

## Реорганизация управленческой системы в издательской компании

Решать, какие книги печатать, с какими авторами сотрудничать и даже как рекламировать продукцию, — в одном из крупнейших российских книжных издательств «ЭКСМО» в 2005 году эти функции передали от маркетологов и специалистов по продажам — редакторам. Издательство кардинально поменяло систему управления, чтобы преодолеть «болезни роста».

«ЭКСМО» создано в 1991 г. как книготорговое предприятие, с 1993 г. занимается издательским бизнесом. Представляет собой группу компаний, включающую в том числе Тверской полиграфкомбинат, Немецкую фабрику печати (Москва), сети книжных магазинов «Новый книжный магазин» (Москва) и «Буквоед» (Санкт-Петербург). Выручка издательства в 2004 г. составила 1,93 млрд руб. (в 2003-1,18 млрд руб.). Издательство «ЭКСМО» контролируют гендиректор Олег Новиков и коммерческий директор Андрей Гредасов. Издательство выпускает около 5000 наименований книг в год — более 85 млн экземпляров (всего в России, поданным Книжной палаты, в прошлом году было напечатано 685,8 млн экземпляров). Издательство сотрудничает более чем с 1500 авторами. Объем российского книгоиздательского рынка оценивается в \$1,2-1,5 млрд.

### *Слишком много книг*

Российский книжный рынок приближается к насыщению, считает генеральный директор «ЭКСМО» Олег Новиков. А гендиректор конкурирующего издательства «Олма-Пресс» Игорь Ельченинов и вовсе уверен, что книгоиздательский рынок страны столкнулся с кризисом перепроизводства. Российские издатели каждый год выбрасывают на рынок более 100 000 наименований, спрос же ниже в 3-4 раза, утверждает Ельченинов. Перепроизводство, по его мнению, — результат нескольких факторов. Во-первых, это низкая стоимость входа на книжный рынок (чтобы напечатать книгу, достаточно \$5000) и, как следствие, чрезмерное количество издательств — их в нашей стране более 6000. Во-вторых, малая пропускная способность книжной розницы. В регионах пока очень мало книжных торговых точек открытого типа (устроенных по принципу супермаркета), а они в расчете на квадратный метр вмещают на 35% книг больше, чем классические книжные магазины. «Рынок перенасыщен дешевой литературой», — соглашается с Ельче-ниновым Олег Бартенев, финансовый директор издательства АСТ.

Рост конкуренции подталкивает «ЭКСМО» к реформе внутренней системы управления. Требуется этого и размер компании, контролирующей сейчас больше 10% отечественного книжного рынка. За пять лет штат издательства вырос с 200 до 500 человек без учета сотрудников торговой сети. Управлять стремительно разрастающимся бизнесом из одного центра стало практически невозможно, тем более что в последние годы издательство резко расширило сферу своих интересов. Если еще в прошлом году «фирменным блюдом» «ЭКСМО» была развлекательная литература для взрослых (детективы, женские романы и фантастика), то теперь издательство борется за лидирующие позиции в сегментах поэзии, современной прозы и детской литературы, а заодно занялось выпуском образовательной (за исключением учебников) и бизнес-литературы. Для работы в новых сегментах рынка нужны специальные знания, которыми руководство «ЭКСМО» в достаточном объеме не обладает, признает Новиков.

Но, несмотря на стремительный рост бизнеса, деятельность всего издательства до последнего времени зависела всего от нескольких топ-менеджеров, которые принимали не только стратегические, но и операционные решения — вплоть до выпуска каждой конкретной книги. В свое время «концентрация власти» позволяла издательству оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации и стремительно развиваться, но сейчас она приносит компании потери, ведь один человек не может принимать решения о выпуске тысяч книг. Случались даже анекдотические ситуации: задумав издать переводную энциклопедию кактусов, компания обнаружила, что переведен и напечатан всего один том из многотомной энциклопедии, лишь после того как книга поступила в магазины.

### *Сопроотивление переменам*

Готовясь менять управленческую структуру издательства, Новиков исходил из задачи увеличить объем продаж «ЭКСМО» к 2009-2010 гг. вдвое, а рыночную долю довести до 12%. Работавшие по заказу издательства специалисты компании Strategica (подразделение консалтинговой группы «Про-инвест-консалтинг») изучили системы управления крупных издательств в 30 странах, но столкнулись с серьезным сопротивлением в самом «ЭКСМО». Нередко персонал отказывал в помощи. «Сотрудники, как правило, сопротивляются переменам. Они считают: зачем что-то менять, когда и так все хорошо», — рассказывает партнер Strategica Александр Ованесов. Консультантам долго не удавалось составить формальное описание процесса создания книги, сделать это удалось только после того, как к ним присоединились сами руководители «ЭКСМО». Новиков считает, что консультанты свою работу выполнили: «Стало очевидным, что специалисты «ЭКСМО» не задумываются: а чем же они заняты? Консультанты сформулировали правильные вопросы, которые помогли сотрудникам издательства четко описать производственный процесс».

В издательском бизнесе величина компании сама по себе не дает решающего преимущества перед конкурентами, и руководство «ЭКСМО» вместе с консультантами попыталось понять, в какой части его бизнеса «эффект масштаба» работает. Это позволило бы максимально централизовать те бизнес-процессы, для которых размер компании играет положительную роль, и распределить между самостоятельными подразделениями остальные.

Например, наладить продажу книг по всей стране может только большое издательство с собственной сетью сбыта, объясняет Новиков. Рекламой продукции тоже сподручнее заниматься крупной структуре. А вот в создании книг, в работе с авторами масштаб уже не работает. Здесь важна специализация — лучше делать книги одной узкой направленности, но точно знать, как и для кого.

### *Власть — редакторам*

Консультанты предложили собственникам «ЭКСМО» несколько вариантов реформы управления. Рассматривался вариант передачи принятия решений о выпуске книг от топ-менеджеров в коммерческий департамент, в который объединились бы дирекция по маркетингу и дирекция по продажам. Это подразделение должно было стать для редакций своеобразным объединенным заказчиком, заниматься планированием и взаимодействовать с оптовыми торговцами и книжными магазинами.

Но в конце концов было решено пойти «от продукта» — и центрами принятия решений стали редакции. В «ЭКСМО», как и в остальных крупных издательствах, разными сегментами книжного рынка, например женскими романами и фантастикой, занимаются отдельные редакции. В издательстве решили, что специалистов по узкому книжному сегменту проще обучить маркетингу, продажам и производству, чем заставить маркетолога выучить особенности работы со всем гигантским ассортиментом издательства.

Теперь вместо редакций должны появиться дивизионы, отвечающие за широкие сегменты рынка, например взрослую развлекательную литературу. А уже внутри дивизиона появятся подразделения, соответствующие конкретным рыночным нишам — детективам, женским романам, фантастике и проч. Руководители дивизионов начинают отвечать за весь процесс создания книг — работу с авторами, печать, художественное оформление и проч., а также за финансовые результаты

(объем продаж, прибыль, долю издательства в соответствующем сегменте книжного рынка).

Полномочия централизованной маркетинговой службы были существенно сокращены. Решение оперативных маркетинговых вопросов (например, о тиражах или дизайне обложки) передали в редакции, выкладку книг в магазинах доверили дирекции продаж, а реклама книжных серий, PR авторов книг, а также аналитика и исследования остались централизованными.

Фундамент для такой реформы есть, считает Новиков. В «ЭКСМО» редактор до сих пор отвечал за весь процесс создания книги, а его деятельность всегда оценивалась по объему продаж. Но теперь редактор принимает решения и о самом выпуске книги, а также начинает отвечать не только за продажи, но и за остальные финансовые показатели. Редакциям уже давно приходилось брать на себя ряд маркетинговых функций, добавляет один из ведущих редакторов «ЭКСМО». Но чтобы спрашивать с редакторов «по конечному результату», им нужно было дать возможность влиять на все этапы процесса, исключить неконтролируемые участки. Редакторы не могли влиять на производственный отдел, не были регламентированы отношения с отделом продаж, не было рычагов воздействия и на типографию, не принадлежали «ЭКСМО».

Реформа закладывала глубокие противоречия между редакционными дивизионами и подразделениями маркетинга, продаж, финансов, посчитал Олег Савич, работавший до реформы заместителем гендиректора «ЭКСМО» по маркетингу и стратегическому развитию. Не согласившись принять изменения, он уволился из компании.

«Из-за увеличения структуры и передачи ряда полномочий на следующий уровень может снизиться скорость принятия решений, что способно привести к временным операционным потерям», — признает Новиков.

#### **Оправданные опасения**

Эти опасения не беспочвенны. Перестройка из централизованного издательства в холдинг в 2004 году началась в «Олма-Пресс». Каждую редакцию тогда наделили функциями «самостоятельного мини-издательства», занимающегося выпуском узкого ассортимента книг, а руководитель стал отвечать за конечный результат. За время перестройки 60% роста оборота издательства сначала превратились в 15%, а в 2005 году упали до нуля. Издательство АСТ начало менять систему управления несколько раньше. Сейчас оно представляет собой корпорацию из более чем 30 юридически независимых издательств, в которой нет жесткого централизованного управления. Между издательствами АСТ заключены как формальные, так и неформальные договоры — например, не переманивать друг у друга авторов, придерживаться своего сегмента рынка и проч. Но продает книги и заказывает их издательствам единый департамент оптовых продаж. Он заказывает тиражи и ассортимент, занимается продвижением авторов и книг, реализует продукцию по региональной сети, анализирует рынок. Оптовик также финансирует выпуск книг, потому что можно выпустить книгу гениального автора, но без сбытовой сети она так и будет пылиться на складе.

Вопросы для обсуждения:



1. Дайте оценку привлекательности рынка печатной продукции России.

2. Какие основные направления получения конкурентных преимуществ издательских компаний вы могли бы выделить?

3. В чем, на ваш взгляд, заключаются основные ошибки, совершенные компанией «ЭКСМО»?

4. Каковы основные преимущества и недостатки различных реформ управления бизнесом компании «ЭКСМО», предложенных консультантами?

5. Изобразите существующую организационную структуру компании «ЭКСМО», определите ее наиболее сильные и слабые стороны и спроектируйте наиболее эффективную организационную структуру управления компанией «ЭКСМО» после реструктуризации.

6. Разработайте ваши рекомендации по управлению сопротивлением персонала компании «ЭКСМО» проводимым изменениям. В чем причины такого сопротивления?



7. Разработайте миссию компании «ЭКСМО».