

Издательское дело в обстановке коронакризиса

27 мая 2020 г. в рамках онлайн-форума российских книжников «Книжный мир в новой реальности» состоялось секционное заседание на тему «Стратегии выживания и возможные точки роста в условиях коронакризиса».

Мероприятие под руководством председателя секции, директора «Московского Дома книги» **Надежды Михайловой** собрало более полусотни участников.

Модератором заседания выступила **Светлана Зорина**, главный редактор журнала «Книжная индустрия». Обозначая круг проблем для обсуждения, она отметила, что в обозримом прошлом во времена того или иного экономического спада книжный рынок сохранял свои позиции, однако сегодняшний кризис не похож на предыдущие. «Ситуация вышла из зоны стабильности и буквально за один-два месяца перешла в катастрофическую. Не существует аналогий, которые позволили бы предсказать, как книжная и смежные индустрии будут выходить из пандемии».

Начиная заседание, С. Зорина напомнила, что книжная торговля включается в перечень отраслей экономики, пострадавших от коронакризиса, и вправе рассчитывать на помощь со стороны государства. Комментируя новость, Н. Михайлова пояснила, в какой форме может быть оказана эта помощь. Возможны такие меры, как отсрочка арендных платежей, мораторий на банкротство, как и на проверки и штрафы (до конца года), льготный кредит на заработную плату, рассрочка

налоговых и страховых взносов и др. Но главное, на что рассчитывают книжники, — скорейшее открытие книжных магазинов и возобновление торговли.

По словам модератора, за период двухмесячного «карантина» книжные магазины потеряли 95% объёма своей выручки — порядка 3,6 млрд руб. А поскольку книжные магазины обеспечивают 70% объёма книгораспространения, то из-за прекращения торговли понесли убытки и издатели. Потери издательств составили от 50 до 80% — около 2,3 млрд руб. Согласно результатам опроса, проведённого журналом «Книжная индустрия», 43% издателей сократили выпуск новинок на треть, а 82% издателей в апреле — мае вынуждены были сократить выпуск книг вообще. Известно, что объёмы продаж книг в интернете выросли в этот период на 50%, но эти доходы не компенсируют потерь, понесённых из-за закрытия «живых» магазинов.

Однако в условиях кризисного форс-мажора у работающих предприятий есть возможность мобилизовать резервы и увидеть перспективы. Об этом и говорили руководители российских издательств, приглашённые к участию в заседании в качестве спикеров, чтобы поделиться текущим положением дел, описать издательские стратегии по минимизации затрат, трансформации книжного ассортимента и определению возможных «точек роста».

Своим недоумением «в условиях новых вызовов» поделился **Леонид Шкурович**, генеральный директор ИГ «Азбука-Аттикус». По его словам, издательская группа имела основания рассчитывать на попадание в перечень

системообразующих компаний, но этого не произошло. Критерии для включения в этот перечень разрабатывало Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. Одним из критериев стал показатель книговыпуска — не менее 40 млн экз. в год. Этому критерию отвечают всего три предприятия: «Просвещение» и «Эксмо» с «АСТ». Получается, что на поддержку могут рассчитывать сильнейшие, а не пострадавшие. Что касается книготорговых структур, то в перечень не включены многие книготорговые компании, которым остро необходим льготный доступ к капиталу, который позволил бы сохранить рабочие места.

Для сравнения Л. Шкурович привёл цифры, относящиеся к «епархии» Министерства культуры. Известно, что объём кинопроката в 2019 г. составил 13 млрд руб., и в перечень предприятий, которым гарантирована помощь, включено 12 кинокомпаний и 6 анимационных студий. Объём книжного рынка России в том же году составил 80 млрд, а поддержка обещана всего трём издательствам.

При этом «Азбука-Аттикус» формально не относится к малому и среднему бизнесу (по объёмам товарооборота и численности персонала), поэтому не может рассчитывать и на меры поддержки, обещанные малым предприятиям. В этих условиях приходится пересматривать планы и заново выстраивать продуктивные отношения с партнёрами. Тем не менее, издательская группа не прекратила работу с покупателем и читателем, даже проводит онлайн-мероприятия. Что касается выпуска книг в кризисный период, то производственный цикл апреля решено было выполнить в полном объёме, но при этом несколько релизов отложено на более благоприятное время. Производственные планы на май и июнь урезаны на 65 и 50% соответственно. Основным каналом продаж

«Азбуки» в кризисные месяцы стали интернет-магазины, прежде всего «Озон» и «Вайлдберриз» (в каждом из них продажи выросли в 2 раза). При этом продажи электронного контента и аудиокниг хоть и подросли, но незначительно: покупатель «Азбуки» всё же заказывает бумажную книгу. Поэтому руководитель предприятия не теряет надежды на благополучный выход из кризиса: «У нас есть новый роман Дж. Ролинг, мы рассчитываем до конца года поддержать себя и книжную розницу актуальными новинками», — объявил Л. Шкурович.

Рассказывая о тактике в условиях кризиса, **Алексей Ильин**, генеральный директор издательства «Альпина Паблишер», заметил: «Два месяца были напряжёнными и нервными, но проблемы, с которыми мы столкнулись, не уникальны, и решения для них тоже не уникальны». Докладчик сгруппировал эти решения по трём разделам: сокращение затрат, поддержка продаж и системные улучшения («размышления о будущем»).

Главные издательские затраты, как известно, проходят по трём направлениям: производство, персонал, аренда. За условия аренды «надо торговаться», считает А. Ильин, а производство желательно сохранять. В кризисные месяцы «Альпина» решила не сокращать количество новинок и допечаток, но снизить тиражи (есть позиции, по которым вместо 5 тыс. решено было выдать 2,5 тыс. экз.). Можно ввести более низкие ставки для внештатников, но для постоянных «своих» сотрудников такая практика не годится, потому что «команду терять невыгодно». Что касается продаж, то их следует поддерживать через работающие каналы. Для «Альпины» это не только «Озон» и «Вайлдберриз», но и собственный интернет-магазин. Руководство предприятия считает необходимым сохранять ассортимент, поддерживать

поставки, участвовать в акциях (при этом, однако, нужна координация в управлении ценами).

По словам А. Ильина, кризис помог выявить слабые места в организации производственного процесса; эти проблемы в любом случае требовали внимания. Ещё в марте у «Альпины» планировались изменения в организационной структуре, и теперь есть возможность принять системные решения. Например, уже очевидно, что удалённая или частично удалённая работа станет нормой для многих предприятий. Однако понятно, что придётся обратить особое внимание на систему коммуникации: если в обычном офисе какие-то вопросы решаются «у кулера», то теперь, когда сотрудники удалены друг от друга, на решение коротких вопросов уходит много времени и усилий. Но в целом руководство издательства настроено позитивно: «Нам всем нужно чуть больше оптимизма! Кризис — это нормально».

Рамиль Фасхутдинов, главный редактор издательства «Бомбора», посвятил своё выступление «диджитал-трансформации», которая помогает выжить в условиях пандемии. Цифровая трансформация — это использование технологий для изменения процессов внутри компании и решения проблем. Удобнее всего начинать диджитал-трансформацию с интернет-маркетинга: здесь клиенты в максимальной степени готовы к изменениям, и это наиболее прозрачный канал с точки зрения измерения эффективности («в интернете всё видно»).

По сообщениям экспертов, в США и Англии через интернет продаётся около 50% книг, в России в среднем 25% (по данным за 2019 г.). У «Бомборы» в первые 3 месяца текущего года доля продаж через интернет составила 41% (в аналогичный период прошлого года 35%, позапрошлого — 30%).

Докладчик осветил такие вопросы повседневной деятельности, как постав-

ки товара в интернет-магазины («важно не просто отгружать книги, но обеспечивать охват, особенно по переводным книгам»), таргетинг («каждый таргетолог — как менеджер по продажам»), контент-маркетинг («создание контента стоит дорого, но его эффективность достаточно высока»). Создавая свой контент, нужно заранее «обустроить» места для его размещения (соцсети, сайт, партнёрские сайты). При росте аудитории есть возможность монетизации аккаунта за счёт продаж (за 2020 г. через соцсети было продано книг на 1 млн руб.). Кроме того, можно создавать контент, привлекая блогеров-критиков. Полезно также собирать отзывы покупателей посредством мониторинга соцсетей.

Особое внимание Р. Фасхутдинов уделил важнейшему показателю эффективности редакции — обороту денежных средств. Здесь несколько «точек роста», например сокращение срока оборота авторских прав от момента покупки до выхода книги: каждый «сэкономленный» месяц обеспечивает рост дохода на 5–10% (невыгодно, купив права, отложить работу с проектом на три года). Рекомендуются создание электронной системы заявок на покупку западных (или российских) проектов, оптимизация решений по управлению проектами, «выпрямление» процессов и пр. Также можно максимизировать работу с контентом: электронную книгу (если позволяет содержание) разбивать на части и продавать по частям; с аудиокнигой экономить на условиях роялти «записчику» (чтецу) или воспользоваться синтезатором голоса.

Издательство успешно практикует «оживление» книг маленькими тиражами (500 экз.) — удалось «реанимировать» порядка 100 книг. Также «Бомбора» намерена внедрять «печать по требованию» — реализация этого решения намечена на второй-третий квартал года.

Отвечая на вопрос о конкретных корректировках в области ассортиментной политики, докладчик сообщил, что планы на апрель в «Бомборе» решили сохранить «по инерции» (это было проще, чем пересматривать); по новинкам на май и июнь они уменьшились на 60% и 50% соответственно. Был сокращён выпуск «подарочных», цветных, дорогостоящих изданий. К счастью, отметил Р. Фасхутдинов, «провал» этого ассортиментного сегмента пришёлся на низкий сезон, когда востребованность продукции, сильно затратной в производстве, сама по себе не так уж и высока. Зато по некоторым тематическим разделам (руководство, секс) выпуск даже увеличился — подобные издания оказались востребованными в кризисные месяцы.

Борис Кузнецов, директор издательства «Росмэн», охарактеризовал трансформацию книжного ассортимента как долгосрочное последствие кризисных недель. По его словам, коронакризис только ускорил процессы, которые и так уже запущены. Роль интернет-каналов в книгораспространении очевидно усиливается. Если сейчас «Росмэн» имеет 23–25% онлайн-продаж, то можно предположить, что далее их будет 50%.

В плане ассортимента принципиальной разницы между онлайн- и офлайн-торговлей не существует. Так, если из интернет-каналов удаляются дешёвые книги, то и «живые» книжные магазины тоже сокращают продажи. По мнению Б. Кузнецова, эта тенденция в первую очередь коснётся издателей книг для детей, произойдёт естественное разведение ассортимента, рынок в онлайне долгое время не будет иметь дешёвых книг.

Однако посетители магазинов в интернете и «в реале» — не одна и та же аудитория. Онлайн-покупатели более сознательно подходят к чтению и покупке книг. Они много времени уделя-

ют выбору и сравнению, в меньшей степени склонны к импульсивным и случайным покупкам. Поэтому и продвижение книг в интернете должно отличаться от продвижения в «нецифровых» торговых точках. Б. Кузнецов полагает, что будут срабатывать авторские проекты, подразумевающие постоянную коммуникацию с читателями. Возможно, бесконечные переиздания классиков уйдут на второй план (принципы обращения к наследию станет диктовать профессиональный читатель). Писатели-современники же будут практиковать, например, вовлечение читателя в производство (когда читатель голосует за продолжение книги), и чтение будет развиваться не по пути «маст-хэв», а по пути культурного хобби.

О работе в условиях коронакризиса и новых организационно-технических решениях рассказала **Ирина Балахонова**, генеральный директор издательства «Самокат». Это сравнительно небольшое издательство ориентируется на детско-родительскую и подростковую аудиторию, отсюда специфика работы с покупателями. Предприятие фактически «перешло на удалёнку» с 17 марта. К сожалению, пришлось прекратить работу розничного магазина, однако удалось сохранить рабочие места для его сотрудников. Посещаемость издательского интернет-магазина в дни московской «самоизоляции» выросла в 2 раза и составила около 30 тыс. человек, а оборот за «кризисный» месяц составил 4 млн руб. (издательство предполагало не более 0,6 млн). В целом онлайн-продажи «Самоката» выросли в 2,5 раза по сравнению с докарантинным периодом (в том числе благодаря партнёрам, которые не потребовали изменений условий взаимодействия). Удачной оказалась идея продавать книги (как остатки старых тиражей, так и новинки) тематическими наборами из 4–7 книг по цене

1–1,5 тыс. руб. за комплект. Это позволило не только избавиться от скопившегося «стока», но и привлечь новую покупательскую аудиторию.

Но издатель, выпускающий книги для семьи, должен понимать, что покупательская способность этой аудитории из-за кризиса существенно понизится. Есть основание предполагать, что «нецифровой» потребитель получит доступ в библиотеку, даже если не будет покупать сам; поэтому важна работа издателя с библиотеками и с малыми интернет-магазинами, чтобы через них распространять свою продукцию. По-прежнему необходимы всякого рода коммуникационные «активити» (акции с магазинами, промокоды, онлайн-встречи), и в первую очередь стоит заботиться о том, чтобы «не потерять регионы» — поддерживать контакт с региональными библиотеками, с местной прессой и пр. Нужно обеспечивать им информационную поддержку и помощь в работе с читателем: например, создавать для них методические материалы (гиды по книгам, публикации статей о переводных авторах и пр.). «Возможно, вырастем ещё в два раза по библиотекам», — оптимистично пообещала И. Балахонова. Также она рассказала, что издательство будет развивать сегмент аудиокниг (в партнёрстве с театрами, с молодыми актёрами и т. д.). Учреждённый «Самокатом» конкурс «Книга внутри» уже четвёртый год открывает новые имена книжных художников-дизайнеров. Разумеется, издательство усиливает международное партнёрство и даже, несмотря на коронакризис, участвовало в Болонской ярмарке, которая проходила в режиме онлайн.

На вопрос от С. Зориной, не планирует ли «Самокат» отказаться от каких-либо «переводных» проектов в пользу отечественных, И. Балахонова ответила, что такой необходимости нет, потому что «мы работаем на качество».

Издательство не уменьшает покупки иностранных прав, просто слегка замедляет темпы их реализации. Однако Ирина призналась: «Своих картинок хотим делать больше!»

«Точки роста» для учебной литературы в условиях карантина обозначила **Ольга Пономарёва**, директор ГК «Просвещение» по маркетингу. Поскольку компания обязана обеспечивать учебный процесс к первому сентября, о каком-либо сокращении проектов, уменьшении издательского портфеля речи быть не может. Необходимо постоянно мониторить спрос на тот или иной ассортимент и делать всё возможное для его удовлетворения. Очевидно, что сегодняшняя ключевая задача — обеспечение дистанционного образования. Миллионы школьников страны «выпали» из привычного учебного процесса, и 56% родителей недовольны дистанционным образованием — не только из-за чисто организационных проблем, но и по причине недостаточной развитости интернета в регионах. Перед «Просвещением» встал вопрос, что делать с контентом — как доставлять его в регионы, где книжные магазины закрылись, а интернет-каналы не справляются с логистикой и не обеспечивают доставку в любую точку, где ждёт заказчик. Буквально за две недели был реализован проект «Моя школа онлайн» на базе самых распространённых учебников: педагог «на удалёнке» имеет возможность получать учебные материалы (в pdf-формате), работать с ними, раздавать их детям и пр. «На нашей платформе выполнено уже 7,5 млн домашних заданий!» Пришлось перестраивать и методическую поддержку учителей — бумажные пособия переводить в онлайн, организовывать вебинары, мастер-классы. Относительно же книгораспространения в регионах, сказала О. Пономарёва, «у нас пока политика выжидательная. Для нас приори-

тет — коммуникация с аудиторией. Мы ждём восстановления спроса, готовы к любым копроектм».

Модератором был задан вопрос о том, останутся ли бюджетные закупки, что будет с ценами на учебную литературу. О. Пономарёва ответила: «Мы ожидаем рост данного сегмента (на основе роста контингента, особенно в дошкольном и начальном секторе), но есть ограничения по логистике». Проблема в том, что не все методические материалы можно перевести в «цифру». Например, к учебникам полагаются рабочие тетради, прописи, которые всё же остаются бумажными, поэтому нужны усилия книготорговых структур в регионах. Что касается цен, то прайс-листы «Просвещения» выходят в ноябре — декабре, сейчас их изменить невозможно; кроме того, «на повышение цен в социально ответственной сфере мы не имеем права».

«Издательские стратегии Т8 как долгосрочный тренд книжного рынка» — так назывался доклад **Сергея Макаренкова**, генерального директора издательской группы «Рипол Классик». Он сказал: «Мы определили угрозы и моменты, которые могут сложившуюся ситуацию обратить в плюсы». В качестве угроз выступают снижение покупательской способности населения, стагнация или/и падение рынка бумажных книг, кризис книжного оффлайн-ритейла (с дальнейшим уменьшением количества книжных магазинов), падение курса национальной валюты, снижение среднего книжного тиража (в пересчёте на одно наименование). Однако на эти «пять угроз» рынок предлагает книжному бизнесу и «пять возможностей». Кризисом задан импульс перехода на цифровые технологии, необходимость которого давно назрела как в продажах, так и в коммуникациях, включая маркетинг. Наблюдается также бурное раз-

витие маркетплейсов. Есть все основания вкладываться в сегмент аудио- и электронных книг, потому что спрос на эти форматы очевидно растёт. На пользу бизнесу можно обратить и изменения поведенческих моделей: например, правильная организация удалённой работы высвобождает у сотрудников и дополнительное время, и творческие силы. Наконец, не стоит сбрасывать со счетов и обещанную государством поддержку отрасли.

Однако у большинства книжных издательств в России, по мнению С. Макаренкова, есть и слабые стороны — их тоже пять. Прежде всего это кризис ликвидности — существенная нехватка оборотных средств. Велики также издательские риски из-за невозможности полноценно прогнозировать ситуацию на рынке. По-прежнему издательства слишком сильно зависят от оффлайн-дистрибуции — отсюда высокие логистические расходы и падение выручки.

С. Макаренков считает, что очень важная задача для сохранения устойчивости издательства — «активизация собственного long-tail» (построение компаний «Amazon», «Netflix» строилось на этом long-tail). Также докладчик отметил, что сейчас растут заказы по логистической печати (это не print on demand, когда экземпляры издания выводятся на бумагу поштучно, по индивидуальной заявке, а присутствие на рынке небольшого товарного запаса в виде маленькой порции тиража, которую можно быстро распродать и тотчас быстро допечатать).

Об «успешных кейсах» применительно к продажам книг в период пандемии рассказала **Анна Карпова**, директор по развитию бизнеса в «Озоне». В этом гигантском предприятии интернет-торговли (3,5 млн посетителей в день) примерно треть покупателей обращается к книжным товарам. В начале карантина книжные продажи

на «Озоне» «просели» в пользу товаров первой необходимости, но с конца второй недели «самоизоляции» покупатель опять пошёл за книгами. В условиях кризиса не наблюдается существенного изменения трафика: 45% покупателей — это постоянные клиенты «Озона» (постоянными считаются покупатели, сделавшие пять и более заказов), 25% — новички. Статистика предприятия показывает, что основная доля покупателей (75%) — женщины; большая часть их — жители небольших городов. Более половины покупок (52%) совершается лицами в возрасте 25–35 лет, 33% покупок — 35–45 лет, 15% — 45–55 лет. Чаще всего осуществляются покупки детской литературы (36,3%) и книг из «нехудожественного» сегмента (28,4%), художественная литература составляет 16,5% покупок, учебная — 30,3%.

Суммарный рост по продажам «топ-10» издательств в «Озоне» составил +75%. Этого удалось добиться в результате таких явлений, как увеличение общей посещаемости магазина, оптимизация ассортимента, улучшение пользовательского опыта, увеличение частотности заказов постоянных покупателей, использование рекламных возможностей, увеличение количества «эксклюзивов», привлечение клиентов из других (некнижных) подразделений «Озона».

«Мы запустили много интересных проектов — быстрее, чем планировали, и это повысило эффективность нашей

работы», — отметила А. Карпова. Прежде всего это систематическая работа с базой «Озона» (рекламная система, рассылки, баннеры и пр.), привлечение внешнего трафика (в том числе с помощью ТВ-рекламы и партнёрских проектов), всякого рода промомеханика (скидки, акции типа «1+1=3» или «N-ый товар в подарок», кэшбек баллами, промокоды), продвижение бренда (в том числе в социальных сетях), спецпроекты и конкурсы. Продающиеся только на «Озоне» книги получают дополнительную рекламную поддержку — это тоже рабочая механика. В качестве «очень успешного кейса» (с точки зрения охвата и экономики) была названа всероссийская библиотечная акция «Библионочь».

В конце заседания затрагивались вопросы сотрудничества издательских и книготорговых предприятий с выпускниками профильных вузов. По словам Н. Михайловой, «молодёжи в магазин приходит мало». Что касается практики в издательствах, то С. Макаренков призвал будущих специалистов «работать, а не отбывать» отведённые им часы.

Подводя итоги секционного заседания, собравшиеся отметили, что предприятия отрасли, прежде всего книжные магазины, вправе рассчитывать на поддержку государства, но в любом случае нужно надеяться на собственные ресурсы и силы, наращивать компетенции, развивать востребованные формы взаимодействия с потребителями.

Мария Евгеньевна Порядина

*Российская книжная палата (филиал ИТАР–ТАСС), научный работник, Россия, Москва,
e-mail: m.poryadina@mail.ru*

Maria Yevgen'evna Poryadina

*Russian Book Chamber (branch of ITAR–TASS), researcher, Russia, Moscow,
e-mail: m.poryadina@mail.ru*