;
- финансовый план, конкретизированный данными о движении денежных средств и предполагаемым балансом на конец планируемого периода.

Процесс разработки экономического плана начинается с планирования объема продаж, которые, в свою очередь, обуславливают объем закупок. Каждый из этих видов деятельности (продажи и закупки) приводит к определенным затратам, которые следует учитывать. На основе данных экономических прогнозов готовят сводный предполагаемый результат.

Финансовый план является вторым этапом в составлении оперативного плана. Прогнозируемый результат – это отправная точка при разработке финансовых прогнозов, касающихся, в основном, торговых кредитов, банковских льгот и движения капитала.

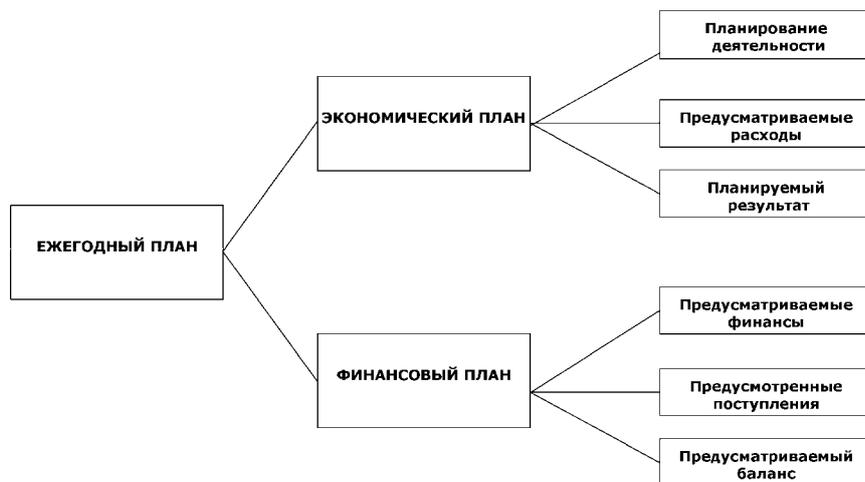


Рис. 4.1

Планирование экономической деятельности является первым этапом разработки ежегодного экономического плана. Мы можем выделить две ее составляющие:

- бюджет продаж;
- бюджет закупок.

Планирование экономической деятельности заключается в соотношении элементов, образующих эту первую фазу, и их логическом взаимодействии: в первую очередь определяется план по продажам, исходя из целей предприятия. Эти продажи станут отправным моментом для разработки программы закупок.

Второй этап подготовки ежегодного экономического плана подразумевает разработку затратной программы. Затраты базируются на количественной оценке программы деятельности вместе с внутренней и внешней информацией, позволяющей оценить затраты и условия найма персонала, услуг и других факторов, необходимых для любого предприятия.

Конкретная формулировка планируемого результата является последним этапом в процессе разработки экономического плана. На этом этапе, вследствие выполнения предыдущих, кристаллизуются результаты, которые достигаются предприятием при плановой деятельности. Прогнозирование должно проводиться в системе реальных затрат для последующего достоверного сравнения прогноза и реальности.

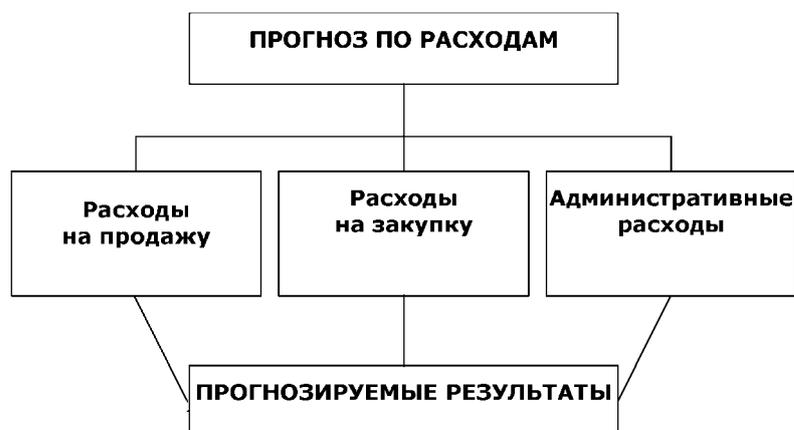


Рис. 4.2

Стратегический (долгосрочный) план

Стратегический план (рис. 4.2) содержит размышления о потенциале и желаемых целях, а также о средствах и условиях их достижения. Временной горизонт – более одного финансового года.

Стратегический план материализуется в документе, в котором содержатся формулировки, отражающие деятельность предприятия и возможности единой политики: структура предприятия, изменения деятельности, принятие рискованных решений...

Большая часть числовых данных стратегического плана может считаться условной и не иметь фиксированных значений.

Стратегическое планирование долгосрочного характера ставит перед собой следующие задачи:

- Четко формулировать различные варианты поведения, приемлемые для предприятия в будущем в различных областях: торговой, финансовой и организационной. Следует учитывать сильные и слабые

стороны предприятия, а также социально-экономическую обстановку, в которой оно работает.

- Выбирать среди этих альтернатив стратегическую комбинацию, которая покажется оптимальной в соответствии с глобальными целями организации.
- Определять, какие решения нужно принимать на краткосрочный и среднесрочный период для достижения предприятием его стратегических целей.

Следует подчеркнуть, что долгосрочное планирование анализирует будущие результаты сегодняшних решений. Его цель заключается не в том, чтобы исключить или свести к минимуму риск по принимаемым предприятием решениям, а в том, чтобы предоставить четкое и ясное описание рисков, к которым может привести та или иная альтернатива. В связи с этим очень часто долгосрочное планирование определяется как непрерывный процесс принятия предпринимателями решений, которые подразумевают риск, а также изменение запланированных целей, если это необходимо в практической деятельности. Все вышесказанное означает, что постоянный пересмотр этого плана является одной из его основных характеристик.

Процесс разработки стратегического плана подразумевает следующие составляющие:

1. Анализ окружающей среды (возможности; угрозы).
2. Анализ внутренних возможностей (сильные стороны; слабые стороны).
3. Выбор альтернативных решений.
4. Оценка альтернативных решений.
5. Выбор приоритетов средне- и краткосрочного характера.

SWOT-анализ

SWOT-анализ (англ. – strength, weakness, opportunities and treats – **слабости, опасности, сила и возможности**) – оценка перспектив и возможных рисков предприятия.

SWOT-анализ в настоящее время имеет большое значение в стратегическом управлении предприятием.

Его цель заключается в оценке сильных и слабых сторон деятельности предприятия (компетентность или способность создавать и удерживать свои преимущества, обеспечивающие конкурентоспособность)

вместе с угрозами и внешними факторами. (Эта оценка представляется, как правило, в виде графика или итоговой таблицы).

Предполагается, что **стратегия должна достичь оптимального соотношения между внутренними факторами и конкурентоспособностью среди внешних объектов**. Эта оценка представляется, как правило, в виде графика или итоговой таблицы.

Оценка внутренней **силы и слабости** предприятия (диагноз) очень важна, поскольку может помочь нам понять позицию нашего предприятия относительно конкурентов.

Второй шаг заключается в анализе конкурентной обстановки, окружающей наше предприятие. Каждое предприятие должно для себя решить, каковы переменные (**критические факторы успеха – КФУ**), действующие в его сегменте рынка.

После определения **КФУ** необходимо перейти к сравнительному анализу собственного магазина с лучшими конкурирующими предприятиями. Этот процесс может привести нас к обнаружению новых возможностей.

Полученные в результате анализа и сравнения данные заносятся в **таблицу-SWOT**:

Диагноз предприятия	Окружающая среда	
	Опасности	Возможности
Сильные стороны	Защитные стратегии	Наступательные стратегии
Слабые стороны	Стратегия выживания	Стратегия перепрофилирования

Стратегии, которые могут быть выбраны предприятием:

Защитные стратегии – предприятие готово противостоять опасностям.

Наступательные стратегии – в этом положении хотело бы оказаться любое предприятие. Оно должно выбрать стратегию развития своего бизнеса.

Стратегии выживания – предприятие сталкивается с внешними опасностями, не имея при этом внутренней силы, необходимой для борьбы с конкурентами.

Стратегии перепрофилирования – у предприятия возникают возможности, которыми оно могло бы воспользоваться, однако ему не

достаает соответствующей подготовки. Предприятию следует принять программу особых мероприятий и переориентировать свои предыдущие стратегии.

Причем заполнение SWOT-таблицы производится после подробного анализа ситуации каждой конкретной ячейки. Другими словами, если выбрать первую (1-1: сильные стороны – опасности) необходимо выявить все сильные стороны данного предприятия и каждую опасность, которой она подвергается извне. Таким образом, каждая ячейка должна быть проанализирована на предмет последствий и возможных поступков, которые вытекают из этой ситуации.

С помощью полученной информации можно приступить к выработке будущей стратегии и составлению бизнес-проекта предприятия.

Последовательность составления бизнес-проекта

Как уже объяснялось ранее, в зависимости от поставленных целей планирование может быть краткосрочным или долгосрочным. Причем оба типа планирования являются составными частями единого целого и одинаково необходимы для развития бизнеса. Однако в то время как краткосрочные прогнозы имеют оперативный характер и охватывают период не более одного финансового года, долгосрочные прогнозы, называемые стратегиями, рассматривают более длительные периоды.

Составление планов является трудоемким делом даже для профессионалов в области финансов. Однако если вы занимаете в книжных магазинах пост управляющего или директора, целесообразно ознакомиться с технологией их подготовки.

Создание бизнес-проекта

Ниже описываются шаги, необходимые для создания бизнес-плана компании, которая начинает с нуля.

При этом необходимо четко представлять мотивы и цели, которые преследуются при создании компании.

1. Происхождение идеи

Описать оригинальную идею, указать, как она возникла, в какой момент и почему, как разрабатывалась.

1.1. Происхождение группы продвижения

В случае представления группы людей прокомментировать, как сформировался этот коллектив и с какой целью, время, когда он сфор-

мировался. Упомянуть, какие отношения существуют между членами группы (дружественные, родственные и т.д.).

1.2. Резюме сотрудников

Указать личные данные, образование, профессиональный опыт и личные цели, которые имеют конкретное отношение к разработке проекта фирмы.

1.3. Цель группы продвижения

Изложить профессиональные и организационные цели людей (группа продвижения), лежащие в основе предпринимательской деятельности.

2. Описание

Кратко описать товары или услуги, которые компания собирается предложить на рынке.

2.1. Характеристика производства товара (или предоставления услуги)

Дать подробный анализ всех поставленных задач и мероприятий, необходимых для производства товаров или предоставления услуг.

2.2. Потребности

Указать, какие потребности и нужды удовлетворяются полностью или частично данным товаром или услугой.

2.3. Сравнительные преимущества (УТП товара или услуги)

Отметить преимущества данного продукта или услуги (качество, цена и т.д.) перед аналогичными или схожими, существующими на рынке в настоящее время. Указать, является ли продукт новшеством на рынке.

2.4. Название продукта

Дать, по возможности, название, которое будет иметь продукт или услуга (не путать с названием компании).

2.5. Презентация, обертка, упаковка, имидж

Указать, какой внешний вид (упаковка, этикетка, логотип, дизайн и др.) будет иметь продукт как только появится на рынке, а также его отличительные качества, достоинства.

Если речь идет об услуге, указать формы ее предоставления, которые могут иметь успех у клиентов.

2.6. Развитие продукта или услуги

Описать предусмотренные или планируемые действия по развитию услуги или продукта в будущем (улучшение качества, уменьшение цены, расширение спектра услуг, новые продукты/услуги, увеличение сектора рынка и т.д.)

3. Характеристики рынка

Указать сферу деятельности компании (географический, экономический факторы...).

Отметить отрасли экономики, в которых можно обнаружить потенциальных клиентов в соответствии с социальной принадлежностью, возрастом, полом и экономическим положением...

Показать ориентировочный объем продаж в этой сфере деятельности, а также приблизительный объем рынка, который планируется завоевать в первые три года (цифровые данные).

Описать эволюцию рынка в той части, где будет разворачиваться деятельность.

3.1. Характеристика клиентов

Определить черты, характеризующие потенциальных клиентов компании, как частных лиц, так и предприятий / учреждений (корпоративных клиентов). Речь идет о типологии клиентов и их поведении в отношении предлагаемых продуктов / услуг и т.д.

3.2. Характеристика конкурентов

Перечислить наших конкурентов и дать их характеристики, указывая преимущества (сильные стороны) и недостатки (слабые стороны). Отметить плюсы и минусы собственной компании на фоне конкурентов.

Речь также идет о создании "карточки" на каждого конкурента с указанием сведений о его предпринимательской деятельности: продуктах и услугах, которые он предлагает; ценах; размерах компании; рынке, на котором он работает; клиентуре, на которую он нацелен; уровне качества и т.д.

4. Место расположения компании

Указать место расположения будущей компании и причину, по которой оно было выбрано.

4.1. Подробное описание расположения

Приложить план офиса, павильона, склада и др., отметив, где будет располагаться предприятие и где находятся различные службы, которые в нее войдут.

5. Название компании и логотип

Указать название будущей компании и при необходимости представить дизайн логотипа.

5.1. Визитные карточки, информационные буклеты, рекламные брошюры

Приложить к бизнес-плану образец визитной карточки, буклета, брошюры, памятки, рекламного объявления компании, если они имеются, либо их проекты.

5.2. Связь с общественностью, имидж и реклама

Перечислить рекламные акции, которые планируется осуществить, указав их стоимость и ожидаемые результаты.

6. Коммерческая цель

Изложить коммерческие цели компании в соответствии с позицией на рынке.

Указать примерный объем продаж, который планируется достичь за первые три года, пояснив, на чем основаны эти ожидания.

6.1. Розничная цена

Разъяснить политику цен, которую будет осуществлять ваша компания. Показать отличие от ценовой политики других конкурирующих компаний.

6.2. Система продаж

Описать развитие процессов продажи продукта и оказания услуг с того момента, как клиенты узнают о компании.

Показать, как будет организована торговая политика компании, какой персонал будет работать, какие виды работ он будет выполнять.

Перечислить затраты (поездки, суточные, вознаграждения и др.), которые вытекают из планируемого объема продаж.

Указать, какой политике выплат будет следовать компания в отношении сроков и средств.

Разъяснить, каким образом будет развиваться процесс продаж после укрепления позиций на рынке.

7. Фазы производственного процесса

Перечислить фазы, на которые подразделяется процесс производства продукта или услуги, и дать необходимые пояснения о перспективах.

7.1. Субподрядчики

Указать, есть ли необходимость нанимать субподрядчиков для завершения процесса производства продукта и услуги. Включить стоимость субподрядных работ и условия, на которых они будут оказаны.

7.2. Производственная мощность компании

Показать максимальную производственную мощность предприятия с учетом услуг компании, средств и персонала в начальный период, а также перспективы роста на последующие два года.

7.3. Сырье и поставки

Перечислить все типы сырья и необходимые поставки для производственного процесса компании.

7.4. Поставщики

Указать, какие предприятия – поставщики сырья будут необходимы компании для производства собственных продуктов или предоставленных услуг, уточнив, где они находятся, каковы условия и формы оплаты.

7.5. Наличные товары, снабжение и складирование

При необходимости отметить, нужно ли будет помещение под склад, и показать распределение его площадей.

По виду сырья и готовому продукту определить максимальный и минимальный уровень наличного товара, который должен будет находиться на складе.

7.6. Контроль качества

Указать, будут ли использоваться системы контроля качества продукции или услуг.

8. Необходимый персонал

Описать состав сотрудников, которые будут необходимы предприятию первые три года его деятельности, а также описать их профессиональную принадлежность.

8.1. Функции

Указать функции, которые будут выполнять различные сотрудники компании.

8.2. Система организации и координации

Разработать схему, из которой должно быть очевидно, как будут приниматься решения и кто является ответственным за выполнение той или иной задачи.

8.3. Система отбора персонала и форма контрактов

Если на каком-то из этапов развития деятельности компании потребуется набрать дополнительный персонал, следует указать, на основе каких критериев это планируется делать, а также типы контрактов, которые будут составлены.

8.4. Помощь извне

Отметить, потребуются ли подрядчики для выполнения услуг по оказанию консультационной помощи в управлении компанией или для реализации других задач административного характера.

9. Юридический статус

Указать юридический статус будущей компании, а также мотивы, по которым он был выбран (индивидуальное предприятие, частное предприятие, ЗАО, ООО, кооператив...).

9.1. Защита промышленной и интеллектуальной собственности

В случае создания продуктов, новаторских дизайнов, торговых названий, марок, вывесок на магазине и др. указать, как будут защищаться соответствующие права (с помощью каких законодательных статей).

4.2. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Финансово-экономический план

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью размещения и эффективностью их использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Финансовое состояние торгового предприятия (ФСП) зависит от результатов его коммерческой и финансовой деятельности. Главная цель финансовой деятельности – решить, где, когда и как использовать финансовые ресурсы эффективной реализации товаров и получения максимума прибыли. Чтобы выжить и не допустить банкротства предприятия, нужно хорошо знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала по составу и источнику образования, какую долю должны занимать собственные средства, а какую – заёмные. Следует знать и рассчитывать такие показатели, как деловая активность, ликвидность, платёжеспособность, кредитоспособность предприятия, порог рентабельности, запас финансовой устойчивости, степень риска, эффект финансового рычага и другие, а также методику их анализа.

Главная цель анализа – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия (ФСП) и его платёжеспособности.

Для оценки устойчивости ФСП используется целая система показателей, характеризующих изменение:

- Структуры капитала предприятия по его размещению и источникам образования.
- Эффективности и интенсивности его использования.
- Платёжеспособности и кредитоспособности предприятия.
- Запаса его финансовой устойчивости.

Анализ ФСП основывается главным образом на относительных показателях, т.к. абсолютные показатели баланса в условиях инфляции практически невозможно привести в сопоставимый вид.

Относительные показатели анализируемого предприятия можно сравнить:

- с общепринятыми «нормами» для оценки степени риска и прогнозирования возможности банкротства;
- с аналогичными данными других предприятий, что позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия и его возможности;
- с аналогичными данными за предыдущие годы для изучения тенденций улучшения или ухудшения ФСП.

Анализом финансового состояния занимаются не только руководители и соответствующие службы предприятия, но и его учредители, инвесторы с целью изучения эффективности использования ресурсов, банки для оценки условий кредитования и определения степени риска, поставщики для выполнения плана поступления средств в бюджет и т.д. В соответствии с этим анализ делится на внешний и внутренний.

Внутренний анализ проводится службами предприятия, и его результаты используются для планирования, контроля и прогнозирования ФСП. Его цель – установить планомерное поступления денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы обеспечить нормальное функционирование предприятия, получение максимальной прибыли и исключение банкротства.

Внешний анализ осуществляется инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе публикуемой отчетности. Его цель – установить возможность выгодно вложить средства, чтобы обеспечить максимум прибыли и исключить риск потерь.

Основным источником информации для анализа ФСП служат отчетный бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движениях капитала и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют отдельные статьи баланса.

Здесь также регистрируются все книги, купленные книжным магазином у издателей, агентов или оптовых продавцов – начисленные, когда книги получены, и отчисленные на счет, когда оплата выполнена книж-

ным магазином. Также регистрируются те, кто предоставляет свои услуги, например персонал, который отвечает за чистоту, мастера... Эти люди числятся как получатели, то есть те, кому вы должны деньги. Понятие двойной записи – это техническая основа бухгалтерского учета, которая устанавливает, что любая операция должна быть зарегистрирована минимум в двух счетах: по дебету одного счета и кредиту другого.

Кассовый отчет. В нем регистрируются все изменения по состоянию кассы, начисления и отчисления денег для покупок наличными и то, что касается вышеуказанных книг.

Рентабельность. Показатель экономической эффективности: отношение прибыли, полученной в определенный период времени, к общим затратам или себестоимости продукции, то есть к средствам, которые были вложены для ее получения.

Платежеспособность – способность компании выполнять обязательства по оплате на момент истечения обязательств.

Баланс

Балансовый отчет представляет собой финансовую картину компании в определенный момент времени (обычно на конец квартала или года).

Балансовый отчет состоит из двух частей, итоги по которым должны быть равны, то есть уравновешены (сбалансированы). Это:

Активы, которые в свою очередь делятся на:

Оборотные средства, которые можно превратить в наличные довольно быстро.

Денежные средства.

Задолженности дебиторов перед компанией.

Запасы сырья.

Запасы готовой продукции.

Денежные средства, вложенные в текущее производство.

Авансы по роялти.

Основные средства

Предметы, приобретенные компанией, но которые не являются объектами ее реализационной деятельности, как то здания, компьютеры, мебель, арендованное имущество.

Нематериальные активы

Это объекты, которые не могут иметь прямой денежной оценки, но учитывались бы в случае продажи самой компании: репутация компании и ее брендов, контракты с авторами, лицензии от других компаний, квалифицированный персонал и т.д. Иногда это называется словом «гудвилл» (условная стоимость деловых контактов). В рабочем балансовом отчете стоимость этих объектов не указывается.

Иными словами, активы представляют собой ценности, принадлежащие компании (это могут быть объекты, имеющие материально-физическую форму, как например, акции, складские запасы или нематериальные, как например, задолженности).

Пассивы, которые в свою очередь делятся на:

Краткосрочные обязательства, которые требуется оплатить в ближайшем будущем (обычно в течение года). Счета на оплату уже поступили, но еще не оплачены, или счета на оплату еще не поступили. Другие кредиторы: налоговые органы, лица, предоставившие займы и т.п.

Капитал и долгосрочные обязательства, которые должны быть оплачены в период, перекрывающий будущий год:

вложения акционеров;

долгосрочные займы;

увеличение стоимости бизнеса (переоценка собственности, нераспределенная прибыль прошлых лет).

Иными словами, пассивы представляет собой сумму всех требований, которые могут быть выставлены компании либо кредиторами (людьми, которым компания задолжала определенную сумму за предоставленные товары или услуги, за предоставленные займы), либо акционерами (людьми, которые имеют притязания на определенную часть стоимости компании).

Совершенно очевидно: необходимо, чтобы объема оборотных средств было достаточно для покрытия краткосрочных обязательств.

Кроме того, все активы должны отражаться по своей реальной стоимости. Например, запасы готовой продукции стоят лишь столько, сколько Вы за них можете получить, если продадите, – что может быть даже меньше их себестоимости. Дебиторские задолженности могут считаться активами, только если Вы уверены, что они будут оплачены. Если они могут превратиться в безнадежные долги, то их надо вывести из раздела активов. То же самое касается основных средств, стоимость

которых со временем должна корректироваться в сторону уменьшения. Стоимость компьютеров, например, может быть сведена к нулевой за три года, а стоимость мебели – за пять лет. Стоимость же недвижимости, наоборот, может повыситься.

Не углубляясь в эту тему, отметим, что если слушатель стремится расширить свои знания по данной проблеме, он может ознакомиться с официальной моделью текущего отчета, которая в сокращенном виде предложена ниже.

АКТИВ	ПАССИВ
<p><i>A. Акционеры (партнеры) по не востребовавшимся платежам</i></p> <p><i>B. Внеоборотные активы</i></p> <p><i>1. Учредительские расходы</i></p> <p><i>2. Нематериальные внеоборотные активы</i></p> <p><i>3. Материальные внеоборотные активы, средства</i></p> <p><i>4. Внеоборотные финансовые активы, средства</i></p> <p><i>5. Собственные акции</i></p> <p><i>C. Расходы, подлежащие распределению на финансовый год</i></p> <p><i>D. Оборотный актив</i></p> <p><i>1. Акционеры по востребовавшимся платежам</i></p> <p><i>2. Товары, имеющиеся в наличии</i></p> <p><i>3. Должники</i></p> <p><i>4. Временные финансовые вложения</i></p> <p><i>5. Казначейство</i></p> <p><i>6. Составление периодических отчетов</i></p>	<p><i>A. Собственные фонды</i></p> <p><i>1. Подписанный капитал</i></p> <p><i>2. Первая эмиссия</i></p> <p><i>3. Переоценочный резерв</i></p> <p><i>4. Резервы</i></p> <p><i>5. Результаты предыдущих лет деятельности.</i></p> <p><i>6. Убытки и прибыль (доходы или потери)</i></p> <p><i>7. Дивиденды на счетах, полученные за один финансовый год</i></p> <p><i>B. Поступления, подлежащие распределению на несколько финансовых лет</i></p> <p><i>C. Обеспечение рисков и расходов</i></p> <p><i>D. Долгосрочные должники</i></p> <p><i>E. Краткосрочные должники</i></p>

Показатели и коэффициенты финансового состояния предприятия

Одним из показателей, характеризующих ФСП, является его платёжеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погасить свои платёжные обязательства.

Анализ платёжеспособности необходим не только для предприятия с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних интересов (банков). Прежде чем выдавать кредит, банк должен удостовериться в кредитоспособности заёмщика. То же должны сделать и предприятия, которые хотят вступить в экономические отношения друг с другом. Особенно важно знать о финансовых возможностях партнёра, если возникает вопрос о предоставлении ему коммерческого кредита или отсрочки платежа.

Оценка платёжеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, т.е. времени, необходимого для превращения их в денежную наличность. Понятия платёжеспособности и ликвидности очень близки, но второе более емкое. От степени ликвидности баланса зависит платёжеспособность. В то же время ликвидность характеризует не только текущее состояние расчётов, но и перспективу.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения. Наиболее мобильной частью ликвидных средств являются деньги и краткосрочные финансовые вложения. Ко второй группе относятся дебиторская задолженность. Ликвидность этой группы текущих активов зависит от скорости платёжного документооборота в банках, от спроса на товары, её конкурентоспособности, платёжеспособности покупателей и форм расчетов.

Значительно больший срок понадобится для превращения товарных запасов в денежную наличность.

Деловая активность предприятия проявляется в скорости оборота его средств. Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности. Анализ деловой активности и рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости и рентабельности, кото-

рые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия.

Анализ деловой активности позволяет выявить, насколько эффективно предприятие использует свои средства. К показателям, характеризующим деловую активность, относятся коэффициенты оборачиваемости и рентабельности.

Если оборотный капитал (без краткосрочных инвестиций) оборачивается один раз в квартал при рентабельности в 25%, тогда индекс деловой активности за этот квартал будет равен 0,25 или те же 25%. Если при той же рентабельности оборачиваемость оборотного капитала увеличивается в 2 раза, тогда предприятие за два оборота того же объёма оборота капитала за такой же временной период получит 50 копеек балансовой прибыли с каждого рубля оборотного капитала.

Аналогичные выводы делаются и с увеличением (уменьшением) рентабельности. То есть, если замедлилась оборачиваемость, необходимо её компенсировать большей рентабельностью – снижать расходы, уменьшать затраты и т.д. Если повысить рентабельность нет возможности – необходимо «брать» оборотом, т.е. реализовывать больше товаров.

Специфические коэффициенты рентабельности (для книготорговых предприятий)

А. ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ВЛОЖЕНИЙ

$$RI = MN / I,$$

MN – чистая торговая наценка с единицы товара, которая получается при вычитании из стоимости проданного расходов на ведение бизнеса:

$$MN = VN - CE.$$

Например: чтобы доказать рентабельность вложения 4 400 000 рублей в книжный магазин, если чистые продажи составляют 2 400 000 рублей, а сопутствующие структурные расходы на данную секцию – 1 370 000 рублей:

$$MN = 2\,400\,000 - 1\,370\,000 = 1\,030\,000 \quad RI = 1\,030\,000 / 4\,400\,000 = 0,23.$$

Таким образом получается, что инвестиции становятся рентабельными, начиная с 1.

Б. СЕБЕСТОИМОСТЬ МЕТРА ПРИЛАВКА НА СЕКЦИЮ

$$C/M = (CS + CEI) / MLS,$$

где CS – затраты на содержание секции, CEI – затраты на сопутствующие структуры магазинной секции, MLS – метры прилавков в секции. Например: если проанализировать затраты на содержание прилавка в секции словарей, получается, что стоимость данной секции равна 90 000 рублей, затраты на структуру магазина равны 200 000 рублей, но данному прилавку положены 15 000 рублей при длине прилавка, равной 15 метрам:

$$C/M = (90\,000 + 15\,000) / 15 = 7\,000 \text{ руб.}$$

Затраты на каждый метр прилавка секции словарей равны 7000 рублей. Исходя из этой пропорции, мы должны подсчитать продажи данной секции и разделить их на 15 метров прилавка, что нам даст цифру продаж на один метр прилавка секции.

Прежде, чем принять решение об открытии новой секции по продаже беллетристики или фантастики, мы должны учесть сопутствующие расходы в данной секции по указанному продукту.

В. ТОРГОВАЯ НАЦЕНКА БРУТТО ПРИ ПРОДАЖЕ ОДНОГО ПРОДУКТА

$$MBV = ((PV - PC) / PV) \times 100,$$

где PV – розничная цена, PC – закупочная цена (обе без НДС).

Например: для продукта, розничная цена которого составляет 5 000 рублей, а закупочная цена – 2 000 рублей.

$$MV = ((5.000 - 2.000) / 5.000) \times 100 = 60\%.$$

Таким образом, 60% – это наценка брутто с продажи.

Г. ОБОРОТНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ (СКОЛЬКО РАЗ МАГАЗИН ИЛИ ПРИЛАВКОВ СЕБЯ ОКУПИЛ В ТЕЧЕНИЕ РАССМАТРИВАЕМОГО ПЕРИОДА)

Сначала мы должны подсчитать средний объем товара на складе в течение рассматриваемого периода:

$$CR = UV / US,$$

где UV – продажи товара за период, US – средний объем товарных запасов. Например: для среднего склада, где находится 20 единиц товара, при продажах в 10 000 единиц мы получим

$$CR = 10\,000/20 = 500.$$

Результат показывает, что мы получили ротацию (оборот), равную 500 размерам нашего склада. Данный результат необходимо сравнить с результатами за предыдущие периоды для подтверждения положительной или отрицательной динамики развития.

Д. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКЦИИ (ROI)

$$R = (MBV \times CR),$$

где MBV – торговая наценка брутто, CR – коэффициент оборота.

Например: если продукт, цена которого равна 3 000 рублей, продается в розницу за 4 000 рублей, а оборотный коэффициент равен 24.

$$R = 33,3 \times 24 = 800\%.$$

Рентабельность данного продукта равна 800%, поскольку наценка умножается каждый раз, когда происходит ротация ассортимента.

Е. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАЖДОГО РАБОТНИКА

$$RE = V/E,$$

где V – это продажи секции, E - число работников секции.

Например: если в секции, объем продаж которой равняется 250 000 рублей, работают два человека, то:

$$RE = (250.000 / 2) = 125\,000.$$

Рентабельность секции:

$$CE = (CS + CI)/E,$$

где CS – затраты на содержание секции, CI – затраты на структуру; E – число работников секции.

Сравнивая данные через определенный период времени, мы узнаем, улучшилась или нет рентабельность секции.

Мы можем поставить такие же задачи перед сотрудниками секции и поощрять их в зависимости от эффективности труда.

Ж. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРИЛАВКА

$$RL = (MN \times UV)/ML,$$

где MN – чистая наценка, UV – количество проданных единиц товара, ML – метры прилавка, предназначенные для данного продукта.

4.3. ТЕХНОЛОГИЯ ЗАКУПОК

Независимо от финансового планирования, проводимого книжным магазином, его успех будет зависеть от способностей того, кто занимается закупкой для формирования ассортиментного предложения. Каждое принимаемое решение о закупках или об отказе от определенных наименований будет иметь финансовые последствия для магазина (прежде всего в вопросах складских площадей и объема продаж).

Существуют три основных момента, которыми следует руководствоваться при заказе и приобретении книг:

1. Основные сведения о рынке.
 - Диагностика рынка.
 - Задачи рынка.
 - Анализ рынка.
 - Наблюдения за рынком.
 - Поведение читателя.
 - Знакомство с рыночной ситуацией, имеющей большое значение для планирования закупок.
 - Сведения о существующей конкуренции на рынке.
2. Количество закупок в соответствии с желаемым ассортиментом, возможный спрос и источники финансирования.
 - Необходимо знать текущий (наличный) ассортимент книжного магазина и современные тенденции.
 - Следует получить точную информацию для принятия правильных решений.
 - Необходимо вести ежедневный инвентарный учет.
 - Следует опираться на информацию поставщика.
 - Следует иметь в виду имеющийся бюджет.
 - Следует иметь в виду замену (ротацию) материалов.
3. Какого рода книгу следует купить?

Необходимо, чтобы книги соответствовали профилю книжного магазина.

Секрет любого бизнеса заключается не только в умении продавать, но и в умении покупать.

Условия покупки:

- **Система скидок.** Она определяет степень отношений с поставщиками. Необходимо установить определенную скидку в каждом конкретном случае. Можно говорить о базовой скидке, составляющей минимальную сумму для погашения накладных расходов.
- **Цена.** Надо знать по какой цене продается эта книга, поскольку разница в цене может быть весьма значительной у разных дистрибьюторов и издательств.
- **Сроки погашения платежей.** Это период между датой отгрузки и датой оплаты. Он может быть разным: 30, 60, 90 или 120 дней.
- **Время отгрузки.** Это срок, который проходит между отправкой заказа и доставкой товара в книжный магазин. Он может быть различным – от двух дней до двух месяцев в зависимости от местонахождения поставщика: оптовика или иностранного отправителя (импортера).
- **Отслеживание со стороны представителя.** Это коммерческое условие, которое существует между покупателем и представителем.
- **У кого покупать?** Чтобы принять решение, необходимо проанализировать все вышеперечисленные условия, включая наиболее интересные для магазина: наибольшие скидки, низкие цены, установленные сроки, быстрота подбора ассортимента и стоимость отправки.

Категории поставщиков

НЕОБХОДИМОСТЬ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ С ПОСТАВЩИКАМИ

- **ОСНОВА ВЕДЕНИЯ ЗАКУПОК** (*тщательный критический отбор продукции, решительный подход в вопросах качества и ассортимента книг для книжного магазина*).
- **ТРУДНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ ПОСТАВОК** (*нехватка, специфические поставки*).
- **ДОВЕРИЕ К ПОСТАВЩИКАМ** (*взаимное доверие поставщика к магазину*).

Качества, которые можно считать решающими с точки зрения оценки поставщика:

- **Доверие.** Выполнение взятых обязательств. Отсутствие ошибок в подсчетах книг, скидок, цен...

- **Соотношение цены и качества.** Разумная цена услуги.
- **Уровень сервиса.** Своевременность поставок.
- **Обслуживание.** Новшества, депозиты, возможность поставлять и хранить крупные партии при обслуживании больших заказов.
- **Информированность.** Осведомленность о новых изданиях, изменении цен, смене дистрибьютора.
- **Гарантия.** Реакция на возникающие накладки, своевременная выплата по возврату книг.
- **Замена.** Достаточное количество книг, имеющихся в наличии на складах.
- **Рентабельность.** Предложение подходящих условий.

4.4. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ

Знания о наличии книг в складских помещениях магазина (ассортимент) совершенствуются с приобретением опыта, продавцы никогда не перестают учиться, а это делает магазин более привлекательным для клиента. Знания ассортимента также могут пополняться в результате увеличения объемов прочитанного как для личного удовольствия, так и для расширения сведений о книгах в целом.

Обычно, прежде чем выбрать книгу, мы задаем некоторые вопросы. Иногда это происходит на уровне подсознания, но следует иметь в виду следующее:

1. Заголовок. Кто автор/издатель/составитель?
2. Издание.

Сколько стоит книга? Когда она была опубликована? Это первое издание или переиздание?

3. Формат книги.
4. Жанр.
5. Читательский адрес.

Речь идет о книге, обращенной к широкому кругу читателей, к начинающему читателю, студенту или специалисту?

6. Структура книги.
7. Приложения.

Имеются ли в книге какие-то особые приложения: карта, диаграмма, информация на CD...

Как лучше ознакомиться с ассортиментом?

1. Читать как можно больше книг.
2. Читать рецензии в журналах, газетах и специальной прессе.
3. Быть в курсе презентаций новых специальных книг, таких как "The Bookseller" в Великобритании, "Publishers Weekly" в США...
4. Через радио- и телепрограммы.
5. С помощью фильмов и театральных спектаклей.
6. Участвовать в специальных курсах по интересующим проблемам и изучать соответствующие учебные пособия.
7. Особое значение имеет общение с клиентами.

Обычно книжные магазины предлагают своим клиентам общую классификацию для поиска интересующей информации. Эта классификация представлена в виде указателей на основных секциях стеллажей, иногда указываются и подразделы. Но кому адресованы данные указатели? Случайному читателю или библиофилу? А может быть они развешены по усмотрению продавца?

Каковы ожидания клиента? Какую выгоду ищет каждый клиент в отдельности, если он не относится к постоянным покупателям? Наша классификация помогает или наоборот, «прячет» секции от клиента? Любой клиент должен уметь найти то, что он хочет, причем без необходимости обращения к персоналу магазина.

Классификация книг, помогающая клиенту сориентироваться в магазине, должна соответствовать следующим требованиям:

Классификация по авторам

Многие книжные магазины расставляют свои книги в алфавитном порядке, но известен ли этот факт клиентам? Есть ли в магазине таблички, которые информируют об этом? А сколько клиентов пытаются найти книгу не по имени автора, а по названию? Эта информация может быть очевидной для Вас или для постоянного покупателя, но не для тех, кто попал в Ваш магазин случайно. А как обстоит дело с библиографией? Вы ее располагаете по авторам или по именам главных героев книг?

Классификация по названиям

В некоторых случаях, когда предполагается, что клиент не помнит имени автора, предпочтение отдается классификации по названиям. Некоторые коллекции, такие как Pelicans, придерживаются этой структуры. Главное – объяснить это клиентам.

Классификация по темам

Речь идет об открытой классификации, в которой клиент иногда чувствует себя потерянным. Например, в какой отдел может попасть книга по истории экономики – истории или экономики?

Классификация по сериям

Серии представляют собой еще одну проблему, поскольку, даже зная тематику, мы поставим книгу в соответствии с принадлежностью к серии, что не всегда известно читателю, не владеющему информацией о критериях расстановки книг в Вашем магазине. Следовательно, он может прибегнуть к тематической классификации.

Клиенты и покупатели

- *Около 80 процентов торговых операций производятся с покупателями, постоянно приобретающими книги в Вашем магазине.*
- *Успех предприятия зависит от покупателей.*
- *Случайно зашедший покупатель никогда не станет постоянным клиентом, если получит недостаточно качественное обслуживание при первом контакте с Вашим магазином.*

Разница между покупателями и клиентами

ПОКУПАТЕЛИ	КЛИЕНТЫ
<i>Для нас анонимны. Воспринимаются как безликая толпа.</i>	<i>Их имя всегда известно персоналу магазина.</i>
<i>Они являются лишь единицей измерения статистических данных при составлении отчета.</i>	<i>К ним применяется индивидуальный подход, уделяется особое внимание.</i>
<i>Их обслуживает любой свободный продавец.</i>	<i>Это личности, имеющие индивидуальные запросы.</i>
<i>У них нет причин предпочитать Ваш магазин остальным.</i>	<i>Их обслуживает специальный сотрудник, знакомый с данным клиентом.</i>
<i>Они всегда пребывают в поиске лучших цен.</i>	<i>Они чувствуют, что занимают особое положение в магазине.</i>
	<i>Они не занимаются "поисками" лучших цен, ассортимента, они полностью удовлетворены предложением Вашего магазина.</i>

Основные требования привлечения и удержания клиентов

1. Всегда благодарите за покупку. Это необходимо, чтобы заручиться доверием клиента.

2. Поддерживайте связь с клиентом. Его покупка должна стать началом Ваших отношений. Начиная с этого момента, берегите и укрепляйте с ним связь.

3. Завоюйте доверие клиента. Ознакомьте его с существенными моментами, касающимися продукции или сервиса, которые отличают Вас от конкурентов.

4. Обновляйте базу данных. Жизненно необходимо иметь обновленную базу данных о клиентах. Чем больше Вам известно о них, тем лучше. Следует непременно включать любую дополнительную информацию и комментарии, которые могут стимулировать новые покупки.

5. Информировать Вашего клиента о новых продуктах, которые Вы поставляете на рынок. Благодаря регулярной рассылке брошюр, именных писем, телефонным звонкам и т.д. Ваш клиент будет в курсе всех предложений магазина.

6. Знайте своего клиента. Имейте представление о его вкусах, заботах и потребностях, старайтесь удовлетворять их по мере возможности. Предполагается, что удовлетворенный клиент в большинстве случаев мотивирован для повторных покупок.

7. Подготавливайте разнообразные ознакомительные программы. Пусть марка Вашего магазина ассоциируется с интересными социальными мероприятиями (бесплатные общественные фонды, исследовательские центры и пр.). Таким образом Вы создадите особую эмоциональную связь в умах потребителей.

8. Вкладывайте деньги в послепродажный сервис. Деньги, вложенные в достижение доброго расположения клиентов, ничтожны по сравнению с потерями, которые могут возникнуть при потере клиента. Рекомендуется выделять определенную сумму бюджетных средств на исправление возможных ошибок или проблем, затрагивающих интересы клиента.

Категории клиентов

Клиент-одиночка

Индивидуальные клиенты, которые по своему желанию и в соответствии со своим интересом осуществляют покупку книг, удовлетворяющих их потребностям.

Корпоративный клиент

Группа предприятий, ассоциаций, учреждений, которые покупают книги не от своего имени, а для удовлетворения потребностей, возникающих в различных структурах. Подразумевается, что такой клиент владеет знаниями, необходимыми для качественного обслуживания; располагает сведениями о внутренних механизмах возникновения информации; знает, каков внутренний поток информации в данной компании или кто является ответственным за закупки книг.

Каждый книжный магазин очень индивидуален, а это означает, что классификация клиентов зависит от услуг, которые он считает нужным предоставлять, и строится в соответствии с собственным стратегическим планом.

Для классификации клиентов важным подспорьем в настоящее время является компьютеризация, так как с помощью управленческих программ можно распределить клиентов в зависимости от Ваших интересов.

Приведем несколько аспектов, с помощью которых можно распределить информацию, а также обработать ее, используя соответствующую управленческую программу:

- Уровень расходов.
- Какие книги покупает (специальная литература или наиболее предпочтительные секции).
- Специфические интересы.
- Место проживания клиента (насколько близок к месту расположения магазина).
- Тип покупок (индивидуальные, семейные, коллективные).
- Сезонность покупок.

Глава 5. ПЕРСОНАЛ КНИЖНОГО МАГАЗИНА

5.1. КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Отбор персонала является сложной организационной проблемой в любой компании, в том числе и в книжном деле. Речь идет преимущественно о мелких и средних предприятиях, в которых руководство всегда стремится к сокращению расходов. При этом бытует мнение, что высокая квалификация персонала не обязательна.

Обобщенный опыт показывает, что подготовленный персонал - это лучшая гарантия высокой эффективности выполняемой работы. Однако это не значит, что перед вами стоит легкая задача.

Мы предлагаем при подборе персонала пользоваться следующими критериями:

- Положение на рынке труда.
- Уровень зарплат.
- Типы контрактов.
- Разработка наиболее точного профиля работы (должностной инструкции) на каждом рабочем месте.
- Возможные виды помощи со стороны государства и социальных структур.

5.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВ

Компетенция – это набор поведенческих характеристик, необходимых сотруднику для успешного выполнения той или иной работы. Другими словами, компетенция – это не профессия, не область человеческой осведомленности в чем-либо, а нужный (для выполнения данной работы) набор качеств.

Уровни развития компетенции

- **Уровень мастерства.** Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудники, достигшие данного уровня, способны применять компетенцию в нестандартных ситуациях или в ситуациях повышенной сложности.

- **Уровень опыта.** Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях.

- **Уровень развития.** Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической работе.

- **Уровень некомпетентности.** Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

Для руководителя критично, если у сотрудника развитие компетенции соответствует нижнему уровню – уровню некомпетентности.

Не существует разногласий в вопросе важности обучения для всех компаний, которые хотят обеспечить себе прочное положение на рынке. Если говорить о книжном магазине, обучение должно вестись в трех различных плоскостях:

- Профессиональная подготовка, которая подразумевает способности, знания и навыки продавца.

- Функциональная подготовка (специализация), которая позволит выработать согласованность действий различных отделов книжного магазина.

Менеджмент в книжном магазине

Общекультурная подготовка, которая должна уделять особое внимание повышению культурного уровня работника книжного дела, для которого это качество является основным, в отличие от продавцов других товаров.

Обучение должно отражаться на двух основных направлениях работы:

- На организационной структуре книжного магазина и, следовательно, на персонале, поскольку благодаря процессам обучения у продавца повышается самооценка, он чувствует себя более удовлетворенным и вместе с этим увеличивается уровень его участия в принятии решений и эффективности в выполнении повседневных задач.

- Результат проявляется и за пределами книжного магазина. Продавец чувствует себя более подготовленным и информированным: улучшается качество обслуживания клиентов, отношения с поставщиками и сотрудниками становятся на новую ступень, а вместе с этим меняется в целом восприятие магазина окружающими.

Современный книжный магазин требует от продавца умения адаптироваться к возникающим обстоятельствам. Поэтому продавец должен быть лично и профессионально готовым противостоять трудностям, возникающим в книжном магазине.

Действительность книжного магазина такова, что приводит к пониманию необходимости обучения, способного примирить культурный и коммерческий аспекты.

При составлении должностных инструкций можно указать задачи, которые необходимо выполнять, способ их выполнения, и, в том числе, объем работы, который подразумевается в каждом отдельном случае.

Различия в ведении бизнеса, типах магазинов или их специализации обуславливают потребности в специальном обучении.

Для того чтобы предложить эффективное обучение, нам следует проанализировать потребности в обучении с точки зрения желаемого результата.

Методы выявления потребностей могут быть как формальными, так и неформальными:

Неформальные методы выявления потребностей

Неформальным считается комплекс мер, который опосредованным, но далеко не исчерпывающим образом позволяет увидеть разницу, существующую между реальной ситуацией – с одной стороны, и желаемым результатом – с другой стороны, разницу, которая наверняка может быть ликвидирована с помощью обучения.

Формальные методы выявления потребностей

Формальная процедура является более сложной и представляет собой:

- Сравнительный анализ знаний и умений каждого работника в рамках требований, предъявляемых к занимаемой должности (должностная инструкция), а также зависит от задач предприятия и его профиля.
- Изучение различий между желаемой специализацией работника и сегодняшними требованиями к сотруднику книжного магазина.
- Определение этапов образовательного процесса, необходимых для того, чтобы деятельность сотрудника на его рабочем месте приблизилась к желаемому результату.

Для малых предприятий неформальные методы являются наиболее рекомендуемыми.

Основным условием любой процедуры определения потребностей в обучении является активное участие сотрудников.

Модели, помогающие выявить потребности в обучении:

А. Определение этапов образовательного процесса, исходя из специальности каждого работника. Ведение учетных карточек с указанием специальности каждого сотрудника компании, куда включаются данные о каждом из них:

- Основной круг задач сотрудника – функции и ожидаемые результаты.
- Комплекс мероприятий, которые он охватывает.
- Критические ситуации и возможные трудности.
- Необходимый уровень самостоятельности и ответственности.
- Требуемый круг взаимоотношений.
- Желательная продолжительность курса.
- Требуемые технические качества (знания, способности и навыки).

Предварительный план обучения и адаптации должен охватывать минимальное количество умений, которые требуются для каждой работы.

Б. Определение этапов образования, исходя из предложений.

Разработка плана обучения кадров

План обучения – это документ, разработанный руководством компании для проведения обучения персонала в определенный период времени. План должен включать следующие сведения:

- На кого он рассчитан.
- Какие мероприятия планируется провести.
- Сметная стоимость.
- Ожидаемые результаты.
- Как будет проходить оценка.

Основные этапы разработки плана обучения

1. Предварительный этап:

- Знакомство с деятельностью компании.
- Выяснение ее задач и стратегий.

- Формулировка важнейших проблем.
 - Изучение планов на будущее и прогнозируемых изменений.
2. Основной этап:
Выявить потребности в обучении для достижения целей компании, исходя из текущего уровня знаний и умений.
3. Промежуточный этап:
- Преобразовать потребности в обучении в обучающие мероприятия (действия).
 - Спланировать обучающие мероприятия (действия).
 - Определить конкретные задачи обучения.
4. Дополнительный этап. Составление плана обучения, который должен включать:
- Перечень необходимых знаний.
 - Обучающие мероприятия (действия).
 - Планирование обучающего процесса.
 - Сметную стоимость (бюджет).
 - Рассылку плана обучения.
 - Проведение запланированного обучения.
5. Этап оценки:
- Степень достижения поставленных задач.
 - Отзывы о преподавателях.
 - Отзывы о методах обучения.

5.3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ

Каждое рабочее место или служба подразумевают комплекс задач, выполняемых одним сотрудником, название должности и цели работы которого могут меняться в зависимости от задач, политики и средств компании.

При составлении должностной инструкции весь круг обязанностей должен быть разбит на отдельные задачи.

Например, продавцу ставится первая задача: взимание стоимости книги. Эта задача может оказаться более сложной, если вместо элементарного считывания цены (данных на ценнике) и набора суммы на кассовом аппарате ему придется считывать код издания и/или набирать его, чтобы узнать стоимость покупки. Вторая задача: продавец должен

попрощаться с клиентом перед его уходом и пригласить прийти снова. Если мы попросим продавца вложить книгу в пакет, это будет уже третья задача. А если мы его попросим заполнить письмо покупателю, это уже будет четвертая задача...

В зависимости от размеров компании количество рабочих мест будет бóльшим или мёньшим.

Малое торговое предприятие выполняет, как правило, пять основных функций:

- Управление.
- Маркетинг.
- Подбор персонала и связи с общественностью.
- Администрирование и финансовые ресурсы.
- Бухгалтерия.

В зависимости от размера компании и решения руководителя эти функции выполняются одним или более сотрудниками, но в любом случае все эти функции должны быть выполнены, что доказывает, сколь трудным может быть в некоторых случаях руководство маленьким книжным магазином, где сотрудники должны выполнять сразу несколько из названных функций.

Для облегчения анализа давайте попытаемся описать основные задачи, которые вытекают из перечисленных функций. Описание не является исчерпывающим. Это, скорее, помощь в проведении анализа.

Функция управления (директор)

Директор принимает решения. Он является лидером-вдохновителем женщин и мужчин, работающих в компании и участвующих вместе с ним в проекте. Он наделен властью в рамках своей компетенции, является рупором компании.

А. ЕМУ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЯСНЫ:

- цели на среднюю и дальнюю перспективу;
- задачи в зависимости от целей, потребностей, рынков.

На этой основе он должен:

Б. ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ КАСАТЕЛЬНО СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ:

- коммерческих (изучение рынка);
- социальных (коллективное управление);
- финансовых (коллективный капитал).

Учитывая при этом:

- способности сотрудников компании;
- возможные средства компании после ознакомления, оглашения и консультации с сотрудниками компании, уточняя и учитывая уровень компетенции, распределяя часть ответственности между всеми работниками компании.

В. ПРЕДВИДЕТЬ И ПЛАНИРОВАТЬ:

- проводимую политику компании для достижения поставленных задач: в торговле, общественной деятельности, в области заработной платы, финансов;
- средства воплощения политики в жизнь: человеческие ресурсы (кадры), продавцы в магазине и за его пределами, финансисты (капитал, поставщики, клиенты, банки...).

Г. ОРИЕНТИРОВАТЬ, КООРДИНИРОВАТЬ, КОНТРОЛИРОВАТЬ (другими словами, выполнять различные функции компании в рамках проводимой политики, а это значит: вдохновлять, выслушивать, отвечать...):

- участие и интерес;
- решать вопросы и предупреждать конфликты: между членами коллектива, с представителями коллектива, комитетом компании, профсоюзным лидером.

Д. АНАЛИЗИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ И ФИНАНСЫ, ДЕЛАТЬ ВЫВОДЫ И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ:

- совместно с руководящими сотрудниками и ответственным персоналом;
- в рамках общих результатов данного профессионального сектора, а также в рамках определенного региона.

Функция маркетинга (маркетолог, товаровед)

Маркетинг заключается в управлении производственно-сбытовой деятельностью фирмы в зависимости от товаров и потребностей рынка.

Для книжной торговли:

- Творческий маркетинг заключается в движении в сторону рынка, которому неизвестно, что он может захотеть в следующий момент.

- Функциональный маркетинг пытается обнаружить и разбудить потребности существующих и потенциальных клиентов; товар (книга) способен удовлетворять следующие потребности: досуг, обучение, знания, культура, воображение, развлечение и т.д.

- Маркетинг приводит в движение все службы компании, все его функции.

Маркетолог (товаровед) книжного магазина должен сначала узнать у руководства, каковы требования, касательно:

- целей магазина на среднюю и дальнюю перспективу;
- задач в зависимости от целей, потребностей, рынков.

Основываясь на этих знаниях, маркетолог применяет следующие стратегии.

ТОРГОВЫЙ ЗАЛ:

- Разбивка.
- Размеры.
- Обустройство.

ПРОДАЖИ ЗА ПРЕДЕЛАМИ МАГАЗИНА:

- Индивидуальные и коллективные картотеки.
- Представитель/посетитель.
- Рекламные материалы для рассылки.
- Выставочные материалы.

ТЕКУЩИЙ АССОРТИМЕНТ:

- Расстановка.
- Презентация.
- Выборка новинок.

РЕКЛАМА В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ:

- По названию.
- По коллекции.
- По теме.
- По предмету.

НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА:

- Выставки-продажи.
- Работа в людных местах.
- Внешний вид книжного магазина.

- Уличная витрина магазина.
- Целевая переписка для координации деятельности внутри магазина и за его пределами с индивидуальными и коллективными клиентами.

ОБЩЕНИЕ:

- В торговом зале (выставочный материал, советы, внешний вид...).
- С помощью внешних акций (визитов, участия в конгрессах, различных массовых мероприятиях, конференциях, дебатах...).
- С помощью рекламы (пресса, почта...).

ПОКУПКА ТОВАРА

Организация и методы.

ПРИЕМ ТОВАРА:

- Контроль продукции.
- Размещение, распределение и кодировка.
- Получение и поступление на склад.
- Актуализация базы данных.

ПРОДАЖА:

- Организация и методы.
- Касса – упаковка.
- Встреча клиента.
- Наблюдение за неизвестными потерями.

АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА

Оптимальный уровень в соответствии с соотношением функции/потребности.

Оценивает полученные результаты примененных стратегий с трех сторон: коммерческой (продажи и наличный ассортимент), кадровой (штат) и финансовой.

Функция подбора персонала и связей с общественностью

Следует отличать техническую, чисто профессиональную сторону работы с персоналом, от работы, создающей атмосферу сотрудничества в коллективе, мотивированности и преданности людей проекту компании. Эта деятельность в Испании называется работой с коллективом.

Эта двойная задача может осуществляться только при согласованности следующих функций:

А. НАЕМ НА РАБОТУ:

- Поиск.
- Отбор.
- Назначение.
- Контракт.

Б. РАЗМЕЩЕНИЕ

Информирование и обучение методам работы компании.

В. СТАЖИРОВКА:

- По методам.
- По динамике.
- По пониманию проекта.

Г. ПОДГОТОВКА ИНФОРМАЦИИ:

- Для ознакомления клиентов (рекламная информация).
- Для получения от клиентов (анкетирование).
- Консультирование.

Д. КОНТРОЛЬ И КООРДИНАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАНЯТИЙ, А ТАКЖЕ ЛИЧНЫХ ПОСТУПКОВ.

Е. ОЦЕНКА:

- Профессиональная.
- Личная.

Ж. ПОСТОЯННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ.

З. ОБСУЖДЕНИЕ И ПЕРЕСМОТР ЗАРПЛАТЫ, ПОВЫШЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ.

И. ОТНОШЕНИЯ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ: Периодические переговоры:

- С представителями трудового коллектива.
- Профессиональными ассоциациями.
- Профсоюзными структурами.

Функция – администрирование и финансовые ресурсы

Эта функция выполнима только в тесном сотрудничестве с лицами, отвечающими за данную сторону деятельности магазина.

А. РАЗРАБОТКА ОБЩИХ ДОСЬЕ КОМПАНИИ:

- Подготовка устава.
- Проведение собраний.
- Составление актов о собственности и аренде.
- Контракты, кредиты, обязательства.
- Подписание необходимых договоров: с поставщиками, клиентами.

Б. ВЕДЕНИЕ РАЗЛИЧНОЙ СТАТИСТИКИ ТОРГОВОГО ПРОЦЕССА.

В. ВЕДЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ, ФИНАНСИРОВАНИЕ КОМПАНИИ:

- Отношения с акционерами.
- Отношения с банками.
- Списание.
- Собственные фонды, резервы.

Г. КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ:

- Планирование.
- Отслеживание и контроль.
- Текущий ремонт.
- Расширение.

Д. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ:

- Распределение заданий.
- Методы.

Е. СЕКРЕТАРИАТ ДИРЕКТОРА

- Администрирование.
- Внутренняя информация.

Функция - бухгалтерия

ОБЯЗАННОСТИ БУХГАЛТЕРА:

- Регистрирует.
- Классифицирует.

- Сводит счета по эксплуатации и балансу.
- Предоставляет необходимые документы для деятельности компании в целом и ее различных служб в частности.

ОРГАНИЗУЕТ И ВЕДЕТ БУХГАЛТЕРИЮ:

- Ежедневные покупки и продажи.
- Обслуживание счетов поставщиков и клиентов.
- Счета поступлений и расходов.
- Счета компании и налоговые счета.
- Банковские счета.

Внутренние информационные потоки компании

Основная цель компании должна учитывать следующие три аспекта:

- Способности и амбиции персонала.
- Возможности и финансовые цели.
- Обстановку на рынке и коммерческие предложения.

Для самовыражения любая компания должна организовать общение как внутри компании, так и за ее пределами. Эффективный обмен информацией определяет основную характеристику компании и часто обуславливает ее возможности быстро реагировать на экономические события, происходящие вокруг.

Компания, где информация идет сверху вниз, позволяет более быстро мобилизоваться для принятия необходимого решения при условии, что каждый работник, выполняя свои задачи, продемонстрирует отличную компетентность. При резком изменении стратегии организации сотрудники компании нуждаются в проведении предварительного обучения на всех функциональных уровнях и по всем вопросам.

Широта знаний и умений должна увеличиваться по мере продвижения сотрудника по карьерной лестнице. Таким образом, согласно этой схеме быть начальником означает обязательно быть компетентным.

Компания, где информация движется не только в двух направлениях, но разнонаправлена, легко адаптируется к изменению рынков, услуг, средств, а также к растущему профессиональному уровню сотрудников, что дает возможность находить дополнительные пути развития.

Эта модель еще успешнее в том случае, если руководители верят в исполнительский потенциал сотрудников, а исполнители – в потенциал

управленческий. Необходимо помнить, что каждый сотрудник является наиболее подготовленным на своем участке работы.

5.4. ЛИДЕРСТВО И УЧАСТИЕ

Правила эффективного управления:

1. Работайте всегда с положительным настроем.
2. Подавайте пример, если потребуется.
3. Ставьте ясные и конкретные цели. (Вопросы типа: зачем мы это делаем? что произошло бы, если бы мы этого не делали? имеет ли какую-либо ценность это действие? в какой мере это приближает нас к более важным целям? – руководитель и его команда должны задавать себе постоянно).
4. Поручайте выполнение задания, исходя из сильных сторон сотрудников. (Следует поручать только те задачи, к которым сотрудники заранее подготовлены, и ставить те цели, которые им ясны. Распределение обязанностей поможет закрепить полученную подготовку и усилит самооценку получившего задание).
5. Хорошо узнайте своих сотрудников: их сильные стороны – для укрепления, а способности к совершенствованию – для развития.
6. Научитесь правильно оценивать проделанную работу и приложенные к ней усилия и в искренней форме признавать заслуги подчиненного. Не бойтесь хвалить его за прекрасно выполненное задание.
7. Прежде чем высказать свою точку зрения, выслушайте мнения членов команды.
8. Сообщайте решения в ясной и четкой форме, какими бы сложными они ни были.
9. Если вы совершили ошибку, признайте это открыто. Тот, кто имеет право решать, имеет право ошибаться.
10. Когда необходимо кого-либо отчитать, делайте это с намерением помочь, а не для того, чтобы упрекнуть.
11. Отстаивайте лучшие идеи вашей команды, не создавая при этом ложных ожиданий и не обещая несбыточного.

Максимальной продуктивности работы команды можно добиться, учитывая следующие правила:

- Правильно подбирайте членов команды. Выбранные Вами люди должны профессионально выполнять свои функции.

- Ставьте перед собой краткосрочные цели. Достижение положительных результатов усиливает дух команды, обеспечивает уверенность в правильности собственных действий, способствует уверенности и заинтересованности команды.

- Разделяйте обязанности. Поручение заданий – это необходимое орудие при управлении рабочими группами; оно помогает распределить усилия между членами команды и способствует большему привлечению к выполнению проекта. Для того, чтобы разделение труда было наиболее эффективным, Вы должны быть уверены в том, что все сотрудники хорошо знают свои задачи, возможности и обязанности.

- Поощряйте единение в группе. Все члены команды должны знать цели проекта и должны быть согласны с ними. Нередко наблюдаются инициативы, которые терпят неудачу потому, что приоритеты одного человека отличаются от приоритетов остальных, и может не найтись общих направлений деятельности для объединения целей и усилий.

- Содействуйте профессиональному росту команды. Хороший руководитель должен быть заинтересован в профессиональном совершенствовании своих сотрудников. Постоянный процесс повышения квалификации очень важен для специалиста, поэтому необходимо, чтобы руководитель побуждал к обучению и поддерживал стремление подчиненного к профессиональному образованию.

- Проводите свободное время вместе, пользуйтесь моментами отдыха. Например, за чашечкой кофе можно спокойно поговорить с командой, лучше узнать их стремления, предложения в неофициальной атмосфере.

- Поощряйте дух сотрудничества, а не соперничества в команде.

- Определяйте правила поведения. Очень важно, чтобы все члены команды знали, что они могут делать и как, и чего им делать не следует.

- Научитесь относиться с пониманием к ошибочным действиям. Команда не может развиваться, не совершая ошибок. Способность команды к созиданию и новаторству определяется степенью свободы и доверия, которые она получает.

- Выражайте свое одобрение, подбадривайте сотрудников, особенно в тех случаях, когда поставленные цели достигнуты. Успех, также как и неудача, принадлежит ни кому-то одному, а всей команде, которая смогла (или не сумела) довести дело до конца.

Глава 6. КНИЖНОЕ ДЕЛО И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Государственное законодательство

- Федеральный закон об авторском праве и смежных правах от 9 июля 1993 года № 5351-1 (изменен 19 июля 1995 года).
- Федеральный закон об обязательном экземпляре документов от 29 декабря 1994 года № 77-ФЗ.
- Федеральный закон о библиотечном деле от 23 ноября 1994 года.
- Федеральный закон о СМИ от 27 декабря 1991 года. № 2124.
- Основы законодательства Российской Федерации о культуре от 9 октября 1992 года № 3612-1.
 - Постановления Правительства РФ, выпущенные после вступления России во Флорентийское соглашение (Постановление от 6 июля 1994 года, № 795) и присоединения к Бернской конвенции (Постановление от 1995 года).
- Документы общего характера, касающиеся общественных и политических прав, защиты потребителя, издательского дела и проч.

Международное законодательство

Все европейские государства в течение многих лет опираются на политические программы и законы, которые способствуют производству книги и развитию книжного дела. Подобные политические программы можно продемонстрировать на примере трех основных моделей развития:

БРИТАНСКАЯ МОДЕЛЬ

- не взимается НДС с книг;
- оплата издателям и авторам производится в том случае, если их произведения могут быть бесплатно взяты в заем в общественные библиотеки.

СКАНДИНАВСКАЯ МОДЕЛЬ

- субсидируется производство, распространение и продажа книг;

- не ограничивается тип применяемого НДС.

КОНТИНЕНТАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

- ограничивается тип применяемого НДС;
- субсидируются частные издательские программы;
- режим фиксированных цен на книги.

Вариантов моделей ценообразования книг так же много, как и путей развития европейских стран.

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В РОССИИ

- До 1989 года цена на книги формировалась на базе Единого списка цен и была одинаковой для каждого издания на всей территории страны.

- После 1989 года устанавливается свободная цена на печатную продукцию и диктуется рынком. Фиксированная цена практически отсутствует.

- В 2002 году потребительская цена на 80 – 85% превышала цену продаж непосредственно у издательства.

- Скидки, предоставляемые издательствами на свою продукцию, зависят от объема закупаемых партий.

- Показатели соотношения цен при реализации печатной продукции:

- оптовая цена по отношению к издательской – 30-35 %;
- потребительская цена по отношению к оптовой – 35-40%;
- потребительская цена по отношению к издательской – 80-85%.

Глава 7. ПЛОЩАДИ КНИЖНОГО МАГАЗИНА

7.1. ТОРГОВЫЙ ЗАЛ

Именно в несовпадении «географических» масштабов мышления кроется одно из противоречий между издателями и книготорговцами. Российский издатель заинтересован в расширении географии распространения собственных изданий. Он ориентирован на массу. В то время как в «географическом» смысле любой книготорговец, в том числе и работающий в центре мегаполиса, ориентирован на ограниченное пространство, он работает с конкретикой, с живыми людьми, как правило, проживающими в данном районе, и хочет он этого или нет, вынужден устанавливать с ними личные взаимоотношения. Естественно, он заинтересован в привлечении новых покупателей, но основу любого ритейла как бизнеса всегда составляли клиенты (или постоянные покупатели). Поэтому и круг проблем для книготорговца несколько отличается от круга проблем издателя. Кроме того, расширение состава или смена поставщиков – очевидный принцип успешной работы любого независимого торговца (а таковых в нынешней российской книжной торговле большинство) - вызывает странное непонимание со стороны издателей: мобильность, постоянный поиск новых направлений и обновление редакционного портфеля – это право издатель оставлял за собой, отвергая его наличие у книготорговца. Такое несовпадение интересов заставляло издателей мечтать, а у кого были возможности – и строить собственные сети «идеальных» книжных магазинов. Но очень скоро многие поняли, что **книготорговля** и **книгоиздание**, несмотря на общую приставку, представляют собой совершенно разные бизнес-модели, отличные по структуре и менеджменту. И прибыльнее заниматься чем-то одним. Для всё еще сомневающихся хорошим уроком послужит судьба сетей «Читай-город» и «Книжный клуб «ТЕРРА». Все эти эксперименты и сосредоточенность на выяснении взаимоотношений приводит к тому, что мы из года в год теряем даже тех покупателей, которые всё еще готовы платить за книгу.

Если в начале 2000 года сетевые супермаркеты можно было пересчитать по пальцам, то в 2003 году их число зашкалило за 200. Так, сеть «Пятерочка» насчитывает сегодня в Москве 62 магазина, «Перекресток» – 47, «Седьмой континент» – 38, «Копейка» – 31, «Рамстор» – 20 и т.д.

Книжные магазины не только обеих столиц, но и крупных мегаполисов и областных центров, испытывают невероятное давление со стороны сетей супермаркетов с их возросшими региональными аппетитами. Крупные сетевые предприятия устанавливают новые для российской торговли стандарты осуществления акта «купли-продажи», к которым очень быстро привыкает покупатель. Под эти стандарты подстраиваются другие предприятия торговли в городе, но не книжные магазины. Речь идет о «соблазнении» покупателей в результате продуманных и спланированных действий, называемых технологиями мерчендайзинга. В США согласно исследованиям Point of Purchase Advertising Institute (POPAI) свыше 64% решений о покупке принимается непосредственно в местах продажи. В Европейских магазинах этот показатель варьируется от 40 до 50%.

Внутреннее пространство супермаркетов начинает рассматриваться их владельцами не только как торговое, но и как медиaproстранство. В таких сетях появляются рекламные отделы, перед которыми стоит задача максимально эффективно использовать внутреннее пространство торговых помещений для рекламы представленных там товаров и услуг. Впрочем, мерчендайзинг – это не только и не столько реклама товаров, предлагаемых на данной торговой площадке. Он не сводится, как принято думать, к обилию POS-материалов, которыми ныне практически каждый издатель считает своим долгом снабдить книготорговца.

Цели мерчендайзинга шире:

- повысить посещаемость и максимально увеличить время активного пребывания клиентов в магазине (среднестатистический показатель для книжных магазинов в Европе – 10 минут);
- увеличить пространство, которое проходят покупатели;
- добиться большего наплыва посетителей (привлечь новых клиентов);
- избежать ежедневной рутины, делая место продаж более привлекательным для покупателей;

- увеличить количество импульсных покупок (именно с помощью мерчендайзинга клиент может приобрести товары, какие изначально не планировал покупать);
- увеличить продаваемость (соотношение между совершаемыми покупками и количеством посетителей) и т.д.

Иными словами, именно технологии мерчендайзинга позволят книготорговцу достичь большей продуктивности торговой точки, максимально выгодно используя каждый из квадратных метров её помещения. Кроме того, мерчендайзинг позволит сделать магазин по настоящему привлекательным местом, в котором приятно находиться, а не только забежать на минутку по причине острой необходимости.

Для полноценного мерчендайзинга российскому книготорговцу необходима помощь издателя. Амбиции же последнего в настоящий момент, как правило, ограничиваются элементарными средствами интенсификации коммерческих усилий.

Давайте зайдём в обычный, ничем не примечательный книжный магазин областного центра. Торговый зал часто производит эффект «рельса» от монотонности очень длинных стоек, на которых расположена весьма схожая продукция (по цвету, объёму и т.д.). Взгляд не останавливается ни на чем. Конечно, обстановка зала продаж должна соответствовать стилю магазина и основному товару. Но хотя это и стараются учитывать, часто в книжных магазинах создается холодная и монотонная атмосфера библиотечных залов. Разнообразие ассортимента требует создания стабильных секций, которые не будут меняться со временем (сезонно или в связи с переменой дохода от продукции). Но магазин должен меняться, разрабатывать идеи, находиться в движении, что, впрочем, не означает бесконечную перестановку книжных шкафов с места на место.

Есть и другой вариант. Книжки лежат, стоят... падают на покупателя, пытающегося добраться до верхних полок стеллажей по хлипкой лесенке и при этом не зацепить стоящую вплотную витрину. В таком магазине продавец руководствуется принципом – чем больше пространства отведено под книжные стенды, тем выше индекс продаж. К сожалению, это верно лишь до определенной степени. Существует момент «насыщения», начиная с которого продажа стабилизируется на одном уровне независимо от размера отведенного места.

В обоих случаях ни издатель, ни книготорговец не будут довольны продажами. Как же найти тот баланс, который приведет к желаемому и эффективному результату?

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОСТРАНСТВА

Распределение пространства – один из важнейших факторов успешной торговли, который в наибольшей степени способствует увеличению объема продаж магазина.

Распределение пространства касается разделения товара или линий товара и, в конечном счете, заключается в определении количества и качества площадей в книжном магазине. При этом следует не забывать о легкости передвижения покупателя и о возможности хорошего обзора.

Распределение пространства – это оптимальное решение проблемы передвижения клиента в месте продаж, равновесия зон и потоков покупателей. При адекватном распределении пространства:

- *свободное перемещение покупателя по отделу продаж;*
- *отсутствие излишнего скопления людей в одном месте торгового зала;*
- *возможность «уравновешивания» зон.*

Любую торговую площадку можно разделить на зоны – горячие и холодные, и книжный магазин в этом случае не является исключением.

«ГОРЯЧИЕ» ЗОНЫ

«Горячие» зоны это места большого скопления людей с рентабельностью продаж выше среднего уровня.

Различаются:

– **Визуальные «горячие» зоны** – места, не доступные физически, но видные посетителям (напротив клиента в зоне за продавцом; зоны ожидания, где у клиента нет доступа к продукции). Их функция - передача информации, поэтому они считаются пунктами визуальной коммуникации.

– **«Горячие» зоны продаж** – места, доступные физически, находящиеся по пути к чему-либо, часто посещаемые секции (например, касса-прилавок, места предоставления услуг, справочные пункты). К «горячим» зонам продаж относятся в том числе и центральные стойки. Их цель – максимизировать рентабельность торговой площади, поэто-

му их рекомендуется использовать в пустых пространствах и местах обязательного покупательского потока.

Если позволяет ширина зала, можно расположить стойки не в одну линию. Таким образом создается ощущение большого движения и динамизма, что, впрочем, достижимо при использовании разных уровней высоты размещения книг на центральной стойке. Если количество экземпляров не позволяет создать «столбы» книг, создайте искусственное возвышение, подняв одну книгу над другой. Книги, расположенные «столбами», будут более привлекательны, поскольку будут находиться ближе к уровню глаз и рук клиента.

Есть еще несколько правил, которые стоит иметь в виду.

- Для центральных стоек лучше использовать столы с закругленными краями или верхом, поскольку психологический барьер при доступе к квадратным граням выше, нежели к зоне с закругленными гранями.

- Стоит сократить размер центральных стоек, чтобы они не превращались в большую и монотонную вторую зону покупок, как стенные шкафы. Лучше установить две маленькие стойки, чем одну чрезмерно большую.

- В книжных магазинах мы сталкиваемся с излишком текста (весь магазин – это зона «чтения»), поэтому полезно было бы использовать какой-либо графический элемент, чтобы дать взгляду «отдохнуть». Именно здесь, на тумбах в центре зала, отлично смотрятся шелфтоке-ры, рекламные листовки, закладки. Во всех же остальных местах, учитывая традиции книжной торговли огораживать периметр пространства пристенными стеллажами, мобайл или воблер не только перетянут внимание с близлежащих книг, охладив тем самым зону, но и просто заслонят выставленную продукцию, опустив столбик термометра до минусовой отметки.

«ХОЛОДНЫЕ» ЗОНЫ

«Холодные» зоны это места небольшого скопления людей, с рентабельностью продаж ниже среднего уровня, к которым у клиента нет физического или визуального доступа.

Избавиться от «холодных» зон невозможно, но, безусловно, чем меньше их количество, тем лучше. Более того, в их наличии есть свои плюсы. Сочетание и чередование «холодных» и «горячих» зон позволит добавить движения, динамики скучному интерьеру магазина.

Задача распределения пространства в книжном магазине – поиск определенного равновесия между ресурсами, выделенными для каждого отдела (inputs), и последующими продажами (outputs). Анализ этих данных позволяет оценить с количественной точки зрения какие отделы следует развивать дальше, а какие было бы уместным устранить.

Соотношение между занятым пространством и показателем продаж может быть приблизительным, однако позволит установить наличие каких-либо нарушений равновесия (это вопрос из области стратегии) и продумать расположение ассортимента (особенно в зонах наибольшего скопления людей и где изменения оказались мало продуктивными).

- *Вход всегда должен быть расположен справа.*
- *Движение внутри магазина происходит против часовой стрелки.*
- *По возможности организовать отдельные двери для входа и выхода покупателей.*
- *Покупатель читает названия выставленных книг слева направо и сверху вниз.*
- *Посетителя магазина привлекают природные факторы, такие как свет, вода, движение, растения.*
- *Книги, расположенные ниже 30 см от пола, не видны посетителям и отличаются низким уровнем продаж.*
- *Книги, выставленные обложкой, продаются лучше, чем те, которые стоят корешком.*

ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ НА НЕСКОЛЬКИХ УРОВНЯХ

Если в магазине имеются балконы, мезонин или второй этаж (например, в Подольском Доме книги), это усложняет задачу распределения зон. Посетители, скорее всего, побродят по нижнему этажу, а чтобы заставить кого-то подняться выше, нужно приложить значительные усилия. В этом могут помочь правильно составленные объявления. Важно, чтобы, когда покупатель все-таки поднялся по ступенькам, его встретил доброжелательный продавец-консультант. Подумайте о том, не стоит ли изобразить название магазина и его логотип на стене за кассой на втором этаже. Используйте единый шрифт для всех надписей и указателей. Просто удивительно, как много посетителей, даже при наличии таких табличек, часто не знают названия магазина, в котором они оказались. Не забудьте поместить название магазина на чеках, выдаваемых покупателям.

И всё же, если в розничном магазине имеется второй этаж, возникает два сложных момента. Во-первых, пожилым людям или инвалидам трудно подниматься вверх. Вторая проблема в том, что на верхних этажах сложнее бороться с воровством из-за того, что там обычно меньше клиентов и персонала.

В магазинах, расположенных на одном этаже, также используется многоуровневость. Чтобы разбить большое пространство на зоны, некоторые отделы можно располагать на несколько ступенек выше или ниже других. Такая планировка может оказаться очень интересной, однако требует особого внимания – покупатель может упасть со ступенек, не заметив их.

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕГО ПРОСТРАНСТВА

Удельный вес каждого отдела – это доля продажи каждого типа товара в общей выручке книжного магазина (участие отдельного участка в общем объеме продаж).

Тип товара в контексте способности отдела привлекать покупателей, идет ли речь об основном отделе (который привлекает посетителей, порождает движение) или о сопутствующем отделе (который «идет на буксире»).

Тип покупки, который производится для каждого типа товара. Следует проанализировать, является ли данный товар тем, который намеренно ищут (осмысленной покупкой), или же покупка данного товара непреднамеренная или импульсная (кем-то подсказана или спонтанна).

Какую приносит прибыль (раньше этот аспект в работе книжных магазинов не рассматривался).

Тип зоны магазина, где расположен данный отдел: находится ли он в «горячей» зоне или «холодной».

ОСНОВНЫЕ И СОПУТСТВУЮЩИЕ ОТДЕЛЫ

Основной товар – это наиболее продаваемый товар, который порождает движение; покупатель приходит исключительно за ним – по желанию или по необходимости. Это товар, который выделяется на фоне других товаров.

Сопутствующий товар – это тот, который не порождает никакой активности, в котором покупатель не особо нуждается, но который следует ему предлагать.

Расположение каждого макроотдела будет зависеть от функций предыдущих позиций, таких как тип товара, отдела и покупки. Должна быть определенная связь между соседними отделами. Одна из целей улучшения торговли заключается в создании благоприятных условий для возникновения импульсной покупки. Тип данной зоны (или качество заданного пространства) должен учитывать процесс общей (типичной) покупки в данном отделе. Только таким образом можно выяснить, является ли зона оптимальной.

Точно так же как пространство магазина может быть разделено на зоны, вся книжная продукция может быть разделена на продукцию-локомотив (самая продаваемая – новые книги авторов-брендов, тексты, получившие хорошую рекламную поддержку, и т.д.) и продукцию-вагон (вокруг нее нет движения; она не столь востребована публикой, но предложить ее все же будет интересно – это добротный fiction, серьезная бизнес-литература и т.д.). К категории «книг-локомотивов» могут быть отнесены очень немногие – марки, области или темы. Это продукция, вокруг которой создается движение. Публика активно ее ищет, потому что хочет ее или нуждается в ней. На ее фоне неплохо продаются и близлежащие книжные издания. Как производители, издатели должны знать о своей продукции всё. И если в собственном издательском портфеле, согласно Бостонской матрице, они выделяют «звезд», «темных лошадок», «дойных коров» и «собак», точно так же не следует изображать неведение и требовать от книгопродавца размещения «собаки» в горячей зоне магазина. Книгу это не спасет, а вот центральную стойку (априори «горячую» зону магазина) можно тем самым просто заморозить.

Но если даже издательская продукция попадает в холодную или второстепенную зону, это не значит, что на ее реализации стоит ставить крест. Грамотный продавец заботится о каждом метре торговой площади.

Вот некоторые способы сделать зоны «горячими»:

- убрать любые психологические барьеры, изменив расположение стоек с продукцией, позволив клиенту иметь к ним свободный доступ;
- установить «секции-локомотивы» в какой-либо «холодной» зоне;
- усилить освещение в определенных местах магазина, особенно в секциях, расположенных в конце торгового зала.

Некоторые товары действительно логичнее продавать в «холодных» зонах. Есть книги, для которых наиболее часты импульсные покупки (массовая формульная литература), и, наоборот, книги, в основе приобретения которых лежит обдуманное решение. Будет не слишком удачным решением сложить на центральную стойку стопочкой поэтический сборник прошлогодней свежести, вызвав недовольство клиента, который к этому не был готов. Точно так же и серьезное бизнес-издание вряд ли подходит для импульсной покупки.

Бизнес-литература достаточно внушительна по уровню цен, и можно позволить себе предоставить некоторые удобства покупателю, чтобы он не толкался в горячей зоне (мы не имеем в виду чашечку кофе, но хотя бы стакан воды).

Целью адекватного представления книги является приближение продукта к потребителю. Для этого необходимо, чтобы продукт впечатлял зрительно, чтобы размещение и представление товара позволяли клиенту изучить, сравнить его и воспользоваться им. Более того, мы можем дополнительно «посигналить» покупателю о характере предлагаемого чтива.

Существует два основных принципа раскладки товаров: можно поместить в витрину несколько экземпляров каждого вида, а остальное хранить в подсобном помещении, или выложить много экземпляров, чтобы покупатели брали их самостоятельно. Мы живем в эпоху массовых продаж, и в большинстве розничных магазинов стараются выложить как можно больше товара в торговом зале. Это, конечно, сокращает издержки на хранение и продажи, однако годится не для любой продукции. Существует общее правило: **чем дороже вещь, тем меньше экземпляров выставляется на витрину**. Когда покупатель видит товар в единственном экземпляре, он понимает, что перед ним уникальная вещь. Это обычный прием при продаже драгоценностей, ремесленных изделий ручной работы, коллекционных вещей, одежды от кутюр, антиквариата и других дорогих товаров, в том числе и высокохудожественных изданий. Витрины для такой экспозиции, естественно, отличаются от витрин для выкладки товаров массового спроса: для сохранности ценных вещей их закрывают на замок. Персонал в магазинах с закрытыми витринами должен быть очень внимательным и предлагать продемонстрировать товар, как только клиент им заинтересуется. В одном новаторском копенгагенском магазине, который торгует эклектической смесью подарков, уцененных товаров и экологически чистых

продуктов, закрытые стеклянные витрины в шутку использованы для двух или трех предметов ценой 1 доллар за штуку, словно это драгоценные камни. Спрашивается, что нам мешает воспользоваться этим приемом для стандартного издания текста, получившего Букеровскую премию? Не стоит недооценивать покупательские стереотипы.

Товары массового спроса требуют иной выкладки. Основной принцип здесь - **максимально загружать витрины**. Но при этом книги массового спроса тоже должны выглядеть привлекательно. Из одинаковых предметов можно создать интересные композиции, используя их цветовое разнообразие. Но главное, стопки всегда должны быть полными и выглядеть аккуратно. Когда посетители видят много одинаковых предметов, они подсознательно делают вывод о высоком уровне спроса – иначе зачем здесь так много этих книг? Вот почему новинки следует выкладывать внушительными стопками. К сожалению, большое количество одних и тех же изданий параллельно навеивает мысль о низких ценах. Но, в общем-то, книги в массе своей не так уж и дороги. Кроме того, тот факт, что многим нравится самостоятельно брать товар с витрин, не прибегая к помощи продавца, можно использовать не только для бестселлеров, но и для «условных распродаж» (книг прошлых лет выпуска, остатков). Отличный рыночный ход – «любая книга за 50 рублей», к примеру. Традиционно для этого применяются стойки, кубы из металлической сетки, круглые матерчатые емкости, корзины и т.д. Если найти оригинальную замену обычным полкам и ящикам, это внесет новую ноту в оформление торгового зала.

Можно выложить на витрину большое количество товара или поместить один предмет, чтобы подчеркнуть его уникальность. В праздники можно подготовить подарочные наборы, чтобы сэкономить время покупателя и продавца. Можно помочь покупателю сконцентрироваться, используя традиционную для различных текстов упаковку – у любовных романов яркая недвусмысленная обложка с изображением представителя целевой аудитории, у классики неброская однотонная солидность, серьезная fiction требует эксклюзивных работ художников и т.д. Можно для размещения регулярно обновляемых экспозиций использовать небольшие свободные пространства на полу: даже если здесь не будет новых товаров, книги, представленные на них, привлекут внимание посетителей.

Всё можно. Но только в том случае, если потенциальный покупатель всё же зашел в наш магазин. Заставить его это сделать может в том числе и оконная витрина.

7.2. ВИТРИНА

Витрина – это лицо книжного магазина.

При оформлении уличной витрины всегда следует придерживаться главного правила: помещайте сюда только те товары (муляжи), которые имеются в магазине в достаточном количестве или размещайте имиджевую рекламу издательств. Не стоит создавать отвлеченных композиций из реквизита. Потенциальный покупатель должен точно идентифицировать торговую точку еще на подходе к двери. И, тем не менее, книга (в реальном формате) совершенно не подходит для выставки в оконных витринах. Оконная витрина – это уже наружная реклама, а там другие требования к масштабам и объемам. Поэтому инициатива, с которой ныне выступил ряд книготорговцев – оформление витрин силами и за счет финансирования издательств (по большому счету сдача в аренду торгового пространства по обоюдной договоренности) – очень разумна. Странно, что она не вызывает живого отклика у издателей. И всё же витрины – общее дело издателей и книготорговцев, и успех, и поражения придется делить всей командой.

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УЛИЧНЫХ ВИТРИН

Уличные витрины появились не так давно. В первое время после появления больших окон полученное пространство забивали образцами товаров до отказа, да и в наши дни существуют сторонники концепции «чем больше, тем лучше». Противоположный принцип тоже ошибочен, ведь если выложить мало товаров, может возникнуть сомнение, что в магазине достаточный ассортимент. Для создания хорошей витрины требуется не только талант художника, но и практичность.

Экспозиции в уличных витринах нужно менять не реже чем раз в месяц, а в зонах с высоким трафиком – каждые две-три недели. Составьте расписание на несколько месяцев с указанием тем и сотрудников, ответственных за оформление. Причем, для внешних и внутренних витрин – отдельные планы на год: по странице на каждый месяц. На каждой странице нужно поместить описание темы, схему, источники реквизита и оборудования и информацию о выставляемых товарах,

включая дату, когда они должны быть поставлены. После завершения оформления можно прикрепить фотографию готовой витрины к соответствующей страничке и добавить комментарии о том, какой из элементов сработал, а какой прошел незамеченным.

Всегда следует придерживаться главного правила: помещайте на витрину только те товары, которые имеются в магазине в достаточном количестве. Если клиент захочет приобрести что-то выставленное в витрине и этого товара не окажется, он будет очень раздражен. В конце концов, главная цель витрины – привлечь внимание к книгам.

ИСТОЧНИКИ ЦЕННЫХ ИДЕЙ

Хорошая витрина сочетает удачную выкладку с творческой рекламой. Все элементы должны быть объединены общей темой, причем тема может быть самой простой, например, цвет или материал. Время года, праздник, товары одной категории, комбинация цветов, событие, связанное с самим магазином, и даже новый товар – все это может послужить прекрасной темой для оформления витрины. Иногда это целая история, рассказанная в витрине с использованием реквизита, товаров и табличек.

Где брать идеи для оформления витрин? Пройдитесь по Вашему собственному торговому залу и обратите внимание на товары, которые привлекательно выглядят или хорошо раскупаются. Полезно завести альбом с фотографиями всех экспозиций прошлых лет – просматривая его, можно получить новый импульс. Кроме того, важно обращать внимание на оформление павильонов издательств на книжных выставках (ММКВЯ и «Книги России»). Торговые журналы часто помещают иллюстрации с удачно оформленными витринами, на основе которых можно создать свое оформление.

НАДПИСИ В ВИТРИНЕ

Надписи помогают донести до клиента общую идею витрины. Обычно они касаются темы или льгот для покупателя. В больших универмагах надписи часто помещают на внутренней стороне стекла. Это мудрый прием, слова при этом воспринимаются как часть переднего плана витрины. Имейте в виду, что светлые буквы хорошо видны на темном или ярком фоне, а темные – на светлом.

Многие помещают надписи на заднем плане витрины. Для этой цели хорошо подходят буквы, вырезанные из пенопласта, выкрашенные в нужный цвет и приклеенные к твердой поверхности. Надпись, напечатанную на офисном принтере, можно увеличить и приклеить на пенопласт или поместить в рамку.

Особые мероприятия или события можно эффективно анонсировать – например, на майские праздники и перед началом учебного года, комбинируя флажки с надувными шариками и книги соответствующей тематики. Создается впечатление, что шарики плавают в воздухе, но на самом деле они привязаны к потолку с помощью тонкой лески, прикрепленной к верхней части каждого.

МАКЕТИРОВАНИЕ ВИТРИННОЙ КОМПОЗИЦИИ

Под макетированием понимается такое размещение всех элементов витрины, которое позволяет ему наиболее эффективно «соработать» тексту.

1. Оригинальность достигается особенностями в использовании пробельных материалов, пропорций, перспективы, сбалансированности элементов, составляющих витрину.

2. О важности правильного выбора цветовой гаммы

Важно для оформления витрины и выбранное цветовое решение. Как показали исследования рекламной корпорации «Янг & Рубикам», цвета обладают разной степенью запоминаемости. В частности, по этому параметру лидирует желтый цвет, особенно если он соседствует с черным. Красный цвет символизирует силу воли, активность, наступательность, агрессивность, он связан с плотскими желаниями – в нем сексуальность и властность. Но красный цвет абсолютно не подходит для рекламы товаров, предназначенных для пожилых людей, – его агрессивность не вызывает у них положительных эмоций. Синий цвет ассоциируется с пассивностью, чувствительностью, спокойствием. Серый и бордовый – это цвета умеренности, солидности. За черным цветом прочно закрепилась репутация классического, стильного. Но для пожилых людей модное сейчас в рекламе сочетание черного и белого часто ассоциируется с бесцветностью и безжизненностью.

Два контрастных цвета, расположенных рядом, взаимно усиливают друг друга, родственные тона – ослабляют. Установлено, что некоторые сочетания цветов усиливают насыщенность, например, зеленый

цвет рядом с красным кажется ярко-зеленым, а синий с оранжево-желтым – более глубоким. Нейтральные тона на ярком фоне приобретают цветовой оттенок, контрастный этому фону. Если нужно создать иллюзию рельефного или висящего в воздухе предмета, то для его изображения выбирают теплую тональность, а для фона – холодную.

Аудитория всегда воспринимает цвет по секторам – от самого насыщенного, контрастного, оказывающего максимальное воздействие на эмоциональное состояние, до легких и спокойных цветов. Не случайно цветовые контрасты имеют существенное значение при подготовке рекламной продукции. Светлые, чистые цвета вызывают положительные эмоции, переход одного цвета в другой – состояние нестабильности, ощущение некоего напряжения.

3. Контраст усиливает привлекательность. Добиваются этого с помощью заголовков, набранных крупным шрифтом или другим цветом и сопоставлением изобразительных элементов.

4. Акцентирование внимания осуществляется путем выделения отдельных элементов для большей эффективности воздействия.

5. Пропорциональность в макете витрины имеет важное значение. Два участка считаются гармонирующими, если площадь одного из них составляет от $1/2$ до $1/3$ площади другого, то есть гармоничными пропорциями считаются соотношения 2:3, 3:5, 4:6, 8:10.

6. Целостность складывается из пропорциональности, контраста и сбалансированности.

7. Сбалансированность достигается гармоничной компоновкой элементов, при которой их распределение внутри экспозиции приятно для глаза. На зрительное оказывают влияние размеры, цвет и плотность элемента. Чем крупнее элемент, тем он «тяжелее» визуальное. В то же время, синий квадрат «тяжелее» розового того же размера, а вертикальный прямоугольник «легче» квадрата той же площади. Сбалансированность предполагает, что обеим частям витринной площади придается равномерно распределенная смысловая нагрузка. Оптический центр располагается чуть выше пересечения его осевых линий. Принято считать, что человек неизменно находит точку, делящую пространство на высоте $5/8$. Вертикальная линия, проведенная через оптический центр, делит пространство на две равные части.

Если элементы витринной экспозиции симметрично расположены по обе стороны этой линии и имеют одинаковые параметры (размеры, форму, цветовые решения), то такой макет считается формально сба-

лансированным. Неформальный баланс достигается несимметричным расположением элементов рекламного объявления. Элементы, как правило, имеют различные размеры, форму, цвет, то есть являются объектами «разной плотности».

ЗАДАЧИ ВИТРИНЫ

При оформлении витрины необходимо учитывать следующий момент – она должна быть убедительной, потому что наравне с вывеской – это первый элемент, который может нести какую-либо информацию о магазине. Поэтому надо постараться оформить ее так, чтобы она выделялась и производила впечатление. Также важно, чтобы оформление витрины отражало специализацию книжного магазина.

Таким образом, витрина должна вести к следующим результатам:

- привлекать внимание;
- вызывать интерес;
- быть катализатором покупки.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ХОРОШЕЙ ВИТРИНЫ

Витрина не должна закрывать от покупателей внутренний интерьер магазина, так как прозрачность витрины способствует спокойствию и уверенности клиента. Поэтому рекомендуется:

- Использовать внутреннее пространство витрины так, чтобы не закрывать ее полностью (лучше использовать светлые тона, кроме белого).
- Витрина не должна быть темнее пола магазина.
- Стекло не должно отражать свет.
- Использовать навес, не загораживающий название магазина.
- Высота верхней кромки не должна превышать 250 см от тротуара.
- Уровень пола витрины должен быть выше тротуара на 60-80 см.
- Пол и боковые стенки должны быть одного цвета.
- Избегать мест, где отсвечивает солнце.
- Максимальный размер витрины не должен превышать 200 см в ширину и 100 см в глубину. Оформление должно использовать всю глубину витрины.

- На потолке должно быть приспособление, которое позволит с легкостью подвешивать декоративные элементы, что способствует ощущению большей глубины витрины.
- Проверять, чтобы было достаточно света, который не отражается и способствует хорошему освещению.
- Чтобы витрина Вашего магазина была более привлекательна, чем витрина того, который находится рядом.
- Играть с формами и цветом.
- Поддерживать чистоту витрины.
- Следить за заполнением витрины. Если какая-то книга изымается, она должна быть заменена другой (оформление выглядит аккуратно, если нет пустот). На книгах обязательно указываются цены с бросающимися в глаза скидками (если имеются). Надо заботиться о том, чтобы аксессуары, облегчающие оформление, не были видны.
- Располагать книги только в поле возможного видения.
- Оформлять витрину единой линией для удобства чтения.
- Если витрина располагает достаточным пространством, рекомендуется ее упряднение. Использование открытых витрин дает возможность полного обзора магазина, помогает создать особенную атмосферу доступности. При этом покупатели сами являются частью оформления витрины (особенно зимой, когда освещение в магазине более интенсивно, чем на улице).

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ В ОФОРМЛЕНИИ ВИТРИН

- Ежедневно проверяйте состояние всех предметов, которые могут упасть, растаять или еще как-нибудь испортиться. Нужно регулярно мыть стекла снаружи и обязательно чистить их с внутренней стороны при смене экспозиции.
- Оформители часто стремятся слишком много сказать своей композицией. Не забывайте, что Вы можете рассчитывать всего на несколько минут внимания прохожих. Не допускайте, чтобы приходилось долго соображать, что же Вы имели в виду.
- Нехороши также переполненные витрины. Плохо, когда реквизита в витрине больше, чем рекламируемых товаров. И наоборот, витрины не должны казаться пустыми. Несмотря на распространение в наши дни минималистских тенденций, витрины, на которых минимум товаров, реквизита или фона, обычно кажутся просто незаконченными. Чтобы

они не производили такого впечатления, требуется большой оформительский талант.

- Витрины с сезонной тематикой должны создавать праздничное настроение. Для многих торговцев оформление праздничных витрин – это важная часть маркетингового плана. Не забывайте, что после окончания праздника витрины следует разобрать на следующий день – и ни днем позже! Это трудно, но необходимо. Пасхальные яйца или новогодние елки и шариклы произведут неприятное впечатление наутро после праздника. Планируйте заранее экспозицию, которая сменит сезонную витрину.

7.3. МЕБЛИРОВКА

ХОРОШАЯ МЕБЛИРОВКА способствует покупке, поэтому мебель должна быть не просто красива, но и эффективна:

- благоприятствовать продаже;
- облегчать покупателю доступ к товару.

ТИПЫ

Основная мебель:

- прилавков,
- стеллажи,
- центральная часть.

ПРИЛАВОК

Это место обязательного посещения, наиболее горячая точка книжного магазина, включая прилегающие к нему зоны. Прилавок книжного магазина должен выполнять две функции, цели которых по сути своей противоположны:

- место контакта с покупателем, где продавец обязан выслушать проблемы клиента и помочь ему советом. Эта функция требует некоторой интимности;
- место, где происходит сделка. Эта функция сопряжена с постоянным наплывом людей и определенной общности.

Таким образом, прилавок (или касса-прилавок) – это единственное место, которое способно сочетать эти две функции. Прилавок обычно используется в качестве места для размещения рекламной продукции (маленьких книжек, видеоматериалов, CD-ROM, детских игрушек, блок-

нотов, открыток и т.д.), то есть побуждает покупателя к совершению импульсных покупок. В большинстве случаев стенды, экраны и другие рекламные продукты, которые расположены на прилавке, препятствуют общению с клиентом. В тех случаях, когда размеры прилавка позволяют, уместно использовать его в качестве рекламной зоны, но при этом не надо забывать о правильном размещении и адекватном количестве представленного товара.

Комфорт и удобство – это главное для продавца за прилавком. Покрытие полов должно быть эргономичным, обязательно поставьте стулья для отдыха. Чтобы усложнить задачу грабителям, доступ за прилавком должен быть открыт только персоналу. За прилавком часто хранятся упаковочные материалы: пакеты, тесьма, коробки. Чем больше полок для них Вы сделаете, тем удобнее будет работать. Все материалы можно будет разложить по своим ячейкам, сортируя по размерам. Продавец сможет быстро взять нужную упаковку, сразу увидит, если что-то заканчивается, и добавит нужное.

Полезно также держать под прилавком вместе с корзинками для мусора и ручки, скрепки, степлеры, ножницы, липкую ленту, бумагу для заметок, тесьму, бланки заказов для покупателей и визитные карточки.

Не забывайте: все, что видят посетители, должно выглядеть опрятно и красиво.

Шкаф с полками и ящиками, поставленный за кассой, может быть очень полезен для хранения документации на товары, а также бланков заказов на резервирование и спецзаказы. В этом же шкафу находится ящик с деньгами для размена. Когда не хватает мелочи на сдачу, кассир берет в этом ящике нужные монеты и кладет вместо них соответствующую купюру из кассового ящика.

Когда магазин работает с меньшей нагрузкой, сотрудники за стойкой снабжают товары ценниками. Это облегчает работу остального персонала, а для продавцов за стойкой время бежит быстрее, поскольку они заняты делом – ведь посетителей не так много, а они все равно простаивают. Для этого нужно стараться держать рабочие поверхности свободными, а все необходимые принадлежности – под рукой. Крупные партии товаров могут создать ужасную тесноту за прилавком, так что лучше заниматься там только мелкими заказами. Довольно трудно, распаковывая товары, быть готовым в любой момент прийти на помощь покупателю, однако главное для магазина – обслуживание клиентов.

Объявления около контрольной стойки должны рекламировать оформление подарков и другие специальные услуги. Здесь же должна висеть табличка, объясняющая правила возврата товара и указывающая принимаемые кредитные карты. Нужно поместить здесь же достаточный запас визитных карточек, ручки для заполнения товарных чеков и небольшую табличку, на которой написано название магазина. Еще лучше иметь штамп с названием, тогда покупателям не придется писать его на чеках самим – это позволяет сэкономить время в конце рабочего дня и усложнит кражу чека и получение денег по нему.

В некоторых магазинах для удобства продавцов высота прилавка со стороны покупателей делается стандартной, а с другой стороны – ниже, чтобы можно было обслуживать клиентов сидя на стуле и было удобно стоя проверять или упаковывать покупки. Не забудьте оставить на прилавке достаточно места для покупок, особенно если Вы собираетесь установить у касс небольшие витрины для так называемых «импульсных» товаров, которые клиент решает купить в последний момент.

Нужно позаботиться о том, чтобы зона контроля была расположена с учетом проблем безопасности и удобства персонала, и принять меры для защиты от воров. Конечно, книги – не настолько дорогой товар, чтобы устанавливать на выходе полноценные сенсоры для защиты от краж или видеосистему слежения, постоянно сканирующую торговый зал и передающую изображение на экраны в одно из офисных помещений. Изображение обычно записывается на пленку на случай кражи. (Такие камеры теперь иногда используются для контроля над работой персонала.) Можно обойтись муляжами систем видеонаблюдения и входных сенсоров, которые могут остановить мелких воришек.

СТЕЛЛАЖИ

Надо понять, что стеллажи – не просто места для демонстрации товара, а пункты продаж, которые должны удовлетворять следующим требованиям:

- их можно подогнать под размер товара, не тратя впустую свободное пространство (они должны быть подвижны);
- отсутствие боковых планок, которые заставляют оставлять зазоры между товарами;
- отсутствие витрин и перегородок, препятствующих доступу к товару;
- достаточное освещение.

ЦЕНТРАЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Ее назначение – добиться максимальной пользы от пространства, где производится продажа, поэтому ее применение рекомендуется для использования пустых пространств и мест обязательного прохождения покупателя (горячие зоны).

ПРОСТРАНСТВО ПРОДАЖ В СТЕЛЛАЖАХ

Количество продаж напрямую зависит от расположения товара: продукция, расположенная на уровне потолка и пола продается хуже: товары, находящиеся на уровне глаз, продаются лучше всего, а те, которые помещены на уровне рук, имеют средний показатель продаж.

Необходимо заметить, что со временем торговый оборот и прибыль меняются (изменяются спрос и условия снабжения). Стеллажи книжного магазина также должны быть динамичны и соответствовать условиям текущего момента. Цель правильного регулирования высоты – оптимизация прибыли, полученной от продаж. Продавать не больше, но лучше.

Какое бы оборудование Вы ни использовали для демонстрации, главным в экспозиции должен оставаться сам товар. Нужно показывать его в привлекательном виде и содержать в чистоте.

Обычно полки для книг массового спроса устанавливаются так, чтобы между верхней полкой и товаром оставался зазор в пять сантиметров. Конечно, этого не делают, когда полка используется для показа книг разной высоты, но если форматы книг одинаковые, это позволяет расположить их красиво и удобно для покупателя.

Содержать в порядке витрины и полки совсем не так увлекательно, как создавать экспозиции и делать выкладку товара. Однако вместо проданных книг необходимо подкладывать новые. Кроме того, покупатели передвигают книги, кладут книги, которые они передумали купить, не туда, откуда взяли. Класть издания и открытки на место и вытирать пыль не доставляет удовольствия никому, но это приходится делать регулярно, чтобы все выглядело свежо и привлекательно. Полки и витрины должны быть всегда чистыми, а все ячейки – заполненными. Книги с полной стойки всегда продаются лучше, чем с полупустой.

В идеале кто-то из сотрудников должен поправлять товары и вытирать пыль несколько раз в неделю. Сотрудник, отвечающий за порядок в определенной зоне, пополняет в ней товарный запас. Важно, чтобы сотрудники не добавляли книги на глазок, а изучали запасы в подсобке,

чтобы ничего не упустить. Ведь если ориентироваться только на заполнение полок, можно не заметить, что запас какого-то наименования закончился полностью, или забыть выложить новые поступления. Ответственный за участок сотрудник также проводит инвентаризацию (снимает остатки) по просьбе поставщиков и со временем сам начинает делать стандартные заказы, а затем подбирать новые книги для своего участка. Так что порядок в торговом зале – это общая дело персонала.

7.4. УКАЗАТЕЛИ

Для эффективного функционирования отделов необходимо, чтобы покупатель быстро определял зоны, на которое делится пространство магазина, и мог свободно передвигаться в поисках нужного ему товара. Для этого нужно вывешивать указатели с названиями отделов и указанием типов товаров, продаваемых в них.

Задачи и функции указателей книжного магазина:

- направлять поток покупателей в направлении отделов, секций, секторов, товара;
- система указателей должна быть гибкой и легко изменяемой;
- должны быть изготовлены из прочного и легко моющегося материала;
- необходимо попытаться заменить длинные названия отделов рисунками, изображающими этот отдел или совмещающими текст с графическим изображением.

УКАЗАТЕЛИ И ТАБЛИЧКИ

Тщательно продуманное оформление интерьера должно включать в себя и таблички, на которых повторяется название магазина и его логотип. К ним относятся и указатели, содержащие информацию о том, где находится определенная литература. Если Вы продаете книги известных издательств, знакомый логотип поможет привлечь к ним внимание. Указатели можно размещать на подвесных панелях или прямо на стенах. Отличными табличками могут служить флажки: они оживляют интерьер и их легко менять.

Во многих магазинах большое внимание уделяется размещению книг. Однако совершенно не продумано представление информации в торговом зале. Принятое название для такой информации – «говоря-

щие полки», потому что на них помещается цена, размер и краткое описание качеств товара. В магазине не бывает достаточно продавцов, чтобы показать все товары каждому покупателю. Хорошо сделанные и разумно составленные таблички могут создать впечатление, что Вы говорите непосредственно с покупателями, рассказывая им все, что нужно.

Таблички в витринах должны быть строго информативны: цена и размер, анонс нового поступления, объявление о распродаже. Бывают и исключения: иногда у контрольной стойки появляются интересные объявления в разговорном стиле, в них описываются достоинства товара и рассказывается, где он произведен или о его изготовителе, или о традициях, связанных с ним.

Подумайте, какую информацию Вы донесли бы до клиента или включили в каталог, если бы предлагали ему книгу.

Пусть Ваши объявления говорят вместо Вас с бродящими по залу покупателями, которые захотят их прочесть. В видеосалонах и книжных магазинах на таких табличках пишут о том, что из текущего ассортимента покупают сами продавцы. Покупателей обычно интересует такая информация, особенно если там приводятся обоснованные рекомендации.

СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ УКАЗАТЕЛЕЙ

Если книжный магазин большой и/или имеет несколько этажей (подвал, нижний ярус и т.д.), рекомендуется поместить рядом с входом, в хорошо видимом месте схематический план магазина с указанием отделов, расположения прилавков, компьютеров и др.

Также следует размещать указатели с перечнем услуг магазина, лучше всего в зоне ожидания или рядом со стендом информации, что предпочтительнее.

Мы предлагаем следующие услуги:

В течение 5 дней Вам будет доставлена любая интересующая Вас книга (служба заказов).

Бесплатно заворачиваем в подарочные упаковки все книги (услуга подарочного оформления товара).

Постараемся ответить на все, интересующие Вас вопросы.

ОБРАЩАЙТЕСЬ К НАМ! (справочная служба действует персонально и по телефону).

В те моменты, когда необходимо определенное содействие, вывески должны показывать, консультировать в доступной форме.

Цвета указателей должны производить сильное впечатление. Следует использовать цвета, сочетание которых наиболее контрастно:

- на желтом фоне: черный, красный, синий;
- на белом фоне: черный, красный, синий;
- на красном фоне: черный, белый, синий;
- на черном фоне: желтый, белый, красный;
- на синем фоне: белый или желтый.

Светлый текст на темном фоне (инверсия) быстрее и лучше привлекает внимание. Если же вспомнить, к тому же, что самый яркий цвет - желтый, то становится ясно, почему сочетание желтых букв на черном фоне считается наиболее контрастным и заметным в рекламных плакатах.

Изучая заметность цветовых комбинаций, психологи встретились с парадоксальной реакцией людей на ярко-голубой цвет. Этот, казалось бы, невыразительный цвет притягивал взгляд испытуемых подобно магниту. Никто не мог прочесть надпись издали, но утверждали, что голубая вывеска им понравилась больше всего. Оказалось, что причина тому – устойчивые позитивные ассоциации с цветом летнего неба. Разумеется, эффект «летнего неба» можно усилить, взяв в качестве фона фотографию летнего неба. Даже самый простой по замыслу плакат будет выглядеть радостно и празднично.

Необходимо помнить, что стандартные краски ризографа не дают эффекта летнего неба. При использовании качественной цветной печати можно использовать прием расфокусировки заднего плана. При этом надпись заголовка, выполненная четкими линиями, любые графические элементы или фотографии кажутся висящими в воздухе перед плакатом, что выделяет их и останавливает взгляд.

Для рекламы в местах продажи (материалы, при помощи которых Вы привлекаете клиентов к своим продуктам и услугам) советуют использовать яркие цвета – красный и желтый.

Даже если Вы спокойный по натуре человек, Ваши материалы РМП должны кричать. В качестве фона используйте яркий желтый цвет, который действительно будет притягивать внимание. Можно сделать инверсную надпись: на черном фоне ярко желтыми буквами. Красный тоже хорошо задерживает внимание. Всюду в мире красный означает

стоп. Сочетание желтого с красным – гремучая смесь. Разумеется вы должны учитывать атмосферу магазина. Обратите внимание, что Ваши РМП не обязаны быть красивыми. Они даже не должны напоминать других рекламных материалов Вашего магазина. РМП – это исключение, которое подтверждает правило: прежде всего, нужно привлечь взгляд клиента, а затем рассказать ему о позиции фирмы.

В заключение следует отметить, что клиент должен легко находить цену книги – быстро и без усилий.

ОБСТАНОВКА И ОФОРМЛЕНИЕ

Обстановка зала продаж должна выступать в качестве фона и при этом отражать индивидуальность книжного магазина. Нередко в книжных магазинах мы сталкиваемся с холодной и однообразной обстановкой, и чтобы избежать этого, магазин должен быть способным к модернизации и развитию.

Следует учитывать, что:

- Необходимы как безукоризненная чистота товара и места продаж, так и безупречный внешний вид персонала.
- В книжных магазинах слишком много текста, поэтому рекомендуется использовать графические элементы, которые дают взгляду возможность расслабиться и придают пространству ощущение объемности.
- По возможности, помимо книжных отделов, можно создавать другие зоны, например, зоны отдыха и чтения для взрослых и детей; конференц-зал, где можно было бы проводить презентации, авторские чтения и т.д.

ОСВЕЩЕНИЕ И МУЗЫКА

Не стоит забывать и о таких вещах, как освещение и музыка. Они играют очень важную роль в передаче стиля книжного магазина. В магазине не должна царить тишина. Клиенты не очень расположены заходить в такие места, ведь там будет слышно каждое слово, которое они произнесут. Фоновая музыка не только поможет посетителям расслабиться, но и создаст запоминающуюся атмосферу. Музыка, которую Вы выберете, должна быть приятна большинству покупателей и нравиться персоналу. Поскольку Ваши сотрудники будут слушать ее часами,

очень важно иметь большой выбор мелодий, одобренных ими. Выбор музыки и уровень громкости должны быть строго продуманы.

Какие мелодии подойдут лучше всего? Некоторые магазины легко находят музыкальные темы, гармонирующие с их товарами. Так, для магазинов, торгующих товарами к Рождеству, естественно, рекомендуется выбрать зимние праздничные мотивы, а для магазинов, где продаются экологически чистые товары, – звуки живой природы. Остальным приходится действовать на свой страх и риск. Исследования показали, что инструментальная музыка меньше отвлекает, чем исполнительская, хотя сегодня издатели рассматривают радиоточку на торговой площадке главным образом как рекламный канал для передачи вербальных сообщений.

Уровень громкости – это критический фактор при создании приятной атмосферы. Музыка не должна отвлекать посетителей от покупок и мешать их разговору. Но и не должна быть едва слышимой. Во многих магазинах включают коммерческие радиостанции, программа которых наполнена объявлениями, новостями, прогнозами погоды и тому подобным. Все это отвлекает посетителей, к тому же Вы не можете поручиться, что там не прозвучат предложения конкурентов, которые покажутся заманчивыми Вашим потенциальным покупателям. Некоммерческое радио – более приемлемая альтернатива, особенно трансляция музыкальных программ. Однако при использовании музыки в коммерческих целях, естественно, встает вопрос об оплате. И это еще один повод расширить свой ассортимент. Ведь единственный способ избежать платы за лицензию – ставить те диски, которые Вы сами продаете, и лицензию на воспроизведение которых имеет Ваш поставщик.

Неплохо работают на современной цивилизованной торговой площадке и приемы ярмарочного балагана. Имеется в виду анимация. Анимация – это комплекс мероприятий, направленных на повышение продаж, и одновременно придающих заведению ощущение жизни и привлекательности. Этим предполагается создать впечатление, что книжный магазин – это динамичное пространство, «нечто живое». Это временные, не постоянные меры помощи (так называемый «макияж»). В книжном магазине должен быть определен какой-либо лимит для осуществления анимационных мероприятий и акций по продвижению. Излишнее рвение продавца или издателя заставит покупателя воспри-

нимать эти акции как попытки продать устаревшие или невостребованные книги.

И всё же, специальные акции – это прекрасный повод внести некоторое разнообразие в рутину жизни магазина. Такие акции интересны и для покупателей, и для продавцов – ведь им тоже хочется чего-то нового. А специальные акции предоставляют столько возможностей для новшеств, начиная от оформления витрин и заканчивая приемами обслуживания. Концепцию розничной торговли как развлечения можно реализовывать по-разному. Можно пригласить живой оркестр и фокусника, который будет показывать детям занимательные трюки. Можно приглашать знаменитостей. Часто специальные акции магазина проходят при участии артистов, художников или писателей. Гости отвечают на вопросы покупателей, фотографируются с поклонниками, раздают автографы.

Можно устраивать костюмированные представления. Например, сфотографироваться с Санта Клаусом можно практически во всех торговых центрах Америки – это уже классика. На Пасху Вы можете сфотографироваться с пасхальным куличом или с пасхальным яйцом. Специализированный магазин может и должен предложить что-то особенное, непохожее на остальных, – например, появление любимого детского книжного персонажа или живой мягкой игрушки. В магазинах некоторых компаний можно увидеть персонажей, которые являются их зарегистрированной торговой маркой, – как, например, Микки-Маус в магазинах компании Disney. Есть и другие варианты. К примеру, магазин Bloomingsdale был первым, кто придумал проводить у себя специальные тематические маркетинговые акции. Впоследствии эти акции стали называть «Блумингсдейловской бомбой». Акция проходила так: выбиралась определенная тема (например, Китай), которая последовательно реализовывалась в оформлении магазина. Конечно, небольшой книжный магазин не может организовать у себя столь же масштабное мероприятие. Но сама идея тематической акции, охватывающей разные аспекты деятельности магазина, очень хороша. Темой может быть время года, страна, автор и даже вид издания. Подберите ассортимент от разных издательств, соответствующий данной теме, попросите поставщиков организовать специальные предложения, подумайте, как оформить витрины.

7.5. СКЛАД

РАБОТЫ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ НА СКЛАДЕ

- Получение товара.
- Проверка поступившего товара – соответствует ли он заказу.
- Выделение заказов клиентов или организаций.
- Выдача принятого материала.
- Наклеивание ценников на товар.
- Разделение товара по темам для его последующего распределения в соответствующие отделы.
 - Формирование заказов, требующих почтовой пересылки.
 - Идентификация бракованного товара и его подготовка к возврату.

Каждый склад имеет свою материально-техническую базу, размер которой зависит от площади книжного магазина и трудовых ресурсов.

СКЛАД, ОФИС, ХОЛЛ и другие подсобные помещения

Из-за высокой арендной платы во многих районах у владельцев магазинов возникает искушение использовать как можно больше площади для демонстрации книг. Безусловно, это самая важная часть магазина, но, тем не менее, нельзя обойтись без склада и офиса.

Комфортабельный, хорошо оборудованный офис, складское помещение и комната отдыха персонала – вот что необходимо для успешной работы. Но очень немногие магазины располагают достаточной площадью для того, чтобы эти подсобные помещения были большими. Деньги на реконструкцию всегда в первую очередь тратятся на торговый зал.

Планируя комнаты «за сценой», помните, что Вашему персоналу нужно где-то обедать, вешать куда-то верхнюю одежду и держать свои вещи. Также и посетителям, и персоналу необходима чистая и просторная туалетная комната. По возможности поставьте закрывающиеся на замок шкафчики для вещей сотрудников.

Товары, доставляемые на грузовиках, попадают в магазин через черный ход, и там должно быть достаточно места, чтобы их распаковать, не создавая при этом беспорядка в торговом зале. Удобнее всего, если место для распаковки находится рядом с входом для доставки грузов и там достаточно просторно для приема новых поступлений, да-

же если предыдущие товары еще не перенесены в торговый зал. Такие принадлежности, как ручки, ценники, ножи и бланки принятия товара, должны располагаться под рукой.

В магазине никогда не будет достаточно места. Однако простор – это часто ключ к успеху. Покупателей раздражает, если в зале не оказывается товаров, которые они хотели купить. Большой склад позволяет хранить необходимое количество основных названий, чтобы покупатели не уходили с пустыми руками. Конечно, если склад слишком просторен, возникает искушение закупать большие товарные запасы, однако такого почти не бывает – обычно в розничном магазине не хватает места даже для самого необходимого.

Многие сети магазинов оборудуют склады в районе с более низкой арендной платой и по мере необходимости организуют доставку товаров из центрального складского помещения, например, сеть магазинов «Библиосфера» с центральным логистическим складом «Мастер-книга».

В магазине нужно предусмотреть место для хранения таких вещей, как метлы, пылесосы и лопаты для уборки снега. Моющие и чистящие средства, которые могут содержать опасные химикаты, нельзя держать в туалете незапертыми. Также нужно где-то хранить мусор и использованную упаковку до тех пор, пока их не вывезут.

Глава 8. КУЛЬТУРНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ КНИЖНОГО МАГАЗИНА

8.1. ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КНИЖНОГО МАГАЗИНА

Если речь идет об АКТИВАХ ПРЕДПРИЯТИЯ, можно решить, что подразумевается экономическая прибыль. В таком случае будет логично рассмотреть культуру с коммерческой точки зрения. Развитие культурной деятельности магазина требует времени, усилий и вложения материальных средств, но при этом приносит прибыль.

Если магазин действительно развивает культурную деятельность, можно с уверенностью заявить, что у него всегда будут клиенты и высокий уровень продаж.

Нередко культурное развитие предприятия воспринимается скорее как ОБУЗА, чем как АКТИВ. Это первое, от чего необходимо избавиться при рассмотрении культурной деятельности аспекта под данным углом зрения, так как если книготорговец не способен очистить свой разум от этого заблуждения, то оно будет возникать постоянно в ходе культурной деятельности, особенно при появлении экономических трудностей, требующих сокращения расходов.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КНИЖНОГО МАГАЗИНА

Конкурентоспособность – это достоинство, которое отличает предприятие от фирм-конкурентов и вынуждает их с Вами считаться.

Каким может быть это КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЕ ДОСТОИНСТВО?

Если мы будем его искать только в торгово-экономической сфере, то его обнаружить удастся с большим трудом. Тогда возникает логичный вопрос: почему бы не поискать свое КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЕ ДОСТОИНСТВО в сфере культуры? Почему в качестве этого достоинства не может выступать развитие культурной деятельности книжного магазина?

Нашим конкурентам (киоскам, книжным супермаркетам, системе "книга – почтой" и пр.) сложно соревноваться с нами, поскольку книжный магазин до сих пор носит культурный отпечаток, которого отмеченные конкуренты не имеют, и именно поэтому книжный магазин обязан развивать это свойство и извлекать из него пользу.

КУЛЬТУРНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КНИЖНОГО МАГАЗИНА КАК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЕ ДОСТОИНСТВО

1. Выступает в качестве конкурентного преимущества:

- Создание образа книжного магазина, сочетающего в себе торговлю и культуру. Книжный магазин должен занимать соответствующее место в ряду средств коммуникации, ослабляя и сдерживая власть и влияние магнатов.

- Выявление недостатков конкурентов, работающих в данной сфере. Культурная деятельность – это свойство только книжных магазинов, а не других книготорговых учреждений.

2. Обеспечивает надежность книжного магазина: сохраняя постоянных клиентов, привлекать новых и увеличивать объем продаж. Правильное развитие культурной деятельности магазина должно благоприятно влиять на присутствие его «марки» на культурных мероприятиях в максимально возможном количестве. Если Вы будете в курсе культурной жизни города, то непременно достигните высокого уровня продаж и обеспечите успех в перспективе.

3. Оправдывает существование фиксированных цен на книги - меры, направленной не на экономический протекционизм книжного магазина, а на культурный протекционизм самой книги для постоянного и неизменного присутствия в магазинах и, соответственно, доступности для читателей.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАТРАТЫ НА КУЛЬТУРНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Любая деятельность книжного магазина, в том числе и культурная, требует вложения материальных средств. Руководству магазина необходимо рассматривать культурную деятельность с позиций выгоды, при этом пытаясь насколько возможно понизить объем затраченных ресурсов. Профессионализм и мастерство книготорговца должны быть на-

правлены на разъяснение сотрудникам того факта, что издержки магазина на развитие культуры в наименьшей степени отражаются на его бюджете.

Культурная деятельность книжного магазина способствует и его рентабельности. Каждое действие, предпринятое в области культуры, должно учитывать интересы дела, в противном случае будет возникать миф об «обузе» культурного развития. Книжный магазин должен быть подготовлен к роли агента культуры, и в этом смысле как сам магазин, так и его хозяин должны исполнять роль активного культурного деятеля и организатора.

КНИЖНЫЙ МАГАЗИН ДОЛЖЕН БЫТЬ ГЛОБАЛЬНЫМ КУЛЬТУРНЫМ ПРОЕКТОМ

Необходимо учитывать ряд аспектов:

1. Внутренне пространство книжного магазина должно быть коммуникативным.

Внутренне пространство книжного магазина должно способствовать общению с клиентом, начиная с оформления и эстетического содержания и заканчивая развитием форм культурной коммуникации продавца и покупателя.

2. Внешнее пространство книжного магазина должно быть его социокультурным и коммуникативным окружением.

Книжный магазин и его хозяин должны включаться в социальный и культурный контекст, быть в курсе событий общественной жизни. Эта причастность – синоним деятельности, движения, выполнения роли упомянутого агента культуры в цепочке «информация – связь – передача – представление –...», существование которой влияет на коммерческий успех магазина. Этот аспект развития магазина не имеет ничего общего со стратегиями узко рекламного характера, которые основываются на творчестве рекламного агента и вложенных средствах. Введение культуры книги в общество и в его средства коммуникации предпочтительно и, в конечном счете, более рентабельно, чем просто реклама.

По мнению некоторых авторов форма коммуникации людей – это образ их жизни, культуры. Коммуникация и культура неразделимы, и их соотношение таково, что коммуникация может считаться источником преобразований культуры.

3. Книжный магазин должен постоянно оставаться агентом культуры.

Необходимо продвигаться в направлении хорошо продуманной программы культурных действий, а не организовывать временные акции или принимать спонтанные решения. Эта программа охватывает философию культуры магазина, ее цели, содержание, стратегии, применимые на практике с минимальной затратой времени, использование экономических и трудовых ресурсов, исходные положения для постоянного совершенствования программы и приспособления к постоянно меняющимся потребностям.

4. Персонал книжного магазина должен соответствовать философии культуры предприятия.

В первую очередь, выполнение роли агента культуры должен брать на себя хозяин магазина. Но образ книжного магазина не ограничивается руководством, он определяется и его сотрудниками. Своими идеями, работой и инициативой предприниматель должен подчеркивать культурную миссию книжного магазина. Это достигается при помощи культурной политики, развиваемой на глазах у клиентов, вместе со своими служащими и сотрудниками. Это не означает, что каждый человек, работающий в книжном магазине, обязан превратиться в культурного «вдохновителя», но все должны быть способны передать культурный образ магазина.

Руководители и сотрудники магазинов периодически обсуждают рабочие моменты, вопросы функционирования и внутренней организации магазина. Также должен происходить и обмен информацией между различными уровнями организации на собраниях «культурного» типа. «Культурное образование» работников – это вопрос времени, как и формирование других аспектов книжного магазина.

Книготорговец завоеует уважение своих сотрудников благодаря проведению работы с ними в данном поле, особенно если он будет это делать в этичной форме, то есть, если он будет деятелем культуры, функционирование которого будет обращено не только вовне, но и внутрь.

5. Образ руководителя должен способствовать культурному развитию книжного магазина.

Не существует таких учебных заведений, где книготорговцев обучают культурной деятельности. Продавцы книг первоначально не име-

ют академического образования в области развития культуры или упорядоченных знаний по данному предмету. Таким образом, персонал книжного магазина и, прежде всего, его хозяин должны учиться этому в процессе, создавая активную культурную политику, основанную на действиях и практической инициативе.

В создании нового образа книжного магазина определяющими факторами являются уровень и подход руководителя.

Все мы обращаем внимание что есть книжные магазины, в которые хочется заходить, и такие, из которых хочется сразу же выйти и, если это возможно, никогда в них уже не заходить. В чем разница? Очевидно, что в хозяевах. За каждым книжным магазином стоит человек, ответственный за его образ. Важно помнить о вреде, который причиняют книге некоторые действия, совершаемые извне. Образ книги хрупок, и первыми, кто встает на ее защиту, должны быть те, кто находится в непосредственной близости от нее, те, кто поставил ее в центр своей работы.

Не все книжные магазины МОГУТ быть агентами культуры.

- Во многих магазинах отсутствует собственная философия культуры. Существуют книжные магазины, которые занимаются лишь продажей книг, не включаясь в культурное движение. Это магазины, которые тему культуры и связанное с ней развитие философии культурной активности рассматривают как лишнюю обузу, а не как полезное дело. Такие книжные магазины по определению не могут быть деятелями культуры.

- Иногда препятствием для того, чтобы магазин стал культурным вдохновителем, является сама структура магазина, в частности ее трудовые или экономические ресурсы. Также может возникнуть ситуация, когда сама книга не представляется элементом более важным, чем, например, выставка или продажа, поэтому затраты времени и денег на культурное развитие не будут считаться целесообразными.

Не все книжные магазины УМЕЮТ быть агентом культуры.

- В любой жизненной ситуации важнейший фактор – личные качества и способности человека. И в книжном деле не может быть иначе. Существуют такие предприниматели, которые в силу своего характера, отношения к жизни и прочих свойств не умеют поддерживать подлинную философию культуры своего книжного магазина. Хорошее образо-

вание книготорговца, безусловно, очень важно, но также необходимо НАСТРОЙ НА ОБУЧЕНИЕ, иначе говоря, требуется постоянный процесс обучения и каждодневный труд. Также крайне важно, чтобы руководитель книжного магазина принимал участие в национальных конгрессах, имеющих отношение к книге, в тематических семинарах, в событиях общественно-политической жизни страны, затрагивающих книготорговую отрасль, в различных встречах и мероприятиях общекультурного уровня.

- Для выполнения культурной деятельности необходимо минимальное разделение труда внутри магазина, которое может осуществляться исходя из возможностей персонала, а не в зависимости от количества имеющихся сотрудников. Для полноценного существования книжного магазина необходима хорошая организация. Можно с уверенностью сказать, что магазин, который имеет шанс быть агентом культуры, но его внутреннее устройство и уровень коммерческого обслуживания покупателя оставляют желать лучшего, не сможет существовать. Очевидно, что сотрудники книжного магазина должны УМЕТЬ ВЫПОЛНЯТЬ СВОЮ РАБОТУ, какой бы она ни была – культурной, коммерческой или предпринимательской. Книжный магазин, персонал которого не способен добиться в этом вопросе равновесия и соответствия, не сможет достичь успеха в создании и развитии подлинно культурного проекта.

Не все книжные магазины ХОТЯТ быть агентами культуры

- Некоторые книготорговцы, принимая решение о каких-либо действиях в области культуры, в итоге отказываются от этого намерения, предвидя или уже констатируя на чужом примере затраты, которые потребуются для воплощения планов. Активность в развитии культурной деятельности должна носить продолжительный, постоянный и систематический характер, а это самая сложная задача. Больше того, эта задача может оказаться непосильной, если она не вполне осмыслена.

- С другой стороны, иногда книготорговцы, оценивая пользу, которую могут принести эти действия, убеждаются в том, что результат заставит себя ждать, и в итоге принимают решение о нецелесообразности таких вложений в культуру, думая, что если заниматься чисто коммерческой стороной дела с теми же средствами и силами, можно намного быстрее выиграть в экономическом плане.

ПРАВИЛА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ, МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ

Очень часто мы оказываемся вовлеченными в ритм бессознательной работы, что не позволяет понять смысл совершаемых действий. В большинстве случаев мы ощущаем себя живущими и работающими в том ритме, который нам задают другие.

Исторически сложилось так, что большинство книжных магазинов использовали и продолжают использовать различные рекламные продукты или всевозможные каталоги, витрины, презентации, услуги для клиентов и прочие предметы пропаганды.

Но если мы остановимся и подумаем о том, как мы их используем, то мы поймем, что в большинстве случаев:

- между ними нет соответствия;
- отсутствует планирование их воздействия;
- мы теряем результативность, не нацеливая их на достижение своей цели.

Отсутствие планирования заставляет нас работать в режиме, который задает поставщик, а не следовать собственному ритму. Поставщики и дистрибьюторы снабжают нас новинками, сообщают о рекламных кампаниях, устраивают конкурсы витрин. Многие из этих действий мы осуществляем не сопоставляя со своими задачами, образно говоря «пляшем под чужую дудку».

8.2. ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА

Френсис Бэкон говорил: «Знания – сила», хотя в современном мире знания – это уже символ перемен. Новые знания либо расширяются, либо перечеркиваются, а отсюда возникают ориентиры для издателей и книготорговцев.

Статистка показывает, что у современного человека 25-50% времени уходит на то, чтобы быть в курсе всего происходящего, включая самую разную и необходимую информацию. По этой причине возрастает необходимость в консультировании и информировании со стороны книготорговцев.

Доктор Эмилио Сегре, нобелевский лауреат, физик, заявляет: «Невозможно просмотреть всю литературу, посвященную хотя бы только

одним «К-мезонам», единственный выход – запретить все публикации лет на десять».

При современной скорости прироста знаний происходит следующее: к тому времени, когда ребенок, родившийся, скажем сегодня, окончит школу, общее количество знаний увеличится примерно в четыре раза. Когда этот ребенок достигнет пятидесятилетнего возраста – примерно в тридцать два раза. Конечно, именно через книги идет колоссальное получение информации – «обучение жизни» у наших детей.

Книга в метафорическом значении отображает внутреннюю и внешнюю реальность автора. По мнению психологов, внутренняя психическая реальность автора создает сюжет, который и лежит в основе художественного произведения. Среди авторов огромное количество величайших «искателей истины»: ученых, мыслителей, но столь же много невротиков, которые извлекают из недр своего сознания «неприличные фантазии», отыгрывают свои страхи и влечения. Именно поэтому так важна роль книготорговцев, которые являются проводниками истинных ценностей и знаний, правильно расставляя акценты для покупателей, которым становится все сложнее и сложнее ориентироваться в обширном ассортименте любого современного магазина.

В философском смысле можно выделить несколько функций **книги**:

- **информационная функция** (специализированная литература, учебная литература, справочная литература);
- **адаптационная функция** – книга как источник норм, правил, социальных установок (юридическая литература, психологическая);
- книга, как развлечение и возможность ухода от реальности (фэнтези, сказки, приключения...);
- **терапевтическая функция** – книга как наилучший собеседник;
- **катализатор идентификационных процессов** – герои книг являются для читателя образцами для подражания (автобиографические книги, эзотерическая литература).

Тенденции в выборе современных читателей – фантастика, эзотерика, адаптационная справочная литература, любовные романы. Хотя уже сейчас интерес к книге несколько угасает (особенно среди молодежи).

Срок жизни бестселлера уменьшается в среднем за десять лет в 1,5 раза. Срок жизни некоторых книг приближается к сроку жизни ежемесячного журнала.

Увеличивается поток «Кодированной информации», которая с небывалой силой воздействует на наши органы чувств. В США средний американец подвергается воздействию около 560 рекламных сообщений ежедневно.

Исходя из всего вышесказанного, можно отметить огромную роль книжных магазинов, которые действительно могут и должны выполнять роль агентов Культуры в самом полном смысле данного слова.

Работники книжного магазина постоянно сталкиваются с идеями коммерческого характера, привносимыми извне. Этими идеями необходимо пользоваться, но надо уметь изменить их с учетом конкретной ситуации.

В качестве примера рассмотрим три аспекта.

1. *23 апреля – МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕНЬ КНИГИ.* Речь идет о событии, не установленном магнатами, а относящемся к культуре и единодушно принятым обществом, получающим поддержку властей, и, кроме того, способствующим взиманию экстраплатежей на книги. Поэтому руководитель и персонал книжного магазина должны способствовать тому, чтобы культурные возможности ДНЯ КНИГИ не только поддерживались, но и развивались. Приятным дополнением к этому станет выгода (внешняя и экономическая). Таким образом, руководитель любого книжного магазина, любой организации и объединения должен доносить до своих клиентов культурное значение этой даты, настаивая на том, что ДЕНЬ КНИГИ – это не только «коммерческое изобретение».

2. В ближайшем будущем книжный магазин должен будет заняться всем спектром технологических нововведений со всем многообразием его оснащения для того, чтобы удовлетворять потребности своих клиентов. Речь идет о различных способах передачи информации, теле-системах, доступе к всевозможным базам данных, о средствах коммуникации вообще, электронных книгах (CD-ROM) и пр. Все эти изменения и нововведения должны оправдывать свое присутствие в книжном магазине: выставляя их наряду с прочим предлагаемым товаром, руководители должны представлять их как **НОВИНКИ КУЛЬТУРЫ**. Другие учреждения также будут вводить в оборот эти новинки, но только позиционируя их как технологические достижения. Мы же должны использовать их как элементы культурной пропаганды, демонстрируя их преимущества на фоне глобального культурного предложения, пре-

доставляемого книжным магазином, одновременно показывая читателю улучшение качества нашего предложения.

3. С другой стороны, общество нередко относится к книжному магазину как к рядовой фирме, требуя от него действий чисто коммерческого и торгового характера. Так же, как от других учреждений, от книжного магазина требуется использование рекламы и участие в специальных кампаниях (например, «Начало учебного года», Рождество, лето, праздники года и др.). Но коммерческая состоятельность книжных магазинов такого типа развития незначительна... Книготорговец должен преобразовывать эти предложения, превращая их в культурные акции. Он должен видоизменять объявления в газетах, журналах, рекламе на радио и телевидении, соперничая с этими средствами распространения информации на культурном уровне. Он должен преобразовывать предложения стандартной рекламы, вкладывая в нее культурный смысл, отстраняясь при этом от «чистой торговли», которую проповедуют перчисленные средства массовой информации.

8.3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ В КНИЖНОМ МАГАЗИНЕ

Количество предлагаемых магазином услуг неограниченно. Но в первую очередь, безусловно, магазин должен располагать запасом книг, соответствующим выбранной стратегии.

Услуги:

- национальный и международный поиск книг,
- запас книг,
- создание персональных и профессиональных библиотек,
- продажа за пределами магазина,
- служба ввоза и/или вывоза,
- собственная кредитная карта,
- чужие кредитные карты,
- карта клиента,
- продажа в кредит,
- текущие счета магазина,
- заказ по телефону (включая нерабочие часы),
- служба переводов,
- подписка,

- расширенный график работы,
- услуга резервирования новинок,
- чек на подарок,
- доставка на дом,
- бесплатная парковка,
- Интернет,
- ксерокс общего пользования,
- списки новых поступлений по разделам,
- распродажи и возможность купить товар по сниженным ценам,
- консультации в самом магазине,
- консультации по телефону или электронной почте,
- конкурсы,
- книжный клуб,
- кафе для встреч.

Мероприятия:

- презентации книг,
- встречи с авторами,
- подписка,
- культурные мероприятия (конференции, музыка...),
- выставки (фотографий, живописи, книг...),
- выездные мероприятия (университеты, конгрессы, семинары и конференции...),
- предоставление места для встреч,
- тематические циклы,
- ...

Прочие возможные товары:

- музыка на различных носителях,
- основной магазин канцтоваров,
- специализированный магазин канцтоваров,
- магазин художественных канцтоваров,
- видео,
- пресса,
- журналы и периодические издания,
- продажа билетов,
- игрушки или дидактический материал,

- проявка и печать фотографий,
- печать,
- школьные товары,
- подарки,
- компьютерные программы,
- бюро путешествий,
- распространение билетов на различные культурные мероприятия.

Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

9.1. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КНИЖНЫМ МАГАЗИНОМ

Обеспечение информатизации управления книжного магазина подразумевает, как минимум, информатизацию книжного запаса, службы продаж, обслуживания клиента и общения с производителем.

Информатизация книжного магазина – стратегическое решение, приводящее к изменениям всех процессов, начиная с момента получения книги на складе и заканчивая упаковкой товара.

Выгоды:

- предложение новых услуг;
- развитие и улучшение существующих услуг;
- наличие точной информации о развитии предприятия в момент принятия решений, призванных сделать нас более конкурентоспособными и подготовленными к обслуживанию клиента.

СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ:

- Книготорговцы, стремящиеся совершенствовать систему распространения, сталкиваются с проблемой отсутствия информационного обеспечения своей работы. Многотысячный ассортимент книжной продукции, изменение структуры клиентской базы, динамика издательского рынка требуют создания специфических баз данных, удовлетворяющих оперативным задачам книготорговых предприятий.

- Развитие информационных технологий как информационной базы управления производственным циклом издательских и книготорговых фирм, как средства автоматизации потоков товаров и платежей между поставщиками и покупателями привело к разработке информационных систем, успешно применяемых на практике. Существует такая важная услуга как реинжиниринг, позволяющая отдельным фирмам не разрабатывать свою собственную технологию, а приобретать и адаптировать готовые решения.

- При этом книжный магазин должен принимать во внимание определенную зависимость от системы технической поддержки про-

граммного обеспечения. Важно, чтобы технический уровень позволял использование этой службы в виде прямого доступа: по телефону или при помощи сети.

- Специализированный книжный магазин должен предполагать необходимое управление клиентами, которое позволит разобраться в особенностях каждого покупателя для его обслуживания, используя при этом электронную почту, личную коммуникацию и т.д.

- Выбор программного обеспечения зависит исключительно от особенностей каждого отдельно взятого книжного магазина. Программное обеспечение стандартного книжного магазина с одной кассой, средним запасом книг, небольшим персоналом, без соответствующей компьютерной системы, со стратегией, нацеленной на выживание, должно кардинально отличаться от того, которое имеет специализированный магазин с управляющим, несколькими продавцами, несколькими кассами, со стратегией, нацеленной на рост, с уже установленным программным обеспечением и с восприимчивостью к статистическому анализу, нацеленному на оптимизацию управления.

Поэтому следует отказаться от неизменного разделения «маленький книжный магазин» – «большой книжный магазин», поскольку оно в данном контексте неприменимо. Наиболее корректно было бы говорить о магазинах со стратегией, нацеленной на выживание или на развитие.

При этом автоматизация зачастую призвана решать вопросы, которые встанут перед книготорговцами в скором будущем. Эффективное управление информацией — это путь к коммерческому успеху в книжном бизнесе, повышению конкурентоспособности и улучшению качества обслуживания, способ привлечения новых клиентов.

НЕКОТОРЫЕ КРИТЕРИИ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ ПРИ ВЫБОРЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ:

- Затраты на необходимую установку.
- Распределение соотношений (систем клиент/сервер, терминалы и т.д.).
- Связь с другими приложениями (бухгалтерия, управление торговлей и т.д.).
- Оказание гарантийного обслуживания.
- Экспортирование и импортирование данных (перемещение в/из другую программу).
- Легкость изучения.

- Гибкость (возможность самостоятельного управления комплексной информацией).
- Полный список издателей/дистрибьюторов.
- Поддержка соотношения с внешними информационными службами.
- Модульность (возможность получения образца в случае необходимости).
- Единство, последовательность и эффективность программы.
- Цены и условия оплаты.
- Сеть технической и торговой служб.
- Полезность каждого из аспектов управления.
- Скорость управления (особенно в кассе).
- Возможность присутствия нескольких пользователей, нескольких отделов и нескольких складов.
- Безопасность данных (потери информации, наличных данных...).
- Логичность, последовательность и целостность всех данных.
- Продуктивность функционирования базы данных (большой объем информации требует высокой продуктивности).
- Перспективы развития книжного магазина.
- Стратегия производителя в ближайшем будущем (передвижение в Windows, интеграция с другими системами, консолидация...).

С технической точки зрения поступающие в продажу программы должны иметь стандартизированную базу со схожими функциями и структурой.

Все эти программы должны иметь карточки с указанием товаров, книг, складов (хранилище, номер и т.д.), партий товара, данные о связях с клиентами и поставщиками, учете, рассылке факсов и электронной почты поставщикам или клиентам, целостность данных о производителях (внесение новых цен, нового товара и т.д.), контроль возвратов, заказы клиентов, замена товара и т.д.

Также все программы должны поддерживать высокую скорость кассового обслуживания, что необходимо для эффективного обслуживания клиента. Этот пункт необходимо учитывать в том случае, если предпочтение отдается программе, предусматривающей эффективное управление магазином, позволяющей извлекать максимум ценной информации.

Технические реквизиты делятся из соображений целесообразности.

В дистрибьюторских системах типа клиент/сервер один компьютер (сервер) берет на себя обработку баз данных и необработанных подсчетов. Предоставление данных, подсчет результатов, печать, обработка и другие процессы реализуются на компьютере клиента, которых может быть много. Это требует определенного содействия сервера (быстрый канал диска, быстрый канал данных) и некоторой помощи от каждого клиента. В случае неудачи в качестве “последней” меры можно установить сервер на другой компьютер.

В недистрибьюторских системах типа сервер/терминалы сервер осуществляет ВСЕ процессы. Это подразумевает большую мощность сервера несмотря на то, что терминалы требуют значительно меньшей мощности, чем компьютеры клиентов. Сервер малой мощности или устаревший могут парализовать работу сети, если терминалу требуется длительное время для получения информации или обработки данных. Тем не менее, полная установка не требует крупных вложений.

Что касается надежности, практически все подобные программы в процессе работы иногда допускают некоторые ошибки.

Данные легко перемещать в другую программу благодаря использованию стандартов баз данных и последовательности и неизменности данных (однородность данных ISBN, производителей, клиентов, их обслуживания и т.д.).

Условие единых стандартов является необходимым для эффективного управления информацией. Но на текущий момент в российской книжной отрасли существуют множество форматов передачи информации, в большинстве своем не совместимых друг с другом. И даже внутри одного предприятия часто используются разные информационные системы для экономико-бухгалтерского управления и управления заказами и товарными запасами. Приведение к единым стандартам управления и передачи информации в сфере книжного дела является актуальной проблемой отрасли и будет рассмотрено подробнее далее.

9.2. АВТОМАТИЗАЦИЯ РАБОТ В КНИЖНОМ МАГАЗИНЕ

Как правило, предусматриваются следующие стадии внедрения информационных технологий в книготорговую практику, характерные для российской книжной отрасли.

Первая стадия

Переход на компьютерную работу бухгалтерии.

Переход на компьютерную работу делопроизводства.

Вторая стадия

Переход на компьютерную сетевую работу товароведов.

Переход на компьютерную сетевую работу менеджеров.

Организация компьютерной циркуляции информации внутри магазина, создание баз данных.

Переход на кассовые аппараты, передающие штрихкодovou информацию в базы данных.

Использование в профессиональных целях сети Интернет.

Организация в сети Интернет-сайта магазина.

Использование электронной почты для связи с партнерами.

Третья стадия

Компьютерное взаимодействие бухгалтерии с банками, налоговыми органами, таможней.

Организация электронных продаж.

Организация взаимодействия со смежниками и партнерами на основе корпоративных сетей.

Использование собственных поисковых систем для получения профессиональной информации из глобальных сетей.

Абонементное получение профессиональной информации по компьютерным сетям.

Участие в федеральном и международном обмене по компьютерным сетям.

Компьютерный анализ деятельности магазина, компьютерная подготовка решений по планированию и маркетингу.

Переход руководства на оперативный компьютерный контроль и управление (в том числе документооборот).

Очевидно, что с помощью компьютеризации можно выйти на новый уровень бизнеса с высоким качеством обслуживания и перспективами экономического развития. В России в настоящее время мало книжных магазинов с информационно развитой технологией торговли: справочной службой, единой компьютерной сетью, которая позволяет следить за продвижением каждой книги, оперативно получать информацию о продажах, быстро осуществлять допоставку и проч.

Показателен пример европейских стран, где издатель может получить полную информацию по Интернету о продажах своей книги во всех розничных и оптовых предприятиях, куда она была поставлена, это в конечном счете отражается на динамичности книжного рынка и прибыльности предприятий. В России некоторые фирмы внедряют подобные технологии, но создание единой информационной системы взаимодействия субъектов книжного рынка - актуальная задача на ближайшие годы. Здесь российские книготорговцы используют свой опыт и новые возможности современных информационных технологий.

Итак, решая вопрос компьютеризации и построения системы управления информацией, необходимо:

- определить свою стратегию,
- проанализировать деятельность предприятия и его возможности,
- сформулировать желаемый результат и четкие требования к программному обеспечению для каждого рабочего места.

Общий список групп хозяйственных операций в книжном магазине поможет не упустить что-либо при решении последней задачи.

Группы операций в книжном магазине и функции программных средств:

1. Торгово-финансовые операции:

- 1.1) поиск товара и поставщиков; архив реквизитов и данных о предлагаемом товаре;
- 1.2) подготовка и заключение договоров, архив договоров;
- 1.3) ведение прайс-листа,
- 1.4) заказы клиентов
- 1.5) ведение учета покупки и продажи товаров,
- 1.6) контроль возвратов, замены товара;
- 1.7) учет денежных средств на расчетных счетах;
- 1.8) формирование первичных документов: счетов-фактур, книг продаж и т.д.;
- 1.9) оформление счетов, контроль оплаты (наличный \ безналичный), резервирование товаров;
- 1.10) отслеживание товарных кредитов и товаров на реализацию;
- 1.11) учет различных единиц измерения, валют.
- 1.12) отслеживание расчетов с торговыми представителями, оптовая продажа;
- 1.13) экспорт данных в бухгалтерские программы;
- 1.14) учет комплектации товаров.

2. Складские операции:

- 2.1) контроль поступления товара на склад;
- 2.2) ведение учета складских запасов и движения товаров (по группам), карточки с указанием товаров, книг, складов, партий товара;
- 2.3) экспорт данных в бухгалтерские программы;
- 2.4) работа с несколькими складами;
- 2.5) специальные складские отчеты и отчеты для аналитической работы.

3. Ведение документации:

- 3.1) создание документов в стандартных пакетах;
- 3.2) хранение форм документов;
- 3.3) компьютерное заполнение документов;
- 3.4) отслеживание движения документов;
- 3.5) поиск документов по атрибутам и контексту;
- 3.6) учет рассылки факсов и электронной почты поставщикам или клиентам;
- 3.7) архив;
- 3.8) организация уровней доступа, защита от искажения и уничтожения.

4. Кадровые операции:

- 4.1) ведение штатного расписания;
- 4.2) общая и статистическая информация по сотрудникам организации;
- 4.3) отслеживание кадровых перемещений, обучения, отчеты по ним;
- 4.4) экспорт данных в расчет зарплаты, отпускных, больничных и проч.

5. Зарплата:

- 5.1) расчет начислений и удержаний (индивидуальных и групповых);
- 5.2) формирование расчетных листков;
- 5.3) формирование платежных ведомостей;
- 5.4) расчет отпускных, больничных, оплаты по среднему и проч.;
- 5.5) отчеты для налоговой инспекции, пенсионных и прочих фондов.

6. Управленческая деятельность:

- 6.1) сбор информации по основным параметрам деятельности организации, ее компьютерное хранение и отражение для анализа и принятия решений;
- 6.2) получение аналитической информации (сводной, усредненной, обработанной, пр.);
- 6.3) пересылка распоряжений и указаний, контроль выполнения и др.;
- 6.4) маркетинговый анализ; расчет экономической эффективности;
- 6.5) составление и корректировка бюджетов, контроль выполнения;
- 6.6) тактическое и стратегическое планирование деятельности организации;
- 6.7) организация рекламной и представительской деятельности, оказание библиографических услуг клиентам организации;
- 6.8) компьютерная подготовка совещаний, семинаров, выставок, презентаций и пр.;
- 6.9) отчетность перед вышестоящими организациями;
- 6.10) взаимодействие с другими организациями (обмен информацией, совместные решения, работа профессиональных ассоциаций и проч.).

Анализ программного обеспечения и используемых форматов передачи информации

Уже отмечалось, что стандарты используемых баз данных, однородность описаний данных играют важную роль в обмене информацией как внутри одного предприятия, так и между субъектами книжного рынка. На текущий момент в отрасли существует множество форматов передачи информации, в большинстве своем не совместимых друг с другом. Без этого затруднено взаимодействие со смежниками и партнерами, невозможно участие предприятий в федеральном и международном обмене информацией по компьютерным сетям.

Предлагаем рассмотреть системы программного обеспечения наиболее успешных книготорговых предприятий в российском книжном бизнесе. Обобщив теоретический материал, предлагаем сравнение по следующим категориям:

Содержание передаваемой информации

- Полнота коммерческой информации – поддержка основных операций.

- Полнота библиографической информации: о качественности библиографической информации можно судить по тому, насколько адекватно можно составить мнение о книге, увидев заполненные поля описания.

Сложность реализации

Наличие готовых решений и предложений, возможность методической и технической поддержки, поддержка популярными средами разработки.

Степень распространения

Сколько субъектов используют, как долго, используется ли принятый стандарт?

Масштабируемость

Возможность добавления новых полей, реакция на увеличение количества передаваемой информации.

**Единая информационная платформа
для книжного дела**

В настоящее время субъекты книжного рынка тратят значительные ресурсы на свои технические проекты, происходит многочисленное дублирование разработок, программ, информационных технологий. Подобные накладные расходы в числе прочих увеличивают розничную цену книги. Единые условия функционирования субъектов книжного рынка, основанные на стандартизации и унификации, способны были бы существенно увеличить выпуск книжной продукции, ее продвижение на региональные и западные рынки.

В 1998 г. Российской книжной палатой был разработан первый отраслевой библиографический стандарт для книжной торговли «ЮНИМАРК-торговля». Предполагалось, что этот стандарт будет являться базовым для установления эффективных отношений книжных магазинов с издательствами, но данные полезные инициативы встретили на своем пути множество практических проблем.

В рамках проекта «О создании единой информационной платформы для издательств, книжной торговли и библиотек», производятся попытки создать Единое информационное пространство, основывающееся на базовых стандартах:

- Библиографический стандарт описания RUSMARC.
- Стандарт классификации изданий (за основу взята Универсальная десятичная классификация — УДК).

- Стандарт электронного обмена данных в разделах библиографической и коммерческой информации — ONIX. Позволяет автоматизировать внесение информации об издании в торговую базу и совместить информацию из прайс-листа оптовика с рекламными материалами издателя, используя Интернет.

- Стандарт открытых систем - инфраструктуры информационного пространства.

Разработан и принят отраслевой стандарт «Электронный обмен библиографической и коммерческой информацией в книжном деле», стандарт ONIX предназначен для решения проблем, связанных:

- с обеспечением книжной торговли максимально полной, унифицированной информацией (библиографическое описание и товарные характеристики) о книгах и других видах изданий;

- оптимизацией информационного обмена посредством ресурсов сети Интернет;

- возможностью использования информации об издании на многоязыковом рынке;

- освещением национальных и международных прав, допустимой области распространения издания, ценовой политики и другой информации.

- сопровождением библиографического описания аудио- и видео-образцами метаданных.

С помощью ONIX можно разослать тематический план, обновить прайс-лист, получить оперативный заказ, отправить и получить электронную накладную, оперативные сведения об остатках и пр.

Внедрение этих стандартов, согласование и связывание воедино внутренних стандартов предприятий книжной отрасли — одна из важнейших задач.

9.3. АРХИВЫ И КАТАЛОГИ, БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ БАЗЫ ДАННЫХ ISBN, ISSN

Для того чтобы продавец мог наилучшим образом выполнять свою работу, он должен знать, где можно проконсультироваться по различным темам.

Для этого в Вашем распоряжении имеются некоторые рычаги:

- каталог,
- список цен/прайс-листы,

- библиография,
- ISBN, ISSN.

КАТАЛОГ

Каталог – это один из основных инструментов книжного магазина. Поскольку никто не может запомнить всю информацию, выпускаемую издателями в течение года, следует использовать определенные средства для того, чтобы иметь в своем распоряжении максимально возможное количество информации о публикациях.

Существуют четыре основных типа каталогов:

- Авторский каталог. Список авторов, упорядоченных в алфавитном порядке по фамилии.
- Каталог названий.
- Тематический каталог. Список общих тем, упорядоченных в алфавитном порядке сначала по понятию (например, техническое руководство), а затем по тематическому слову (маркетинг).
- Каталог издательств. Список издательств, упорядоченных в алфавитном порядке по торговому имени, избегая слов издание, издания, публикация, издатель и их эквиваленты в других языках, таких как *press, publisher*.

Каталог должен соответствовать следующим требованиям:

Указание автора.

Указание названия.

Указание ISBN.

Названия и цены, ISBN и номер серии, если таковой имеется.

Информация о наименованиях (хотя бы о новинках).

Актуальность.

Данные об издательстве.

Адрес издательства.

Адрес дистрибьютора.

Телефон, факс и e-mail издательства.

Чем полнее каталог, тем более конкретную информацию получит книготорговец, который, в свою очередь, будет способен предоставить адекватную и четкую информацию своему клиенту. В некоторых случаях уже существует возможность располагать этой самой информацией в электронных каталогах, которые могут иметь большое значение для обеспечения новой информации.

ПРАЙС-ЛИСТЫ

Это дополнение к каталогу. Для того, чтобы работать с прайс-листами, всегда следует иметь наиболее актуализированные списки каждого издательства, иметь возможность получать их как на бумажном носителе, так и в электронном виде.

В большинстве случаев они содержат следующую информацию:

- Список наименований в алфавитном порядке.
- Автор.
- Название.
- ISBN.
- Цена.

БИБЛИОГРАФИЯ

Необходимость в библиографии существует, когда:

- нужно расширить комплекс услуг, помогающих в поиске документов;
- издательство должно извлекать полезную информацию;
- книготорговец должен общаться с клиентами, запрашивающими у него информацию;
- следует сообщать цены антиквару, в том числе на старые издания.

Чтобы отвечать на вопросы:

- где была выпущена книга;
- доступна ли она в настоящий момент;
- цена;
- существуют ли книги, близкие по тематике;
- какие еще книги написал этот автор.

Типы библиографии:

- Национальная библиография. Список публикаций, выпущенных в стране. Контролируется Законом об обязательном экземпляре документов, а в некоторых случаях службами ISBN.
- Специализированная библиография. Охватывает все документы, касающиеся конкретной тематики, либо по типу документа.
- Тематическая библиография. Включает документы по конкретной теме.

– Коммерческая библиография. Включает книги, которыми распоряжаются отдельные издательства или книжные магазины.

– Перечень продаваемых товаров.

В соответствии с международной классификацией ISBN (*International Standard Book Number*) начали работать в ноябре 1971. На сегодняшний день невозможно представить мир книги без ISBN. В издательстве ISBN сопровождает книгу с момента ее производства и до распространения.

ISBN это буквенно-цифровой код из тринадцати знаков, разделенный на пять частей, которые идентифицируют произведение определенного издательства какой-либо из стран-членов Международного агентства ISBN. Цифровой код ISBN, который печатается на книге, предваряется аббревиатурой ISBN.

Система ISBN, которая изначально была предназначена для регистрации книг, по рекомендации Международного агентства ISBN применяется к материалам, не являющимся книгами, если они соответствуют следующим условиям:

- Издана книгоиздателем.
- Продается в книжных магазинах.
- Является дополнением книги.
- Является источником информации.
- Соответствует законодательным требованиям.
- Признается в качестве книги Национальной библиотекой.

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ISBN ОХВАТЫВАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ИЗДАНИЯ:

- Книги и брошюры.
- Ежегодники.
- Книги на кассетах.
- Книги, выпущенные на языке Брайля.
- Публикации на электронных носителях.
- Публикации в микроформах.
- Мультимедийные издания.
- Программное обеспечение для карманных компьютеров.
- Карты и картографические материалы, продающиеся на книжном рынке.
- Обучающие видеофильмы и диапозитивы.

ISBN НИКОГДА НЕ ПРИМЕНЯЕТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ ИЗДАНИЯХ:

- Периодические издания (за исключением ежегодников).
- Печатный материал временного характера, такой как: календари, ежедневники, программы, записные книжки, программы культурных мероприятий и памятных дат, либретто, а также политических, кинематографических, спортивных, театральных и музыкальных встреч.
- Печатный материал, опубликованный в рекламных и коммерческих целях: каталоги, брошюры и коммерческие издания на любую продукцию.
- Сценарии кино-, радио- и телевизионных программ.
- Уставы и памятки общественных организаций.
- Учебные программы.
- Альбомы для фотографий, марок, литографий.
- Эстампы.
- Вырезки.

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ISBN:

Конкретный ISBN присваивается каждому из изданий книги, за исключением репринтных изданий, которые перепечатываются без изменений в том же формате и тем же издательством. Разница в цене не требует получения нового идентификационного номера.

В случае факсимильных переизданий присваивается ISBN, отличный от факсимильных репринтных изданий, выпущенных другими издателями.

Каждому из форматов или изданию в другом переплете данной книги должен присваиваться собственный ISBN. Например, издание с переплетом из ткани получает ISBN, отличающийся от кожаного переплета. Этот же принцип применяется к изданиям микроформата, которые получают свой собственный ISBN.

Если издание публикуется на отдельных листах, то ISBN присваивается произведению в целом. Точно так же присваивается ISBN дополнительным листам, публикуемым отдельно от произведения.

Для сочинения в нескольких томах присваивается один номер ISBN произведению в целом, а другой ISBN – каждому тому по отдельности.

Для старых фондов издатель должен вести нумерацию своих фондов и публиковать ISBN в своих каталогах. Одновременно необходимо

печатать ISBN в первом переиздании этих произведений, которые поступили в продажу.

Для произведений, опубликованных группой из двух или более издательств (совместные публикации), могут присваиваться по одному ISBN на издателя или по решению издателей – один номер на всех.

Примечание. В соответствии с принципами функционирования системы ISBN произведение, опубликованное конкретным издателем, получает только один ISBN. Этот номер ISBN сохраняется вне зависимости от места продажи и от агента, продающего книгу.

ПРАВИЛА ПОСТРОЕНИЯ ISBN:

1. Определение группы.

Определение лингвистической, национальной, географической и других принадлежностей издателя.

2. Идентификатор издательства.

Определяет каждое издательство по библиографической продукции. Издатели с крупным потенциалом определяются двузначным кодом; издатели средней величины – трехзначным номером, а малые издательства – четырехзначным.

3. Идентификатор произведения.

Определяет каждое произведение конкретного издания. Номер присваивается периодически Национальным агентством ISBN различным издательствам, с тем чтобы они применяли его при выпуске библиографической продукции в последовательной форме.

4. Проверочная цифра

Состоит из одного знака и является последней цифрой ISBN, которая гарантирует, что ISBN, присвоенный конкретному изданию, не повторится.

Одному произведению может быть присвоено несколько идентификационных номеров ISBN. Это происходит в следующих случаях:

- Выпускается новое издание с измененными текстом и фотографиями.
- Различные переплеты (ткань/кожа).
- Различная целевая группа (школьные издания/широкий круг читателей).
- Книга опубликована в разных издательствах.
- Книга опубликована в разных странах.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ISBN В КНИЖНОМ МАГАЗИНЕ:

Идентификационный номер ISBN служит для использования при оформлении:

- заказов;
- счетов и накладных;
- получении информации;
- контроля фондов;
- системы электронного контроля торговых точек;
- запроса, который существенно облегчает выполнение заказов.

ISSN (International Standard Serial Number)

Присваивается газетам, журналам, периодическим изданиям, которые выпускаются без конкретной цели. Присвоение номеров происходит в организованном порядке. Руководство осуществляется в центре под названием International Serials Data Systems (ISDS), а конкретное присвоение происходит в национальных центрах.

9.4. ИНФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ

В нашем распоряжении находится ряд средств, которые мы порой используем неадекватно. Ниже предлагаются следующие информационные средства, которые есть у каждого книжного магазина и которые при правильном и продуманном применении превращаются в очень важный коммуникативный элемент для клиентов:

- информационные каталоги,
- витрины,
- выставки,
- закладки,
- рекомендации,
- чековая лента.

Используя их, необходимо обеспечивать:

- согласованность действий,
- создание и использование возможных совместных акций,
- использование каждодневных приемов,
- ясность в отношениях с клиентами.

Методические рекомендации для разработки качественной информации клиентам:

1. Необходимо четкое представление о том, что именно мы хотим донести в этом документе(чего мы хотим добиться от клиента).
2. Необходимо использовать упрощенные формулировки. Заголовки, подзаголовки и резюме являются большим подспорьем. Параграфы не должны быть очень большими, а текст должен снабжаться графиками и иллюстрациями, которые делают информацию более доступной.
3. Правильно организовывать представление материала. Хороший дизайн помогает читателю выделять в тексте наиболее важную информацию.
4. Используйте избирательное выделение. Мы должны классифицировать информацию, делая акцент на интересующем нас материале.
5. Привлекайте интерес клиентов путем противопоставления, применения визуальных эффектов. Для этого необходимо играть с величиной полей, расстояниями между абзацами, разными шрифтами, иллюстрациями...
6. Используйте привлекательные образы. Дизайн является аспектом, усиливающим мысль автора и строящим адекватную эмоциональную реакцию. В зависимости от выбора того или иного цвета или определенного шрифта впечатление, которое произведет автор, будет более корпоративным, профессиональным, теплым, впечатляющим, дорогим, дешевым и т.д.
7. Стремитесь к целостности. Документ может быть длинным, однако необходимо, чтобы между различными его частями существовала связь. Для этого используются одни и те же шрифт, поля, колонки, расстояния между абзацами.
8. Текст не должен быть перегруженным. Хорошее оформление никогда не изобилует разными шрифтами и цветами.
9. Используйте шаблоны и модели. Если руководитель должен представлять документы с постоянной периодичностью, ему надо сохранить в компьютере его шаблоны и модели. Таким образом, формат документа будет уже выбранным.
10. Избегайте ошибок. Текст не должен содержать грамматических, орфографических или стилистических ошибок.

,СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Маркова, В.Д. Маркетинг и менеджмент / В.Д. Маркова. – М.: Омега-Л, 2007.
2. Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер. – СПб.: Питер, 2002.
3. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2003.
4. Маркетинг: учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников [и др.]; под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.

Учебное издание

Нечитайло Александр Анатольевич

МЕНЕДЖМЕНТ В КНИЖНОМ ДЕЛЕ

Учебное пособие

Технический редактор Ф. В. Г р е ч н и к о в
Редакторская обработка Н. С. К у п р и я н о в а
Корректорская обработка В. С. Т е л е п о в а
Доверстка Е. А. Л а р и о н о в а

Подписано в печать 25.10.07. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Печ. л. 10,0.

Тираж 120 экз. Заказ . ИП-ж125/2007

Самарский государственный
аэрокосмический университет.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

Изд-во Самарского государственного
аэрокосмического университета.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.