

УДК 655.42

Елена Борисовна Ногина

*Российская книжная палата (филиал ИТАР–ТАСС), директор,
кандидат химических наук, Россия, Москва, e-mail: nogina_e@tass.ru*

Константин Валерьевич Антипов

*Российская книжная палата (филиал ИТАР–ТАСС), заместитель директора по развитию,
доктор экономических наук, Россия, Москва, e-mail: antipov_k@tass.ru*

Книга, читатель, книжная торговля

Аннотация. Статья посвящена анализу экономики современного книжного бизнеса. Рассмотрены проблемы взаимоотношений основных его субъектов – издателей, книгораспространителей и покупателей – в условиях трансформации самой книги и чтения. Сделан благоприятный прогноз относительно методов и форм модернизации традиционных книжных магазинов в России.

Ключевые слова: Россия; книжный бизнес; маркетинг; менеджмент; книжный магазин.

Elena Borisovna Nogina

*Russian Book Chamber (branch of ITAR–TASS), director, candidate of chemical sciences,
Russia, Moscow, e-mail: nogina_e@tass.ru*

Konstantin Valerievich Antipov

*Russian Book Chamber (branch of ITAR–TASS), deputy director for development,
doctor of economical sciences, Russia, Moscow, e-mail: antipov_k@tass.ru*

Book, reader, book trade

Abstract. This article is devoted to the analysis of economy of the contemporary book business. Discussed are the problems of interaction between the main its subjects – publishers, book traders and customers – in the conditions of transformation for the book itself and its reading. The favourable forecast about methods and forms of modernization for traditional book stores in Russia is substantiated.

Keywords: Russia; book business; marketing; management; bookshop.

В экономике книжных магазинов уже несколько лет наблюдаются тревожные тенденции. Торговые книжные предприятия – за исключением крупнейших федеральных сетей и виртуальных маркетплейсов –



Е. Б. Ногина



К. В. Антипов

фиксируют снижение продаж как в натуральном, так и в денежном выражении. По мнению экспертов, ближайшие годы для книжной торговли будут непростыми, вследствие неблагоприятных экономических условий число книжных магазинов сократится. Отрасль ищет рецепты оздоровления.

Наиболее распространённые версии природы неблагоприятных условий таковы.

Во-первых, снижается интерес к чтению: классические магазины теряют читателя. Читатель предпочитает иные форматы чтения и, вообще говоря, иные ниши медиапотребления. Усилия отдельных предприятий, федеральной власти, направленные на пропаганду чтения, поддержку интереса к книге, недостаточны для сохранения книжных магазинов в качестве каналов продаж книг населению.

Во-вторых, книжная торговля изнемогает от непосильных налогов и издержек, связанных с содержанием и эксплуатацией торговых площадей. Не первый год слышатся громкие призывы радикально изменить ситуацию с фискальной нагрузкой, арендными платежами. С этой целью предлагается предоставлять книжной торговле статус «социально значимого бизнеса», относить книгу и книжную торговлю к сфере культуры и, как следствие, распространять на книготорговый бизнес преференции и льготы, которыми пользуются учреждения культуры. Это требует пересмотра законодательных актов и принятия новых. Процесс непростой, с неизвестным и негарантированным результатом.

В-третьих, растёт объём онлайн-продаж книг; маркетплейсы «давят» издательский рынок и офлайн-торговлю низкими ценами. Снижается маржа с офлайн-продаж, что является одной из существенных причин постоянного роста розничных цен в классических книжных магазинах. Покупателей всё меньше, издержки на единицу продукции всё выше. Эксперты, мнения которых озвучены на множестве отраслевых мероприятий и в печати, дают рецепты как в экономической, так и в организационно-маркетинговой плоскости. Необходимо фиксировать розничную цену для всех видов торговли, разви-

вать самостоятельные, независимые от крупнейших торговых интернет-площадок формы существования в Сети.

Сегодня большинство книжных магазинов постепенно превращается в многофункциональные культурно-просветительские центры. Ради привлечения и закрепления покупателей книжная розница развивает не свойственные ранее книжной торговле функции и проекты. В магазинах создаются читательские клубы, дискуссионные площадки, проводятся встречи с авторами, концерты, открываются кофейни, детские комнаты. Многие книготорговые предприятия имеют обширное представительство в Интернете, а некоторые даже издают собственные журналы, альманахи, обзоры и каталоги.

Активный поиск эффективных инструментов коммуникации и формирования лояльности потребителей продолжается. От столичных центров — Москвы и Петербурга — стараются не отставать и региональные локальные книготорговые сети и мелкая розница. Однако всё это не привело к радикальному улучшению ситуации с продажами, а скорее является одним из инструментов замедления темпов их падения.

На этом фоне выделяются громкие успехи крупнейших федеральных книготорговых сетей. В чём их секрет? Может быть, участникам рынка просто стоит изучить и скопировать удачный опыт? Вряд ли это возможно. Природа макроустойчивости крупнейших сетей заключается в их циклопических размерах. Эти сети раскинуты на огромных территориях, во множестве регионов страны. Их магазины появляются даже в средних и малых городах, где в течение многих лет не было ни одной книготорговой точки. Речь идёт о макроустойчивости таких систем, т. е. о положительных экономических результатах на уровне всей системы. Как в хозяйстве Российской Федерации, в целом успешном (со сбалансированным бюд-

жетом и серьёзной доходной частью, покрывающей все государственные расходы и позволяющей формировать достаточные резервы), существуют и прибыльные, и убыточные регионы, так и в книжных макросетях имеются и убыточные, и безубыточные, и прибыльные точки. Секрет в том, что нужно успевать закрывать убыточные и открывать новые и желательно в регионах, локациях с гарантированным спросом — там, где население платёжеспособно. Думается, что на уровне экономики отдельного магазина сети те же проблемы: рост издержек, конкуренция с торговлей в Интернете, уменьшение клиентской базы. Разумеется, какой бы по охвату книготорговая сеть ни была, её бизнес существует в ограниченном экономическом пространстве, в пределах которого и объём рынка, и его бытовой потенциал, и свободные средства населения имеют конкретные пределы. Что происходит, когда эти пределы достигнуты? Возникают проблемы с реализацией продукции. И в рамках общепринятой модели торговли владельцы начинают реализовывать проекты по расширению этих пределов — масштабировать бизнес (если есть пространство, территории и средства для этого), диверсифицировать источники выручки (открывать кафе, торговать сопутствующими товарами, расширять спектр услуг), сокращать издержки, приманивать покупателя событийным маркетингом, программами лояльности и прочими чудесами. Наблюдаемый результат: большинство сетует на ухудшение экономических показателей своего бизнеса.

Перейдём к анализу причин ухудшения экономики книжной торговли.

О читателях. Наблюдаются успехи электронных торговых площадок (маркетплейсов) и других онлайн-сервисов, связанных с книгой: книжные продажи возрастают на десятки процентов в год. Происходит масштабная трансформа-

ция библиотечного дела: в последние год-два ведущие библиотеки страны и даже некоторые муниципальные заявляют о значительном росте посещаемости и выдачи книг. Эти устойчивые позитивные тенденции дают основание усомниться в тезисе о «потере читателя». Современный читатель имеет счастливую возможность широчайшего выбора как, собственно, книги, её технологического и художественного формата, так и канала доступа к контенту. Читатель изменился вслед за стремительным изменением самой книги, которая во всех своих современных технологических формах (от печатной до электронной, мультимедийной, аудиокниги) прочно заняла место как один из возможных стандартов потребления контента. Ширится ниша доселе невиданных технологий — печать по требованию и так называемый самиздат. Из года в год растёт репертуар издаваемого контента. В издательской и книготорговой сфере идёт процесс рождения — умирания профессий и видов деятельности. Та форма существования контента, которую большинство из нас — читателей, издателей, книготорговцев, библиотекарей — привыкли называть «книгой», требует нового понятийного, экономического, маркетингового, методологического осмысления. Это осмысление или переосмысление рано или поздно приведёт к новым технологиям создания, распространения и потребления такого контента как универсального продукта информационного рынка. Оформится своего рода «технологическое единство» пока ещё технологически, экономически и институционально удалённых друг от друга процессов создания, распространения, продажи книги. Вокруг книги рождаются и вырастают новые сервисы, многие из которых коммерчески состоятельны. Итак, читатель не исчез и не исчезнет. Он изменился и продолжает трансформацию

своего поведения и отношения к книге вслед за изменениями книги и книжной инфраструктуры.

О социально значимом бизнесе. С тем, что книга, несмотря на революционную технологическую трансформацию её самой, образовательной системы, культуры, информационного пространства, по-прежнему занимает и в ближайшей исторической перспективе будет занимать заметное место в культуре, экономике и образовании, не поспоришь. В нарастающем информационном хаосе феномен книги привлекателен для общества, его экономики и культуры уже хотя бы тем, что книга по-прежнему является единственной изобретённой человечеством формой существования контента, которая вполне поддаётся индексации, классификации, систематизации и стандартизации. А это означает наличие прямой и актуальной в сегодняшнем мире возможности построения стройной информационной инфраструктуры, в которой не будет утрачена для человечества возможность накапливать, систематизировать, осуществлять поиск информации и передавать накопленные знания и культуру будущим поколениям. Да что там будущим! Книга уже сегодня является единственной формой гарантированной сохранности и возможности использования знаний, проверенным инструментом прямого общения с прошлым мировой науки, культуры и образования и прямым односторонним информационным каналом с нашим будущим. Книга, и прежде всего в своей бумажной ипостаси, обладает ценнейшими для цифрового мира свойствами. Она устойчива по отношению к технологическим девиациям и воспроизводима в любой технологической эпохе. Она достоверна — будучи издана однажды, обретя своё материальное «тело», не позволяет вносить какие-либо изменения в своё содержание. В этой связи не вызывает сомнений то, что об-

ществу и государству следует позаботиться о сохранении высокой социальной миссии книги. Однако избавит ли традиционную книжную торговлю от её проблем статус «социально значимого бизнеса», который, безусловно, влечёт за собой груз социальных обязательств перед обществом и следующие за ними экономические предпочтения? Ответ на этот вопрос не столь однозначен. Очевидно, что такой статус предполагает некую стоимость тех самых социальных обязательств. Например, разумно предположить, что книжный магазин, находясь в статусе «социально значимого объекта», должен будет отказаться от реализации чисто коммерческой печатной продукции и осуществления чисто коммерческих проектов. Предположить возможность существования под одной юридической и фактической крышей двух совершенно разных бизнесов весьма затруднительно. Смысл одного из них — извлечение прибыли от реализации населению печатных книг, т. е. любых книг, пользующихся спросом у населения и не запрещённых законом; а смысл и назначение второго — реализация социальной миссии просветительства через книгу, через лучшие образцы литературного творчества из прошлого и настоящего человечества, значительная часть которого может вовсе не иметь никакого или очень ограниченный спрос. Легко догадаться, какой формат книжной торговли без особых затрат способен мимикрировать под социальный формат. Скорее — это интернет-торговля, а не классические книжные магазины. Именно в открытом цифровом пространстве не составляет никакого труда отделить коммерцию от «социалки». Более того, современные технологии позволят в текущем времени проводить мониторинг процесса распространения социально значимой литературы чуть ли не по всей территории страны. Так что борьба за социальной статус классической офлайн-овой

книжной торговли может обернуться очередным поражением.

О желании «догнать и перегнать» маркетплейсы. Основное преимущество торговли через Интернет перед обычным книжным магазином — гигантская разница в издержках, приходящихся на единицу проданной продукции. У маркетплейсов издержки значительно ниже. Это неизбежно. Для того чтобы книжный магазин достиг в своём бизнесе уровня издержек маркетплейса, ему придётся стать маркетплейсом, т. е. умереть. В этом состоянии издержки будут равны нулю. Иначе говоря, наличие развитой интернет-торговли как приложения к классическому формату магазина никогда не сделает этот магазин более успешным, чем «чистый» маркетплейс. Такой симбиоз, вероятно, приведёт к росту оборотов, но не к революционному снижению издержек. Есть магазин — останутся и издержки на том уровне, который этот бизнес способен пережить. Как ни странно, в решении именно этой проблемы, а не рассмотренной выше, может помочь государство. Для этого не нужен социальный статус. Достаточно добиться справедливости и законодательно уравнивать издержки. Как? Например, введя прямой налог на интернет-торговлю. Такое решение удовлетворило бы и издателей, и книжную торговлю. Возможно ли реализовать такие дискриминационные меры в борьбе за книжные магазины? Оставим за скобками политическую кухню и сложнейшую механику лоббирования таких решений. Вспомним о том, что покупатель вряд ли будет доволен подобным решением властей. Не будут молчать и владельцы пострадавшего от таких новелл бизнеса.

Как видим, прямое столкновение на рынке двух «форм жизни» книжной торговли — электронной и традиционной — во многом определяет спектр и остроту проблем для книжных магазинов.

Если это утверждение верно, является ли неизбежным окончательное вытеснение на обочину истории офлайн-торговли?

И отток покупателей, и невозможность радикального снижения уровня издержек, и отсутствие конкуренции с электронной торговлей во всех её видах являются следствием того, что современные модели книжной торговли не отвечают тем трансформациям, которые происходят в двух главных точках книжной рыночной жизни: в производстве книги и в её потреблении. Невозможен возврат к более эффективному функционированию тех форм книготоргового бизнеса, которые ориентированы на уходящие, затухающие модели производства и потребления.

Для того чтобы найти верный путь улучшения ситуации, необходимо опереться на перемены, которые уже произошли или происходят с книгой и читателями. Эти перемены являются не только поводом к констатации известных проблем, но и ключами к формированию и реализации более эффективных моделей организации книготоргового бизнеса.

Итак, о переменах. Трансформация полиграфических технологий и проникновение в повседневную жизнь читателя и писателя цифрового информационного пространства привели к фундаментальному эффекту: жизнь книги стала короче, книг стало значительно больше по числу наименований и меньше по объёму тиражей. Портрет книжного прилавка или книжной полки магазина изменился до неузнаваемости. За этими изменениями не поспевает даже принятая классификация изданий. Этот эффект породил множество проблем для покупателя-читателя, совокупность которых заставила его поменять стандарты покупательского поведения. Вот основные из них. Книгу стало трудно найти. Чтобы найти, нужно точно знать — что именно ищешь.

Книгу стало трудно выбрать: при отсутствии классификации, адекватной расширению репертуара, навигация стала невнятной и часто ложной. Универсальный книжный магазин, в котором книжный ассортимент вытесняют «сопутствующие» товары, утратил для покупателя позицию «эксперта» при осуществлении выбора. Картину дополняет более высокая, чем в Интернете, цена книги. Доступность и простота поиска в сочетании с наличием рекомендательных сервисов на фоне привлекательной цены, возможность не тратить значительное время на поход в магазин переместили значительную часть покупателей и читателей в виртуальное пространство.

Необходимо найти «новую ценность» книжного магазина, которая станет существенным эмоциональным аргументом, способным преодолеть рациональный барьер потребления «покупаю там, где дешевле», и предоставить конкурентные преимущества, недоступные для воспроизводства или дублирования в онлайн-книжной торговле.

«Новая ценность» в глазах покупателя должна быть сформирована не каким-то одним уникальным отличием, а комплексом мер, новыми книжными сервисами, которые в своей совокупности создадут неповторимое «лицо» и атмосферу магазина. Результатом таких мер должна стать трансформация нейтральной или неопределённой позиции покупателя в позицию «это мой магазин», «магазин для меня». В этом книжным магазинам может помочь маркетинг отношений.

Маркетинг отношений — активно развивающаяся управленческая практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнёрами, прежде всего с покупателями. Стратегически он направлен на то, чтобы удержать потребителей, что стоит гораздо меньше, чем их приобретение. До такой жизни в недавнем

прошлом, по мере наступления кризиса на те или иные сегменты российского рынка, последовательно дошли автодилеры, туристические операторы, средние (а в «конвейерном» варианте маркетинга отношений — и крупные) банки, несетевые рестораны, платные медицинские учреждения, авиаперевозчики, предприятия других сфер коммерции, в которых значительная доля продукта формируется сервисами, услугами. Здесь для выстраивания эффективной коммуникации с потребителями чрезвычайно важен высокий уровень доверия, который тем выше, чем выше авторитет или экспертная позиция производителя таких услуг в глазах потребителя. Собственно, потребитель не отделяет от продукта сопровождающие его сервисы и специалистов, оказывающих такие услуги. Цель маркетинга отношений — установление длительных персональных «привилегированных» отношений. В качестве «строительного материала» используются особые условия обслуживания, атмосфера взаимодействия на местах продаж, взаимодействие за пределами бизнеса — в повседневной жизни — и другие инструменты, создающие ощущение персонализации и исключительности отношений.

Книга, как антропоцентричный по своей природе продукт, является в каком-то смысле идеальным объектом выстраивания сервисов и отношений. А книжный магазин способен стать экспертным центром. Действительно, без опоры на мнение экспертов трудно выбрать книгу среди бесконечных стеллажей современного универсального книжного магазина, а значит, сделать нужную, приятную, комфортную покупку, затратив минимум усилий и времени.

Индустриальная универсальность, безликость современного книжного супермаркета сегодня — скорее отрицательный фактор движения к развитию

программы отношений с покупателем. Весьма непросто говорить об уникальности отношений, если ассортимент одной торговой точки большой книжной сети мало чем отличается от ассортимента аналогичной точки, расположенной в соседнем квартале или в другом городе на другом конце огромной страны.

При этом универсальность вовсе не отрицает уникальности, своеобразия. Рынок знает примеры такого парадоксального сочетания. Среди столичных историй успеха может быть наиболее заметен опыт лидеров.

Московский Торговый дом «Библио-Глобус» заявляет о своём особом отношении к читателям и покупателям уже на логотипе. «Ваш главный книжный» — пожалуй, самый известный слоган на московском и российском книготорговом пространстве. Такая рыночная позиция обязывает к максимальному сокращению дистанции между бизнесом и клиентом. И «главный книжный» достаточно успешно её реализует и на уровне организации торгового пространства, и на уровне коммуникаций с потребителем. Интерьеры магазина на Мясницкой напоминают заботливо обустроенную домашнюю библиотеку старинного московского особняка. Дубовые книжные стеллажи от пола до потолка, уютный буфет, обилие небольших «гостиных» создают соответствующую атмосферу. Хозяином в этом пространстве является обаятельный персонаж — Дядюшка Библио-Глобус, похожий то ли на домового, то ли на книжного Дедушку Мороза. Как и полагается, основная миссия библиотеки — просветительская. По своей организации «Библио-Глобус» не просто торговое предприятие — это комплексный просветительский и досуговый центр, где любой желающий может найти занятие по душе. В магазине работает сеть клубов — от философского, шахматного и дипломатического

до детского «Библиоши». Программа мероприятий столь насыщена, что взятый книгочей может с пользой и комфортом провести в магазине целый день. Здесь действуют и ставшие уже привычными дисконтные программы. Своих постоянных клиентов магазин регулярно информирует о «днях книгочая», когда можно осуществить покупку со значительной для московского рынка скидкой. На сайте «Библио-Глобуса» освещаются все основные культурные события в жизни столицы — от литературных конкурсов до театральных и кинопремьер, размещаются интервью с известнейшими отечественными интеллектуалами, каталоги новых поступлений и рецензии. Такое интернет-представительство магазина органично дополняет его реальный образ интеллектуального и просветительского центра для всей семьи, проработанного и реализованного в мельчайших деталях.

Книжной Меккой является и главный книжный магазин сети «Московский дом книги» (МДК) на Новом Арбате. Расположенный на одной из главных городских магистралей, он давно стал культурным символом столицы России. Слово «Московский» в его названии отражает не столько территориальную и юридическую принадлежность, сколько политику и дух, атмосферу его проектов. Основанием для получения скидки на книжную продукцию здесь является и социальная карта москвича, и студенческий билет любого вуза, и накопительная дисконтная карта самого магазина. В стенах МДК нередко проводятся художественные выставки, его знаменитые витрины — витражи часто становятся экспозиционной площадкой для московских художников, иллюстраторов книг, дизайнеров и графиков. Культовым местом стало литературное кафе магазина, где проходят вечера поэзии, авторской песни, встречи читате-

лей с известными людьми — артистами театров и кино, писателями — и не только по поводу презентации их книг. Покупатель ярко ощущает неразрывную живую связь МДК с культурной жизнью столицы: здесь можно приобрести билет на нашумевшую театральную премьеру, узнать последние новости из программ московских музеев и выставок. Большинство городских массовых мероприятий не проходит без участия Московского дома книги. Это одна из заметных площадок досуга москвичей в дни городских и государственных праздников. Здесь издаётся популярный среди московских книголюбов журнал «Читаем вместе» — один из наиболее известных навигаторов в мире книг, облегчающий поиск читательских маршрутов и предпочтений в огромном книжном пространстве. Те, кто бывал в МДК, наверняка отметят и высокий экспертный уровень продавцов-консультантов, которые готовы ответить на любые запросы покупателей и даже провести экскурсии по обширным торговым залам. Безусловно, маркетинг отношений в МДК уже сегодня является если не стратегической основой, то во всяком случае одним из приоритетов в организации его деятельности.

Нельзя не отметить и опыт универсального книжного магазина «Москва» на Тверской. Этот широко известный проект уже не первый год идёт навстречу покупателю, создавая свой неповторимый облик и среду книжных сервисов. Книга в «Москве» кажется близкой и доступной. Здесь не встретишь скучных табличек, соответствующих общепринятой, но устаревшей рубрикации изданий. Практика магазина — это выкладка, понятная покупателю, ёмкий и привлекательный рекламный слоган. Один из примеров таких слоганов — выкладка под названием «От клетки до вселенной». Эти названия рождаются после скрупулёзного

анализа поведения и предпочтений покупателей. Продавцы ориентируют маркетинг на молодого активного читателя старше 20–25 лет — ядро целевой аудитории. Но это вовсе не означает, что иные категории — не только возрастные страты, но и сегменты с различными книжными пристрастиями и привычками — оставлены без внимания. В ТДК «Москва» реализуется множество персонифицированных книжных сервисов. Это и реставрация книги, и консультация специалиста-букиниста, и печать по требованию. К тем, кто желает сформировать персональную домашнюю библиотеку, подход сугубо индивидуальный. Такие клиенты общаются с персональным менеджером: в магазине выделено место для встреч менеджеров со своими клиентами. «Москва» не оставляет читателей без внимания и за своим порогом. Вы будете своевременно персонально проинформированы о новинках, акциях и скидках в том сегменте чтения, который вас интересует. Создаётся впечатление, что между «Москвой» и её покупателями вообще нет дистанции или пауз в общении. Во всяком случае — в общении по поводу книг и чтения. Разумеется, такой подход наиболее эффективен и оправдан, когда магазин умеет формировать, обрабатывать и работать с актуальной клиентской базой, не забывая о том, что привычка общения требует постоянного внимания к собеседнику, его интересам и предпочтениям. Иначе говоря, маркетинг «Москвы» — это не застывшая система мер и формальных отчётов, а постоянно меняющаяся номенклатура мероприятий, гибкий ассортимент, система отстройки рыночного поведения, точно направленного на наиболее активный сегмент потребления. Магазин меняется вместе с покупателем. И это — хорошая привычка, ставшая стилем жизни проекта.

Наиболее яркий и масштабный пример из зарубежного опыта — воскреше-

ние книжной сети Waterstone's в Великобритании. Возвращение крупнейшей книготорговой сети к жизни связано с именем Джеймса Донта, который возглавил её в 2011 г. и уже к 2015 г. сделал безубыточной. Основа его маркетинговой концепции: магазины должны быть разными, непохожими друг на друга. Это касается буквально всех элементов маркетинга: ассортимента, ценовой политики, тона и способов коммуникации с покупателями, интерьеров и даже названия магазинов сети.

Вот что Дж. Донт говорит о своём опыте (см.: Книжная индустрия. 2017. 6 окт. <http://www.bookind.ru/categories/abroad/5951/>): «Я по-прежнему убежден, что покупатели готовы заплатить больше, если их устраивает “покупательский опыт” в конечной точке ритейла: привлекательность магазина, его оформление, уровень сервиса. Собственно, эта наша убежденность трансформируется в политику сети. Более того, в каждой точке своя политика ценообразования. В престижных районах, где живет образованное и состоятельное население, мы не дисконтируем книги, в то время как в районах, где уровень жизни ниже, мы предлагаем покупателям серьезные скидки». Очевидно, что такая забота о близости к покупателю и его интересам является основой нового маркетинга отношений в книжной торговле. Однако в стратегии Донта в орбиту маркетинга отношений вовлечены и поставщики, и издатели. Это не могло не повлиять на расширение возможностей учёта в ассортименте местных особенностей покупателей. «В сети был довольно большой отдел закупок, и их основная задача сводилась к тому, чтобы договариваться о размере “маркетингового взноса”, который издатель был готов платить за приоритетную выкладку своих книг в магазинах сети». Неправда ли, это очень понятно российским издателям, не каждый из которых даже

допущен в федеральные сети? «Мы изменили практику закупок на диаметрально противоположную. Сейчас команда ассортиментщиков небольшая, и выбор книг отдан на откуп самим магазинам. Каждый магазин управляется местной командой, и при приеме на работу мы учитываем знание местных особенностей и начитанность соискателей». Иначе говоря, каждый член команды любого из местных магазинов является экспертом, способным внести позитивный вклад в ассортиментную политику и в диалог с покупателем. «Изменение закупочной политики имело положительные последствия. Продажи книг увеличились — в магазинах стало больше книг, которые учитывают вкусы местной публики. Заметной стала и экономия на возвратах; раньше они составляли около 23–24% книг при среднеотраслевом показателе в 15%. Теперь уровень возвратов упал до 3–1%. А издатели больше не платят сети». Признания Джеймса Донта являются ярчайшим свидетельством прямой связи продуманного маркетинга, нацеленного на индивидуализацию портрета магазина, его отношений с покупателями, развитие новых сервисов, учёт новых экономических реалий, интересов смежных субъектов экономико-маркетинговой цепочки с экономическими результатами деятельности и книготорговой сети и её партнеров.

Какие же формы приобретёт книжная торговля? Во что трансформируются привычные большинству читателей книжные магазины? Представляется, что речь должна идти не об исчезновении книжных магазинов, а о новой форме их жизни. Эти формы определит применение и развитие маркетинга отношений, маркетинга индивидуализации книготорговых сетей в совокупности с процессами цифровой трансформации технологической цепочки «издатель — читатель». Маркетинг отношений станет основным ресурсом

и инструментом сбережения читателя, а цифровая трансформация приведёт к росту объёма, глубины и охвата сервисами потенциальных и реальных покупателей, следствием чего станет снижение издержек и рост выручки.

Почему невозможна реанимация привычных, устоявшихся форм организации работы книжных магазинов? И отток покупателей, и невозможность радикального снижения уровня издержек, и невозможность разработки и реализации ясной стратегии конкуренции с электронной торговлей во всех её видах являются следствием того, что современные модели книжной торговли не соответствуют тем трансформациям, которые происходят в двух главных точках книжной рыночной жизни — в производстве книги и в её потреблении. Производство становится всё более цифровым и мобильным, а потребитель в нарастающем информационном потоке нуждается во всё лучшем сервисе. Невозможно эффективное функционирование тех форм книготоргового бизнеса, которые ориентированы на уходящие, затухающие модели производства и потребления.

Для того чтобы нащупать верный путь улучшения ситуации, необходимо опереться на те перемены, которые происходят с книгой и читателями. Эти перемены, как видно из приведённых примеров, уже корректируют практику книжной торговли.

Речь не идёт о победе «цифры» над «бумагой» или о победе маркетинговых над традиционной торговлей. Эта победа уже случилась, и она пиррова. По сути, мы наблюдаем не процесс выстраивания баланса между бумажной и виртуальной книгой (виртуальная отражает суть явления точнее, чем электронная). В сфере потребления контента мы свидетели выстраивания баланса между техноцентричными цифровыми технологиями обработки и распространения контента и антропо-

поцентричными бумажными технологиями распространения и сбережения знаний. А в сфере книгоиздания и книжной торговли мы наблюдаем расширение объёма и ассортимента цифровых сервисов, выстраиваемых вокруг бумажной книги, которые в определённом смысле улучшают её доступность, возможности производства и распространения, а также расширяют пространство коммуникаций между издателем, книгораспространителем и читателем. На наших глазах происходит изменение форм и способов существования книги (прежде всего печатной) в общественном и экономическом обороте. Некая волатильность баланса бумага — цифра в повседневной жизни станет нормальным явлением дальнейшего развития технологий печати и коммуникаций.

Можно предположить, что книжные магазины трансформируются в локальные, региональные и федеральные книжные экосистемы, представляющие собой органичный синтез цифровых и бумажных издательских, полиграфических, информационных и торговых технологий, объединённых в единую производственную цепочку, единый экономический маркетинговый организм. Такие системы, вероятно, будут предоставлять самый широкий спектр предоставлять самый широкий спектр онлайн- и офлайн-персонализированных книжных сервисов — от офлайн- и онлайн-торговли книгами до воплощения авторской идеи в хорошо подготовленном тексте, дизайне и иллюстрациях, печати, включая печать по требованию, библиотечной выдаче. Эти системы будут реализовывать основную функцию — обеспечение сервисов доступа к книжному контенту, его хранения и распространения, а возможно, возьмут на себя и функции самиздата, станут центрами знания.

Переход к такой форме жизни книжных магазинов решит множество сегодняшних проблем. Главное маркетинго-

вое и экономическое отличие этой формы от ныне существующих состоит в том, что в ней продукт или услуга трансформируются в комплексный сервис. Прежде всего это предполагает перенаправление всего предъявляемого спроса в сфере потребления виртуального и реального книжного контента к одному институционализованному источнику комплексного сервиса. Потребитель окажется в комфортной среде, отвечающей его новым цифровым привычкам и старым бумажным пристрастиям.

Кроме того, сосредоточение в одной пространственной и временной точке процессов производства, доставки, купли/продажи, выдачи и информационного обслуживания, а в некоторых случаях и потребления виртуальной (электрон-

ной) или реальной (бумажной) книги приведёт к сокращению издержек, обнулению некоторых из них.

Переход к такой форме книжного бизнеса, вероятно, упростит и его регулирование — смежные сферы превращаются в одну-единственную. Проблема конкуренции с маркетплейсами станет проблемой маркетплейсов. Вероятно, они не будут способны реализовывать весь комплекс сервисов с той же эффективностью, как это ни парадоксально, из-за своей большей виртуальности. Стартовые позиции к такой трансформации, требующей значительный объём реальных, а не виртуальных оснований, лучше у классической книжной торговли. Однако справедливости ради заметим, что выиграет тот, кто раньше примет старт.

Вышли в свет

Учебные и методические материалы

Адлер М. Как читать книги : руководство по чтению великих произведений / Мортимер Адлер; перевод с английского Л. Плостак ; [предисловие Б. С. Есенькина]. — 7-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020 (Казань : Идел-Пресс (ПИК)). — 335, [1] с. — Имен. указ.: с. 333–336. — Перевод изд.: How to read a book / Mortimer Adler. Simon & Schuster. — 2000 экз.

Историческая библиография : учебное пособие / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кубанский государственный университет; [Федина И. М.]. — Краснодар : Кубанский государственный университет, 2019

(Краснодар : Издательско-полиграфический центр Кубанского государственного университета). — 107 с. — На обл. авт.: И. М. Федина. — Библиогр.: с. 105–106. — 500 экз.

Камп П. Скорочтение : как запоминать больше, читая в 8 раз быстрее / Питер Камп; перевод с английского В. Кукушкиной. — 6-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020 (Промышленная зона Боровлево-1 (Тверская область) : Парето-Принт (ИПК)). — 305, [2] с. : ил. — (Классический самоучитель). — Перевод изд.: Breakthrough rapid reading / Peter Kump. Prentice Hall press. — 3000 экз.

Кучмурукова Е. А. Книжная культура Бурятии : учебно-методическое пособие / Е. А. Кучмурукова, Т. Л. Одорова; Восточно-Сибирский

государственный институт культуры. — Улан-Удэ : ВСГИК, 2019 (Улан-Удэ : Издательско-полиграфический комплекс ВСГИК). — 103 с. — Библиогр.: с. 72–74. — 46 экз.

Лесневский Ю. Ю. Руководство по обеспечению доступности услуг в библиотеках Российской Федерации для инвалидов и других маломобильных граждан / Ю. Ю. Лесневский; Российская государственная библиотека, Новосибирская областная специальная библиотека для незрячих и слабовидящих. — Москва : Пашков дом, 2019 (Промышленная зона Боровлево-1 (Тверская область) : Парето-Принт (ИПК)). — 326, [1] с. : ил. — Библиогр.: с. 150–166 (179 назв.). — 500 экз.