



„БЕРТЕЛСМАН“ – ЕДИН ОТ ЛИДЕРИТЕ НА СВЕТОВНОТО КНИГОИЗДАВАНЕ

доц. д-р Мария Гуленова

В навечерието на Франкфуртския панаир на книгата през 2007 г. френското списание „Ливр Ебдо“ („Livres Hebdo“) публикува своя рейтинг на най-големите издателски групи в света [1]. Първата десетка според списанието е представена на табл. 1.

Таблица 1

Мяс-то	Издателство	„Родителска“ корпорация	Страна	Оборот (USD)
1.	„Reed Elsevier“	„Reed Elsevier“	Великобритания– Нидерландия	7,60 млрд.
2.	„Pearson“	„Pearson plc“	Великобритания	7,30 млрд.
3.	„Thomson“	„Thomson Corp.“	Канада	6,00 млрд.
4.	„Bertelsmann“	„Bertelsmann AG“	Германия	5,90 млрд.
5.	„Wolters Kluwer“	„Wolters Kluwer“	Нидерландия	4,80 млрд.
6.	„Hachette Livre“	„Lagardère“	Франция	2,56 млрд.
7.	„McGraw-Hill Education“	„The McGraw-Hill Cos.“	САЩ	2,52 млрд.
8.	„Reader’s Digest“	„Reader’s Digest“	САЩ	2,30 млрд.
9.	„Scholastic Corp.“	„Scholastic“	САЩ	2,20 млрд.
10.	„De Agostini Editore“	„Gruppo de Agostini“	Италия	Няма данни

В данните за оборота на корпорациите „Ливр Ебдо“ е включил продажби не само на книги, но и на други информационни продукти. Затова някои книжни конгломерати заемат по-ниски места в сравнение с групите, в чийто оборот делът на некнижните стоки е относително голям. Например френската група „Ашет Ливр“ по продажби на книги заема II място в света, а в рейтинга се е оказала на шесто.

Основната част от списъка на най-големите издателства в света заемат европейските и северноамериканските корпорации. Едва във втората десетка се появяват компании от други региони на света (Япония). Като цяло според данните на списанието 45 водещи издателски групи в света имат общ оборот в размер на 73 млрд. дол., а първата петица – в размер на 32 млрд. дол.

На IV място в класацията е „Бертелсман“ („Bertelsmann AG“).

Кога възниква и как се развива през годините компанията, която още през 70-те г. на XX в. е причислена към групата „мощни концерни, които във формално отношение вече не могат да бъдат наречени чисто издателски, макар че предоставят по-голямата част от книжната продукция (в западната литература ги наричат „мултимедийни“, от думата „медия“ – средства за масова комуникация)“ [2, с. 556]?

За да се отговори на този въпрос, е необходимо да бъдат разгледани основните етапи в нейното развитие.

1835–1850 г.

Карл Бертелсман

На 1 юли 1835 г. печатарят Карл Бертелсман (Carl Bertelsmann) (1791–1850) основава издателство „К. Бертелсман“. То разполага със собствена печатница в Гютерслох (Gütersloh), Германия [3].

Първият бестселър на „К. Бертелсман“ е „Теомеле“ („Theomele“) – компилация на християнски песни и химни.

К. Бертелсман използва своята издателска програма, за да подкрепи религиозното Възродително движение на протестантските комунити в Минден-Равенсберг, и особено техния най-важен защитник Йохан Хайнрих Волкенинг (Johann Heinrich Volkening), с който той работи много тясно.

Но Бертелсман публикува също общообразователни книги и издава два вестника, единият от които, „Евангелишес Монатсблат фюр Вестфален“ („Evangelisches Monatsblatt für Westfalen“) става най-важното периодично издание на движението в Минден-Равенсберг. То продължава да излиза от печат без прекъсване до 1929 г.

От самото начало на своята дейност К. Бертелсман е активно въвличен в обществена дейност: той е енорийски и градски съветник в Гютерслох, организира мероприятия за подобряване на условията на живота на бедните и прави дарение за основаването на „Евангелиш-Щифтишес Гимназиум“ („Evangelisch-Stiftisches Gymnasium“) – местното протестантско висше училище).

К. Бертелсман избира псалм 24 като максима за своята нова издателска компания: „Отворени широко, вие. Отворени, вие стари/вечни врати. Тогава Кралят на славата ще дойде“.

1850–1887 г.

Издателската къща при Хайнрих Бертелсман

Хайнрих Бертелсман (Heinrich Bertelsmann) (1827–1887) следва идеалите на своя баща както в предприемачески, така и в религиозен смисъл.

От 14 служители в средата на века броят им бързо нараства до 60.

Издателската програма устойчиво се разширява, като компанията изкупува други издатели и издателски сегменти: теологията е присъединена към художествената литература, философската и общообразователната наука.

Като един от основателите на консервативното периодично издание „Фолксблат фюр Минден-Равенсберг“ („Volksblatt für Minden-Ravensberg“) в 1859 г., преименувано в „Консервативер Фолксфройнд“ („Konservativer Volksfreund“) три години по-късно, в което той самият е представен с много материали и уводни статии, Х. Бертелсман оказва голямо политическо влияние в региона на Източна Вестфалия.

Разширяването на издателския бизнес скоро налага преместването в нови помещения. В 1868 г. компанията се сбогува с нейното първоначално седалище на „Кирхплатц“ („Kirchplatz“) и се премества на „Банхофштрассе“ („Bahnhofstrasse“, по-късно – „Айкхофштрассе“ („Eickhoffstraße“). Новата сграда е център на компанията чак до 1976 г.

Подобно на своя баща, Х. Бертелсман е включен в много градски църковни и социални организации. В своята компания той създава за пръв път корпоративен фонд за инвалиди и пенсионен фонд (1887 г.).

1887–1921 г.

Връщане към богословската тематика при Йоханес Мон

През 1881 г. Йоханес Мон (Johannes Mohn, 1856–1930) – син на свещеник от Ринеланд (Rhineland), се жени за единствената наследница на Х. Бертелсман – Фридерике Бертелсман (Friederike Bertelsmann, 1859–1946).

След обучение за книгоиздател във фирмата на К. Бертелсман Мон наследява издателския бизнес след смъртта на титуляра.

Под неговото ръководство практическата богословска литература отново става по-важна. Й. Мон е активен член на Протестантското мисионерско движение и чрез създаването на мисионерски списания и серии утвърждава издателството като водеща мисионерска издателска марка.

От средно по мащаби предприятие до този момент, компанията продължава да расте: през 1910 г. тя има 80 служители, и това е по времето, когато Гютерслох е с население към 18 000 души.

Подобно на своите предшественици Й. Мон активно се занимава с обществена дейност: той е градски съветник, член на управителния съвет на „Евангелиш-Щифтишес Гимназиум“, председател на разнообразни мисионерски асоциации, член на ръководството на Асоциацията на протестантските книготърговци и др.

Първата световна война му нанася голям удар: „Под тежестта на преживяванията – ще напише по-късно неговият син и приемник Хайнрих – неговата издръжливост го напусна.“ През 1921 г. Й. Мон се оттегля от издателския бизнес.

1921–1930 г.

Хайнрих Мон

и модернизацията на издателската компания

Хайнрих Мон (Heinrich Mohn) (1885–1955) представя четвъртото поколение в семейния бизнес.

Когато той го поема през 1921 г., издателят има 84 служители и годишен доход от 700 000 райхсмарки (Reichsmarks).

Х. Мон, който е офицер по време на Първата световна война, модернизира компанията, като поставя продажбите, счетоводството и производството върху нова основа и реорганизира издателската програма. Дистрибуционните дейности на компанията се основават на тясно сътрудничество с протестантските дружества и организации.

Въпреки високите загуби по време на инфлацията през 20-те години, Х. Мон укрепва все по-трудния богословски издателски бизнес в края на десетилетието. Високотиражните списания, създавани с участието на духовника Йоханес Цойлек (Johannes Zauleck), обезпечават оцеляването на издателя дори по време на световната депресия. Периодичните издания „Фюр унсере Киндер“ („Für unsere Kinder“), „Фюр алте Ойген“ („Für alte Augen“) и брошурата „Ахт Зайтен Фройде цу берайтен“ („Acht Seiten Freude zu bereiten“), замислени като практически произведения за нуждите на енорията, стигат до милионна аудитория.

Първи пробив в художествената литература

Богословската традиция на издателството формира основата за отдел за художествена литература.

Сп. „Дер Христлихер Ерцелер“ („Der Christlicher Erzähler“), публикувано за първи път през 1927 г., бележи навлизането на издателя в белетристиката. Неговата

целева група продължава да се фокусира върху произведения за нуждите на енорията/общината и религиозната литература.

През същата година Фритц Вискфорт (Fritz Wixforth), тясно свързан с Х. Мон в качеството му на директор по продажбите, предлага въвеждането на малък отдел за художествена литература.

Въпреки големия успех на „Дер Христлихер Ерцелер“ и няколко романа, ще бъдат необходими години, преди да се постигне пробив към широката читателска публика на фронта на художествената литература.

Нови продажбени стратегии

Фр. Вискфорт е привърженик на модерни методи за продажба и реклама. Той отделя по-голямо внимание на продажбите на художествената литература: въвежда големи, цветни плакати/обяви и витринни експозиции; по-късно добавя пакети с различни евтини стоки – „Ньойгикайтспакете“ („Neuigkeitspakete“), окомплектовани в кутии романи и материали за конкурси с награди, които да привлекат вниманието на клиентите.

От 1934 г. отделът за художествена литература е печеливш. Пътят към широката публика е открит.

1930–1940 г.

Приспособяване към Третия райх

За да удовлетвори интересите на широката читателска публика, издателят все повече разширява гамата на художествената литература, като наред с класическата и тривиалната започва да включва книги с националистично (völkisch) и дори антисемитско съдържание.

През 1934 г. започва много бърз комерсиален растеж с публикуването на книги, посветени на войната. Те предлагат автобиографични разкази на германски войници за фронта. „Изданията за въоръжените сили“ („The Armed Forces editions“) се оказват особено доходни за издателя. Те имат за цел да осигуряват войниците на фронта с литература, която ще ги отвлече от всекидневните ужаси на войната. Сценариите за „перфектен свят“ и класическата литература играят важна роля, както твърдят националистичните съобщения.

Малко преди започването на войната броят на служителите е 440.

Издателство „К. Бертелсман“ става най-големият доставчик на книги за Вермахта и отпечатва своите продукти в различни градове на Европа.

То свързва своята консервативна християнска традиция с идеологията на националсоциализма по от-

ношение на издателската програма и корпоративната култура.

Успехът на издателя в голяма степен се основава на неговото икономическо и идеологическо присъединяване към системата на националсоциализма.

Независима историческа комисия разследва историята на компанията през годините от 1921 до 1948/1949 г. и през 2002 г. представя изчерпателен доклад, озаглавен „Бертелсман в Третия райх“.

Теологията в Третия райх

Х. Мон е свързан с църквата „Бекененде Кирхе“ („Bekennende Kirche“) и продължава издаването на по-малко доходната богословска програма. Голямо значение имат и идеологическите връзки с националсоциализма, както и с автори като известния теолог Паул Алтхаус (Paul Althaus).

Чрез създаването през 1934 г. на сериите „Фолксмисионарише Хефте“ („Volksmisionarische Hefte“) Мон получава мощ, която е решаваща за формирането на имиджа на издателя през 30-те години.

През 1939 г. в съответствие с официалните разпоредби богословският клон на издателската къща се обособява като самостоятелна издателска марка – „Руфер“ („Rufer“), която запазва контактите си с Църквата. В отговор на мерките на цензурата и на проблемите с квотите за хартиените запаси, след 1941 г. публикуването на богословски заглавия е преустановено.

1940–1950 г.

Книги за въоръжените сили

По време на войната издателят увеличава броя на предлаганите книги в специалните „Издания за въоръжените сили“.

Техният изключително висок общ тираж от 19 млн. екземпляри донася високи печалби; от 1943 г. „К. Бертелсман“ е № 1.

Организационно тези резултати стават възможни преди всичко благодарение на ефективността на неговата собствена печатница и на аутсорсинга (наемането на подизпълнители) на поръчки за печатари в окупирана Холандия и в Източна Европа.

„Изданията за въоръжените сили“ обхващат целия съдържателен спектър на издателя, т.е. класици на немската литература, но и литература с националистична и дори антисемитска насоченост.

По същото време компанията влиза в конфликт с нацисткия Културен и Икономически офис, особено по отношение на богословската марка „Руфер“, която е закрыта през 1943 г.

Съдебен процес и закриване

В резултат на съдебно дело за незаконно набавяне на хартиени запаси и като част от мобилизацията на цялата икономика на Германия издателство „К. Бертелсман“ е закрыто през 1944 г.

Неправомерното използване от Вермахта на „чекове за хартия“, в което са въвлечени представители на повисоките мениджърски ешелони и берлинският спекулант на хартия Матиас Лакас (Matthias Lackas), води до завеждане на дело против компанията и в края на краищата – до обвинителен акт, който е анулиран след плащане на административна глоба малко преди края на войната.

Унищожаване и ново начало

През март 1945 г. голяма част от активите на издателя са унищожени по време на британското въздушно нападение над Гютерслох.

По време на преговорите и споразуменията през пролетта на 1947 г. Х. Мон се оттегля от ръководството на компанията.

Неговият син Райнхард Мон (Reinhard Mohn, роден 1921 г.), който е бил американски пленник и се е върнал от военен лагер предишната година, политически е реабилитиран и поема ръководството на издателската компания. Той е от петото поколение в семейния бизнес.

1950–1960 г.

„Лезеринг“

Въпреки че приемствеността в ръководството на компанията е гарантирана в лицето на Р. Мон, налице са сериозни икономически трудности, свързани с паричната реформа, които трябва да бъдат преодоляни.

Наскоро осъществено въвеждане на „дойче марката“ с нейната реална пазарна стойност е последвано от нарасналото потребление на хранителни и други потребителски стоки, но културните стоки (сред които и книгите) остават на заден план.

За да запазят продажбите високи, директорът по продажбите Фр. Виксфорт и продавачът на книги по поръчка по пощата Йоханес Тордсен (Johannes Thordsen) разработват идеята за *клуб на книгата*. Концепцията включва доставяне на книги директно на клиента, без последният да посещава книжарница.

На 1.VI.1950 г. е основана „Бертелсман Лезеринг“ („Bertelsmann Lesering“). Нейните продажби директно на клиентите имат огромен успех: точно след 6 месеца „Лезеринг“ има 52 000, а след 12 месеца – 100 000 членове.

През 1954 г. „Лезеринг“ чества своя едномилionen член, а през 1960 г. наброява три милиона членове.

Днес значението на „Лезеринг“, познат просто като „Клуб Бертелсман“, за модерната медийна компания „Бертелсман“ се разкрива с израза „куршум на наемен убиец“ („silver bullet“).

Програмата се разширява

50-те години бележат появата на нова епоха за „Бертелсман“, в която доминират start-ups и експериментите – особено в специализираните издателски марки, ръководени от Рудолф Вендорф (Rudolf Wendorff).

През 1952 г. е създаден самостоятелен енциклопедичен екип; като първото справочно произведение, публикувано през 1953 г., е „Ich sag Dir alles“, а неговото реално енциклопедично творчество започва с „Лексикона на Бертелсман“ („Das Bertelsmann Lexikon“) в четири тома (1953–1955).

Днес „Бертелсман“ е синоним на енциклопедично ноу-хау; като справочните книги се продават директно на клиентите чрез „Гросе Бертелсман Лексикотек“ („Große Bertelsmann Lexikothek“), също така добре, както и в книжарниците „Висен Медиа Ферлаг“ („Wissen Media Verlag“). Квинтесенцията на тяхното съдържание е на разположение във водещия онлайн информационен портал на Германия – Wissen.de.

Навлизане в музикалния бизнес

През 1956 г. „Бертелсман“ започва да продава звукозаписна (recorded) музика чрез създаването на „Шалплатенринг“ („Schallplattenring“), а за да се издигне в йерархията на този пазар, основава фабричните марки „Ариола“ („Ariola“) и „Сонопрес“ („Sonopress“) през 1958 г. и със звезди като Далида Петер Александер, Роберт Столц, Удо Йоргенс и много други, които бързо генерират много добри приходи, ги утвърждава на пазара. „Ариола“ става една от най-успешните музикални фабрични марки на Германия през 60-те г. на XX в.

Технологичен прогрес

По същия начин в полиграфическия сектор, ръководен от Хърбърт Мултойпт (Herbert Multhaupt), компанията има възможност да привлече квалифициран, творчески персонал и успешно да внедри иновации в практиката.

„Бертелсман“ въвежда офсетовия печат още през 1956 г. – днес „Мон Медиа“ („Mohn Media“) е най-голямото офсетно полиграфическо предприятие в Европа.

През 1954 г. администрацията на „Лезеринг“ въвежда ранна EDP система, базирана върху перфокарти, известна като „Холерит Илектрик Табулейтинг Систем“ („Hollerith Electric Tabulating System“).

Поява на корпоративната култура

Благодарение на големия успех на пазара към края на 50-те години, „Бертелсман“ се превръща от средно предприятие в голяма корпорация.

Важен фактор в това развитие е подходът на Р. Мон към ръководството (leadership). Той предоставя голяма свобода на своите служители – тя трябва да ги насърчи за творчество и идентифициране с компанията. Това е съвсем актуално и през XXI век.

Заедно с тях през 1959 г. Р. Мох разработва нова, децентрализирана организационна структура, която намира израз в първата корпоративна конституция – известна като „Грундорднунг“ („Grundordnung“) или „Basic Order“. Тя е въведена през 1960 г.

1960–1970 г.

„Бертелсман“ чества 125-годишния си юбилей

Въвеждането на „Бертелсман Грундорднунг“ през 1960 г. утвърждава Р. Мон като пионер в сферата на корпоративната култура в Германия.

В годината на 125-ия юбилей на компанията „Грундорднунг“ има за цел да свърже традициите на издателя с неговите бъдещи амбиции. Ключовите елементи на „Грундорднунг“ продължават да са част от днешните „Съществени елементи на Бертелсман“ („Bertelsmann Essentials“):

- ♦ децентрализирана организация;
- ♦ делегиране на отговорност;
- ♦ лидерство в партньорството;
- ♦ задължения на компанията към обществото.

В речта си по случай юбилея Р. Мон коментира въвеждането на „Грундорднунг“ по следния начин: „Ние знаем, че само трудовият и социалният ред, които най-добре са описани като „икономическа демокрация в рамките на компанията“ може да отговорят на нараналите предизвикателства на бъдещето. Ние вярваме, че корпоративната конституция представя основата, върху която ние можем да изградим наистина функционираща общност“.

Той придава голяма важност на непрекъснатото добавяне на съвременни идеи, предложения и компоненти към корпоративната култура – когато през 1970 г. въвежда участие в печалбата за служители си, спечелва прякора „Червения Мон“ в медиите.

Стъпките в еволюцията на корпоративната конституция са следните:

- ♦ 1960 г. – въведена е „Бертелсман Грундорднунг“;

- ♦ 1967 г. – ревизирана е „Грундорднунг“;
- ♦ 1970 г. – въведено е участие в печалбата;
- ♦ 1973 г. – „Грундорднунг“ е преформулирана и преименувана в „корпоративна конституция“;
- ♦ 1977 г. – проведено е първото изследване на служителите – днес то се осъществява във всички подразделения на компанията;
- ♦ 1977 г. – основана е „Фондация Бертелсман“ („Bertelsmann Stiftung“);
- ♦ 1979/80 г. – осъществен е обширен преглед, включващ многобройни работни комисии на всички равнища и във всички подразделения;
- ♦ 1985 г. – започва интернационализация и към бизнес целите на компанията е добавен аспект на „приемственост“;
- ♦ 1992 г. – усвоена е нова бизнес концепция;
- ♦ 1998 г. – въведени са „Съществени елементи“ („Essentials“), основаващи се на бизнес-концепцията;
- ♦ 2006 г. – ревизирани са „Съществените елементи“.

Първи стъпки зад граница

Новите организационни структури налагат „Бертелсман“ да поеме модерен експанзионистичен курс извън Германия.

През 1962 г. в Барселона е създаден „Сиркуло де лекторес“ („Circulo de Lectores“). Испанският клуб на книгата бързо печели голяма литературна репутация. Днес испанските граждани разглеждат „Сиркуло“, чиито почетни членове са крал Хуан Карлос и кралица София, като една от трите най-важни културни институции на каталонската столица – наред с операта и „Еф Ес Барселона“ („FC Barcelona“).

През 1966 г. Бертелсман купува дял от капитала в австрийския клуб на книгата „Донауланд“ („Donauland“) и през 1970 г. е създаден френският клуб – „Франс Лоазир“ („France Loisirs“).

Следват откривания на клубове на книгата в Португалия, Великобритания, Италия, САЩ и Нидерландия.

Диверсификация

Експанзията към други европейски страни е съпроводена от продуктова диверсификация – практика, развита от много германски компании по това време.

През 1964 г. изкупуването от „Дойче Банк“ на акции в „Уфа“ („Ufa“) бележи навлизането на „Бертелсман“ във филмовия и телевизионния сектор.

„Бе Еф Пе“ („Bertelsmann Fernsehproduktionsgesellschaft“ – „BFP“) е създаден през 1960 г. и сега е обединен с „Уфа-Фернsehпродукцион“ („Ufa-Fernsehproduktion“) в Берлин.

Най-необичайната бизнес „авантюра“ на „Бертелсман“ е от средата на 60-те години – това е индустриален селскостопански проект. Построена е птицеферма в Гимбжайм (Gimbsheim), южно от Вормс (Worms), която продължава да съществува като част от компанията до 1971/1972 г.

Разширяване на медийния бизнес

През 1969 г. компанията се включва в бизнеса със списания посредством 25 процентно участие в хамбургския издател „Грюнер + Яар“ („Grüner + Jahr“), тясно свързан с германската медийна история.

От 1973 г. в резултат на промени в дяловия капитал „Грюнер + Яар“ се превръща във важно корпоративно подразделение на „Бертелсман“.

1970–1980 г.

Създаване на „Бертелсман А Ге“

В 1971 г. Р. Мон завършва преобразуването/трансформирането на средния семеен бизнес в модерна, мениджмънт-led медийна корпорация чрез създаването на „Бертелсман АГ“. Нейният Изпълнителен съвет включва Р. Мон (председател), Х. Мултхойпт (за технически/индустриални операции), Р. Вендорф (издаване) и Манфред Фишер (корпоративен, музика, филми и телевизия).

Верни на принципа за децентрализация, новосформираните корпоративни подразделения осъществяват бизнеса като самостоятелни единици. Постоянният растеж също оказва въздействие върху административните потребности на групата и през 1976 г. компанията се премества в новия Корпоративен център на „Карл-Бертелсман-Щрасе“ („Carl-Bertelsmann-Strasse“).

Интернационализация

В началото на 70-те години най-важните насоки на „Бертелсман“ са: книги, списания и музика.

Годините, които следват, са посветени на системна интернационализация на медийния бизнес извън Европа. От Испания клубовете се разпростират към Централна и Южна Америка, музикалният бизнес прави първи крачки на пазара в САЩ с покупката на фабричната марка „Ариста“ („Arista“); през 1977 г. „Бертелсман“ изкупува части от знаменитата издателска марка „Бантам“ („Bantam“).

Участие на служителите в печалбата

Верен на духа и същността на своята корпоративна култура, през 1970 г. Р. Мон включва служителите на „Бертелсман“ в разпределението на печалбата. „Сам онези предприятия, чиито служители могат да се идентифицират с тяхната компания, ще са способни да

преодоляват предизвикателствата на бъдещето, и такъв начин на мислене изисква материална справедливост“ е неговият аргумент.

Отзвукът в пресата е огромен, особено когато се съобщава за пенсионен фонд за авторите с първоначален стартов капитал от 1,8 млн. DEM. Германският седмичен вестник „Ди Цайт“ („Die Zeit“) пише: „От моделите за участие на служителите в печалбата и създаването на активи, практикувани в настоящия момент в Германия, най-обещаващ да поощри съревнование, е този на „Бертелсман“.“

По това време са разработени и нови инструменти за проверка на прозрачността и проверимостта на разходите на мениджмънта.

През 1977 г. е осъществено първото изследване на служителите; а в световен мащаб през 2002 г.; то се провежда регулярно и досега.

Основаване на „Фондация Бертелсман“

През 1977 г. Р. Мон учредява некомерсиалната фондация „Фондация Бертелсман“, която днес владее повече от половината от капиталовите акции в „Бертелсман АГ“. Нейната дейност има за цел да реформира секторите: политика, държавна администрация, университети, здравеопазване и публични библиотеки.

Основната причина за създаването ѝ е разкрита в думите на Р. Мон: „Безпокойството, което всеки гражданин и демократ трябва да чувства, когато общество не е в задоволително състояние, увеличи желанието ми да помогна да се подобрят нещата. [...] Това доведе до основаването на „Фондация Бертелсман“.“

Създаването на новата фондация получава широк обществен отзвук. „Франкфуртер Алгемайне Цайтунг“ („Frankfurter Allgemeine Zeitung“) пише: „Сферата за дейност, която е избрана, не е лоша. „Фондация Бертелсман“ и нейният устав трябва непременно да послужат като модел за други компании.“

1980–1990 г.

Промени в Управителния съвет

През 1981 г., когато навършва 60 години, Р. Мон се оттегля от председателството на Управителния съвет и поема поста Председател на Надзорния Съвет. Негов приемник е М. Фишер (Manfred Fischer), а през 1983 г. той е заместен от Марк Вьоснер (Mark Wössner).

Следва дълга фаза на разширяване за компанията, по време на която тя проявява особено голям интерес към международните медийни пазари.

Пробив на пазара в САЩ

Политиката на купуване на други компании, започнала в издателския бизнес през 70-те години, е насочена към европейските страни извън Германия и отвъд океана.

„Бертелсман“ купува испанската издателска марка „Плаза и Джанес“ („Plaza y Janes“), както и американските издателски компании „Бентам Букс“ („Bantam Books“) (1980 г.) и „Дабълдей“ („Doubleday“) (1986 г.) – двете са известни преди всичко като знаменити издатели на „пейпърбекс“ („paperbacks“ – книги с меки корици), като „Дабълдей“ включва също така два клуба на книгата – „Doubleday Book Club“ и „Literary Guild“.

Музикалната фабрична марка „Ар Си Ей“ („RCA“) също става част от компанията през 1986 г.

Тези големи покупки, за които се съобщава в рамките на един месец, завършват пробива на „Бертелсман“ на американския медийен пазар. Инвестициите са последвани от период на консолидиране. Американските издателски марки отсега нататък осъществяват бизнес като издателска група „Бентам Дабълдей Дел“ („Bantam Doubleday Dell“), а световният музикален бизнес е свързан с музикалната група „Би Ем Джи“ („Bertelsmann Music Group“ – „BMG“) с щаб-квартира в Ню Йорк, създадена през 1987 г.

Навлизане в комерсиалната телевизия

Когато през 1984 г. в Германия започва епохата на комерсиалната телевизия, „Бертелсман“ от самото ѝ начало е част от нея.

„Грюнер + Яар“ и „Бертелсман“ сливат техните електронни медийни дейности в „Ufa Film- und Fernseh-GmbH“, Хамбург.

„Уфа“ владее 40% дял в първия немскоговорящ частен телевизионен канал: „Ар Ти Ел плюс“ („RTL plus“).

„Ар Ти Ел“ бързо е разработен като най-успешен в Европа, финансиран от реклама (или „безплатен“) телевизионен канал и днес е един от най-важните стълбове на медийната група.

Еволюция на корпоративната култура

През 1985 г. „Бертелсман“ чества своя 150-и юбилей.

По време на нейната възходяща интернационализация компанията реализира важни елементи на корпоративната култура в своите подразделения извън Германия: Започвайки с Австрийския клуб на книгата „Донауланд“, изследванията на служителите постепенно са въведени за европейските клубни единици; сферата на действие на „Съществените елементи“ на „Бертелсман“ се разпростира в повече страни.

1990–2000 г.

След 1989 г. „Бертелсман“ инвестира в Източна Германия, Централна Европа и Азия.

След падането на Берлинската стена „Бертелсман“ се разширява към Източна Германия и Централна Европа със своите клубове и списания, а в бившата Източна Германия – с полиграфически операции.

Това означава също увеличена заангажираност във всекидневните вестници:

- ♦ 1991 г. „Бертелсман“ купува певечето дялове в „Дрезднер Друк-унд Ферлагхаус“ („Dresdner Druck- und Verlagshaus“) и „Sächsische Zeitung“;

- ♦ 1992 г. – от „Берлинер Ферлаг“ („Берлинер Цайтунг“, „Берлинер Куриер“) („Berliner Verlag“ – „Berliner Zeitung“, „Berliner Kurier“);

- ♦ през 2000 г. компанията присъединява английската „Пийърсън груп“ („Pearson Group“) за създаването на нов бизнес всекидневник – „Файненшъл Таймс Дойчланд“ („Financial Times Deutschland“).

Едновременно с това тя „отправя поглед“ към разрастващите се пазари в Азия: през 1997 г., след години на подготвителна работа, тя отваря първия клуб на книгата за Китай – най-гъстонаселената страна в света, в Шанхай.

„Бертелсман“ се развива онлайн

През 1995 г. „Бертелсман“ навлиза в епохата на мултимедиите: заедно с „Америка Онлайн“ („America Online“) създава онлайн услугата „Ей Оу Ел Европа“ („AOL Europe“); изкупува също „Пикселпарк“ („Pixelpark“) – изтъкната мултимедийна агенция в Германия по това време.

Мултимедийната офанзива завършва със заангажираност в сектора на интернет услугите: през 1996 г. „Бертелсман“ присъединява „Дебис“ („Debis“) във формирането на мрежовата компания „Медиауейс“ („Mediauways“), втория най-голям мрежов доставчик в Германия.

Телевизия и радио за Европа

През януари 1997 г. „Бертелсман“ слива „Уфа Филм-унд Фернсех-Ге еМ Бе Ха“ със „Си Ел Ти“ („Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion“ – „CLT“), която е в частното радиопредаване от 1931 г.

Това води до появата на най-голямата телевизионна компания в Европа – „Си Ел Ти – Уфа“, която осъществява бизнес в радиото и телевизията в Германия, Франция, страните от Бенелюкс, Великобритания, Швеция и Гърция.

През 2000 г. се появява „Ар Ти Ел Груп“ – резултат от сливането на „Си Ел Ти-Уфа“ и Британската компания „Пийърсън TV“ („Pearson TV“).

Групата разполага с 22 телевизионни канала и 18 радиостанции в десет европейски страни. Тези компании произвеждат годишно 11 000 часа телевизионни и радиопрограми в 35 страни по света.

Брендове като „Бейуоч“ („Baywatch“) и „Гуд Таймс, Бед Таймс“ („Good Times, Bad Times“) издигат „Ар Ти Ел Груп“ до лидер на европейския пазар във финансираната от реклама („безплатната“) телевизия и в телевизионното производство.

Днес електронните предаватели на групата включват „М6“ във Франция и „Five“ във Великобритания, както и дял от капитала в руската компания „Ren-TV“.

През 2006 г. „Ар Ти Ел Груп“ има аудитория над 200 млн. телевизионни зрители дневно в 11 страни.

„Random House“:

САЩ става най-важният пазар за „Бертелсман“

През юли 1998 г. „Бертелсман“ поема знаменития американски издател „Рендъм Хаус“ („Random House“) с неговия списък от световноизвестни автори като Джон Ъпдайк, Тони Морисън, Джон Льо Каре и Майкъл Крайтън и го слива с „Бентам Дабълдей Дел“.

Новата издателска група – „Рендъм Хаус Ко.“ („Random House, Inc.“) – представлява най-голямата отделна инвестиция в историята на компанията и грандиозно обвързване с книгите в началото на информационната епоха.

„Бертелсман“ става най-големият търговски издател в англоговорящия свят.

Това променя и регионалната оценка: САЩ се превръща в най-важния пазар за компанията.

Е-търговия и научно издаване

Под ръководството на Томас Миделхоф (Thomas Middelhoff), който е назначен за председател на Съвета на директорите и на висшия изпълнителен орган през ноември 1998 г., „Бертелсман“ първоначално разширява своите интернет проекти.

Компанията започва през 1999 г. с „Би Оу Ел“ („Bertelsmann Online“ – „BOL“) международен медиен магазин за книги и музика. Тя купува също и един от най-големите авторитети в научното книгоиздаване в света: специализирания издател „Шпрингер“ („Springer“), чийто списък с автори съдържа не по-малко от 120 лауреати на Нобелова награда.

Компанията скоро осъзнава динамиката на новите медийни пазари и се оттегля от интернет достъпа, за да премести фокуса на своята стратегия върху медийното

съдържание, бизнеса с крайни клиенти и медийните услуги. При това много изгодно: така само от продажбата на акциите си в „Ей Оу Ел Европа“ („AOL Europe“) през 2000 г. тя получава повече от 6,75 млрд. долара.

През същата година „Бертелсман“ продава провайдъра на мрежови услуги „Мидиуейс“ на испанската компания „Телко“ („Telco“).

2000–2005 г.

Радио- и телевизионните предавания като средство за растеж: „Ер Ти Ел Груп“

Чрез две съдбоносни стъпки, предприети през 2001 г. и 2002 г., „Бертелсман“ укрепва своя обещаващ телевизионен бизнес:

- ♦ в „Ар Ти Ел Груп“ (като получава 90% от акциите); групата става най-голямото ѝ корпоративно подразделение;

- ♦ в друга телевизионна и радиогрупа (с 22% от акциите) с участието на „Пиърсън“.

Концентриране върху най-важните бизнеси, откриване на корпоративна сграда в Берлин

През август 2002 г. Гюнтер Тилен (Gunter Thielen) е назначен за председател на Съвета на директорите и на висшия изпълнителен орган. Той засилва принципите на децентрализация и предприемачество в компанията – една от рецептите за успеха на „Бертелсман“.

Следвайки първоначална фаза на консолидиране, под неговото ръководство са осъществени няколко важни предприемачески стъпки:

- ♦ през май 2003 г. е продадена специализираната издателска група „Бертелсман Шпрингер“;

- ♦ „Рандом Хаус“ купува издателската марка „Хаине“ („Heine“), Мюнхен, с автори на бестселъри като Робърт Харис, Джон Гришам, Стивън Кинг и Николас Спаркс;

- ♦ в края на 2002 г. „Директ Груп“ се освобождава от чисто е-търговските си операции, за да се фокусира върху медийните клубове с техните повече от 30 млн. членове в 19 страни;

- ♦ през август 2004 г. „Директ Груп“ създава Клуба на книгата в Украйна.

Портфолиото на „Бертелсман АГ“ е стабилизирано и започва фаза на нов растеж с инициативата „Растеж и иновация“ („GAIN“).

През ноември 2003 г. се чества откриването на зданието „Бертелсман Унтерден Линден 1“ („Bertelsmann Under den Linden 1“) в Берлин. То осигурява място за диалог за текущи мероприятия, бъдещи издания и перспективи в социалното и икономическото развитие на компанията.

Обвързване с музикалния бизнес

През 2002 г. „Бертелсман“ поема „Зомба“ („Zomba“) – най-голямата независима музикална компания в света, като по този начин осигурява силна глобална пазарна позиция на „Би Ем Джи“. Преместването добавя към портфолиото с артисти на компанията супер звезди като Джъстин Тимбърлейк и Бритни Спийрс.

„Би Ем Джи“ се придвижва до № 3 в световния музикално-издателски бизнес.

През юли 2004 г. антитръстови организации на Европейския съюз и САЩ изясняват сливането между звукозаписните музикални бизнеси на „Сони Мюзик“ и „Би Ем Джи“ в „Сони Би Ем Джи Мюзик Ентертейнмънт“ („Sony BMG Music Entertainment“) – джойнт венчърна структура с щаб-квартира в Ню Йорк. Създаването ѝ свидетелства за обвързването на „Бертелсман“ с музиката като най-важен бизнес.

2005 г.

През 2005 г. „Бертелсман“ укрепва най-важните сфери на бизнеса си чрез стратегически покупки:

- ♦ „Грюнер + Яар“ купува повечето акции на издателя на списания „Мотор Пресе Щутгарт“ („Motor Presse Stuttgart“), като по този начин разширява своето международно присъствие;

- ♦ „Полиграфическа и издателска компания „Ге + Йот“ („G + J“) също успешно стартира 16 нови списания през 2005 г.;

- ♦ „Ар Ти Ел Груп“ интензифицира международните си бизнес ангажименти, включително в Русия и Великобритания; разширява до 90,4% участието си във ВАЦ групата („WAZ“);

- ♦ „Френският клуб“ купува най-голямата независима книготърговска верига във Франция – „Privat“;

- ♦ „Директ Груп“ също купува „Колумбия Хаус“ („Columbia House“) – най-големия специализиран търговец на DVD на дребно в Северна Америка; само тази транзакция предоставя на групата 8 млн. нови клиенти;

- ♦ „Арвато“ и „Грюнер + Яар“ успешно стартират „Приновис“ („Prinovis“) – джойнт венчърна структура с „Аксел Шпрингер АГ“ („Axel Springer AG“);

- ♦ „Арвато“ формира „Арвато Инфоскор“ („Arvato Infoscore“) – джойнт венчърна структура, включваща „А Зет Директ“ („AZ Direct“), „Би Еф Ес Файнънс“ („BFS Finance“) и „Инфоскор груп“ („Infoscore Group“). В резултат на сливането възниква един от водещите европейски провайдъри на услуги, свързани с данни, информация и мениджмънт на сметки (receivables).

В средата на 2005 г. след изборите в Германия „Бертелсман“ стартира кампанията „Du bist Deutschland“ заедно с 24 други медийни компании. Целта е да се внуши ново усещане за оптимизъм за бъдещето. С бюджет от 32 млн. евро това е най-голямата социална маркетингова кампания в историята на страната. С нея са запознати 38 млн. души и фразата „Дубист Дойчланд“ започва често да се употребява.

На 22 март 2006 г. „Бертелсман“ съобщава пред медиите резултатите от своята дейност през 2005 г. Според тях [4]:

- ♦ в сравнение с 2005 г. общият оборот на концерна се е увеличил с 5,1 % и е достигнал 17,9 млрд. евро;

- ♦ брутният операционен доход (ЕБИТ – „Earnings Before Interests and Taxes“ – печалбата до плащането на данъци и проценти по кредитите) е нараснал с 12,7 % и е 1,61 млрд. евро;

- ♦ чистият доход е 1,04 млрд. евро;

- ♦ броят на служителите на компанията в цял свят се е увеличил – от 76 266 на 88 516 (това се дължи предимно на корпоративните покупки на „Бертелсман“);

- ♦ само в Германия за една година концернът е създавал над 1000 работни места;

- ♦ основният принос в общия оборот е на подразделението „Ар Ти Ел Груп“. Неговият оборот е нараснал с 4,8 % и е достигнал 5,1 млрд. евро;

- ♦ оборотът на „Грюнер + Яар“ е 2,6 млрд. евро, на музикалната група „Би Ем Джи“ – 2,1 млрд. евро, на комуникационното подразделение „Арвато“ – 4,4 млрд. евро, на „Директ груп“ – като обединение на клубове на книгата и служби за директни продажби – 2,4 млрд. евро;

- ♦ продажбите на „Рендъм Хаус“ са се увеличили с 2,1 % и са достигнали 1,83 млрд. евро; операционната печалба е нараснала от 140 на 166 млн. евро; особено успешно е работило британското отделение на групата; отделението в Германия – „Ферлагсгрупе Рандом Хаус“ („Verlagsgruppe Random House“) „е купило няколко малки издателски марки – „Дойче Ферлагс-Анстат“ („Deutsche Verlags-Anstalt“), „Козел Ферлаг“ („Kosel Verlag“) и „Манесе“ („Manesse“); рентабилни са се оказали испанското и латиноамериканското отделение „Рандом Хаус Мондадори“, както и японското „Рандом Хаус Коданша“ и корейското „Рандом Хаус Хаус ЙонгАнг“; в 2005 г. е създадено отделение в Индия.

През 2007 г. ръководството на „Бертелсман“ на пресконференция с медиите определя изминалата 2006 г. като „най-успешната за цялата история на дейност на концерна“:

- ♦ общият растеж на продажбите е със 7,9 % – от 17,9 до 19,3 млрд. евро, което представлява нов рекорд за компанията;

- ♦ брутният операционен доход е нараснал с 16 %, от 1,61 млрд. до 1,867 млрд. евро;

- ♦ в резултат показателят операционна рентабилност (отношението на брутният доход към оборота) също е достигнал нов рекорд – 9,7 %;

- ♦ чистият доход на концерна за една година се е удвоил – от 1,041 до 2,424 млрд. евро;

- ♦ броят на сътрудниците в края на годината е 97 132 души;

- ♦ всички подразделения са подобрили своите финансови показатели;

- ♦ „Рандом Хаус“ е показала растеж на продажбите с 6,5 % – до 1,9 млрд. евро; брутният операционен доход е нараснал с 9,6 % и е достигнал 182 млн. евро; успехът на издателските операции е осигурен за сметка на огромния брой бестселъри и няколко корпоративни покупки; сред бестселърите с особено значение е „киноизданието“ („movie tie-in“) на романа на Дан Браун „Шифърът на Леонардо да Винчи“; в Германия „Рандом Хаус“ за първи път е в тройката на водещите издатели на детска литература.

Според Председателя на съвета на директорите и на висшия изпълнителен орган на „Бертелсман“ Гюнтер Тилен достигнатите през 2006 г. резултати показват, че компанията „се движи в правилното направление“. Концернът планира, че и 2007 г. ще бъде период на високи темпове на растеж и по-нататъшна експанзия.

В заключение може да се каже, че основните етапи в развитието на „Бертелсман“ са свидетелство за успешно „пътуване“ през времето от 1835 г. до днес, за активно използване на книгата като навигационно средство в над 175-годишната корпоративна история на компанията.

ЛИТЕРАТУРА

1. www.livreshebdo.fr
2. **Книговедение.** Энциклопедический словарь. Москва, Сов. энциклопедия, 1982. 664 с.
3. www.bertelsmann.com
4. knigdelo.ru

