

УДК 655.4

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1470-1480>

«Стратегическая канва» как современный маркетинговый инструмент управления книгоиздательской деятельностью

Валерий Павлович Сланов^{1✉}, Андрей Алексеевич Шакуров²,
Евгений Анатольевич Торгунаков³

^{1, 3} Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

² Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

¹ slanovvv@mail.ru ✉, <https://orcid.org/0000-0002-6072-3951>

² shakurov_86@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4835-2876>

³ torgunakov-67@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6865-9448>

Аннотация

Цель. Исследовать книжный рынок как один из самых специфичных отраслевых рынков, на котором невозможно масштабирование, а единственным способом конкуренции является уход от нее, и на основе анализа дать оценку конкурентной среды независимых книжных магазинов Санкт-Петербурга.

Задачи. Определить методику анализа конкурентной среды; охарактеризовать рынок независимых книжных магазинов в Санкт-Петербурге; провести анализ конкурентной среды наиболее значимых независимых книжных магазинов.

Методология. Авторами использованы общенаучные методы: дедукция, анализ и синтез, логический анализ, методы маркетинговых исследований.

Результаты. Стратегическая канва дает возможность наиболее полно оценить потенциал не только конкретного предприятия, но и отрасли в целом. Она позволяет оценить сходство и отличие своей стратегии в сравнении со стратегиями конкурентов. Все конкурентные ниши в той или иной степени использованы магазинами, а значит, новая точка продаж в случае выхода на такой рынок должна предложить инновацию ценности, при этом как минимум на уровне совмещения с практиками других отраслей.

Выводы. Проведен анализ сегмента книжного рынка — рынка независимых книжных магазинов. Магазины разделены на конкурирующие группы, а их конкурентные преимущества оценены с помощью так называемого метода стратегической канвы, позволившего определить, что сегмент современного рынка исчерпал потенциал основных инноваций ценностей, предложенных при изначальном формировании. С одной стороны, это означает обострение конкуренции и необходимость для старых игроков предлагать более качественный сервис, с другой — необходимость новым игрокам создавать новые ценности для потребителя.

Ключевые слова: конкуренция, стратегическая канва, независимый книжный магазин, розничная торговля, книжный рынок

Для цитирования: Сланов В. П., Шакуров А. А., Торгунаков Е. А. «Стратегическая канва» как современный маркетинговый инструмент управления книгоиздательской деятельностью // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29. № 12. С. 1470–1480. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1470-1480>

© Сланов В. П., Шакуров А. А., Торгунаков Е. А., 2023

“Strategic framing” as a modern marketing tool for book publishing management

Valerii P. Slanov¹, Andrei A. Shakurov², Evgeniy A. Torgunakov³

^{1, 3} St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

² Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

¹ slanovvv@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6072-3951>

² shakurov_86@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4835-2876>

³ torgunakov-67@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6865-9448>

Abstract

Aim. To study the book market as one of the most specific branch markets where scaling is impossible and the only way to compete is to escape from it, and on the basis of the analysis to give an assessment of the competitive environment of independent bookstores in St. Petersburg.

Objectives. To define the methodology of competitive environment analysis; to characterize the market of independent bookstores in St. Petersburg; to analyze the competitive environment of the most significant independent bookstores.

Methods. The authors used general scientific methods: deduction, analysis and synthesis, logical analysis, methods of marketing research.

Results. The strategic framing provides an opportunity to most fully assess the potential not only of a particular enterprise, but also of the industry as a whole. It allows you to assess the similarity and difference of your strategy in comparison with the strategies of competitors. All competitive niches are used by stores to a greater or lesser extent, which means that a new point of sale, in case of entering such a market, should offer innovation of value, and at least at the level of overlap with the practices of other industries.

Conclusions. We have analyzed a segment of the book market - the market of independent bookstores. The stores were divided into competing groups, and their competitive advantages were evaluated using the so-called strategic framework method, which allowed us to determine that the modern market segment has exhausted the potential of the main value innovations proposed at the initial formation. On the one hand, this means increased competition and the need for old players to offer better service, on the other hand - the need for new players to create new values for the consumer.

Keywords: *competition, strategic framing, independent bookstore, retail, book market*

For citation: Slanov V.P., Shakurov A.A., Torgunakov E.A. “Strategic framing” as a modern marketing tool for book publishing management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;29(12):1470-1480. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1470-1480>

Превратившись из дефицитного в насыщенный, книжный рынок поставил между производителями (издателями) и распространителями продукции необходимость искать новые подходы к организации книжной торговли. Главными проблемами являются централизация и монополистичность рынка: ее все еще не могут победить малые тиражи уникальной литературы, поскольку потребители предпочитают выбирать крупные торговые сети и крупные издательства. Кроме того, огромная часть книжной торговли — это корпоративные и бюджетные оптовые закупки. Федеральные сети не являются однозначными лидерами по объемам продаж: лидирует независимая розница [1]. Однако данная статистика актуальна для страны в целом. В городах федерального значения сетевые магазины, а также интер-

нет-магазины выступают основными каналами распространения: чем крупнее город, тем лучше развита логистика, а книжная розница в регионах пользуется таким способом неценовой конкуренции, как удовлетворение локального спроса, логистически непривлекательного для крупных торговых сетей [2].

Книга служит специфическим видом товара, в работе с которым продавец сталкивается с трудностями, выделяемыми владельцами магазинов:

1. Книготорговцы вынуждены работать с очень большим ассортиментом единиц товара, жизненный цикл которого относительно короток.

2. Процесс закупки (оптовой и розничной) в книжной торговле слишком сложен и практически неформализуем.

3. Относительно низкая цена книги как товара, что создает дополнительные сложности во взаимоотношениях издателей и распространителей.

4. Работа с огромным количеством поставщиков.

5. Только на книжном рынке существует конкуренция между поставщиками и розничной торговлей (издатель может выпустить товар в другой упаковке и подорвать маркетинговые усилия книготорговца, может изменить цену и т. д.).

6. Книготорговые организации располагают меньшей информацией о динамике продаж (при огромном ассортименте очень трудно принимать решение на основании прогностических моделей, книги по-разному продаются в небольшом объеме).

7. В книжном бизнесе существуют высокие логистические затраты на единицу продукции.

8. Книготорговцы пытаются продать товар, который можно получить бесплатно (в библиотеках, интернете и других источниках) [3].

Как ранее нами указано, небольшой магазин заинтересован в поиске непопулярных издателей, предлагающих уникальный ассортимент и меньшую цену. Это находит отражение на ассортименте магазина; зачастую в независимом книжном магазине невозможно найти популярную литературу. Однако запрос читателя, который используется, и состоит в уникальности приобретаемой книги. Обычно книга, за которой приходят в независимый книжный магазин, имеет особую характеристику, то есть ее сложно найти или подобрать бесплатно (в библиотеках и интернете).

Кроме того, согласно исследованию, многие из читателей хотят получать дополнительные услуги, а также предпочитают классические бумажные книги. Существует и необходимость в букинистическом отделе. К тому же большинство читателей предпочитают нехудожественную литературу [1]. Удовлетворением специфических потребностей в рамках этого спроса и будет заниматься независимый книжный магазин.

Чтобы книжный магазин мог развиваться и исследовать новые сегменты рынка, не занятые крупными сетями, одним из вариантов для его конкурентной стратегии может стать так называемая стратегия голубого океана, предполагающая поиск свободного от конкуренции рыночного пространства

или создание инновации ценности [4]. Поиск книжным магазином уникальных издателей, удовлетворение спроса на редкую зарубежную литературу или крайняя степень клиентоориентированности (например, продажа книг только под заказ) — это примеры поиска незанятых ниш. Поскольку книгу можно считать уникальным товаром, то «конкурировать без конкуренции» становится проще: читатель может не выбирать между двумя торговыми точками, а совершать покупки одновременно в нескольких. Например, в одном магазине его будет привлекать низкая цена на учебную литературу, в другом — возможность посещать лекции и живые встречи с писателями.

Инновация ценности помогает достичь дифференциации и снижения издержек одновременно, что также подходит под описание стратегии работы независимых книжных магазинов. В частности, конкурентным преимуществом может стать единственный сотрудник, отлично разбирающийся в небольшом ассортименте. Такой магазин выигрывает у торговых сетей, повышая клиентоориентированность [5]. Кроме того, процесс создания независимого книжного магазина предполагает инновационность, поскольку обладает важными характеристиками создания инновации ценности: проект запускает инициативная команда, которая видит потребность в изменениях [6, с. 129].

Приведем примеры инновации ценности, выгодно отличающие независимый книжный магазин от торговых сетей:

- создание принадлежности потребителя к определенной группе (превращение магазина в клуб);
- личный вклад сотрудника в подбор ассортимента (по словам создателей магазина, именно это «создает особую атмосферу» [7]);
- ставка на книги определенной тематики.

Инновация, согласно Ч. Киму и Р. Моборну, может уместиться в емкий слоган. И такой пример можно найти среди независимых книжных магазинов. Миссию магазина «Перемен» определяет его директор А. Яковлева [8]:

1. Независимый книжный — это всегда офлайн-пространство и третье место.
2. Нам платят не за ритейл, а за внимание.
3. Мы влияем на городскую среду.
4. У нас авторский ассортимент.
5. Мы не коллеги и не партнеры, мы — сообщество.

Решения независимых книжных магазинов, связанные с развитием предприятия, можно охарактеризовать как попытки создать «инновацию ценности». Данный термин предложен Ч. Кимом и Р. Моборном в книге «Стратегия голубого океана» [9]. Однако в процессе создания подобного рода инноваций сотрудниками книжных магазинов можно найти существенную проблему: «Каждый независимый книжный — отражение стремлений и интересов людей, которые в нем работают» [10]. По словам Кима и Моборна, это — «инновация без ценности» [9], то есть увлечение рыночным первопродомством, которое не всегда потребитель оценивает положительно.

Главным инструментом построения стратегии инновации ценности служит стратегическая канва, то есть упрощенная модель отрасли, графически представленная. Она позволяет оценить сходство и отличие от стратегий конкурентов [11]. Данное понятие также предложено Ч. Кимом и Р. Моборном, оно характеризует сегмент рынка в целом, несмотря на изначальную направленность на характеристику одного бизнеса в сравнении с другими. Построив стратегическую канву, несложно определить, какими стратегическими шагами пользовались предприятия для достижения успеха на рынке, как они преодолевали конкуренцию; найти незанятые ниши в сегменте рынка, которые будут способствовать улучшению деятельности [12].

Чтобы определить стратегическую канву отрасли, необходимо выявить ключевые факторы ценности предприятия и построить график. По горизонтали на стратегической канве располагают «факторы ценности», по которым идет конкуренция в отрасли. В оригинальном англоязычном варианте факторы конкуренции представлены как *Competing Factors*. Компании, работающие в отрасли, предполагают, что именно из этих обстоятельств складывается ценность для потребителя, поэтому прилагают наибольшие усилия (средства, ресурсы) именно в данных направлениях. В каждой отрасли — свои сложившиеся факторы ценности [13].

По вертикали располагают уровень предложения компании в области каждого фактора, выбирая шкалу оценки: например, «высокий — средний — низкий». Соединив точки на графике ломаной линией, можно получить так называемую кривую ценности или так называемый стратегический профиль каждой компании.

Факторы ценности, которые не используют компании, могут быть заняты новыми игроками, или они могут стать направлениями для возможного развития. Чтобы успешно конкурировать, компании нужно найти в полной мере использованные отраслью или сегментом рынка факторы. Чтобы превзойти конкуренцию, следует дополнить новые факторы ценности [14]. По такому примеру действовали большинство независимых книжных магазинов: превосходя сетевые магазины в существующих ценностных категориях (более удобное размещение в регионах или организация дополнительных факторов привлекательности, таких как кафе при магазине), создавая новые факторы или заимствуя существующие из смежных отраслей (к примеру, тематические лекции об искусстве, которые проходят в книжных магазинах, ранее проводили библиотеки).

Таким образом, стратегическая канва дает возможность полнее оценить потенциал не только того или иного предприятия, но и отрасли в целом. По этой причине она выбрана как основной метод анализа в настоящем исследовании.

Проект «Независимые книжные России» приводит следующее определение независимого книжного магазина: «Independent bookshop — это международный термин, который описывает магазин, созданный энтузиастами и являющийся альтернативой распространившимся в наши дни сетевым книжным» [15]. У независимого магазина существуют определенные критерии. Это не просто несетевой магазин, в ассортименте которого представлены такие же товары, что и в ассортименте крупных сетей. Главными критериями для некоммерческого проекта стали:

1. Авторский ассортимент, в обновлении которого участвуют продавцы.
2. В ассортименте не менее 85 % составляют книги.
3. Представлены десятки разных, в том числе небольших, частных издательств.
4. Экспертиза в подборе книг.
5. Собственная позиция, транслируемая через ассортимент, публичную программу или прямое высказывание [15].

В качестве исключения к независимым книжным магазинам проект «Независимые книжные России» причисляет монобрендовые магазины независимых издательств и букинистов, сотрудничающих с такими

издательствами. У независимого книжного магазина присутствуют черты, связанные с организацией бизнеса. Среди них — участие персонала в управлении организацией, наличие нестандартных методов продвижения (например, личных блогов сотрудников), ориентация на запросы тех или иных потребителей, широкий спектр сопутствующих товаров и услуг (например, возможность заказать определенную литературу, кафе в помещении магазина и т. д.). Их доля от общего ассортимента не превышает 15 %.

Кроме того, у независимых книжных существует миссия: уделять внимание независимым издательствам; формировать литературный вкус у клиентов; предоставлять доступ к качественной академической литературе. Формирование литературного вкуса у читателей достигают за счет главного фактора — личного отношения к ассортименту [7]. Одним из ключевых отличий рыночного сегмента независимых книжных магазинов служит нестандартный подход к конкуренции. Авторский ассортимент создает уникальную ценность каждого предприятия, а следовательно, явление солидарности, нехарактерное для других отраслей, присутствует среди независимых книжных магазинов.

Это позволяет масштабировать бизнес: не разделяя полностью один и тот же сегмент потребительской аудитории, независимые книжные магазины способствуют продвижению друг друга. Ярким примером такой солидарности, позволяющей популяризировать сегмент рынка в целом, служит карта книжного центра Санкт-Петербурга от магазина «Подписные издания» или некоммерческий проект «Независимые книжные России», созданный магазином «Все свободны». Выделенные этим проектом независимые книжные магазины и станут объектом настоящего исследования: «Все свободны», «Фаренгейт 451», «Желтый двор», «Подписные издания», «Порядок слов», «Свои книги», «Garage Book Shop», «Двадцать восьмой», «Маяк», «ФотоДепартамент», «Поляндрия», «Самокат», «Borey books», «Kgallery», «Дом университетской книги», «Союз печатников», «Book corner», «Издательство Европейского университета», «Вита Нова», «Мост», «Перед прочтением сжечь», «Фактотум», «Иноекино», «Новое литературное обозрение», «#HERZENКНИГИ», «Мечтатели-Познаватели», «GRAFiKA», «Masters Bookstore».

Независимые книжные магазины считают визитной карточкой Санкт-Петербурга. Большая их часть находится в центре города, однако некоторые расположены в отдалении и не имеют полноценного торгового зала. По определенным признакам их можно разбить на несколько категорий:

1. Магазины издательств: «Поляндрия», «Самокат», «Дом университетской книги», «Издательство Европейского университета», «Новое литературное обозрение», «Вита Нова», «#HERZENКНИГИ».

2. Магазины арт-проектов: «Garage Book Shop», «ФотоДепартамент», «Kgallery», «Borey books», «Иноекино», «Masters Bookstore».

3. Магазины детской литературы: «Поляндрия», «Самокат», «Мечтатели-Познаватели», «Book corner».

4. Магазины, отдающие предпочтение одному сегменту литературы: «Желтый двор» (азиатская литература), «Двадцать восьмой» (комиксы), «Маяк» (комиксы), «Book corner» (детская литература на английском языке), «Вита Нова» (уникальные издания классической литературы), «Новое литературное обозрение» (книги по гуманитарным наукам), «Иноекино» (книги об искусстве), «Мечтатели-Познаватели» (дешевая детская литература), «GRAFiKA» (комиксы), «Masters Bookstore» (книги по искусству).

Чтобы выстроить стратегическую канву сегмента рынка, нам необходимо определить главные стратегические шаги анализируемых предприятий. Для этого выбраны критерии, соотносимые с методами конкуренции независимых книжных магазинов: средняя цена издания и система скидок и бонусов (ценовая конкуренция), широта ассортимента (дифференциация продукта или, напротив, ее отсутствие), количество сопутствующих товаров и услуг (продажа изоизданий и сувениров, возможность посетить лекцию или кафе при магазине и т. п. — коммуникативная часть конкуренции), активность в сети Интернет (эффективность коммуникации с потребителем и методов продвижения), уровень индивидуальности подхода к клиенту (дифференциация товара за счет экспертизы — авторские рекомендации, возможность заказать книги), а также удобство размещения предприятия и торгового зала (локализация спроса и клиентоориентированность) [13].

Несмотря на то, что главная роль отведена другим факторам, среди магазинов

Распределение магазинов по уровню средней цены издания

Table 1. Distribution of stores by the level of average price of the publication

Уровень средней цены издания	Независимые книжные магазины
Низкий	Мечтатели-Познаватели
Ниже среднего	Издательство Европейского университета, Новое литературное обозрение, Book corner, Дом университетской книги
Средний	Перед прочтением сжечь, Фактотум, Иноекино, #HERZENКНИГИ, GRAFIKA, Союз печатников, Самокат, Borey books, Все свободны, Фаренгейт 451, Подписные издания, Порядок слов, Свои книги, Двадцать восьмой, ФотоДепартамент
Выше среднего	Мост, Kgallery, Желтый двор, Garage Book Shop, Маяк, Поляндрия, Masters Bookstore
Высокий	Вита Нова

Таблица 2

Широта ассортимента независимых книжных магазинов

Table 2. Assortment breadth of independent bookstores

Уровень по широте ассортимента	Независимые книжные магазины
Низкий	Book corner, Мечтатели-Познаватели, Borey books, Kgallery, Поляндрия
Ниже среднего	Издательство Европейского университета, Вита Нова, Иноекино, Новое литературное обозрение, #HERZENКНИГИ, GRAFIKA, Желтый двор, Garage Book Shop, Двадцать восьмой, Маяк, ФотоДепартамент, Дом университетской книги
Средний	Мост, Фактотум, Masters Bookstore, Фаренгейт 451, Свои книги, Союз печатников, Самокат
Выше среднего	Перед прочтением сжечь, Все свободны, Порядок слов
Высокий	Подписные издания

наблюдается ценовая конкуренция. Средняя стоимость книжного издания в 2023 г. составляет 700 руб. Таблица 1 отражает распределение магазинов по средней цене реализуемой ими продукции.

Предлагаемый магазинами ассортимент в целом тяготеет к небольшому числу наименований или тематик, как видно из таблицы 2. Наблюдается следующая тенденция: независимый книжный магазин торгует либо только книгами своего издательства, либо значительным количеством изданий, но на одну тему. Однако выявлено несколько исключений, конкурирующих с крупными сетевыми магазинами по ассортименту. Если «Перед прочтением сжечь», «Все свободны» и «Порядок слов» отличаются авторским выбором изданий, то в «Подписных изданиях» авторский выбор — дополнение к стандартным изданиям, которые продают в любом сетевом книжном магазине.

В большинстве независимых книжных магазинов, что следует из их определения, отсутствуют сопутствующие товары и услуги. В отличие от сетевых магазинов, торгующих не только книгами, но и канцелярскими принадлежностями, другими товарами, независимые магазины предлагают меньше сопутствующей

продукции. Однако приведем несколько исключений, разделив их на категории:

1. Магазины, конкурирующие с сетевыми («Подписные издания»), имеют широкий ассортимент сопутствующей продукции, а также кафе при магазине.

2. Магазины комиксов. Аудиторию представляют фанаты, для них продают сопутствующую продукцию в виде игрушек и одежды, а также организуют встречи со знаменитостями (например, актерами или художниками).

3. Магазины арт-проектов являются дочерними для более крупных предприятий (например, музеев) и служат средством привлечения аудитории к проекту.

4. Отдельный сегмент — магазины, организующие лекции.

Результаты распределения магазинов по количеству сопутствующих товаров и услуг приведены в таблице 3.

В таблице 4 независимые книжные магазины распределены по их общей активности в сети Интернет, отражающей маркетинговую политику организаций, а также коммуникативный уровень конкуренции. Наименьшую активность имеют магазины издательств и магазины с небольшим

Сопутствующие товары и услуги в независимых книжных магазинах

Table 3. Related goods and services in independent bookstores

Уровень предложения сопутствующих товаров и услуг	Независимые книжные магазины
Низкий	Издательство Европейского университета, Вита Нова, Фактотум, Новое литературное обозрение, #HERZENКНИГИ, Мечтатели-Познаватели, Masters Bookstore, Book corner, Поляндрия, Дом университетской книги
Ниже среднего	GRAFIKA, Самокат, Все свободны, Желтый двор, ФотоДепартамент
Средний	Иноекино, Vorey books, Свои книги, Маяк, Kgallery
Выше среднего	Перед прочтением сжечь, Фаренгейт 451, Порядок слов, Garage Book Shop, Двадцать восьмой, Мост
Высокий	Союз печатников, Подписные издания

Таблица 4

Активность книжных магазинов в сети Интернет

Table 4. Activity of bookstores on the Internet

Уровень активности в сети Интернет	Независимые книжные магазины
Низкий	Издательство Европейского университета, Мечтатели-Познаватели, Masters Bookstore, Book corner, Garage Book Shop, Дом университетской книги
Ниже среднего	Вита Нова, Фактотум, Иноекино, #HERZENКНИГИ, Союз печатников, Свои книги
Средний	Мост, Новое литературное обозрение, Самокат, Желтый двор, Подписные издания, Маяк
Выше среднего	Перед прочтением сжечь, GRAFIKA, Vorey books, Kgallery, ФотоДепартамент, Поляндрия
Высокий	Все свободны, Фаренгейт 451, Порядок слов, Двадцать восьмой

Таблица 5

Уровень индивидуального подхода к клиенту

Table 5. Level of individual approach to the client

Уровень клиентоориентированности	Независимые книжные магазины
Низкий	Издательство Европейского университета, Новое литературное обозрение, #HERZENКНИГИ, Masters Bookstore, Поляндрия, Дом университетской книги
Ниже среднего	Вита Нова, Иноекино, Союз печатников, Самокат, Свои книги, Маяк, ФотоДепартамент
Средний	Мост, GRAFIKA, Kgallery, Желтый двор, Подписные издания, Порядок слов, Garage Book Shop, Двадцать восьмой
Выше среднего	Перед прочтением сжечь, Vorey books, Фаренгейт 451
Высокий	Фактотум, Мечтатели-Познаватели, Book corner, Все свободны

ассортиментом [16]. Для оценки данной характеристики рассмотрены такие составляющие, как наличие блогов, сайтов, интернет-магазинов, частота размещения в них публикаций.

В этой категории оценены возможность заказать книгу, возможности по доставке, уровень персональной коммуникации, влияние клиента на ассортимент магазина, различные рассылки для читателей и т. п. Результаты представлены в таблице 5. Характерна тенденция, проявляющаяся в следующем: чем меньше магазин, тем больше клиентоориентированность,

больше личного общения между продавцом и покупателем. Напротив, в более крупных магазинах и магазинах издательств — взаимодействие с клиентом ниже.

Несмотря на то, что для независимых книжных магазинов фактор ценовой конкуренции не является решающим, они предлагают различные виды скидок и акций: от скидок на отдельные издания или подержанные книги до полноценных систем лояльности. Это находит отражение в таблице 6.

Последний признак, не менее важный для независимого книжного магазина, — физическая организация пространства, в котором

Системы скидок и бонусов в независимых книжных

Table 6. Systems of discounts and bonuses in independent bookstores

Уровень программ стимулирования покупателей	Независимые книжные магазины
Низкий	Издательство Европейского университета, Вита Нова, #HERZENКНИГИ, Мечтатели-Познаватели, Masters Bookstore, Союз печатников, Свои книги, Book corner, Kgallery, Желтый двор, Порядок слов, Garage Book Shop, ФотоДепартамент, Дом университетской книги
Ниже среднего	Фактотум, Иноекино, Новое литературное обозрение, GRAFiKA, Borey books, Все свободны, Фаренгейт 451, Маяк, Поляндрия
Средний	Мост, Перед прочтением сжечь
Выше среднего	Самокат
Высокий	Подписные издания, Двадцать восьмой

Таблица 7

Удобство размещения предприятия

Table 7. Convenience of enterprise location

Уровень удобства территориального размещения торгового предприятия	Независимые книжные магазины
Низкий	Мечтатели-Познаватели, Book corner, Издательство Европейского университета
Ниже среднего	Двадцать восьмой, Союз печатников, Подписные издания, Borey books, Новое литературное обозрение, Фаренгейт 451, Все свободны, Перед прочтением сжечь, Желтый двор
Средний	Маяк, Garage Book Shop, Самокат, Поляндрия, Фактотум, Дом университетской книги, Свои книги, Порядок слов, Kgallery
Выше среднего	Мост, ФотоДепартамент, Вита Нова, GRAFiKA
Высокий	#HERZENКНИГИ, Masters Bookstore, Иноекино

Таблица 8

Удобство торгового зала

Table 8. Convenience of sales area

Уровень удобства торгового зала	Независимые книжные магазины
Низкий	Новое литературное обозрение, Мечтатели-Познаватели, Book corner
Ниже среднего	Издательство Европейского университета, Фактотум, #HERZENКНИГИ, GRAFiKA, Все свободны, Самокат, Borey books, Фаренгейт 451, ФотоДепартамент, Поляндрия, Дом университетской книги
Средний	Вита Нова, Иноекино, Masters Bookstore, Kgallery, Желтый двор, Порядок слов, Свои книги, Маяк, Союз печатников
Выше среднего	Мост, Перед прочтением сжечь, Garage Book Shop
Высокий	Подписные издания, Двадцать восьмой

происходит торговля. Для размещения предприятия оценивается близость к метро и центру города, как следует из таблицы 7, а для удобства торгового зала — его размеры, удобство расположения книг и наличие дополнительных факторов привлекательности (например, кофейни внутри магазина), как видно из таблицы 8.

Исходя из проанализированных стратегических решений, можно указать, что все конкурентные ниши в той или иной степени использованы магазинами, а значит, новая точка продаж в случае выхода на этот рынок

должна предложить инновацию ценности, к тому же как минимум на уровне совмещения с практиками других отраслей. К примеру, занять освободившуюся нишу передвижных точек торговли дешевыми книгами — передвижными кофейнями, в которых продавать более качественную литературу.

Общий список магазинов в порядке уменьшения конкурентоспособности представлен нами в таблице 9. Поскольку ценовой фактор не является главным при выборе уникальной ценности независимого книжного, то, принимая оценку «низкий» за 1 балл, а «высокий» —

Список магазинов в порядке уменьшения конкурентоспособности

Table 9. List of stores in decreasing order of competitiveness

Высокий (5 баллов)	Выше среднего (4 балла)	Средний (3 балла)	Ниже среднего (2 балла)	Низкий (1 балл)
Подписные издания; Двадцать восьмой; Все свободны	Мост; Перед прочтением сжечь; Порядок слов; Garage Book Shop	Самокат; Маяк; Свои книги; Фаренгейт 451; Фактотум	GRAFIKA; Иноекино; ФотоДепартамент; #HERZENКНИГИ; Поляндрия; Borey books; Союз печатников; Kgallery; Желтый двор; Вита Нова	Мечтатели-Познаватели; Book corner; Дом университетской книги; Издательство Европейского университета; Новое литературное обозрение; Masters Bookstore

за 5 баллов, составим ранжируемый список по сумме оценок параметров.

Высший балл, как видно из таблицы 9, получили магазины с большим ассортиментом и большим спектром сопутствующих услуг и товаров. С одной стороны, это подтверждает тот факт, что независимые книжные стремятся конкурировать с сетевыми магазинами, популярными у читателей. Однако, учитывая то, что ассортимент независимых книжных — авторский, а у занимающих

верхние строки списка высоки и значения клиентоориентированности, можно заключить, что основные конкурентные преимущества, к которым стоит стремиться остальным независимым книжным — сопутствующие услуги, повышающие индивидуальный подход к читателю и удобство физической точки продаж. Этому могут способствовать проведение лекций в магазине, а также реорганизация пространства, в котором осуществляются продажи.

Список источников

1. Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития: отраслевой доклад / под общ. ред. В. В. Григорьева. М.: Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, 2023. 106 с.
2. Новикова Н. Г., Коростелев А. А. Факторы конкурентоспособности торговых предприятий в контексте современных особенностей конкуренции в розничной торговле в России // *Global and Regional Research*. 2020. Т. 2. № 1. С. 368–374.
3. Бухвальд Е. М., Валентик О. Н. Нужна ли российскому малому бизнесу новая стратегия? // *Региональная экономика. Юг России*. 2020. Т. 8. № 3. С. 4–14. DOI: 10.15688/re.volsu.2020.3.1
4. Черепанова Т. Г., Махинова Н. В. Ценностно-сетевая модель стратегии развития малого предприятия // *Human Progress*. 2022. Т. 8. Вып. 4. С. 21. DOI: 10.34709/IM.184.21
5. Григорьева Н. Н., Юрьева Е. А., Сенченко А. Ю. Эволюция подходов и инструментов в области стратегического управления // *Modern Economy Success*. 2022. № 2. С. 201–206.
6. Бондарев М. В., Капустянский В. В. Инновация ценности как основа экономической стратегии развития современного предприятия // *Актуальные проблемы и перспективы развития инновационной экономики и управления: сб. науч. ст. по итогам II Всерос. науч.-практ. студ. конф. (Калининград, 23 апреля 2020 г.)*. Калининград: Балтийский федеральный университет имени И. Канта, 2021. С. 126–131.
7. Ломыкина Н. «Личный книжный дилер»: как живут (и выживают) независимые магазины книг в России сегодня // *Forbes*. 2020. 14 октября. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/411187-lichnyy-knizhnyy-diller-kak-zhivut-i-vyzhivayut-nezavisimye-magaziny-knig-v-rossii> (дата обращения: 01.11.2023).
8. «Любви к книгам недостаточно»: что нужно знать, чтобы открыть независимый книжный и не облажаться // *Центр поддержки отечественной словесности. Большая книга: национальная литературная премия*. 2020. 31 декабря. URL: <https://bigbook.ru/novosti/ljubvi-k-knigam-nedostatochno-chto-nuzhno-znat-chtoby-otkryt-nezavisimyjj-knizhnyjj-i-ne-oblazhatsja--32017?ysclid=lor4rq99r2660388371> (дата обращения: 01.11.2023).
9. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / пер. англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 336 с.
10. Что такое независимый книжный? // *Все свободны*. URL: <https://vse-svobodny.com/2019/10/30/что-такое-независимый-книжный> (дата обращения: 01.11.2023).

11. Исследование результативности применения стратегии голубого океана в российской экономике / А. С. Климин, Д. В. Тихонов, А. Г. Киреев, А. С. Вербина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 3-1. С. 29–38. DOI: 10.34670/AR.2022.49.99.004
12. Уварова С. С., Логвинова В. А., Соболевская А. А. Разработка предпринимательской идеи на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера // Цифровая и отраслевая экономика. 2023. № 1. С. 8–16.
13. Павлович В. Е. Применение модели Кано в планировании клиентоориентированного бизнес-процесса // Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. № 2. С. 35–43.
14. Сапрыкина Л. Н. Концепция ценностно ориентированного устойчивого развития предпринимательских структур // Торговля и рынок. 2022. Т. 2. № 3-1. С. 175–187.
15. Что такое независимый книжный? // Независимые книжные России. URL: <https://bookshoptar.ru/about> (дата обращения: 01.11.2023).
16. Васильева А. Д., Шакуров А. А. Теоретические аспекты маркетингового стратегирования в рамках редакционно-издательского процесса подготовки новых видов изданий // Политехническая весна. Гуманитарные науки: материалы IV Всерос. молодежной науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 02–03 апреля 2021 г. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. С. 79–85.

References

1. Grigor'ev V.V., ed. Russian book market. Status, trends and development prospects: Industry report. Moscow: Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications of the Russian Federation; 2023. 106 p. (In Russ.).
2. Novikova N.G., Korostelev A.A. Factors of competitiveness of trade enterprises in the context of modern features of competition in retail trade in Russia. *Global & Regional Research*. 2020;2(1):368-374. (In Russ.).
3. Buchwald E.M., Valentik O.N. Do Russian small business need a new strategy? *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii = Regional Economy. The South of Russia*. 2020;8(3):4-14. (In Russ.). DOI: 10.15688/re.volsu.2020.3.1
4. Cherepanova T.G., Makhinova N.V. Value-network model of a small enterprise development strategy. *Human Progress*. 2022;8(4):21. (In Russ.). DOI: 10.34709/IM.184.21
5. Grigorieva N.N., Yurieva E.A., Senchenko A.Yu. Evolution of approaches and tools in the field of strategic management. *Modern Economy Success*. 2022;(2):201-206. (In Russ.).
6. Bondarev M.V., Kapustyanskiy V.V. Value innovation as the basis of the economic strategy for the development of a modern enterprise. In: Current problems and prospects for the development of innovative economics and management. Proc. 2nd All-Russ. sci.-pract. student conf. (Kaliningrad, April 23, 2020). Kaliningrad: Immanuel Kant Baltic Federal University; 2021:126-131. (In Russ.).
7. Lomykina N. "Personal book dealer": How independent bookstores live (and survive) in Russia today. *Forbes*. Oct. 14, 2020. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/411187-lichnyy-knizhnyy-diller-kak-zhivut-i-vyzhivayut-nezavisimye-magaziny-knig-v-rossii> (accessed on 01.11.2023). (In Russ.).
8. "Love of books is not enough": What you need to know to open an independent bookstore and not screw it up. Center for the Support of Russian Literature. National Literary Award "Bol'shaya kniga". Dec. 31, 2020. URL: <https://bigbook.ru/novosti/ljubvi-k-knigamnedostatochno-chno-nuzhno-znat-chnoby-otkryt-nezavisimyyj-knizhnyjj-i-ne-oblazhatsja--32017?ysclid=lor4rq99r2660388371> (accessed on 01.11.2023). (In Russ.).
9. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business Review Press; 2005. 256 p. (Russ. ed.: Chan Kim W., Mauborgne R. Strategiya golubogo okeana Kak naiti ili sozdat' rynek, svobodnyi ot drugikh igrokov. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2020. 336 p.).
10. What is an independent bookshop? Vse svobodny. URL: <https://vse-svobodny.com/2019/10/30/что-такое-независимый-книжный> (accessed on 01.11.2023). (In Russ.).
11. Klimin A.I., Tikhonov D.V., Kireev A.G., Verbina A.S. Study of the effectiveness of the Blue Ocean strategy in the Russian economy. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2020;12(3-1):29-38. (In Russ.). DOI: 10.34670/AR.2022.49.99.004
12. Uvarova S.S., Logvinova V.A., Sobolevskaya A.A. Development of an entrepreneurial idea based on A. Osterwalder's business model canvas. *Tsifrovaya i otraslevaya ekonomika*. 2023;(1):8-16. (In Russ.).
13. Pavlovich V.E. Application of Kano model in planning a customer-oriented business process. *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya = Bulletin of Samara Municipal Institute of Management*. 2022;(2):35-43. (In Russ.).

14. Saprykina L.N. The concept of value-oriented sustainable development of business structures. *Torgovlya i rynek*. 2022;2(3-1):175-187. (In Russ.).
15. What is an independent bookshop? *Nezavisimye knizhnye Rossii*. URL: <https://bookshopmap.ru/about> (accessed on 01.11.2023). (In Russ.).
16. Vasil'eva A.D., Shakurov A.A. Theoretical aspects of marketing strategizing within the framework of the editorial and publishing process of preparing new types of publications. In: *Polytechnic spring. Humanitarian sciences. Proc. 4th All-Russ. youth sci.-pract. conf. (St. Petersburg, April 02-03, 2021)*. St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; 2021:79-85. (In Russ.).

Сведения об авторах

Валерий Павлович Сланов

кандидат экономических наук, исполняющий обязанности директора Института креативных индустрий и гостеприимства

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44А

Андрей Алексеевич Шакуров

кандидат педагогических наук, доцент Высшей школы медиакоммуникаций и связей с общественностью

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29

Евгений Анатольевич Торгунаков

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры медиакоммуникаций и рекламы

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д.44а

Поступила в редакцию 08.11.2023
 Прошла рецензирование 28.11.2023
 Подписана в печать 08.12.2023

Information about the authors

Valerii P. Slanov

PhD in Economics, Acting Director of the Institute of Creative Industries and Hospitality

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44a Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

Andrei A. Shakurov

PhD in Economics, Associate Professor of the Higher School of Media Communications and Public Relations

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

29 Politechnicheskaya st., St. Petersburg 195251, Russia

Evgeniy A. Torgunakov

D.Sc. in Economics, Professor, Professor at the Department of Media Communications and Advertising

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

Received 08.11.2023
 Revised 28.11.2023
 Accepted 08.12.2023

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.