

направо пойдешь...

налево пойдешь...

*проблемы стратегического развития
издательского бизнеса России*

К 1998 году многие издательства стали уделять больше внимания качеству выпускаемой продукции, появились новые интересные издания с прекрасно продуманным оформлением обложек и страниц текста. Издательства увеличивали свои рыночные доли, предлагая книги новым потребительским сегментам. Одни и те же книги стали выпускаться в разных вариантах (переплет, мягкая обложка, покет-бук) для привлечения разных потребительских групп.

Окончание.

Начало в № 9/2004

Стратегия создания рынка и стратегия создания нового продукта.

Наряду с толстыми учебниками сегодня появились небольшие издания в мягкой обложке, адресованные студентам и предназначенные для быстрой подготовки к семинарам, зачетам и экзаменам. Печатаются новые недорогие издания – методические пособия для школьных учителей. Литература по психологии, медицине и т.п. расширила свою читательскую аудиторию. Можно привести массу примеров разработки новых продуктов как для имеющихся потребителей, так и для новых сегментов. То есть издательства начали активно работать со стратегиями создания рынка и создания продукта.

Эти стратегии позволили сильно подняться небольшим издательствам, и они смогли войти в ведущую двадцатку издательств России. Издательства-лидеры также применяли эти стратегии, однако в настоящее время создание нового

Федосова И.Е.

начальник отдела деловой и учебной литературы издательства "ЭКМО"

в настоящее время создание нового рынка для имеющейся продукции становится все более сложным, затратным и очень рискованным мероприятием

рынка для имеющейся продукции становится все более сложным, затратным и очень рискованным мероприятием, хотя и здесь исчерпан еще не весь потенциал, и издательства должны продолжать реализацию этой стратегии в расчете на долгосрочную перспективу. Здесь стоит обратить внимание, например, на создание нового ценового рынка для своей продукции, выход на новые географические рынки (например, в Китай).

Стратегии внешнего роста. Этот вариант стратегического развития обычно реализуется посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий; может включать приобретения или договоренности с компаниями, которые находятся в начале или в конце существующей цепочки создания ценности данной компании — от производителей сырья до конечных потребителей.

Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа внешней среды: в ней обнаруживаются условия, позволяющие сочетать ее сильные стороны и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании. Выделяются следующие стратегии внешнего роста (рис. 1) [1]:

		Тип стратегии	
		<i>Диверсификация</i>	<i>Интеграция</i>
Области бизнеса	Новые	I Дивергентные приобретения (Конгломератная диверсификация)	III Вертикальная интеграция <i>Прямая/Обратная</i>
	Сходные	II Конвергентные приобретения (Концентрическая диверсификация)	IV Горизонтальная интеграция

Рис.1. Матрица внешних приобретений

В рамках данной статьи нет возможности уделить внимание каждой стратегии бизнеса, поэтому остановимся только на некоторых из них.

Вертикальная интеграция. Стратегия обычно включает в себя приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг. Это может осуществляться и в обратном направлении цепочки создания ценности (по линии контроля над поставками сырья) или в прямом направлении (в сторону контроля над сетью распределения).

Издательство является покупателем бумаги и услуг типографии, далее оно продает свой готовый продукт оптовикам и розничным сетям. Таким образом, вертикальная интеграция в обратном направлении заключается в приобретении издательством полиграфического производства (типографии), а также производителя бумажной продукции. Вертикальная интеграция в прямом направлении заключается в покупке или создании собственных оптовых и розничных структур.

В 1998-2000 гг. издательства – лидеры отрасли стали впервые использовать накопленные средства для установления контроля над полиграфическим производством, появились первые прецеденты покупок ими типографий. Среди издательств, активно реализующих эту стратегию, можно назвать АСТ, Эксмо, Олмапресс. При этом даже для издательства-лидера оказалось практически невозможным продолжить вертикальную интеграцию, присоединив к себе целлюлозно-бумажный комбинат (ЦБК). При попытках покупки ЦБК издательства столкнулись не только с финансовыми проблемами (такие покупки требуют очень значительных инвестиций), но и с другими проблемами, часто неэкономического характера.

В это же время начинается активная работа издательств со сбытовой сетью: сразу несколько крупных издательств начинают выстраивать собственную торговую сеть, три крупнейших издательства открывают собственные логистические центры, обслуживающие розничные сети.

Горизонтальная интеграция. Стратегия озна-

**издательство
является
покупателем
бумаги и услуг
типографии, далее
оно продает свой
готовый продукт
оптовикам
и розничным сетям**

Таблица 1

Суммарные годовые тиражи издательств РФ (в млн.экз)

Издательство	Основные направления	2002	2003	2004
ЭКСМО	Худ. лит, прикладная лит.	74,9	86,8	90,6
АСТ	Худ. лит, прикладная лит.	69,4	74,6	78,8
Дрофа (Дрофа плюс)	Учебная литература для школы (вуза)	66,2	68,5	70,3
Просвещение	Учебная литература для школы	66,4	60,9	60,2
Фламинго	Худ. лит, прикладная лит.	18,6	22,1	25,5
Олма-пресс	Худ. лит, прикладная лит., профессиональная	19,3	20,8	22,2
Росмэн	Детская литература, справочники	17,8	19,8	21,6
ИНФРА-М	Профессиональная литература, учебная для вузов и ссузов	15,2	16,7	18
Радуга	Худ. лит, прикладная лит.	10,4	12,4	14,2
Вентана-Граф	Учебная литература для школы	7,4	12,8	13,1
Баласс	Учебная литература для школы	17,5	15,3	12,8
Панорама	Худ. лит, прикладная лит.	11	11,7	12,2
Рипол-классик	Худ. лит, прикладная лит.	9,1	9	10

чает, что компания приобретает активы конкурента или сливается с ним, либо с какой-то другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности. Именно эту стратегию стало активно применять с 1997-1998 года, например, издательство АСТ, присоединяя к себе другие издательства и быстро наращивая темпы собственного роста. То же самое начали делать и другие издательства-лидеры. Итак, к 2003-2004 году издательства-лидеры

уже реализовывали практически все стратегии развития. Они преобразовались в огромные издательские холдинги со своим производством и системой реализации, с миллионными объемами продаж (табл. 1).

Теперь для обеспечения высоких темпов роста требуются новые стратегии, и одной из них может стать стратегия диверсификации, а именно - стратегия концентрической диверсификации.

Конгломератная диверсификация (дивергентные приобретения). Данная стратегия включает вход компании в сферы товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками. Она считается стратегией очень высокого риска.

Концентрическая диверсификация (конвергентные приобретения). Эта стратегия включает внедрение в области производства товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами через общие технологии или маркетинг. Она обеспечивает возможность синергии, т.е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов.

Новые, но связанные с имеющимися, товары имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансировывают существующие пики и спады в деятельности организации.

В настоящее время издательства одно за другим подтверждают правильность выбора такой стратегии собственным опытом, однако у них остаются проблемы – это проблемы выбора нового рынка для реализации стратегии диверсификации, а также проблемы поиска методов реализации данной стратегии. Как решать эти проблемы, будет показано в очередной статье, которая выйдет в следующем номере этого журнала.

1. Томпсон АА, Стрикленд АДж. Стратегический менеджмент. Пер. с англ.–М.: Инфра-М, 2002.

вертикальная интеграция в прямом направлении заключается в покупке или создании собственных оптовых и розничных структур

рп