

Книжный завал

Каменный век издательского бизнеса

Книжный бизнес активно развивается в России уже 15 лет, в стране действуют более тысячи издательств, а объем рынка достигает \$3 млрд. Однако, несмотря на внушительные масштабы и давние традиции, отрасль не выглядит успешной. Издательства не привлекают больших инвестиций, не выходят на финансовый рынок и не становятся подразделениями крупных финансовых групп.

Этой осенью знаменитый «колбасник» Вадим Дымов решил создать собственное издательство. Некоторые эксперты поспешили объявить, что издательский бизнес – новое направление вложений для капиталов в России. Однако сам Дымов сказал, что это бизнес «для души». Осторожность предпринимателя вполне понятна: инвестиционная привлекательность книгоиздания вызывает большие сомнения – что особенно странно, если вспомнить, какими богатыми традициями обладает российский книжный бизнес.

Старая история

Книжное дело – один из старейших секторов рыночной экономики, где советские граждане стали проявлять свои предпринимательские таланты. В начале 90-х все, кто имел склонность к бизнесу, бросились в первую очередь в торговлю шмотками и продуктами и во вторую очередь – в издательство и книготорговлю. Спрос на книги тогда был огромен, к тому же издательский бизнес не требовал больших капиталовложений. К этому надо добавить бескорыстную любовь к книгам, которую питали многие пионеры книжного бизнеса. В итоге за короткий срок в первой половине 90-х годов в России появились тысячи новых издательств. Многие существуют до сих пор, в частности, лидеры рынка – «Эксмо» и АСТ – появились именно в эту эпоху. При этом как вышеуказанные отраслевые лидеры, так и многие другие игроки первоначально были книготорговыми организациями. Потом торговцы начали заниматься изданием наиболее дефицитных книг – от случая к случаю. Постепенно торговые фирмы переросли в полноценные издательства.

Казалось бы, имея столь долгую историю, книжный бизнес должен был стать образцом развития отрасли по рыночным рельсам. Однако, героически возникнув в разгар 90-х, российская издательская система замерла почти в неизменном виде. «Рынок еще не сформированный до конца, малоденежный, не структурированный, с невысоким уровнем менеджмента и без отчетности по международным стандартам», – констатирует директор по маркетингу издательства «Альпина Бизнес Букс» Александр Лиманский.

Правда, в 1996 году отрасль претерпела первый кризис перепроизводства – народ наелся «анжеликов». Издательствам пришлось улучшить полиграфию, усилилась их специализация, на рынке возникли лицензионные продукты – например, переводные детские книги с иллюстрациями. После дефолта 1998 года в России появились богатые люди, «разочаровавшиеся», по выражению доцента Московского государственного университета печати Елены Соловьевой, в других отраслях бизнеса. В издательское дело стали поступать капиталы из новых для него секторов – по оценкам Елены Соловьевой, больше всего пришло денег из банков, в особенности – в Санкт-Петербурге. Именно в

1998 году возникли такие издательства, как «Амфора» и «Альпина Бизнес Букс». Однако и тогда качественных изменений на рынке не произошло. Вплоть до сегодняшнего дня подавляющее число издательств – это сравнительно небольшие, независимые, замкнутые и крайне непрозрачные организации. Практически ни одно из них не является составной частью финансово-промышленной группы. Естественно, почти ничего не слышно о каких-либо публичных инвестициях в издательский бизнес. Правда, в прошлом году финансист Александр Мамут, купив издательства «Колибри», «Махаон» и «Иностранка», создал группу «Аттикус» (по слухам, инвестиции Мамута не превысили \$4 млн). В июле 2007 года голландская международная издательско-консалтинговая группа «Волтерс Клувер» приобрела российскую компанию МЦФЭР и, по оценке, сумма сделки могла составить около 40 млн евро, но надо иметь в виду, что МЦФЭР – не только издательская, но еще и образовательная, и консалтинговая компания. Наконец, недавно Вадим Дымов создал издательство «Третья смена», но общие инвестиции в проект не превысят \$2 млн.

Этими тремя случаями практически исчерпывается история публичных взаимоотношений книжного бизнеса с внешними инвесторами. Новые издательства сейчас вообще основывают крайне редко, а если и основывают, то делают это, как правило, топ-менеджеры уже существующих (например, бывший главный редактор «Рипол Классик» Нина Комарова в 2004 году стала инициатором создания «Этерны»). Ни одна компания до сих пор не проводила IPO. На всю отрасль зарегистрирован практически единственный случай выпуска облигаций, да и тот имеет отношение не к издательству, а к торговой фирме «Топ-Книга». Учредители большинства компаний либо неизвестны, либо ими являются собственные топ-менеджеры. «Те люди, которые сегодня возглавляют издательства, начинали с простой торговли книгами, – рассказывает генеральный директор «Аттикуса» Аркадий Витрук. – Это те, кто просто увлекался книгами и менял их в букинистических магазинах. В начале 90-х кто-то уловил волну и пытался печатать тиражи простым самопальным способом, торгуя ксерокопированными экземплярами. Сейчас крупным и средним бизнесом обычно управляют наемные менеджеры, а вот в издательском деле типично, что люди, стоявшие у основания этих издательств, до сих пор являются в них управленцами. Во многих других секторах это уже пройденный этап».

Постепенная консолидация отрасли идет, но, по единодушному мнению экспертов, гораздо медленнее, чем могла бы – об этом свидетельствует тот факт, что в России активно действует приблизительно 1300 – 1500 издательств (по данным «Книжного бизнеса», их количество с 2004 года сократилось примерно на 19%). Иностраный капитал на издательском рынке практически не присутствует. Самый старый российский бизнес по многим параметрам продолжает жить в прошлом веке.

Враг на пороге

И все же перемены грядут: перед издательствами встали вопросы, на которые приходится искать ответы. Главный из них – постепенное снижение читательского спроса. Совокупные тиражи последние пять лет резко сокращаются – с 702 млн экземпляров в 2003 году до 633 млн в 2006-м. «Социальный статус книги упал, – говорит Елена Соловьева. – Сейчас не стыдно признаться, что ты ничего не читаешь – у тебя просто нет времени! Ты серьезный человек, и на дурость времени не хватает».

К этому надо прибавить рост себестоимости книги, обгоняющий рост цен на них. «В последние годы наблюдается рост всех составляющих: материалы, полиграфия, зарплаты сотрудников, аренда офисов и складов, транспорта, авторские гонорары, стоимость прав на зарубежные книги», – отмечает Александр Лиманский из «Альпина Бизнес Букс». Немаловажную роль играет рост курса евро, ведь именно в Европе покупается большая

часть типографских машин и значительная доля полиграфического сырья. Между тем доля импортных (то есть высококачественных) материалов, в частности, высокосортной бумаги, постоянно растет: читатель становится все более взыскательным. Снижение рентабельности издательского бизнеса можно считать свершившимся фактом.

Естественным ответом могло бы стать ускорение консолидации рынка. Крупные игроки экономят за счет «эффекта масштаба». Не случайно Александр Мамут объединил сразу три издательства под крышей холдинга «Аттикус». «Мы стали закупать больше бумаги, картона, пленок и всех остальных материалов. В связи с ростом объемов наших заказов типографии тоже идут навстречу, мы становимся большим и интересным клиентом. Кроме того, чем больше размер издательства, тем эффективнее можно управлять складами, бухгалтерией – всем, что называется бэк-офисом. За счет этого мы и стараемся удерживать прибыльность на достаточном уровне», – объясняет глава «Аттикуса» Аркадий Витрук.

Можно предположить, что главным направлением развития рынка станет постепенная консолидация бизнеса вокруг нескольких десятков лидеров. «У небольших компаний много идей и проектов, но не хватает ресурсов, чтобы их реализовать и довести до потребителя, обеспечить необходимую поддержку и продвижение. При этом экономика многих маленьких издательств находится в плачевном состоянии», – отмечает гендиректор «Эксмо» Олег Новиков.

Искусство поглощений

Уже сегодня структура издательского рынка похожа на пирамидальную конструкцию. На вершине два лидера – группы «АСТ» и «Эксмо», которые вместе выпускают примерно 30% книжной продукции. За ними с некоторым отрывом следуют «Просвещение», «Олма-Пресс», «Дрофа». Пятерка лидеров издает половину всех российских книг. Их размеры уже таковы, что они могут заинтересовать сторонних инвесторов, а привлеченные средства использовать как для увеличения своей доли на рынке, так и для скупки конкурентов. Правда, по мнению Олега Новикова из «Эксмо», для выхода на IPO стоимость компании должна быть не менее \$500 млн, а таких издательств в стране пока нет. Но опыт поглощений у лидеров рынка есть, хотя эти сделки проходили иногда по довольно специфическим, характерным только для издательского бизнеса схемам.

Дело в том, что ценность издательства в значительной степени определяется качеством его команды. Крупные предпочитают не покупать фирмы, а поглощать команды опытных редакторов. Сотрудничество с мелким издательством может начаться с совместного проекта. Мелкое – придумывает идею книги, находит автора, подготавливает текст, крупное – вкладывает средства в тиражирование и предоставляет свои реализационные каналы. Прибыль от проекта делится между партнерами, а в выходных данных, как правило, стоят названия обоих издательств. После некоторого периода сотрудничества крупная фирма может предложить команде партнера целиком перейти под свою эгиду. При этом младший партнер иногда формально сохраняет самостоятельность – хотя фактически это означает, что он просто берет у крупной группы на аутсорсинг работы по редактированию и подготовке текста. «Сейчас только крупные издательства, обладающие собственной сильной системой дистрибуции, могут обеспечить своим книгам масштабную и эффективную работу с розничными операторами, – разъясняет Олег Новиков. – Сегодня таких – единицы, остальные же работают через оптовиков, ассортимент которых из многих тысяч позиций позволяет продвигать в лучшем случае топ-100 каждого издательства. А все остальные книги остаются лежать где-то на складе. Если же маленькое предприятие попадает в структуру большого, то все ресурсы большого

становятся ему доступны». По оценкам Елены Соловьевой, именно АСТ – крупнейшее российское издательство – обладает особой склонностью к подобному сотрудничеству с мелкими и средними, с их последующим поглощением. Благодаря такой политике группа «АСТ» состоит из 50 отдельных редакционных команд, причем, по мнению Соловьевой, фактически реализационные подразделения группы управляют этим творческим хозяйством. Второй гигант – «Эксмо» – предпочитает поглощения мелких игроков без сохранения их бренда, хотя также прибегает к совместным проектам – например, с издательствами «Око» или «Зебра Е». Впрочем, случаются и официальные покупки: в начале этого года группа «АСТ» приобрела «Аванту+» – лидера в сфере выпуска энциклопедий. Эксперты оценивали стоимость сделки в диапазоне от \$4 млн до \$10 млн. В начале октября «Эксмо» завершило сделку по приобретению 25% издательства «Манн, Иванов и Фербер», специализирующегося на деловой литературе (оценочная стоимость сделки – \$1 млн).

Второй механизм консолидации – перекупка авторов. Как утверждают специалисты, любой автор, чьи книги достигли коммерческого успеха на рынке, немедленно получает предложение от конкурентов. А поскольку более крупные фирмы обладают и большими финансовыми возможностями, то они, как правило, могут сделать лучшее предложение. В результате на рынке наблюдается феномен, который можно было бы назвать вертикальной миграцией писателей: от мелких издательств – к средним и от средних – к крупнейшим. Конкуренция предложений имеет и еще одно важное следствие – постепенный рост гонораров. Если в конце XX века человек, написавший детективный роман, получал за свой труд \$3000 – 5000, то теперь авторы бестселлеров могут претендовать на десятки и сотни тысяч долларов. Выплачивать такие гонорары могут только лидеры рынка.

Судьба вертикали

Крупные издательства даже в условиях снижающегося спроса могут поддерживать приемлемый уровень рентабельности еще и потому, что способны создавать вертикально интегрированные структуры, включая в состав холдингов типографии и книготорговые организации. Сегодня все крупнейшие игроки владеют либо типографиями, либо долями в капитале полиграфических комбинатов. Однако интеграция натывается на ряд объективных трудностей. Во-первых, российская типография часто не умеет «делать все», и владельцы вынуждены печатать часть книг в чужих типографиях. Во-вторых, издательство обычно не может целиком загрузить полиграфический комбинат, поэтому тот должен искать клиентов на стороне. В-третьих, российская полиграфия остро нуждается в модернизации, а у издательств нет для этого инвестиционных ресурсов.

Более перспективным направлением развития является интеграция крупных издательств с оптовой книготорговлей. В России сегодня явственно ощущается нехватка оптовиков федерального масштаба. Мелкие есть в каждом регионе – но они известны только издателям, которые с ними работают.

В этом звене существует почти единоличное доминирование одной крупной компании – «Топ-Книги». Другие фирмы – «Клуб 36,6», «Лабиринт», «Мега Л», «Мастер-Книга» – отстают от лидера с большим отрывом. Но даже «Топ-Книге» не под силу организовать доставку товара во все субъекты Федерации. «В Германии на оптовом книжном рынке всего два игрока – KNV и Libri, – говорит Любовь Касьянова, начальник управления оптовых продаж «Топ-Книги». – Для России при ее масштабах вполне возможно существование 3 – 4 крупных игроков».

Возникает патовая ситуация: региональные оптовики не могут налаживать связи с московскими издательствами, а федеральные – все-таки недостаточно крупны, чтобы охватить своей сбытовой сетью все регионы – в частности, из-за конкуренции с мелкими. «У нас мало крупных оптовиков, потому что много мелких. При этом книжной отрасли не хватает существующего количества этих компаний, – говорит Владимир Драбкин, главный редактор журнала «Книжный бизнес». – Организация подобного звена требует слишком больших вложений. Крупные оптовики не могут поглощать мелких из-за нехватки средств. В ближайшие годы мало что изменится».

По словам Любви Касьяновой, в среднем наценка оптовика в России составляет 20 – 25%, почти столько же, сколько в Германии, где торговец набавляет 30%. Однако в региональные магазины продукция попадает, пройдя через нескольких посредников. И суммарная наценка может перевалить за 100%. Искусственное повышение цены снижает прибыль издателя и в то же время тормозит спрос на книги. К тому же у издателей и торговцев отсутствует общее понимание роли оптового звена на книжном рынке. «Логисты не должны заниматься продвижением отдельных названий, это прерогатива издательства. А издатели ждут, что мы будем стимулировать сбыт именно их продукции, – сетует Любовь Касьянова. – Иногда они выступают в роли наших конкурентов, предоставляя равные коммерческие условия оптовикам и рознице. В этом случае нам приходится снижать цены, и соответственно рентабельность».

В итоге крупнейшие издательства не ждут милости от оптовиков, а начинают создавать сети собственных региональных дистрибьюторских центров. Остальным приходится ждать, когда федеральные игроки дорастут до нужных размеров.

Невездесущая розница

Имеются у издательств и серьезные трудности во взаимоотношениях с розничной торговлей. Причем эти трудности возрастают по мере того, как российский читатель становится все более требовательным. В «золотые» для книжного дела 90-е годы более 70% книжной продукции в России продавалось на лотках, в киосках, на ярмарках. Постепенно такая система перестала устраивать и издателей, и читателей. Книги – товар специфический. Успех реализации во многом зависит от разнообразия ассортимента, торговых площадей, комфорта и удобной навигации. Сегодня на долю лотков и киосков приходится не больше 10% оборота. Между тем рост продаж сдерживается неразвитой системой торговли. Книга до потребителя просто не доходит. На Москву и Санкт-Петербург приходится 40 – 60% оборота. В районе с населением в 100 000 человек может не оказаться ни одного магазина, способного предоставить достойный выбор. «Серьезная конкуренция существует только в Москве, да и то со стороны старых магазинов «Москва», «Библио-Глобус», «Молодая гвардия», – говорит Дмитрий Кушаев, совладелец сети «Букбери». Своим успехом они во многом обязаны выгодному «историческому» местоположению. «В Германии на каждые 15 000 жителей приходится один специализированный магазин, в России одна точка обслуживает 60 000 человек, – сетует Алла Штейнман, генеральный директор издательства «Фантом Пресс». – Более-менее нормальная ситуация только в Москве и Питере, неплохая – в Екатеринбурге и Новосибирске. В провинции розница не удовлетворяет спроса».

Участники рынка уже заговорили о приближении кризиса перепроизводства. «Российские торговые площади могут «освоить» чуть больше 30% производимой в стране печатной продукции. Но ведь еще есть остатки прошлых лет, – говорит Ольга Шерман, и.о. директора департамента маркетинга «Топ-Книги». – Нормальная система возврата издателям нереализованного товара практически отсутствует. Например, в США доля

возврата составляет более 20% поставленных книг, в Западной Европе – около 15%, в России – не более 5%. И это не означает, что наши издатели отлично прогнозируют спрос, просто они не принимают остатки своих «шедевров». Другие каналы реализации («Книга – почтой», Интернет) контролируют не более 12 – 13% оборота.

Опутанные сетями

Решить проблему нехватки цивилизованной розницы могли бы сетевые игроки. По прогнозам экспертов маркетингового агентства Step by Step, количество сетевых книжных магазинов будет расти на 35 – 40% в год. Правда, подобные прогнозы эксперты давали еще несколько лет назад, однако темпы прироста оказались намного ниже. По данным «Топ-Книги», на долю сетевой розницы приходится лишь 15% оборота книжной продукции. В России насчитывается примерно 15 сетей, но в основном они работают в столицах. Сетевая торговля – также плод вертикальной интеграции, большая часть ее находится под контролем издательств или оптовиков. Акционером «Нового книжного» и «Буквоеда» является издательство «Эксмо», «Азбука» владеет сетью «Книжный салон «Престиж» и контролирует питерскую «Снарк». Издательству «АСТ» принадлежит сеть «Буква». Компания «Топ-Книга» создала пять сетей разных форматов. Владелец «Аттикуса» Александр Мамут также контролирует сеть «Букбери».

При этом, создавая собственные розничные сети, издатели постоянно вынуждены преодолевать соблазн: превратить их в каналы продажи только собственной продукции. Например, большая часть ассортимента «Буквы» приходится на книги издательства «АСТ». «Я не понимаю такой модели. Это не книжный магазин, а пункт продаж товара конкретного издательства», – сетует Дмитрий Кушаев. В собственной торговой сети можно привлекать покупателя более выгодными ценами, ведь наценка посредника отсутствует. Но отсутствует и выбор, который обычно обеспечивает приток покупателей. Не случайно некоторые проекты не получили должного развития. Холдинг «Терра», например, благодаря серьезным вложениям европейской книжной сети «Бертельсман» купил Ярославский полиграфический комбинат и организовал сеть «Книжный клуб «Терра». «У них были связи с властями в регионах, хорошие места для магазинов, – рассказывает Елена Соловьева. – Но продвигали они продукцию «Терры». Но одно издательство не может обеспечить нормальный поток новинок! Если клиент заходит и видит, что книги в магазине не поменялись – ему становится неинтересно».

Крупных независимых игроков, в равной степени заинтересованных в продвижении продукции всех издательств, в сфере розницы очень мало. В Москве к таковым относится только муниципальная сеть «Московский дом книги», поскольку владельцы сетей «Букбери» и «Республика» тоже стали издателями. Розничная торговля книгами считается не слишком привлекательным бизнесом. С одного квадратного метра площади книжный супермаркет приносит вдвое меньше доходов, чем продуктовый, при равных затратах на оборудование. Основная статья расходов любой розничной точки – арендная плата. Однако в книжном бизнесе одни магазины платят по коммерческим расценкам, другие – по льготным, а третьи не платят вовсе (если магазин – государственный). В результате участники рынка поставлены в заведомо невыгодные условия: кто-то вынужден закладывать свои арендные издержки в цену книги, а кто-то может позволить себе демпинг. По словам Ольги Шерман, в зависимости от формата уровень рентабельности колеблется от 7% до 15%. «С точки зрения оперативной рентабельности, сегодня по-прежнему наиболее выигрышным является формат магазина в 200 – 300 метров», – рассуждает генеральный директор сети «Буквоед» Денис Котов.

Пока жители провинции страдают от дефицита продукции, розничные торговцы пытаются бороться за покупателя на самых конкурентных рынках – московском и питерском. Например, «Буквояд» первым реализовал концепцию книжного магазина-клуба с дополнительным сервисом. «Мы предоставляем услуги по поиску и бронированию книг через Интернет и через единый телефонный номер, – говорит Денис Котов. – Наши книжные клубы работают круглосуточно, у нас можно бесплатно воспользоваться доступом Wi-Fi, оставить ребенка в детской комнате и раздеться в гардеробе. Московский дом книги проводит мероприятия для читателей: фестиваль детской книги, неделю русской фантастики. С конца 2005 года в магазинах «Букбери» стали открывать кофейни «Шоколадницы» по принципу американской книжной сети Barnes & Noble, там в каждом магазине работают кофейни Starbucks. «Мы сотрудничаем с несколькими операторами, в том числе и с «Шоколадницей». Они платят нам за аренду, а мы получаем от них дополнительных клиентов, – говорит Дмитрий Кушаев. – Аудитории кофеен и книжных магазинов пересекаются. Есть определенная синергия кофе, чая и книги. В больших магазинах такая модель работает».

За ценой не постоим

Участники рынка, начиная с издателей и заканчивая розничными торговцами, объясняют все проблемы российской книжной отрасли низкими ценами. Дескать, в России книги значительно дешевле, чем на Западе. «Особенность нашего рынка в том, что книга является дешевым продуктом. Люди не привыкли тратить деньги на нее. В той же Польше она стоит \$8 – 9, а у нас редко выше \$3. Цены на все товары растут, а на книги – нет», – считает Алла Штейнман. Подобные речи слышны на протяжении десяти лет. По мнению издателей и торговцев, низкая конечная стоимость книги лишает возможности развиваться, поскольку каждый участник цепочки ограничен определенным уровнем маржи. Правда, многие указывают «плачущим» издателям, что в Москве книга в твердом переплете стоит те же \$8 – 10. В регионах, конечно, цены ниже, но именно столичный рынок приносит издателям и торговцам основные доходы.

В некоторых странах приняты фиксированные розничные цены на книги. Изначально цена уже указана на обложке, издатель продает товар со скидкой, которую потом по очереди накручивают оптовики и розница, а конечный потребитель покупает книгу по той самой фиксированной цене. Но в России введение фиксированных цен представляется маловероятным. За их существование обычно борются издательства, однако у нас они активно развивают розницу, поэтому сколько бы ни сетовали на тяжелую жизнь, свободные цены им выгодны.

«Книжный рынок имеет одну особенность, которую часто упускают: низкую эластичность спроса. Это означает слабую зависимость числа приобретаемых книг от цены на них. Цена будет основным фактором роста российского книжного рынка, в то время как количество проданных книг в натуральном выражении уменьшится или останется на прежнем уровне, – предсказывает Ольга Шерман. – До 2009 года цены на книги будут расти примерно на 20% за год, соответственно и книжный рынок будет увеличиваться как минимум на 15%».

Таким образом, главные направления развития издательского бизнеса в России – консолидация, вертикальная интеграция и рост цен. Но развитие по этим трем направлениям будет происходить не быстро. Ценам не позволят расти бедные читатели. На пути консолидации встанет упорство владельцев мелких и средних издательств, не готовых лишиться бизнеса. По оценкам Александра Лиманского, консолидация отрасли будет происходить самое большее со скоростью две-три крупные сделки в год.

Книгам не хватает полок

Интервью с Аркадием Витруком, генеральным директором группы «Аттикус»

Проект Александра Мамута, издательская группа «Аттикус», учрежден не в самое лучшее время: книжный рынок затоварен, нераспроданной, по некоторым данным, остается треть всех напечатанных книг. Однако генеральный директор группы «Аттикус» Аркадий Витрук уверен, что существуют пути развития бизнеса, позволяющие издательствам процветать даже в условиях стагнации.

Любое издательство мечтает выпустить бестселлер – книгу, которую раскупают сотнями тысяч экземпляров. Любое издательство мечтает открыть писателя, способного производить бестселлеры по несколько штук в год. Но в России работает больше тысячи издательств, и на всех бестселлеров явно не хватит.

– Какие, на ваш взгляд, самые привлекательные проекты появились за последнее время в издательской сфере?

– Самые удачные – те, что незаметны. Удачные проекты – это стабильные продажи, а стабильные продажи идут по специализированным каналам. Это учебники, специальная литература для бухгалтеров, специальная литература для юристов. Мы все подписаны на обновление юридических баз данных, и те, кто издает печатные «эквиваленты» подобных баз, не слишком заметны, но их бизнес очень привлекателен. За это платят, сколько бы оно ни стоило. Если же говорить о ярких книжных проектах, то достаточно посмотреть рейтинги – и они говорят, что на первом месте у нас детективы, и тут издательство «Эксмо» выходит на первое место со своими женскими детективами, которые они делают огромными тиражами. Когда книги издаются тиражом по 200 000 – 300 000 экземпляров, то, думаю, что с прибылью там все в порядке.

– Если писатель вроде Минаева или Робски получает внезапный успех – это удача издательства или результат целенаправленной маркетинговой политики?

– Без маркетинговой работы успеха добиться невозможно. Практически все новые проекты требуют поддержки. Успех книги с рекламным сопровождением может быть в разы выше, чем без него. Реклама становится все большим и большим двигателем нашей торговли. Бизнес окреп и может позволить себе выборочно спонсировать поддержку отдельных проектов. Тут каждое издательство обладает собственным ноу-хау. Обычно стандартный набор включает, как минимум, какие-то листовки, плакаты, рассылки для партнеров в рознице, и сегодня стоимость всего этого измеряется уже тысячами долларов. Когда издательство начинает устраивать какие-то промоакции, все становится еще дороже, потому что, даже когда делаешь это совместно с какими-то федеральными сетями, выясняется, что практически невозможно организовать акцию на всю страну. Тут же федеральная сеть дробится на множество локальных сетей и магазинов, потому что сети хоть и федеральные, но состоят из сегментов, и в каждом из них приходится организовать акцию отдельно. Такие акции в идеале должны совмещать в себе усилия прокатчиков фильмов, издательств, изготовителей игрушек, и тогда успех гарантирован.

– Часто говорят, что маркетинговым усилиям издательств мешает элементарная нехватка книжных магазинов.

– Так и есть. Все мы стремимся открыть новые имена, которые завтра станут знаменитыми. Но поскольку в ином магазине и полок не хватает, то любая книга на стенде новинок находится недостаточно долго, чтобы читатели успели понять: ей уделяется специальное внимание. Обычно в магазине книга лежит на такой выкладке в течение двух недель. И если человек, который интересуется книгами, старается заходить в магазин пару раз в месяц, то он ее видит один раз. В лучшем случае – два. Вряд ли этого достаточно, чтобы книга примелькалась и в подкорке засело ее название.

– **Какое, на ваш взгляд, сегодня главное направление развития издательств?**

– Издательства будут сейчас фокусироваться на выстраивании вертикальной цепочки. Они постараются наладить взаимоотношения с ключевыми сетями таким образом, чтобы получать дополнительные услуги, информацию, чтобы книги конкретного издательства приобретались эффективнее. Плюс займутся повышением уровня сервиса – повышением скорости и расширением географии доставки, маркировкой книг для розницы. Не секрет, что у нас в регионах много мелкого опта, который никогда до Москвы не добирается и перебивается, беря книжки у крупного федерального оптовика. Региональные игроки с удовольствием переключились бы на прямую работу с издательством, если бы оно могло предоставить такие услуги.

– **А ваше издательство?**

– У нас есть планы строительства собственной типографии. Мы рассчитываем, что она, хотя и станет входить в корпоративную структуру, но будет оперировать в рамках рынка, и наше издательство станет только одним из ее заказчиков.

– **Начнете организовать свои магазины?**

– Такой вариант мы рассматриваем очень внимательно, только ведь это очень дорогостоящая вещь. В любом случае мы не станем подходить к этому как к магазинам издательства. И типография, и магазины будут не придатками издательства, а самостоятельным бизнесом. Но собственная розница – это большой проект, он требует и соответствующих инвестиций, и, самое главное, человеческих ресурсов. В России найти человеческие ресурсы труднее, чем инвестиции.

– **А когда мы услышим о первом IPO издательской компании?**

– Масштаб крупнейших игроков уже позволяет выходить на IPO, исходя из понимания, что это вызовет достаточный интерес инвесторов. Но готовиться к IPO нужно в течение трех лет. Если этим кто-то сейчас занимается, то в лучшем случае года через два произойдет первое размещение.

Артем Казаков, Константин Фрумкин
16.10.2007 [Журнал "Компания"](#)