

Выступление Кашина В.А. на Круглом столе 10.09.2021

Сегодня книжный рынок Санкт-Петербурга представлен как сетевыми магазинами («Буквоед», «Территория»), так независимыми магазинами, среди которых, в том числе и магазины общей направленности («Санкт-Петербургский Дом Книги», «Подписные издания», «Петербургская лавка писателей» и др.), магазины, специализирующиеся на определенной литературе (как например, педагогической книжная лавка РГПУ им. Герцена «Пеликан», литература по кино и театру «Порядок слов», детской литературы – книжный магазин издательства «Самокат» и др.), букинисты (например, «Старая книга»). Соответственно, у питерского читателя есть достаточно широкий выбор. В Петербурге книги любят, книги покупают; в книжных особая, неповторимая атмосфера – ведь книжный магазин – это не только «про торговлю», но он также культурно-просветительская площадка для полезного времяпрепровождения и досуга.

В марте 2020 г. в связи с ведением карантина и ограничительных мер, принятых для борьбы с распространением пандемии коронавирусной инфекции COVID-19, книжный рынок Санкт-Петербурга испытал шок: наблюдалось падение продаж, составившее в среднем 70-80 %, сокращение клиентского трафика в 2-3 раза. Несколько минимизировать негативные тенденции продаж позволило развитие online-формата, однако это не компенсировало основных проблем. Тем более что книжная продукция введена в ассортимент интернет-магазинов непрофильного FMCG-ритейла для привлечения дополнительного покупательского потока, а этот сегмент имеет определенные возможности для демпинга, т.к. книги не являются главным источником дохода. Следовательно, такие каналы сбыта «оттягивают» клиентский трафик из розничных магазинов и интернет-площадок книготорговых предприятий.

Таким образом, можно говорить о том, что в целом объем книжного рынка сократился, и падение будет наблюдаться и далее, т.к. книга, к сожалению, не стала в период локдауна значимой частью жизни и товаром из списка первой необходимости, кроме того, сократился уровень денежных доходов населения, снизилась покупательская способность, что также отодвигает покупку книг в конец списка обязательных трат.

Всплеск книготорговли в Санкт-Петербурге наблюдался впервые 2-3 месяца после снятия карантинных ограничений – читатель соскучился по неповторимой атмосфере книжных магазинов. Но общий вектор книготорговли в пост-карантинный период 2020 г. отличается неустойчивостью и непредсказуемостью, прогнозирование продаж строится практически вслепую. Клиентский трафик после открытия розничных магазинов не восстановился до прежнего уровня. Отрицательные тенденции, появившиеся в российском книжном рынке в период COVID-кризиса, «отразились» и на локальном книжном рынке Санкт-Петербурга, так, книжная сеть «Республика» в Санкт-Петербурге ушла из offline и в настоящее время представлена только в качестве Интернет-магазина.

Однако есть и положительные моменты, так в 2020 г. открылись два независимых магазина – «Мост» (магазин, специализирующийся на литературе по искусству) и «Перед прочтением сжечь» (магазин, в том числе активно продвигающий графические романы и комиксы).

В 2021 г. книжная отрасль постепенно выходит из кризиса, снижая потери. Динамика восстановления отрасли идет с опережением, выстроенных прогнозов в конце 2020 г.

Согласно оптимистичному прогнозу вполне возможно восстановление рынка к докризисным показателям уже в начале-середине 2022 г., согласно умеренному прогнозу – возврат к уровню 2019 г. произойдет не ранее 2-3 лет.

Ввод в марте 2019 г. карантинных и иных ограничительных мер, в связи с появлением новой коронавирусной инфекции COVID-19 и возникшей эпидемиологической ситуации, привел к существенному снижению внешнего и внутреннего туристического потока в Санкт-Петербурге, в то время как иностранные и российские туристы составляют значительную долю в общем объеме клиентов и потребителей нашей Компании. Падение клиентского трафика закономерно привело к уменьшению товарооборота и прибыльности розничных продаж. Соответственно, возникла необходимость осуществить переориентацию ключевых направлений и приоритетов в стратегии деятельности Компании, а именно сфокусироваться, в первую очередь, на жителях Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

В период полного локдауна, длившегося 3 месяца с конца марта до начала июля, Компания «приняла решение» смотреть на сложившуюся ситуацию в позитивном ключе, и использовать данное время для запуска процессов ребрендинга, в том числе и для обновления системы расстановки оборудования и плановграмм, пересмотра ассортиментной матрицы, модернизации технологического парка, оптимизации бизнес-процессов, изменения подхода к управлению персоналом и др.

Приоритетной задачей руководства «Санкт-Петербургского Дома Книга» в фазисе локдауна и пост-карантинный период стало концентрация на сотрудниках Компании – основного капитала ведения бизнеса. Первоочередной задачей топ-менеджмента Компании было удержание комплектности персонала на уровне не менее 90 % численности от штатного расписания и сохранения объема выплаты заработной платы сотрудников на уровне 2/3. С этой целью Компанией был взят банковский кредит, предоставляемый в качестве государственной поддержки малого и среднего бизнеса.

Конечно, не удалось избежать определенных потерь – возникла естественная текучка персонала: часть сотрудников покинули Компанию в связи с личными обстоятельствами (в том числе и возвращением в места постоянного местожительства), часть сотрудников, в первую очередь, пожилого возраста, в связи со сложностью принятия произошедшие изменений.

Сегодня штат торгового отдела укомплектован на 95 %, средний возраст сотрудников помолодел и составляет 35-37 лет. Мы рассматриваем изменение возрастной структуры торгового отдела только в позитивном ключе: молодые люди готовы рассматривать книжный как место работы, что говорит о том, что культура чтения не теряет своей популярности, а также позволит привлечь в книжные молодых клиентов, ведь продавец и покупатель тогда говорят на одном языке. В тоже время в Компании сохранилось достаточное число опытных сотрудников, которые открыты к взаимодействию и передаче своего профессионального и читательского опыта новичкам. Соответственно, сегодня Компания считает важным этап своего развития в сфере HR-управления модернизацию системы наставничества и обучения персонала.

В 2021 г. административно-управленческий состав торгового отдела принял участие в программе бизнес-обучения ЭКСМО – «Академия книжного бизнеса», что стало новым позитивным опытом, возможностью приобретения разносторонних знаний, не только в сфере продаж, но и закупочной и маркетинговой деятельности, что позволило

сотрудникам нижнего управленческого звена лучше понять новую стратегию Компании, особенности ее ассортиментной политики и иных аспектов деятельности.

Также Компания постепенно наращивает взаимодействие с партнерами по ассортиментному обучению линейного персонала – постепенно традиционными становятся тренинги от издательств ЭКСМО и АСТ, Самокат, Росмэн, Поляндрия. И мы продолжим расширять партнерство в данном направлении, т.к. считаем, что повышение уровня знаний книжной продукции – это один из основных инструментов развития продаж. При этом мы активно используем формат «полевого обучения» – проведение тренингов в торговом зале в часы меньшей клиентской нагрузки. Такой формат позволяет не терять клиентоориентированности, и в какой-то мере выступает драйвером продаж, т.к. развернутая презентация из первых рук содействует повышению покупательского интереса.

Следующим приоритетом Компании стало стремление сосредоточиться на покупателях, а именно сделать их нахождение на территории нашего магазина удобным и интересным. В магазине были организованы новые места для чтения, в первую очередь, в торговом зале на втором этаже магазина – с видом на Невский проспект, Казанский собор, канал Грибоедова, где можно не только почитать, но и отдохнуть, наслаждаясь историческими видами Санкт-Петербурга.

Постепенно идет обновление торгового оборудования. Ключевой задачей в данном направлении работы является повышение безопасности пользования, как для сотрудников, так и для покупателей, увеличение торговой емкости оборудования и, таким образом, возможности расширения ассортимента, улучшения представленности продукции как инструмента органических продаж.

Пересмотрены основные положения ассортиментной политики Компании – сделан акцент на актуализации матрицы, сформирована собственная дорожная карта закупочной деятельности, позволяющая представить потребителю качественный и широкий выбор книжной и иной продукции. В 2020 г. в матрицу введено 12 070 новых SKU, за 2021 г. книжный ассортимент в сравнении с 2020 г. увеличен на 4 %. Сегодня общий объем ассортиментной матрицы составляет более 120 000 SKU. Кроме того, внедрены новые услуги – упаковка продукции в подарочную бумагу, «Почта Дома Книги (ДК)» (отправка письма в фирменном конверте).

Мы считаем важным оказание поддержки авторов направления самиздата, давая возможность, в отличие от многих других предприятий торговли, не взимая плату за размещение на полках торгового оборудования.

Дополнительной инициативой поддержки книготорговли, используемой Компанией, – сопровождение Чемпионата по профмастерству «Euroskills-2022» – будут организованы места продаж литературы профессиональной и бизнес направленности. Разработана механика книжного фестиваля «Читатьневредно» со скидками на топовые издательства и серии книг, с конкурсами и беспроигрышной лотереей.

В тоже время мы понимаем, что в нашем магазине недостаточно реализован потенциал интеллектуального клуба. Дом книги имеет все возможности для того, чтобы стать площадкой для культурных событий города и инициатором культурно-просветительских проектов, направленных на популяризацию не только чтения, литературы и книг, но и продвижения различных развивающих мероприятий для детей и взрослых.

Именно наш магазин один из первых возобновил встречи с авторами, публичные лекции и мастер-классы после снятия режима самоизоляции, не забывая при этом о соблюдении превентивных и профилактических мер проведения таких мероприятий.

В период локдауна было проведено 6 on-line встреч. Организован «ДКлуб» – культурно-просветительское пространство, в рамках которого проведено 84 встречи с авторами (46 – в 2020 г., 38 – в 2021 г.).

Наиболее значимые презентации в 2020 г. – с С. Сургановой, Е. Водолазкиным, В. Попов, Д. Пучковым, З. Прилепиным, И. Огановой, Р. Валиуллиным, М. Зыгарем; в 2021 г. – с А. Цыпкиным, Г. Яхина, И. «Черт» Кнабенгофом, С. Бубновским, Джоаной Стингрей, группой BrainStorm (рок-музыканты).

Проведен ряд коллабораций с общероссийский фестиваль «День Д» (игра «Брейн ринг» и квест, акции и встречи в рамках общероссийского фестиваля), выездная торговля на рок-фестивале «STEREOLETO» (креативное пространство «Севкабель Порт»), «Дни Капеллы в ДК», флеш-моб «Опера всем», музей К. Фаберже.

В целях популяризации чтения идет тесное взаимодействие со СМИ («Санкт-Петербургские ведомости», «Комсомольская правда», «Собака.ру», «Kudagospb»), ежемесячно публикуются анонсы акций и мероприятий, ТОП-10 книг. Участвуем в ежегодном фестивале «Книжный маяк». Даются анонсы и книжный рейтинг на «Радио Питер ФМ», «Радио Ваня».

Развивается благотворительная деятельность: в 2020 г. организована совместная с благотворительным фондом «Антон рядом...» (поддержка людей с аутизмом) акция к началу школьного обучения – сбор товаров от покупателей и дарение из активов Компании подопечным фонда.

В настоящее время социальное и культурно-просветительское направление работы Компании также ведущий приоритет.

Интернет-площадка Компании – еще одно ключевое направление развития бизнеса. Для увеличения денежного потока с данного канала продаж были проведены работы, направленные на расширение функционала интернет-сайта Компании, скорректированы таргетирование, концепция главной страницы сайта, формы регистрации личного кабинета, заказа подарочных сертификатов и отзывов пользователей. Внедрена новая поисковая система с использованием искусственного интеллекта – «Умный поиск», Express доставку день-в-день, что позволило увеличить лояльность пользователей и повысить число транзакций. Активно идет работа с контентом сайта, т.к. мы стремимся к тому, чтобы интернет-магазин был не только площадкой продаж, но и каналом коммуникации с нынешними и потенциальными клиентами Компании, продвижения культуры чтения.

Говоря о конкуренции с розничной сетью «Буквоед», мы четко понимаем наши конкурентные недостатки, в первую очередь, связанные с наличием единственной offline точки продаж. Но в тоже время у нас есть и свои достоинства: именно в Доме книги наиболее полно представлены Санкт-Петербургские писатели, у которых есть свой круг поклонников и почитателей, книги издательства «Аврора» – абсолютный эксклюзив нашей Компании, более широкий круг специальной литературы.