

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA PRODAJE CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS  
V SLOVENIJI NA HRVAŠKEM TER V BOSNI IN  
HERCEGOVINI**

Ljubljana, julij 2003

IZA BERTONCELJ

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PREDSTAVITEV CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS</b> .....	<b>2</b>
<b>2. VSTOP CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS NA SLOVENSKO TRŽIŠČE</b> .....	<b>4</b>
<b>3. ANALIZA PRODAJE KNJIG</b> .....	<b>6</b>
<b>4. SEGMENTIRANJE TRGA</b> .....	<b>12</b>
<i>4.1. Segmentiranje kupcev knjig Cambridge University Press</i> .....	13
<b>5. KONKURENTI IN TRŽENJE KNJIG</b> .....	<b>16</b>
<i>5.1. Konkurenti Cambridge University Press v Sloveniji</i> .....	17
<i>5.2. Konkurenti na trgu Hrvaške</i> .....	18
<i>5.3. Konkurenti na trgu Bosne in Hercegovine</i> .....	19
<i>5.4. Trženje knjig</i> .....	19
<i>5.5. Neposredno trženje</i> .....	22
<i>5.5.1. Baza podatkov</i> .....	23
<i>5.5.2. Neposredno trženje po pošti</i> .....	24
<i>5.5.3. Telemarketing</i> .....	25
<i>5.5.4. Elektronsko trženje</i> .....	25
<b>6. PRODAJNE POTI</b> .....	<b>26</b>
<b>7. UPORABA INTERNETA</b> .....	<b>29</b>
<b>8. ORGANIZIRANJE DOGODKOV</b> .....	<b>30</b>
<i>8.1. Prodajne konference</i> .....	30
<i>8.2. Zabave in predstavitve ob izidu nove knjige</i> .....	31
<i>8.3. Razstave</i> .....	32
<i>8.4. Dogodki leta 2002, ki so zaznamovali poslovanje CUP</i> .....	32
<b>9. UGOTOVITVE IN IZBOLJŠAVE ZA PRIHODNOST</b> .....	<b>33</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>34</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>37</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>38</b>

## UVOD

Predmet analize diplomskega dela z naslovom »Analiza prodaje podjetja Cambridge University Press na trgu Slovenije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine«, je preučiti in prikazati proces vstopa Cambridge University Press na te tri trge, prodajo Cambridge University Press knjig, trženjskih aktivnosti povezanih z vstopom na te tri trge in analiza dela zastopnice na teh trgih.

Zgodilo se je že, da sem se vprašala zakaj moramo v šoli uporabljati ravno določeno knjigo in zakaj se v knjižnici ne dobi nekaterih knjig. Odločila sem se podrobneje analizirati proces prodaje knjig, od tiskarne od končnega bralca, predvsem pa podrobno preučiti dejavnike ki vplivajo na nakupno odločitev.

Trženje knjig se razlikuje od trženja navadnega, vsakdanjega potrošnega blaga in tudi od trženja luksuznega blaga. Knjige, ne samo da ostanejo z nami vrsto let, so tako kot ostali proizvodi podvržene nenehnim popravkom, ponatisom in mnogim estetskim spremembam. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da večinski delež knjig za učenje tujih jezikov in velik del strokovne literature v naših šolah zavzemajo knjige tujih založniških hiš in da se včasih mnenja o primernosti in uporabnosti knjig ločijo od šole do šole, saj je izbira knjige, katere so vključene v šolski program, odvisna skoraj v celoti od učitelja ali profesorja, kateri knjigo uporablja v učnem procesu.

Namen diplomskega dela je tako predstaviti delo zastopnice za Cambridge University Press na trgu Slovenije, Hrvaške in Bosne in Hercegovine ter hkrati analizirati prodajo in predstaviti nove možnosti za delo in alternativne načine prodaje knjig.

V prvem poglavju bom predstavila založniško hišo Cambridge University Press in njeno zgodovino. V naslednjem poglavju bom prikazala kako se je založniška hiša odločila vstopiti na slovenski in na sosednji hrvaški trg ter kako sedaj postopoma prodira tudi na trg Bosne in Hercegovine, zakaj se je odločila za tak vstop in kje so prednosti in nevarnosti takšnega vstopa.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila prodajne rezultate lanskega leta. Največji del diplomskega dela pa bom posvetila predstavitvi najpomembnejših dejstev, katera vplivajo na uspešno prodajo. Tako bom predstavila njihov prodajni sortiman, segmentacijo trga in njihove najpomembnejše tržne segmente in analizo konkurence. Podrobneje se bom spustila v analizo trženja knjig in predvsem trženje knjig s strani Cambridge University Press.

Analizirala bom tudi tržne poti, katere uporablja Cambridge University Press in kako novi načini in nove tehnološke možnosti vplivajo na oblikovanje novih poti komunikacije med kupci in tiskarno samo. Predstavila bom tudi nekaj novih načinov komunikacije z učitelji in nove možnosti predstavitev knjižnih novosti in spremljajočih novosti, ter trendov v založniški industriji. Nazadnje bom predstavila uspehe lanskega leta na področju uvajanja novih knjižnih naslovov, odobritve uporabe knjig v šolah in pričakovanja za naslednje leto.

Pri pisanju diplomskega dela bom tesno sodelovala z zastopnico, velik del informacij pa bom dobila tudi iz intranetnih strani Cambridge University Press. Ob tem se bom opirala tudi na teorijo iz knjig, predvsem na gradivo o neposrednem trženju in knjige o trženju knjig. Naloga bo predvsem raziskovalna.

## 1. PREDSTAVITEV CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS

Cambridge University Press (v nadaljevanju bom uporabljala kratico CUP, katera se ponavadi uporablja tudi v pogovornem jeziku) je založniška hiša Univerze Cambridge, ki skupaj z drugimi inštitucijami, fakultetami in instituti tvori konzorcij, kateri skupaj tvorijo Univerzo Cambridge.

Drugi deli Univerze Cambridge so še: univerza s številnimi fakultetami (ang. Collegi) in inštituti, med njimi tudi svetovno znana inštitucija ESOL, kjer nadzorujejo mednarodne izpite ESOL, kot so tudi pri nas znani izpiti iz angleškega jezika: *Preliminary English Test*, *First Certificate in English*, *Certificate in Advanced English* ter *Certificate in Proficiency in English*.

Vsaka od enot univerze je samostojna, neprofitna organizacija, vendar pa med njimi obstajajo trdne povezave, kajti njihove dejavnosti se medsebojno prepletajo in so komplementarne. CUP je integralni del univerze in prav tako kot tudi univerza sama, podpira širjenje znanja, izobraževanje, učenje in raziskovalne dejavnosti.

Prvotni namen CUP je bil predvsem ustvarjanje publikacij za potrebe univerze. Danes pa za milijone ljudi po svetu predstavljajo CUP publikacije edino vez z univerzo iz Cambridgea, saj jim založba nudi široko paleto visoko strokovnih in specializiranih publikacij, izobraževalnih knjig in vrsto specializiranih revij ter celo biblij.

CUP je najstarejša tiskarska in izdajateljska hiša na svetu. Ustanovljena je bila leta 1534, od leta 1584 naprej pa nepretrgoma, vsako leto, izdaja knjige in je trenutno ena izmed največjih akademskih in izobraževalnih izdajateljskih hiš na svetu. Letno izda preko 2.500 knjižnih naslovov in 150 različnih revij, prodaja pa v preko 200 državah sveta.

Tako kot ostale ustanove, katere so del k Univerzi Cambridge, je tudi založba Cambridge University Press neprofitna organizacija. Čeprav se ukvarja s profitno dejavnostjo prodaje knjig, je oproščena davčnih dajatev, ki so jih sicer dolžne plačevati ostale konkurenčne tiskarne, kot sta Mackmillan/Heinemann ali Pearson Publishing. Prav zato pa je njen čisti dobiček namenjen izključno financiranju univerze v Cambridgeu.

Velike vsote denarja se zlivajo v druge institucije Univerze Cambridge, precejšen delež denarja je tako namenjen tudi štipendijam, predvsem za študente iz tujine. Tako kot njena velika rivalka Založba Oxford University Press (v nadaljevanju bom uporabljala okrajšavo OUP, katera se uporablja v pogovornem jeziku), se založba Cambridge University Press, ne more privatizirati ali združiti s kakšno drugo sorodno založbo, kot se trenutno dogaja na britanskem knjigotrštvu.

V zadnjih 25-tih letih se je poslovanje založbe izredno razmahnilo. Potrebe po specializiranih strokovnih knjigah so vse večje, hkrati pa narašča tudi povpraševanje po učbenikih za angleško govoreče področje in tudi po učbenikih za ne-angleško govoreče področje. Danes najdemo publikacije te založbe tako rekoč v vsakem kraju po svetu. Da bi se čimbolj približali svojim bralcem, ima založba Cambridge svoje podružnice tako v New Yorku (ZDA), Sydneyu (Avstralija), pa tudi v Španiji, Afriki in v Aziji.

Glavni sedež CUP pa še vedno ostaja v Cambridgeu (VB), kjer se zbirajo vse niti s celega sveta, hkrati pa se tam vodi tudi poseben oddelek, ki je zadolžen samo za evropske države. Podružnice po svetu skrbijo za raziskavo svojega tržišča, prilagajajo knjižni program specifičnim potrebam na tržišču in predlagajo tudi dodatne verzije, še posebej učbenikov, ki bodo bolj ustrezali tamkajšnjim potrebam kot bi na primer na evropskem tržišču. Založba ima trenutno v tisku preko 20.000 knjig, skupaj z zemljevidi, stenskimi grafi, slikami, CD-Romi, spletnimi publikacijami in celo ročnimi lutkami.

CUP je sedaj resnično *svetovna založniška hiša* v pravem pomenu besede, kjer izraz globalizacija dobro poznajo. Angleški jezik je prvi svetovni jezik izobraževanja in znanosti in CUP teži k zagotavljanju sodelovanja z najboljšimi avtorji in k izdajanju najboljših del v angleškem jeziku, po celem svetu. Trenutno sodeluje s preko 24.000 avtorji v 108 državah, od tega z preko 8.000 v ZDA, več kot 1.300 v Avstraliji in po 100 v državah kot so: Japonska, Rusija, Španija in Izrael.

Vsako novo publikacijo, ne glede na to kje je izdana, mora odobriti strokovna skupina založbe, to je zaupno telo starejših cambridgeskih akademikov, kateri budno pazijo tudi na to, da se ohranja sloves in dobro ime Univerze in hkrati tudi založbe. Matična CUP ima velik mednarodni tim strokovnjakov za nadzor projektov, za sodelovanje z avtorji in pa predvsem, za sodelovanje z zastopniki širom po svetu.

Založba Cambridge University Press svoj vpliv razširja tudi tako, da ima vse več predstavništev v različnih delih sveta. Znano je, da je CUP aktivno vabila rokopise in prodajo v kontinentalni Evropi že od leta 1530, vendar pa je šele leta 1949 ustanovila prvo preko-oceansko podružnico v New Yorku. Po 20 letih je bila ustanovljena podružnica tudi v Avstraliji, po tem pa se je proces širitve šele začel. Širitev v pravem pomenu besede se je pričela v zgodnjih 1980 letih, z najemom prvih treh *'English Language Teaching'* zastopnikov v Evropi. V nadaljevanju bom uporabljala okrajšavo ELT, katera se običajno uporablja v pogovornem jeziku. ELT program sestavljajo knjige in učni pripomočki, namenjeni učenju angleškega jezika za ne-angleško govoreče učence.

Sedaj ima CUP pisarne v 27-ih državah in predstavnike v nadaljnih 37-ih, kar doseže doseg populacije, kateri jim je že dvakrat omogočil osvojitve *'Kraljeve nagrade za izvozne dosežke'*.

Tako kot se je začela širitev iz ELT baze v Cambridgeu, so se sistematsko širile tudi funkcije predstavništev, kateri so se iz *prodajnih predstavništev* preoblikovali v *distribucijske centre* in nato v *izdajateljske centre*. Tako se sedaj knjige ne tiskajo

samo v Cambridgeu (VB), New Yorku (ZDA) in Melbournu (Avstralija), ampak tudi v Stanfordu (VB), Madridu (Španija) in celo v Singapurju.

V prihodnosti bo prišlo do vse večje rasti in diverzifikacije saj CUP izdaja vse več različnih formatov in predvsem prihaja na trg z vedno novimi mediji in si tako jača pozicijo v novih nastajajočih izobraževalnih trgih, se odziva na intelektualni razvoj na področjih kjer je že aktivna in neprestano investira v nove tehnološke spremembe, z namenom izboljšanja proizvodnje, distribucije in informacijskega sistema.

Širitev tako zaznamujejo vedno novi trgi na katere vstopa. Na trg bivše Jugoslavije vstopa postopoma in trenutno preko zastopnika, kar bom pozneje bolj podrobno predstavila. Za Slovenijo je sledila Hrvaška in sedaj se uspešno uveljavlja tudi na trgu Bosne in Hercegovine. Širitev na tem trgu je upočasnjena predvsem zaradi nizkih cen katere morajo zagotoviti na našem trgu.

Prihodnja napovedi prodaje so optimistične, ob dejstvu, da zanje tujih jezikov ni več le nuja, ampak postaja že del življenja, se ni bati, da bo prodaja knjig naraščala.

## **2. VSTOP CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS NA SLOVENSKO TRŽIŠČE**

Slovensko tržišče je za veliko mednarodno tiskarsko hišo, katera proda milijone knjig letno, majhno tržišče. Večji založniki še vedno predstavljajo informacije knjigarnam in drugim velikim kupcem predvsem z izkušenim timom predstavnikov, kateri so običajno podrejeni prodajnemu ali trženjskemu direktorju, kateri prihaja iz glavne podružnice. Tak način vstopa in prodaje je v navadi na velikih trgih in v komunikaciji z velikimi kupci.

CUP ima ELT razdeljen na tri glavne podružnice (ang. '*branches*'), katere imajo centralizirano vodstvo, to so:

Cambridge/VB, ki pokriva: Evropo, Azijo in Afriko,  
New York/ZDA, katera pokriva ZDA in Srednjo ter Južno Ameriko in  
Sydney/Avstralija, ki pokriva področje Avstralije in del Azije.

Evropske podružnice so tako podrejene matični '*Cambridge hiši*' in delujejo kot njen operativni del, lociran izven njenih meja. Zaradi majhnosti in specifičnosti našega trga, so se ob vstopu na slovenski trg in pozneje tudi na druge trge bivše Jugoslavije, odločili za istega zastopnika. Razlogi za to odločitev so bili različni.

Splošni dejavniki kateri vplivajo na odločitev o načinu vstopa na trg so (Hrastelj, 1995, str. 86):

narava proizvoda,  
finančni dejavniki,  
uvozni predpisi,  
tradicije, običaji in  
drugi dejavniki.

Za zastopnika so se odločili iz več praktičnih razlogov: predvsem zato, ker je zastopstvo vmesna oblika med neposrednimi in posrednimi oblikami izvoza, v razmerah razdrobljenih trgov pa se prav le-ti zopet najpogosteje uveljavljajo.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila delo zastopnika, pozitivne in negativne vidike vstopa na trg preko zastopnika in razloge, zakaj se je Cambridge University Press odločil vstopiti na trg preko zastopnika.

Zastopstva ali zastopniki delujejo v imenu tujega podjetja in posredujejo proizvode za dogovorjeno provizijo. Zastopstva so zelo razširjena, saj podatki kažejo, da kar 70% evropskih in 60% ameriških podjetij uporablja ali je uporabljalo zastopstva v izvoznem poslovanju (Ješovnik, 2001, str.140).

Načeloma delimo zastopstva na dve osnovni obliki in sicer (Ješovnik, 2001, str.141):

a) agenti:

zastopnik agent na provizijski osnovi,  
zastopnik agent s servisom,  
zastopnik agent s skladiščem in  
Del credere agent.

b) distributerji:

pogodbeni odjemalci principalov, ki so dobili izključno ali vsaj prednostno pravico do prodaje blaga na določenem geografskem območju. Za razliko od agentov imajo blago v svojem imenu in za svoj račun.

Zastopnik agent deluje po nalogu pooblastitelja in praviloma ne predstavlja blaga v svojem imenu in na svoj račun. Tako tudi ne upravlja z zalogami in ne nosi finančnih tveganj, razen svoj osebni ugled in pogoje nadaljnega sodelovanja v primeru slabih poslovnih rezultatov (Ješovnik, 2001, str. 141).

Prednosti, katere zastopnik nudi podjetje so predvsem naslednje (Ješovnik, 2002, str.142):

- agent je lokalno podjetje, ki dobro pozna lastnosti tujega tržišča,
- na ta način lahko podjetje hitro in enostavno vstopi na lokalno tržišče, tako si lahko zagotovi dobre prodajne rezultate in povečan denarni tok, ob neznatnih stroških, v primerjavi s stroški ki bi nastali ob razvijanju lastnega kadra in prodajne poti,
- matično podjetje pridobi prve tržne izkušnje na lokalnem tržišču prav s pomočjo agenta, ob nizkih stroških, v primerjavi z razvijanjem lastne mreže.

Seveda pa imaj tudi zastopniki svoje slabosti, katere je treba pretehtati, najpomembnejši sta naslednji:

- zaradi poslovne oblike niso izpostavljeni večjim poslovnim tveganjem, zato je razumljivo da včasih niso pretirano zavzeti za uvajanje posameznega proizvoda na lokalno tržišče,
- eden izmed večjih problemov je sposobnost agenta, da vzpostavi primerne distribucijske kanale in dodatne in dodatne po-prodajne storitve za ciljne segmente matičnega podjetja.

Pri izboru zastopnika za CUP v Sloveniji in Hrvaški je pomembno vlogo igrala predvsem osebna sposobnost zastopnice, njen značaj in osebnostne lastnosti, izkušnje, temperament in tudi njena nacionalnost.

Prednosti lokalnega zastopnika pridejo na trgu, kot je trg bivših jugoslovanskih republik, še toliko bolj do izraza. Na teh trgih je nacionalna pripadnost še vedo močan dejavnik pri poslovnih običajih, vsaj po izkušnjah zastopnice Cambridgea.

Na trgu Slovenije nacionalna nota ni očitno prisotna, večji vpliv pa se kaže na trgu Hrvaške, zares močno pa se pokaže šele na trgu Bosne in Hercegovine, katerega sedaj prav tako pokriva ista zastopnica.

Večja samostojnost zastopnika v primerjavi z podružnicami pa ne pomeni da ni podrobno nadzorovan s strani matične hiše, saj imajo zastopniki dvakrat letno srečanja v Cambridgeu in tam predstavijo svoje delo in prihodnje načrte. Poleg tega imajo takrat tudi konference in predstavitve novih načrtov CUP, evaluacijo dela in prodaje, petletne projekcije prihodnje širitve in pa seveda takrat tudi predstavijo poslovne rezultate svojim kolegom iz drugih držav.

Seveda pa zastopniki ne uživajo svojih privilegijev, če se ne izkažejo z načrtovano prodajo in če ne sledijo načrtom CUP na svojem trgu. Zastopniki so prav tako manj omejeni glede starosti in tako lahko svoje delo opravljajo tudi po 60 letu, kar pa ne velja za uslužbence predstavništev, le-ti morajo po 60 letu v pokoj.

Pri odločitvi za zastopnika ali za predstavništvo, igra močan faktor tudi strošek. Zastopniki so cenejši, kot je odpiranje predstavništev že zato, ker je zastopnik en sam, predstavništvo pa ima takoj minimalno tri zaposlene, pri tem pa ne pomeni, da je delo toliko bolj strokovno opravljeno.

### **3. ANALIZA PRODAJE KNJIG NA TRGU SLOVENIJE, HRVAŠKE TER BOSNE IN HERCEGOVINE**

Cilj prodaje je čim boljša zadovoljitev povpraševanja po proizvodih in s tem v doseganju čim boljšega poslovnega uspeha. V literaturi obstaja pojmovanje prodaje v ožjem in v širšem smislu (Udovič, 1995, str. 12).

*Prodaja v ožjem smislu* je dejanje menjave blaga za denar, torej bolj ali manj rutinska menjalna transakcija potem, ko je bilo blago že proizvedeno in ko so se pojavili kupci.

*Prodaja v širšem smislu* pa zajema vse dejavnosti v zvezi s pripravo prodaje, prodajno politiko in izvrševanjem prodaje v podjetju.

V zvezi s prodajo spremljamo in ocenjujemo tiste dejavnike prodaje, ki imajo vpliv na doseženo poslovno uspešnost. Zato spremljamo predvsem (Pučko, 1997, str. 71):

- obseg in strukturo prodaje,
- tok prodaje,
- prodajne poti,
- kupce in njihove značilnosti ter prodajne pogoje in
- prodajne stroške in prodajne cene.

Seveda pa obstajajo še številni drugi dejavniki prodaje.



CUP od decembra 2002 redno spremlja in objavlja obseg in strukturo prodaje po trgih in po posameznih knjižnih naslovih. Tekoče prodajne rezultate si je možno v vsakem trenutku ogledati na intranetu Cambridgeske Univerze. Podatki so ažurni in dostopni vsem zastopnikom, ne glede na državo.

Šele v zadnjih 30 letih se je založba usmerila tudi v izdajanje tako imenovanih publikacij za učenje angleškega jezika ali ELT publikacij (ang. English Language Teaching). To so učbeniki, priročniki in slovarji za poučevanje in učenje angleškega jezika.

Ker je angleščina najbolj razširjen tuj jezik se knjige odlično prodajajo po vsem svetu, naš trg pri tem pravilu ni nobena izjema.

Prodajni asortiman ELT knjig na našem in na sosednjih trgih zavzema veliko število različnih knjig, namenjenih učenju angleškega jezika, naj naštejemo le nekaj različnih učbenikov:

- učbeniki za osnovne šole,
- učbeniki za srednje šole,
- učbenike za jezikovne šole,
- učbenike za fakultete,
- slovnice vseh vrst,
- priročnike za učitelje,
- množico strokovnih knjig s področja metodike, lingvistike (uporabna lingvistika, na primer), testiranje in ocenjevanje,
- referenčne knjige (slovarji vseh vrst),
- belatristika prirejena za učenje angleščine in
- specializirane revije.

Zastopnica za CUP v Sloveniji na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini, dela za ELT in Izobraževalni oddelek, (ang. Education Department) pri CUP; to pomeni, da promovira knjige za poučevanje in učenje angleščine in delno prave učbenike, ki jih imajo v angleških šolah; to so učbeniki za fiziko, matematika in ostale predmete, ki jih pri nas uporabljajo mednarodne šole ali pa že celo v kateri od naših šol.

Ne glede na podružnico, pa so vsem na voljo vse knjige, ki jih tiskajo v eni od podružnic. Tako je morda v Zagrebu kakšna šola, ki ljubi ameriško in zato jim lahko prav tako priskrbijo knjige iz New Yorka, preko Cambridgea, seveda. Največkrat pa take knjige na našem trgu ne pridejo v šole.

Učbeniki za osnovne šole so razdeljeni na dve starostni skupini in sicer:

- a) 1. do 4. razreda-zgodnje učenje (ali v angleškem jeziku '*Young Learners*'), ti učbeniki imajo posebno metodiko poučevanja, ker se majhni otroci učijo drugače od večjih otrok : igraje, z veliko gibanja, petja, in dodatnih aktivnosti.
- b) Od 5. do 9. razreda, spet s svojim načinom učenja. Učbeniki za srednje šole, za starostno skupino od 14-18. leta, se razlikujejo glede na vrsto šole (gimnazija, ekonomska, tehnična šola). Le malo srednjih šol, ki niso gimnazije uporabljajo

učbenike bolj specializirane angleščine (kot je poslovna angleščina v ekonomskih šolah):

- *učbeniki za jezikovne šole* so lahko zelo različni: splošna angleščina, poslovna angleščina, tehnično specifična angleščina in podobno,
- *učbeniki za fakultete* so predvsem splošna angleščina na višji stopnji, po maturi, delno pa se uporabljajo tudi učbeniki, ki pokrivajo poslovno in tehnično angleščino,
- *slovnice* so napisane za več nivojev, od osnovnih do višjih stopenj, lahko so bolj specifične oz. klasične, ali pa tudi bolj kreativne in fleksibilne,
- *priročniki za učitelje* so napisani na zelo uporaben način, tako da učiteljem ni treba veliko študirati, ampak lahko iz knjige takoj povzamejo mnoge dobre ideje, ki jih lahko neposredno in takoj uporabijo v razredu,
- *knjige s področja metodike, lingvistike, ocenjevanja*: CUP je na tem področju izredno kvaliteten. To so knjige, ki jih največ uporabljajo visokošolski učitelji, ki se ukvarjajo z načinom poučevanja na bolj poglobljen način – knjige so primerne bolj za študij,
- *referenčne knjige*, slovarji, ki jih CUP sedaj ima že obširno serijo,
- *belatristika*, romani, kriminalke, zgodbe, ki se uporabljajo za učenje in
- *specializirane revije* za profesorje angleščine.

Prodaja po prodajnih trgih in po vrstah publikacij ali po avtorjih knjig, je predstavljena na intranetnih straneh CUP in je vključena pod podatke dostopne z geslom, zaradi dejstva da so na isti strani tudi podatki o prodaji na drugih trgih, bom podatke za trg Slovenije, Hrvaške in Bosne in Hercegovine predstavila v posebni tabeli, kjer so podatki združeni za celotni trg, na katerem zastopa CUP ista zastopnica.

V *Tabeli 1* je prikazan prodajni proračun za leto 2002 in pa realizirana prodaja leta 2002, prav tako je v isti tabeli prikazan tudi prodajni proračun za leto 2003.

Za napovedovanje prodaje, uporabljajo podjetja številne metode, med drugim najpogosteje (Potočnik, 2002, str. 145):

- ocene vodstva podjetja,
- anketiranje kupcev in ocene prodajnega osebja,
- mnenje strokovnjakov,
- analiza časovnih vrst, korelacije in tržne teste.

*Tabela 2* pa prikazuje prodajo, razdeljeno po posameznih trgih. Stroški so nerazdeljeni, saj je celotni trg Slovenije, Hrvaške in Bosne in Hercegovine, voden kot eno stroškovno mesto, kar je razvidno tudi iz *Tabele 1*.

**Tabela 1:** Prikaz neto predvidene prodaje (v £ 000) za leto 2002 in neto realizirane prodaje (v £ 000) za leto 2002, ter predvidena neto prodaja za leto 2003:

<b>Prodaja (1)</b>		<i>Predračun prodaje za leto 2002</i>	<i>Realizirana prodaja za leto 2002</i>	<i>Razlika</i>	<i>Predračun prodaje za leto 2003</i>	<i>Razlika 03/02</i>
<i>Prodaja ELT</i>		£36,000	£275,000	16.5%	£330,000	20%
Prodaja Izobraževanje		£500	£1,200	140%	£1,000	-17%
<i>Prodaja enote ELT</i>		111,600	130,000		135,000	
Brezplačni izvodi ELT		7,000	7,000		2,000	
<i>Povprečen prihodek na enoto ELT</i>		£2.11	£2.12		£2.45	
<b><i>Stroški prodanega blaga</i></b>						
Uredništvo in proizvodnja, ELT	26% prodaje + 90p/copy	£168,100	£194,800		£209,100	
Avtorske pravice, ELT	11.7% prodaje	£27,612	£32,175		£38,610	
Uredništvo, proizvodnja, Izobraževanje	50% prodaje	£250	£600		£500	
Dobiček od avtorskih pravic, Izobraževanje	10.6% prodaje	£53	£127		£106	
<i>Bruto marža</i>		£40,485	£48,498		£82,684	
Cambridge distribucijski stroški	9% prodaje	£21,285	£24,858		£29,790	
CUP stroški (2)		£5,000	£5,000		£14,456	
<i>Pisarniški stroški</i>						
FC, VC, CAPEX lokalni C		£23,100	£22,850		£25,220	
VB stroški (3)		£0	£0		£0	
Dobiček(izguba)		-£8,900	-£4,210	52.7%	£13,209	414%
Kot % prihodkov		-4%	-2%		4%	

Vir: Interni podatki Cambridge University Press, Intranet, maj 2003.

(1) Prodaja zajema celotno prodajo knjig Cambridge University Press v Sloveniji, na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini.

(2) Stroški se obračunavajo nerazdeljeno glede na državo, stroškovno mesto je zastopnik.

(3) Stroški nastali v Veliki Britaniji se ne obračunavajo v breme zastopnika.

Tabela 2: Ustvarjena in načrtovana neto prodaja (v £ 000) razdeljeno po trgih, za leto 2002:

<i><b>Ustvarjena neto prodaja</b></i>		<i><b>Načrtovana neto prodaja</b></i>	
<i>Slovenija</i>	<i>£90,000</i>	<i>Slovenija</i>	<i>£99,000</i>
<i>Hrvaška</i>	<i>£110,000</i>	<i>Hrvaška</i>	<i>£98,000</i>
<i>Bosna in Hercegovina</i>	<i>£75,000</i>	<i>Bosna in Hercegovina</i>	<i>£39,000</i>
<i>Skupaj</i>	<i>£275,000</i>	<i>Skupaj</i>	<i>£236,000</i>

Vir: Interni podatki Cambridge University Press, zastopnica, maj 2003.

Ustvarjena prodaja je večja od načrtovane, vendar pa odstopanja niso tako velika kot je bilo to v navadi v preteklih letih. Po navedbah zastopnice so bili lanske poslovni rezultati nad pričakovanimi.

Poslovni rezultat je bil v preteklem letu še vedno negativen, vendar ne tako, da bi bilo za CUP to zaskrbljujoče. Slovenija, Hrvaška in Bosna in Hercegovina so še vedno tržišča, na katerih se knjige prodajajo pod drugačnimi tržnimi pogoji kot v Evropski uniji.

Po izkušnjah preteklih let, naj bi se prihodnje leto končno prvič zaključilo s pozitivnim poslovnim rezultatom. Negativni končni poslovni rezultat za leto 2002 na trgu Hrvaške ter Bosne in Hercegovine beleži CUP predvsem zaradi nizkih prodajnih cen učbenikov, prodajni rezultati v Sloveniji pa so v preteklem letu celo presegli pričakovanja, predvsem zaradi splošno uspešne rasti prodaje in cen na našem trgu, v preteklih letih.

Stroški prodaje se ne ločijo po državah in sicer zato, ker vse tri države predstavlja ista zastopnica, tako da se vse tri države, katerih je zastopnica ista, vodijo kot ena stroškovna enota.

Prodaja se deli po državah predvsem iz razloga različnih prodajnih cen, stroški pa se vodijo enotno iz razloga valute, pa tudi zaradi dejstva, da večina stroškov nastane v Sloveniji, saj je zastopnica iz Slovenije.

Stroški se obračunavajo v slovenskih tolarjih, katere se potem preračuna v funte. Cene in stroški se vodijo v funtih, saj je denarna enota Velike Britanije še vedno funt in čeprav ostali del Evrope uporablja evre, se cene knjig, stroški, in ostalo v CUP še vedno vodi v funtih, prodaja knjig pa se meri tudi v prodanih enotah, torej knjigah. Predvidena prodaja za določen trg se tako določi v številu prodanih enot knjig in ne v dobičku iz poslovanja, katerega mora ustvariti zastopnica.

Za poslovni rezultat CUP v različnih državah, ni pomembna le količinska prodaja knjig, pač pa predvsem njihova cena. Tu pride do izraza 'neprofitnost' CUP. Cena knjig je postavljena različno za različne trge.

V zahodni Evropi so cene tudi do dvakrat višje kot na Hrvaškem, saj si hrvaški kupci knjig drugače ne bi mogli kupiti. Najboljši trgi imajo tudi do 30% dobiček iz poslovanja, vendar pa si takšnega dobička v Sloveniji niti na Hrvaškem še dolgo ne bodo obetali, saj je rast (oziroma padanje izgube) le nekaj odstotkov letno, tako da bo pot še dolga, trg v Bosni in Hercegovini pa se šele razvija. Pozitivne poslovne rezultate tako zastopnica beleži predvsem na račun dobre prodaje na slovenskem trgu.

Zanimivo je, da je največji del zaslужka prišel prav od knjig, katere so v osnovi najcenejše, to so šolski učbeniki in ostale šolske knjige, pri tem pa delež strokovne literature, katera je najdražja in bi ob bolj intenzivnem trženjskem pristopu lahko pokazala dober prodajni potencial, zanemarljivo majhen.

Predvideni dobiček iz poslovanja, za letošnje leto, naj bi bil 4%, ta napoved velja seveda za vse tri trge, gledano kot ena celota. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da bo večina dobička pokrita s prodajo knjig v Sloveniji, Hrvaška ima dobro prodajo, vendar pa cene na tem trgu še ne dosegajo cene knjig v Sloveniji.

Trg Bosne in Hercegovine je sicer res najhitreje rastoči trg, kar se tiče prodaje (po besedah zastopnice), vendar pa se cenovno ne more primerjati s slovenskim trgom. Poleg tega so z uvedbo trga Bosne in Hercegovine narasli tudi stroški, ta trg pa zahteva tudi večje trženjske napore in s tem povezane oportunitetne stroške zastopnice.

Vendar pa je zaradi politično ekonomskih razmer na tem trgu, CUP končno postal tudi tržni vodja na tem območju, saj ima na območju Republike Srbske trenutno največji tržni delež in v prihodnosti bo svoj položaj lahko še okrepil.

Rast prodaje v Sloveniji je po izkušnjah zastopnice, v zadnjih treh letih manjša, kot je rast prodaje na Hrvaškem in na Bosansko Hercegovskem trgu. Trenutno najvišjo rast prodaje zavzema prav trg Bosne in Hercegovine, kjer se kaže potencial tega tržišča tudi za prihodnjo prodajo.

Za naslednje leto je v načrtu zniževanje stroškov na 'nizko cenovnih tržiščih', kamor spadata tudi Hrvaški in Bosansko-Hercegovski trg, z namenom, da se prav vsak trg dvigne na pozitivno stran. Poleg tega pa bo potrebno evaluirati tudi cene knjig in sicer imajo v načrtu nove cenike knjig, kateri pa bodo moral biti narejeni za vsako knjigo posamezno, zato bo to zamuden proces. V splošnem se bilanca izboljšuje iz leta v leto.

CUP pa se v svojem poslovanju ne izogiba evru. Za naročnike kateri prihajajo iz Evropske unije, kamor bo v naslednjem letu pristopila tudi Slovenija, je omogočil poseben račun.

Evro račun omogoča vsem imetnikom računa, kateri pa morajo biti locirani v tako imenovani 'Evro coni', da dobivajo informacijske cene v evrih. Lahko si izberejo ali bodo obveščani v evrih ali v funtih, po njihovi želji, prav tako lahko v kateremkoli trenutku zopet zamenjajo valuto, brez kakršnihkoli obrazložitvev.

Tako bodo dobivali tudi kataloge in ostali material v evrih. Preračunavanje bo iz cene v funtih v ceno v evrih izvrševala CUP, po cenah, katere so bodo periodično spreminjale z gibanjem tečaja. Za spremembe si dovoljujejo 6 tednov.

To trenutno še ne velja za Slovenijo, vendar pa se bodo zagotovo tudi v prihodnosti cene na našem trgu še vedno obračunavale v funtih, saj se vsi trije trgi vodijo kot eno stroškovno mesto. Tako bo tudi ostalo, vsaj dokler ne bodo vse tri države postali del monetarne unije ali pa dokler ne bo Velika Britanija sprejela evra tako kot ostale članice.

#### **4. SEGMENTIRANJE TRGA**

Z razčlenitvijo celotnega trga na manjše dele (segmente) odjemalcev s podobnimi značilnostmi lahko podjetje bolje zadovoljuje njihove potrebe in želje.

Segmentiranje in izbira ciljnih trgov omogočata podjetju, da diferencira in pozicionira ponudbo in načrtuje svoje trženjske aktivnosti tako, da se čimbolj približa kupcem. (Potočnik, 2002, str. 153).

Segmentacija trga se opira na selektivno trženjsko strategijo, ki prodajni trg deli na manjše trge (Starman, 1994, str. 47). Delne trge pa podjetja potem po lastnih potrebah obdelujejo, upoštevajoč pri tem ponudbo izdelkov, oblikovanje cen, distribucijo in pozicioniranje na trgu.

Prav zaradi velike raznolikosti prodajnega programa Cambridgeske Univerze, se segmentacije trga lahko lotimo na več načinov.

Knjige lahko prodajamo končnim kupcem, ali pa se odločimo prodajati posrednikom, pri tem so osnove segmentiranja različne. Gre za vprašanje kaj vzeti za merilo za razdelitev celotne populacije potrošnikov na posamezne segmente. Najpogosteje sem zasledila štiri skupine meril za segmentacijo trga, in sicer (Hrastelj, Brenčič, 1999, str.16):

- demografska in socioekonomska osnova,
- geografska osnova,
- psihografska osnova in
- vedenjska osnova.

Več o segmentiranju in psihologiji segmentiranja, si lahko preberete tudi v knjigi Philipa Kotlerja, z naslovom Principles of marketing, 4<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall International, 1989.

Zaradi dejstva da je CUP tiskarska hiša, z razpredeno prodajno mrežo in izoblikovanimi prodajnimi potmi, se segmentacija razširi tudi na medorganizacijski trg. Medorganizacijski trg segmentiramo glede na naslednje kriterije (Potočnik, 2002, str. 159):

- geografsko,
- vrsta organizacije,

- velikost podjetij in
- uporaba izdelka.

Izbira osnove za segmentiranje je kritični dejavnik segmentiranja, saj neustrezna osnova zmanjšuje možnosti podjetja da zadovolji svoje odjemalce. Izbrana osnova mora biti merljiva, da lahko podjetje sproti ugotavlja morebitne spremembe na trgu in svoje tržne segmente prilagaja tem spremembam (Potočnik, 2002, str. 168).

Geografsko segmentiranje kupcev CUP knjig je nepotrebno, saj se knjige ne razlikujejo od države do države, ponudba znotraj naših treh trgov je popolnoma enotna. Prav tako je vedenjska osnova v največjem segmentu močno omejena, saj je nakup pogojen z vedenjsko osnovo učitelja in ne učenca, le-ta je primoran kupiti določen učbenik, ne glede na njegove osebne želje. Segmentiranje pa poteka na demografski osnovi, v povezavi z psihografsko osnovo segmentiranja trga učiteljev.

Segmentiranje kupcev knjig CUP, po psihografskih kriterijih, v povezavi z izdelkom. Kupci knjig imajo za nakup različne motive, tako lahko segmente ločimo glede na namen uporabe knjig v učnem procesu:

#### **4.1. Segmentiranje kupcev knjig Cambridge University Press**

Kupce knjig Cambridge University Press sem razdelila v naslednje tri najpomembnejše segmente:

**Prvi segment** predstavljajo kupci knjig, katere so namenjene izključno učiteljem in profesorjem. Te knjige so strokovne, namenjene boljšemu pedagoškemu delu, uvajajo nove načine učenja in bolj kreativen pristop k delu. Ta program ni namenjen za učence ali običajne kupce Cambridgeskih knjig. Njihov namen je določen in specifičen. Kupci v tem segmentu kupujejo knjige za delo, uporabo v učnem procesu in so ponavadi zvesti blagovni znamki.

**Drug segment** predstavljajo vsi 'šoloobvezni' kupci knjig, kateri predstavljajo večinski delež prodaje za CUP. Temu segmentu je namenjena tudi večina prodajnega asortimana in spremljajoči didaktični pripomočki. K temu segmentu lahko uvrstimo tudi vse kupce slovarjev, saj se le-ti uporabljajo predvsem za učenje in lažje zajemanje znanja. Nakupni motiv je želja po učenju, iskanje znanja ali tudi prisila).

**Tretji segment** kupcev pa predstavljajo strokovnjaki in drugi bralci strokovne literature, vendar pa je delež prodaje teh knjig pri nas, prav tako pa tudi na Hrvaškem zelo majhen.

Nadalje lahko segment 'šoloobveznih' kupcev razdelimo na demografski osnovi, tako dobimo štiri velike segmente, kateri se prekrivajo z izobraževalnim sistemom pri nas: osnovna šola, srednja šola, fakulteta in privatna šola. V nadaljevanju bom predstavila vsako bolj podrobno.

### **Osnovna šola**

To je največji in najbolj zaželjeni segment, ker je tudi najštevilčnejši. Kljub temu, da je otrok vse manj tako v Sloveniji in na Hrvaškem, pa se niža starostna meja, ko se otroci začnejo učiti angleščine.

V Sloveniji so uvedli 9-letko, in od letos naprej, je angleščina obvezna od 4. razreda naprej, kar je bilo v 8-letki od 3. razreda.

Na Hrvaškem imajo pouk zgodnjega učenja od 1. razreda osnovne šole, čeprav ne prav vse šole.

Kljub temu pa je različnost publikacij, ki se v šolah prodaja majhna. Otroci kupijo učbenik in delovni zvezek, učitelji pa še audio kasete in audio CD, slikovne kartice, priročnik za učitelja, video in CD (če obstoja). Starši ponavadi kupijo še kakšen slovar ali vadnico.

Ker je osnovna šola obvezni del izobraževanja vsakega mladca, nad njo bedi Zavod za šolstvo. Vsak učbenik, ki se kot redni učbenik uporablja v šoli, mora Zavod za šolstvo najprej potrditi kot primeren učbenik za predpisan učni načrt. Tako je v Sloveniji na Hrvaškem in tudi v Bosni in Hercegovini.

Ko je učbenik potrjen, se prodaja množično, ker ga mora imeti vsak otrok. Ne smemo pa pozabiti, da Zavod za šolstvo po navadi potrdi vsaj tri učbenike, najmanj treh založnikov, torej da je tukaj boj za šole kar velik.

CUP ima na listi Zavoda za šolstvo dva učbenika: '*Join In*' za zgodnje učenje in '*Cambridge English for Schools*' za učence višjih razredov osemletke. Ta dva naslova tudi doprineseta približno dobro tretjino realizacije na leto. Starši seveda svojim otrokom lahko kupijo tudi razne slikanice, knjižice in podobno, vendar to ne spada v ta segment.

### **Srednja šola**

Približno 65% (do 70%) otrok nadaljuje šolanje. Čeprav srednja šola ni obvezna, morajo učbeniki, ki se redno uporabljajo v srednjih šolah prav tako imeti potrditev kot primeren učbenik, ki ga izda Zavod za šolstvo.

V tem segmentu CUP nima nobenega učbenika, kar se prav tako izredno pozna na realizaciji, ki bi bila lahko, po ocenah zastopnice, vsaj za petino višja, če bi tak učbenik obstajal.

V srednjih šolah morajo to kompenzirati s slovniciami in drugimi knjigami, da vsaj delno zapolnijo tudi ta segment. V tem segmentu je daleč najmočnejši Oxford University Press, predvsem z učbeniškim kompletom *Headway*.

### **Fakulteta**

Tu vlada svoboda kar se tiče izbire učbenikov. Humanistične fakultete na primer na Filozofski fakulteti uporabljajo vse od učbenikov, ki jih imajo v srednjih šolah (najvišjo stopnjo *Headwaya*), ali kompilacijo večih učbenikov, ki jih profesorji sestavijo sami ker idealnega učbenika za njih 'ne najdejo', do strokovnih gradiv, ki jih zares sami



sestavijo; le-ti so predvsem na tehničnih fakultetah. Veliko je odvisno od osebnega interesa predavatelja, njegovega znanja in zanimanja.

Na primer CUP ima odličen učbenik za ekonomske fakultete *'English for Business Studies'*, ki idealno zajema vsa področja ekonomije, vključno z bančništvom in financami. V Ljubljani ga ne uporabljajo, v Zagrebu pa ga imajo na Ekonomski fakulteti v drugem letniku.

Ne glede na zgoraj omenjene lektorje, ki so po navadi le bivše učiteljice iz srednjih šol, pa fakultete premorejo tudi nekaj kadra, ki se strokovno ukvarja z določeno smerjo, na primer metodiko, leksikografijo, morfologijo, literaturo in podobnim, ki pa zares tudi kupujejo knjige, čeprav so to vendarle največkrat še vedno knjižnice na fakulteti, vendar pa so prodajne številke seveda zelo majhne v primerjavi z masovno prodajo učbenikov.

Fakultete pa so sicer resnično hvaležni kupci slovarjev, priročnikov vseh vrst, slovnice, ki se štejejo kot dodatno gradivo za učenje. Vse večji je tudi segment samostojnega učenja, zato se vse bolje prodajajo vsi proizvodi multimedije: video, CD-ROMI in knjige, ki so pisane za samostojno učenje.

### **Privatna šola ali posameznik**

V tem segmentu kupujejo vse vrste CUP knjig in različnih priročnikov, vendar pa je tudi ta segment v primerjavi s prvima dvema dokaj skromen.

CUP se je pri svoji usmeritvi na trg odločil za večsegmentni pristop, saj so svoje trženjske aktivnosti usmerili na več segmentov in za vsakega oblikovali poseben trženjski splet. Za učitelje in strokovnjake so organizirali svojevrsten in bolj osebni pristop, saj je odločitveni proces v tem segmentu odločilen za prodajo v segmentu 'šoloobveznih otrok'. Ena sama profesorica lahko zagotovi prodajo več 100 knjig, kupci knjig pa prihajajo iz drugega segmenta. Prav tako je pomemben osebni pristop na medorganizacijskem trgu, saj so dobri poslovni običaji prav tako pomembni kot dobra in ugodna ponudba.

Motiv nakupa knjige za učenje angleškega jezika je jasan: želja po učenju jezika, vendar pa so kupci različni, odvisno od segmenta, znanja in potrebe. Tako so tudi motivi za segmente različni:

- v osnovni šoli, ker jim je tako predpisano z učnim načrtom, tako starši kot šole, pa so tudi dobri kupci dodatnih gradiv,
- v srednjih šolah, ker jim je tako predpisano, hkrati pa srednješolci kupijo veliko priročnikov za vadbo slovnice in besedišča, ter belatristike za učenje jezika in učbenikov, ki so napisani za mednarodne izpite univerze Cambridge,
- univerze: poleg učbenikov, kupujejo precej slovarjev, dodatnih gradiv (slovnice, priročnikov za besedišča), knjige za Cambridge izpite, metodološke knjige,
- privatne jezikovne šole kupijo zelo malo učbenikov, ker so po večini majhne šole, njihovi slušatelji pa kupujejo priročnike, belatristiko, slovarje, in vse kar je napisano za samostojno učenje.

Ko vemo kdo so naši kupci in zakaj kupujejo knjige, se je potrebno vprašati tudi kje naj kupcem ponudimo naše knjige, kako naj jim čim bolj olajšamo nakupni proces.

Učenje tujih jezikov je vse večja potreba, zato najdemo kupca povsod. Od šol, do supermarketov.

V šolah učiteljice napovejo učencem katere knjige morajo kupiti, katere dodatne knjige priporočajo (slovnice, slovarje, vadbice), včasih predlagajo učencem, da kupijo kakšno knjigo, da se lahko udeležijo kakšnega tekmovanja, tako ima CUP serijo romančkov po imenu 'Cambridge English Readers', ker je bila konkurenca izredno ostra še preden je CUP izdal svojo serijo, se je CUP domislil tekmovanja kreativnega pisanja (ang. 'Creative Writing'), ki temelji na metodi razširjenega branja. Knjige se dobro prodajajo predvsem zaradi nagrad, ki so zelo privlačne. Knjige so poceni, tekmovanje pa je na voljo vsem. V veleblagovnicah se lahko prodajajo le nekateri naslovi; najbolj so popularni priročniki, slovarji in belatristika.

Seveda pa je nakup knjig povezan z začetkom novega šolskega leta in prodaja zato ni enakomerno porazdeljena preko celotnega leta, pač pa ima ciklično gibanje. Prodaja učbenikov tako sledi šolskemu letu, medtem ko prodaja ostalih knjig ni tako močno podrejena temu ciklu.

Januar je mrtev mesec, od februarja do poletja se prodaja vse, vendar bolj po malem, v glavnem različne CUP publikacije in revije. Konec avgusta in začetek septembra gredo najbolj v promet učbeniki, oktobra in novembra pa različni priročniki za vadbo, slovnice, besedišča in slovarji. Jezikovne šole in fakultete kupujejo knjige z enomesečnim zamikom od rednih šol. Posamezniki kupujejo po malem vse leto, največ pa v jeseni in proti koncu leta.

Ko izide kaj novega in zanimivega, kakšen nov slovar ali slovnica, jo je treba najprej intenzivno promovirati, nato je prodaja nekaj časa kar dobra, še posebej, če se tak proizvod lansira s promocijskim popustom.

Seveda pa se še vedno najdejo ljudje ki iz takšnih ali drugačnih razlogov knjige CUP ne bodo kupili. Nekaj najbolj pogostih razlogov zakaj knjige CUP ne bodo kupili in kdo verjetno ne bo kupec knjige CUP:

- tisti, ki prisegajo na fotokopiranje, ali pa knjige preprosto ukradejo,
- učiteljice, ki si dajo knjigo podariti,
- slabše situirani starši, ki knjige dobijo v šoli po sistemu učbeniških skladov in
- Waldorfska šola, ki 'ne verjame' v učbenike.

## **5. KONKURENTI IN TRŽENJE KNJIG**

Podjetje mora ugotoviti značilnosti konkurentov in njihovega delovanja na trgu, zlasti pa naslednje (Potočnik, 2002, str. 90):

- podjetje lahko konkurira s posameznimi izdelki ali skupinami izdelkov, vendar ni vsako podjetje ki proizvaja istovrstne izdelke tudi konkurent (prodaja npr. na drugih trgih, proizvaja le manjše količine). Zato je koristno da ugotovimo možni obseg proizvodnje pri konkurenčnih podjetjih, dinamiko in sortiment proizvodnje ter obseg prodaje, da bi te podatke primerjali s položajem v lastnem podjetju,

- ugotoviti moramo prodajno območje konkurence (oziroma najpomembnejše kupcev) ter prodajna območja, na katerih še ni konkurenčnih podjetij oziroma je ponudba nezadovoljiva,
- najhujši konkurenti podjetja so tisti, ki se usmerijo na iste ciljne trge in uporabljajo enake trženjske strategije, zato moramo proučiti kakšne prodajne metode uporabljajo konkurenčna podjetja, kakšne prodajne poti izbirajo, ali so na teh prodajnih poteh uspešni in kakšen bi bil učinek prodaje po drugih prodajnih poteh,
- posebno skrbno moramo proučiti prodajne cene konkurenčnih podjetij, kakšne plačilne pogoje nudijo svojim kupcem (skonto, rabat, plačilni rok) oziroma druge ugodnejše dobavne pogoje (embalaža, način odpreme, plačilo prevoznih stroškov) v primerjavi s pogoji, ki jih nudimo kupcem sami,
- prav tako je pomembno, da preučimo reklamno dejavnost konkurence, ki lahko odločujoče vpliva na kupce pri njihovih nakupnih odločitvah, zato moramo primerjati intenzivnost lastne in konkurenčne reklame, kolikšna finančna sredstva namenjamo za oglaševanje sami in kolikšna konkurenca, katere reklamne posrednike uporablja konkurenca in kakšen učinek dosega z oglaševanjem.

Za raziskavo konkurenčnih donosov na trgu uporabljamo sekundarne podatke, na primer poročila trgovskih zastopnikov, analize gospodarskih združenj in zbornic, podatke internih glasil konkurenčnih podjetij ter podatke uradne statistike. Kot pomožni vir podatkov lahko uporabimo tudi podatke iz cenikov, katalogov, sejmskih in razstavnih brošur, itd.

V nadaljevanju bom predstavila glavne konkurente Cambridge University Press na trgih Slovenije, Hrvaške in Bosne in Hercegovine. Glavni konkurenti založbe CUP so:

- *Oxford University Press,*
- *Longman,*
- *Miacmillan / Heinemann,*
- *Express Publishing in*
- *domači učbeniki.*

### **5.1. Konkurenti Cambridge University Press v Sloveniji**

#### ***Oxford University Press***

OUP je še ena založniška hiša pod vodstvom druge prestižne angleške fakultete. Bili so prva založniška hiša, ki je dovolj zgodaj, pred okoli 40 leti ugotovila, da na tržišču obstoja neobdelana tržna niša, ki se imenuje ELT.

Na trg so vstopili že pred 30 leti, glavni sedež so imeli v Cankarjevi založbi, prodajali pa so v celotni takratni Jugoslaviji. Šele mnogo kasneje so prišle še druge založbe, Longman, CUP, Mackillan, Heinemann, Publishing Express. To prednost tržnega vodje ima podjetje še danes.

Leta 1995, ko je zastopnica za CUP prevzela zastopstvo, najprej na slovenskem trgu, je bilo naše tržišče razdeljeno takole: 85% trga ELT knjig je pripadalo Oxford University Press, 10% Longmanu, 4% Cambridge University Press, 1% pa je bil knjig domačih ali drugih tujih založb.

Danes je drugače, odvisno od segmenta ali pa naslova določenih proizvodov. OUP ima dokaj velik delež v osnovošolskem segmentu, z učbenikom, ki je v šolah že 14 let, a ga kar naprej dopolnjujejo; osnovošolsko tržišče tako še vedno obvladuje Oxford University Press z 45% tržnim deležem.

V srednjih šolah imajo primat, predvsem s Headwayem; okoli 85% tržni delež. Vendar pa v tem segmentu Oxford University Press dela po principu 'masovnih učbenikov', s katerimi pridejo v šole.

Njihova šibka točka so metodologija, lingvistika in ostale strokovne knjige, ki so po mnenju strokovnjakov drugorazredne. Dokaj močni pa so tudi z dobrim izborom slovarjev, kjer imajo trenutno 35% tržni delež.

### ***Longman***

Sedaj se imenujejo Pearson Education, so izredno močni na področju slovarjev, kjer imajo kar 45% tržni delež, na področju poslovne angleščine in belatristike. Mnogo manj pa z učbeniki za osnovne in srednje šole, kjer je njihov odstotek tržišča majhen.

### ***Miacmillan / Heinemann***

Nekdaj sta bili to dve srednje veliki založniški hiši, ki sta se združili. Nimajo posebne prednosti, vendar imajo kar nekaj dobrih naslovov za otroke, en dober slovar in nekaj dobrih romanov. V Sloveniji kotirajo slabo, ker nimajo izdelane tržne mreže. Zasedajo približno 5% celotnega tržišča.

### ***Express Publishing***

Grška založniška hiša, slabe kvalitete a zelo poceni. Nekaj časa so bili prisotni na našem tržišču, sedaj so že izginili. Skoraj ne moremo govoriti o tem, da bi imeli kakšen poseben delež tržišča.

### ***Domači učbeniki***

Tendenca v Sloveniji je, da se izdelajo tudi domači učbeniki, največkrat pod pokroviteljstvom Zavoda za šolstvo. Izgovor je vedno v tem, da moramo Slovenci skrbeti za svoj jezik in svoj razvoj. Ti učbeniki največkrat niso dobri zaradi pomanjkanja časa za pripravo in denarja. Lani so izdali učbenik *My Salis* domačih avtorjev, že ves čas pa so učitelji brez kaset in brez priročnika za učitelja.

## **5.2. Konkurenti na trgu Hrvaške**

Glavni konkurenti so isti kot na slovenskem trgu, vendar pa so deleži tržišča porazdeljeni drugače. Vsekakor imajo tuje založbe manjši delež kot v Sloveniji,

procentualno gledano, ker imajo še vedno izredno močno lastno produkcijo, predvsem v segmentih za osnovno in srednjo šolo. Knjige največkrat niso preveč kvalitetne, a kljub temu ostajajo.

Zato bi lahko rekli, da so domače hiše kot so *Školska Knjiga* in *Profil* za določene naslove močnejše od tujih. Kljub temu ima CUP dober delež v osnovnih šolah, OUP v srednjih šolah, Longman (Pearson Education) v slovarjih, pravkar pa se je pojavil tudi Express Publishing. Torej tržišče spodbuja konkurenčni boj, vendar je vseeno več prostora kot v Sloveniji.

### **5.3. Konkurenti na trgu Bosne in Hercegovine**

V Federaciji je glavni konkurent Oxford University Press. Pred leti so na razpisu Svetovne Banke za učbenike v osnovnih šolah in srednjih šolah ponudili 4-krat nižjo ceno od ostalih založnikov in zmagali. Kljub precejšnjim nepravilnostim v postopku razpisa je postala OUP, za nadaljna štiri leta, edina založba, ki se je smela uporabljati v rednem šolstvu. V tem času je Zvezno ministrstvo za izobraževanje spoznalo, da so v šolah potrebni tudi učbeniki drugih založb zato je odločilo, da bo razpis za nove učbenike vsako leto. S tem se bo izravnalo tudi tržišče, kjer bodo lahko zastopane tudi druge založbe, domače in tuje.

Trenutno je glavni konkurent še vedno OUP, Pearson Education je precej močan v Sarajevu in okolici, delno tudi v Tuzli. CUP pa ima velike možnosti v Hercegovini, torej v Mostarju in Tuzli, v Sarajevu pa je na tretjem mestu.

Glavni konkurenti v Republiki Srbski je OUP. Založba CUP ima po mnenju zastopnice v tem delu Bosne približno 70 odstotkov trga.

### **5.4. Trženje knjig**

'Marketing je za izdajatelje knjig kar je n'est-ce-pas za Francoze. Beseda ki ima pomen odvisen od konteksta v katerem je uporabljena' (Baverstock, 2000, str. 41).

Britanski izdajatelji knjig imajo zelo malo spoštovanja do trženjskih oddelkov. Trženjski oddelki imajo imena kot so: promocijski, PR, publikacijski in podobno, vendar pa ponavadi izključujejo besedo *prodajni*.

Nekaj pomembnih stvari za trženje ja zajetih tudi v naslednjih mislih (Baverstock, 2000, str. 160):

- trženje pomeni misliti na kupca, biti bolj tržno orientiran kot le proizvodno orientiran,
- vzeti si je potrebno čas, prodajni uspeh je odvisen od vloženega časa in ne le denarja,
- izrabiti je potrebno vse dane resurse podjetja, trženje ni odvisno le od trženjskega oddelka, ampak od celotne filozofije podjetja,

- potrebno je biti inovativen in fleksibilen, trg in kupci nenehno menjajo in spreminjajo, če hočeš ostati v prednosti, se moraš nenehno gibati,
- trženje je odvisno od odnosov, ne moremo biti izolirani- to velja tako za odnose znotraj družbe kot tudi odnos družbe z okoljem,
- trženje je logična aktivnost, pomeni planiranje 'kaj želiš' in 'kako to' dobiti, implementiranje in nadziranje.

Druga pomembna lista idej pa je nastala s pomočjo različnih mnenj in obravnava trženje kot ponujanje (Baverstock, 2000, str.42):

- pravim ljudem,
- pravi proizvod,
- tako da poveš prave stvari,
- na pravi način,
- ob pravem času in
- na pravem mestu.

Pristop specifičnim interesnim trgov je izrednega pomena pri prodaji knjig. Glavni interesni trgi pri prodaji knjig so naslednji (Baverstock, 2000, str. 241):

- knjižnice,
- promocija akademskih in znanstvenih naslovov,
- prodaja na izobraževalnem trgu,
- prodaja periodičnih in serijskih publikacij,
- trženje otroških knjig in
- prodaja profesionalnim in industrijskim trgov.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila vlogo posameznih interesnih trgov pri nakupu knjig.

### ***Knjižnice***

Knjižnice kupujejo tudi strokovno literaturo, katero navadni kupci ponavadi ne kupujejo v večjih količinah ali pa le po naročilu. Vendar pa so knjižnice omejene pri finančnih sredstvih in zato večkrat posredujejo prošnje o donaciji knjig, predvsem v šolah in na fakultetah se takšne donacije finančno izplačajo, saj je končna prodaja realizirana iz nakupa knjig s strani učencev in študentov. Donacije niso pogoste, saj avtorji pri tem ne dobijo izplačanih avtorskih pravic, zato takšnega načina promocije knjig ne sprejemajo z odobravanjem, vendar pa so kljub temu prisotne s strani zastopnika.

### ***Promocija akademskih in znanstvenih naslovov***

Ta del trga je malce zanemarjen s strani zastopnice, saj je prodaja znanstvene literature neznatna v primerjavi s prodajo ELT programa. Slovenija je majhn trg, Hrvaška in Bosna in Hercegovina pa finančno nista močni tržišči. Prav ne tem trgu se pojavlja največ nedovoljenega razmnoževanja knjig in pri teh knjigah je največja finančna škoda nedovoljenega kopiranja.

### ***Prodaja na izobraževalnem trgu***

Največji del trženjskih aktivnosti se pojavlja prav na trgu ELT knjižnih naslovov, tako da v tem delu diplomske naloge ne bom ponavljala že napisanega.

### ***Prodaja periodičnih in serijskih publikacij***

Tu gre predvsem za strokovno literaturo, katera je namenjena strokovnjakom s specifičnega področja. Periodične publikacije se običajno izdajajo redno, za znane naročnike z vnaprejšnjim plačilom, dostavljene pa so direktno od založnika do naročnika, pri tem pa je zastopnik vključen le v prvo fazo, naročilo. Serijske publikacije so običajno izdane v nerednih intervalih (enkrat letno ali manj), objavljeno je ob izdaji, nadaljna prodajna pot pa je enaka kot pri običajnih knjižnih naslovih.

Trženje otroških knjig

Večina založniških hiš ima posebno divizijo otroških knjig. V zadnjih letih je na trgu otroških knjig prihajalo do velikih sprememb, saj so avtorji uspeli približati otroške knjige s pedagoškim procesom. Starostna meja začetka učenja tujih jezikov je vedno nižja, tako da se segment otroških knjig prekriva s ELT osnovnošolskim segmentom. Pri tem ostajajo tržne aktivnosti na teh dveh prekrivajočih se trgih, prepletene in celo dopolnjujoče.

### ***Prodaja profesionalnim in industrijskim trgom***

Prodaja knjig ljudem na njihovem delovnem mestu je lahko zelo uspešna; razlika z strokovno literaturo je predvsem v poslovnih informacijah teh publikacij in v statistično obdelanih podatkih, katere nudijo takšne publikacije. Sem uvrščamo letopise, strokovne knjige in knjige iz zbirk '*Naredi sam*'. Založbe imajo ponavadi posebne oddelke za izdajo takšnih knjig, saj le-te zahtevajo specifična znanja in poglobljene statistične analize. Trg za te knjige je pri nas premajhen, da bi se založbi finančno izplačalo tiskati specializirane statistične knjige.

Pogosto se postavlja vprašanje stroškov trženja; koliko denarja pravzaprav nameniti za trženje knjig. Načinov za določanje trženjskega predračuna je več, ponavadi je vsota namenjena za trženjske aktivnosti povezana s pričakovanimi stroški.

Običajno se stroški bazirajo na enem izmed naslednjih načinov, kot:

- odstotek od pričakovanih prihodkov projekta,
- odstotek od vloženega kapitala,
- vsota katera ni odvisna od prejšnjih zneskov, vendar je znatni znesek, kateri pa naj bi bil ob uspešni prodaji v celoti povrnjen.

Prav zadnjo uporablja CUP. Vsako leto je določen znesek namenjen trženjskim aktivnostim, višino zneska določijo vsako leto in je odvisen od preteklih poslovnih rezultatov.

Pomembno pa je tudi dejstvo, da je večina trženjskih aktivnosti skoncentrirana predvsem na neposredno trženje in da CUP ne uporablja ogleševanja. Največji delež v stroških oglaševanja pa zavzema prav mailing.

## **5.5. Neposredno trženje**

Z neposrednim trženjem najlažje dosežemo naše ciljne kupce, vendar pa je načinov neposrednega trženja več, vendar pa je pri tem potrebno upoštevati tako dosegljivost, kot tudi stroške. Med najbolj uspešne načine dosega naših ciljnih kupcev uvrščamo:

- mailing liste: šolam, učiteljem, profesorjem,
- prezentacije v šolah,
- pošiljanje knjig v odobritev, brezplačne kopije,
- spletne strani, e-mailing,
- predstavitve na razstavah in konferencah,
- promocija preko 'učiteljskih združenj',
- promocija šolskim svetovalcem in
- brezplačna publiciteta.

V nadaljevanju bom vsakega izmed teh načinov neposrednega trženja tudi bolje predstavila:

### ***Mailing***

Najbolj pogosto uporabljena tehnika doseganja ciljnega trga, saj je zastopnica CUP tako v neposrednem stiku z učitelji in profesorji, odziv je velik, stroški pa so v primerjavi z oglaševanjem majhni.

Tak način je tudi najuspešnejši način dopolnjevanja baze učiteljev in povratne informacije, katere dobi, so zelo dobrodošle pri načrtovanju prihodnjih trženjskih aktivnosti.

Mailing se ponavadi uporablja pred srečanji z učitelji, ob izidu novih knjig in pa ob vabilu na predstavitve ali ob drugih posebnih priložnostih, ko želi zastopnica informirati, povabiti ali le spomniti učitelje in profesorje na nove knjižne novosti.

### ***Prezentacija v šolah***

Prezentacija je namenjena učiteljem, predvsem v osnovnih in srednjih šolah, predstavitev poteka krajši čas in je namenjena učiteljem osebno (tistim, kateri naj bi knjigo tudi uporabljali). Je informativnega značaja in ponavadi ne pripelje do takojšnjega nakupa knjig.

### ***Pošiljanje knjig v odobritev in brezplačne kopije***

Tako kot donacije, tudi brezplačne kopije niso zaželjene s strani avtorjev knjig, saj od teh knjig ne dobijo avtorskih pravic. Vendar pa so takšni načini promocije knjig zelo zaželjeni s strani učiteljev in profesorjev, kateri pozneje knjigo uvrstijo med obvezno literaturo in tako pospešijo prodajo s strani učencev in dijakov ter študentov.

### ***Spletne strani in e-mailing***

V zadnjem času se klasičnemu mailingu vedno bolj približuje e-mailing, kateri je enostavnejši, saj ni velike količine pošte, odziv pa je takojšen. Spletne strani sicer zahtevajo zanimanje kupca, vendar pa je prednost le-te, da kupec informacije dobi



takoj, pri tem pa prihrani čas in denar. Tako dobi takojšnje informacije in v primeru da ga knjiga zanima se lahko udeleži enega izmed naslednjih dogodkov:

### ***Predstavitve na razstavah in konferencah***

### ***Promocija preko 'učiteljskih združenj'***

### ***Promocija šolskim svetovalcem***

#### **Brezplačna publiciteta**

Ker se CUP ne pojavlja v medijih z lastnimi oglaševalskimi kampanijami, se za pojavljanje v medijih poslužuje brezplačne objave, zlasti ob obiskih znanih tujih avtorjev, ob organizaciji zanimivih tekmovanj, kot je tekmovanje o kreativnem pisanju ali pa kot donator knjig za knjižnice. Publiciteta je vedno dobrodošla.

Prav v trženju knjig, ne smemo spregledati moči in uspeha neposrednega trženja. Neposredno trženje je prvotno pomenilo le obliko trženja, v kateri sta se izdelek ali storitev gibala od proizvajalca do porabnika brez posrednikov (Potočnik, 2002, str. 358).

Glavne oblike neposrednega trženja so:

- akviziterstvo,
- kataloško trženje,
- trženje prek radia in televizije,
- neposredno trženje po pošti,
- elektronsko trženje in
- trženje po telefonu.

Poglejmo si kakšne so prednosti in pomankljivosti neposrednega trženja knjig CUP.

Neposredno trženje ima prednosti in pomankljivosti tako za prodajalce kot za odjemalce, prvim omogoča večjo selektivnost, bolj osebni pristop k potencialnim kupcem, oblikovanje 'ponudbe po meri kupca', lahko časovno načrtuje prodajo in pa ohranja mero zasebnosti ponudbe in s tem zagotavlja boljše poslovne odnose.

Slabost lahko nastane, če je preveč sporočil in se potencialni kupec počuti ogroženega s pretiranim vdiranjem v zasebnost ali če ponudnik kupca zavaja.

Za CUP je neposredno trženje izrednega pomena, saj je stik zastopnika in učitelja ter njuna medsebojna komunikacija nujna za uspešno sodelovanje.

### ***5.5.1. Baza podatkov***

Učinkovitega neposrednega trženja si ne moremo predstavljati brez baze podatkov o potencialnih odjemalcih.

Za potrebe CUP se sezname odjemalcev nenehno dopolnjujejo in obnavljajo. Baze so seveda prilagojene posameznim tržnim segmentom in knjižnim naročnikom iz preteklih let, prav tako pa se sestavljajo sezname obiskovalcev seminarjev in drugih organiziranih dogodkov, k katerim pa se bom vrnila v delu o »Organiziranju predstavitev in drugih dogodkov«.

Zaradi potreb CUP se bom spustile v podrobnejšo analizo le zadnjih treh oblik, saj prve tri ne predstavljajo velikega deleža v trženju te založniške hiše.

### **5.5.2. Neposredno trženje po pošti ali 'Mailing'**

Obsega različne prospekte, ponudbe in sporočila, ki jih pošljejo po pošti osebam iz baze podatkov. Zaradi osebne naslavljanja omogoča veliko selektivnost ciljnega trga in ustvarja zaupanje med obema strankama. Tako se zagotovi visoka verjetnost, da bo ponudba prišla do osebe, katera se za to zanima. CUP zastopnica uporablja različne sezname odjemalcev, ločenih po segmentih.

Ob posebnih dogodkih, kot so predstavitve novih knjig, prihod avtorja knjige, ali pa predstavitev spremljajočih didaktičnih pripomočkov, se organizirajo predstavitve in predavanja, na katera se povabi učitelje, kateri so potencialni prihodnji uporabniki.

Ob povabljenih učiteljih, se tako vedno najdejo še novi, kateri pridejo po povabilu sodelavcev, na podlagi priporočil ali pa so šele nastopili na delovno mesto in zato še niso v bazi. Tako se ob takšnih priložnostih tudi osvežujejo in dopolnjujejo sezname učiteljev in profesorjev.

Mailing se ponavadi dela preko navadne pošte, v zadnjem času pa tudi preko elektronske pošte. Elektronska pošta je nov način uporabe internetne ponudbe in v zadnjem času pecej uspešno nadomešča tudi uporabo faksiranih sporočil.

Povratna informacija je vedno zaželenja, saj se povabljeni učitelji prijavijo na predavanja, ali pa zaprosijo za primerek knjige, katera je predstavljena v reklamnem materialu, ali pa se oglasijo z drugimi vprašanji. Tako se predvidi obisk in odziv na mailing.

Povratne informacije naj bodo pisne, da ne bi prihajalo do nesporazumov (Charney, 1994, str. 58).

Odziv na neposredno pošto je velik predvsem zato, ker se ta način trženja uporablja na manjšem segmentu kupcev, kateri pa posredno vplivajo na večji segment. Učitelji so seznanjeni z informacijami in njim je namenjen osebni pristop, segment kateri predstavlja največji nakupni delež- učenci oz. njihovi starši, pa kupujejo knjige na podlagi odločitev in priporočila učiteljev, tako da bi bila direktna pošta za tako velik segment brezuspešna, saj v primeru drugačne odločitve učitelja vseeno ne bi kupili knjige.

### **5.5.3. Telemarketing**

Trženje po telefonu je bila do predkratkim glavna oblika neposrednega trženja, saj je doseglo tudi najbolj oddaljene kupce, vendar pa si je potrebno izbrati primeren čas za telefonsko komuniciranje.

Zastopnica uporablja telefonsko trženje predvsem za velike kupce, kateri so geografsko oddaljeni in zato niso lahko dosegljivi. Tu imam v mislih predvsem naročnike iz Hrvaške, saj je veliko večjih naročnikov locirano izven Zagreba in tako za obisk vsakega posameznega naročnika porabi preveč časa, za naročnike iz Bosne in Hercegovine pa je telemarketing včasih edini način trženja. Telefon je praktična zamenjava za osebni stik, čeprav ne vedno najbolj praktičen, pa vendar dobrodošel.

Geografska oddaljenost in obsežnost trga, pri tem moramo upoštevati da je zastopnica sama in da vsa dela in pogajanja z kupci izvaja sama, je mnogokrat opravičilo za manj osebni stik preko telefonske slušalke.

Pri tem pa ohrani osebno noto, saj jo njeni naročniki lahko dobijo na telefon ob katerikoli uri in za kakršnokoli vprašanje in prošnjo, pri tem velikokrat osebna povezava zastopnika in naročnika reši posel.

### **5.5.4. Elektronsko trženje**

Elektronske trženjske poti predstavljajo najnovejše neposredne trženjske poti. Takšna pot je dosegljiva z računalnikom uporabnika, ki je prek modema povezan s ponudniki različnih elektronskih storitev. Poznamo dve obliki elektronskih poti:

- *komercialne elektronske poti* do elektronskih informacijskih in trženjskih storitev, ki jih prodajajo različna podjetja. Glavne stititve so: informiranje, zabava, nakupovanje, razgovori in elektronska pošta,
- *internet* je svetovno računalniško omrežje ki omogoča takojšnje globalno komuniciranje. Uporabniki lahko pošlejejo elektronsko pošto, kupujejejo izdelke, pridejo do novic in informacij o podjetjih, ki imajo svoje spletne strani.

Podjetja čedalje pogosteje uporabljajo elektronske trženjske poti, ker jim te omogočajo, da se hitreje prilagajajo spremembam na trgu, stroške elektronske trženjske poti so nižji kot stroški običajnih distribucijskih kanalov, prav tako pa lahko sproti ugotavljajo koliko ljudi je obiskalo njihovo elektronsko prodajalno (Potočnik, 2002, 364 str.).

*E-pošta* so predvsem funkcionalna metoda komuniciranja, namenjena predvsem komuniciranju in zato mnogokrat ni estetsko izpopolnjena in kot taka ne more predstavljati podjetja, tako kot to lahko to naredi pisemski papir ali prospekt. Vendar pa se tehnologija spereminja in dovoljuje že mnoge grafične dodatke, pri tem pa je potrebno biti pazljiv, saj mora tudi prejemnik uporabljati kompatibilno programsko opremo. Estetsko pa se podjetje lahko bolje predstavijo na svojih spletnih straneh.

Elektronske spletne strani CUP vsako leto obišče preko 2 mio obiskovalcev, kateri si na teh straneh lahko pogledajo celotno ponudbo, dodatni material, didaktične pripomočke, novosti. Prav tako lahko tam tudi naročajo knjige in pregledujejo zaloge.

Za zastopnike ima CUP poseben internetni portal ali *intranet*, kjer lahko spremljajo prodajo, zaloge, dobavne roke, prihodnje načrte, trženjske aktivnosti, posebne ponudbe. Več o tem v poglavju o internetu.

Nakupovanje po internetu je za trge Slovenije, Hrvaške in Bosne in Hercegovine trenutno omejen bolj na poslovanje z velikimi naročniki, vendar pa se z razvojem računalniške tehnologije in pocenitvijo računalnikov, elektronsko nakupovanje počasi širi tudi na naše trge.

Predvsem z vzpostavljanjem direktnih računalniških povezav med ponudnikom in proizvajalcem in kupcem, se bo zmanjševala moč velikih podjetij, ovire za vstop novih ponudnikov pa prav tako.

Elektronsko trženje ima prednosti da si ga lahko privoščijo tudi manjša podjetja, tako je idealno za zastopnika, saj tako lahko doseže še večje število kupcev, kot s telemarketingom, poleg tega pa ohrani bolj osebno noto kot pri mailingu, čeprav se v zadnjem času mailing in elektronske trženjske poti že prepletajo.

## 6. PRODAJNE POTI

Prodajna pot je sestav organizacijskih enot v blagovnem prometu, preko katerih potuje proizvod od prodajalca do končnega potrošnika. Prvi člen je proizvajalec, zadnji člen pa končni potrošnik.

Vsak še tako dober proizvod se ne prodaja dobro, če nima razvite dobre prodajne poti. Predvsem pri naših proizvodih je dosegljivost in dostopnost izrednega pomena-slovarji se razlikujejo po mnogih prvinah, vendar pa se bo kupec odločil za nakup tistega ki bo bolj dosegljiv, saj za nakup ne bo trošil dragocenega časa z iskanjem in izbiranjem.

Glavni členi v založniško-prodajni verigi so naslednji veliki kupci knjig, kateri delujejo na medorganizacijskem trgu, to so:

- *velike knjižno-prodajne verige*: so izredno pomembni na trgu knjig, lahko si zagotovijo velike popuste v zameno za ekskluzivo, imajo že izdelane nakupne vzorce, zato so predvidljivi,
- *velike neodvisne prodajalne*: so mnogo bolj diverzificirani, poleg tega imajo širši prodajni program in več obprodajnih storitev,
- *prodajalci na veliko*: prodajajo predvsem prodajalnam s knjigami, večina kupcev predstavljajo srednje do majhne prodajalne s knjigami in drugim blagom,

- *dobavitelji knjižnicam, šolam,*
- *knjižni klubi:* v tujini so knjižni klubi drugi največji odjemalci, vendar pa zahtevajo velike popuste, celo do 70%, kar znižuje celotno profitno maržo na knjižni naslov,
- *'netradicionalne' knjigarne* (vrtni centri, 'hobby' trgovine, bolnišnične trgovine in podobno) in
- *trgovina preko interneta.*

Več o prodajnih poteh si lahko preberete v knjigah: Levy M.& Weitz, B.W., Retail management 4<sup>th</sup> edition, Irvin/McGraw-Hill, 2001 in Berman, Barry, Evans, Joel R., Retail management: strategic approach 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 2001.

V Sloveniji so veliki kupci knjig Cambridge University Press naslednje založbe in centri:

- Državna založba Slovenije,
- Šolski Epicenter,
- Cankarjeva založba,
- Oxford Center in
- Mladinska knjiga, trgovina.

V zadnjem letu je bilo na tem potročju precej pretresov, po tem ko je Mladinska knjiga Založništvo kupilo Cankarjevo založbo. Poleg tega imata vsaka od njiju tudi svojo ekskluzivo, DZS je ekskluzivni predstavnik Longmana, Cankarjeva založba pa Oxford University Press. Po mnenju zastopnice CUP je pomembno, da človek pametno in strpno pluje med vsemi čermi, ki mu jih nastavljajo vodje knjigarn in drugi v proces vključeni prodajalci.

Mackmillan/Heinemann se je pred nekaj leti sprl in z enim in z drugim in danes nimajo kje prodajati svojih knjig. Tudi zaradi tega jim je bistveno padla prodaja.

Na Hrvaškem je situacija zelo pestra, tam ima CUP tri distributerje in tudi tam ima vsak svojo ekskluzivo. Vendar se do neke mere da z njimi bolje poslovati, ker so bolj usmerjeni predvsem k lastnemu profitu, zato so tudi bolj motivirani prodajati karkoli in kadarkoli samo da je denar. Na Hrvaškem so dobri odnosi z distributerji izrednega pomena.

Na Hrvaškem so naslednji največji kupci CUP knjig:

- Algoritam je najmočnejši in najbolj vpliven,
- VBZ ima najbolj razširjeno prodajno mrežo izven Zagreba in je najmočnejši tekmeč Algoritmu za prvo mesto,
- Profil ima odlične zveze na Ministrstvu za šolstvo,
- Tamaris pa je najbolj prodoren.

To pomeni, da bo dobro sodelovanje z vsemi, prineslo tudi dobre rezultate. Poleg tega pa se ne sme zanemariti tudi dobro sodelovanje z Ministrstvom za Šolstvo, saj je le-to izredno vplivno pri odločanju o uporabi knjig in pa seveda pri odbravanju knjig za uporabo v šolah.

Tržišče Republike Bosne in Hercegovine je zelo zanimivo, a hkrati tudi zelo težavno. Ena bistvenih ovir za normalno tržno delovanje in poslovanje je razcepljenost trga. BiH je razdeljena v dve 'državi', Federacijo in Republiko Srbsko, ki sta popolnoma avtonomni glede družebno politične ureditve. Poleg tega je Federacija razdeljena na 10 kantonov, ki so vsaj delno tudi avtonomni. V praksi to pomeni, kar velja v Republici Srbski, ni nujno v veljavi v Federaciji. Kar velja v enem kantonu, ne velja v drugem.

Za tujo založniško hišo je delovanje v taki ureditvi zelo otežkočeno prav zaradi razcepljenosti in drugačnih meril poslovanje kot je to v razvitih državah. Osnovno šolstvo, ki je vedno pod budnim očesom Ministrstev za izobraževanje, je v BiH predmet kar dveh ministerstev, eno v Federaciji, drugo v Republici Srbski. Poleg tega je Zvezno ministrstvo za izobraževanje v Federaciji razdeljeno na deset kantonalnih ministerstev, ki vsako odloča po svoje. Žal so povezave med posameznimi regijami zelo ohlapne.

Založba CUP se je odločila, da postopoma in vztrajno obdeluje vsako regijo posebej. Republika Srbska, ki je relativno enotna, je zahvaljujoč posameznikom v regiji hitro pokazala zanimanje za tuje založbe, tudi za CUP. Banja Luka je vedno imela tesne stike z Beogradom in Zagrebom hkrati, zato je bil vpliv the dveh prestolnic predvsem na najnovejše trende v izobraževanju vedno dokaj močan.

Glede izobraževanja, in s tem učenja tujih jezikov, je Federacija razdeljena na tri velika področja: Sarajevo, Tuzlo in Mostar. Vsako področje ima svoj Pedagoški Zavod, ki odloča o tuji literaturi, ki bo imela vstop v šole. Zato velja pravilo, kar potrди Pedagoški zavod v Sarajevu, zagotovo ne bo potrdil zavod v Mostarju, itd. Ne smemo pozabiti da BiH še vedno živi pod bremenom številnih nacionalnih, verskih, političnih in etničnih problemov.

Založba Cambridge je bila v BiH dokaj uspešna, saj ji je uspelo prodreti in se dobro zasidrati v Republici Srbski, kjer ima največji tržni delež od vseh tujih založb. Vse večji vpliv ima tudi na področju Tuzle in Mostarja, kjer se uporablja vse več učbenikov in druge literature založbe CUP. Še vedno pa ostaja področje Sarajeva, kjer so interesi založb še vedno v rokah nekaj posameznikov z velikim vplivom na Ministrstvu za izobraževanje.

BiH je za vse tuje založbe trenutno predvsem zanimiva s stališča *biti prisoten na tržišču* kot pričakovati, da se ustvari dobiček. Kupna moč lokalnega prebivalstva je dokaj nizka, distribucijska mreža je zelo slabo razvita in pod vplivom lokalnih monopolov, uvoz knjig je težaven in carinske dajatve zelo visoke. Vse to vpliva na poslovanje založbe, ki v BiH deluje brez dobička ali celo z manjšo izgubo. Vendar dolgoročno gledano, se bo tudi to tržišče z leti ustalilo, ko bo mogoče na njem normalno delovati. Prodaja založbe CUP je količinsko gledano izredno velika, kar pomeni tudi visoko realizacijo, a žal z minimalnim dobičkom.

## 7. UPORABA INTERNETA

Poleg že v prejšnjem poglavju omenjenega internetnega trženja, lahko internet v prodaji uporabimo tudi na drug način. CUP uspešno izkotišča prednosti interneta na različnih področjih, Decembra 2002 so izdali knjižico z naslovom Vodnik v CUP Intranet. Knjižica je praktični vodnik po internetnih straneh, katere uspešno nadomestijo komunikacijo med zastopniki iz posameznih držav in njihovim nadrejenim iz matične Cambridge pisarne. Tako so uspeli zmanjšati čas, potreben za pretok informacij, to je povečalo učinkovitost in ažurnost na obeh straneh. Zastopniki so boljše informirani, saj dobijo večino informacij direktno iz baze Cambridgea, tako da lahko bolj samostojno in neodvisno opravljajo svoje delo.

Poseben del zavzemajo trženjske informacije in viri svojim predstavnikom po svetu kot so (Intranet Guide, 2002, str. 3):

- splošne informacije,
- tabele proizvodov,
- podatki o avtorjih in virih,
- arhiv publikacij,
- informacije o tržnih raziskavah,
- vodnik za prodajo,
- uporabne povezave in
- delo in načrti za prihodnost.

Velik del pa so namenili tudi pogosto zastavljenim vprašanjem: *'Kje lahko najdem?'* To so osnovni odgovori na vprašanja, kateri so namenjeni prodajnim timom, da hitro najdejo in dobijo informacije in vire katere potrebujejo, brez nepotrebne dopisovanja z Cambridgeom in izgube informacij med posredniki. Tako so sedaj informacije dostopne vsem in to takoj ko jih potrebujejo.

Te strani pa niso dostopne zunanjim uporabnikom, saj vsebujejo zaupne podatke in bilance, načrte za prihodnost, nove knjižne naslove v tisku, seznam avtorjev; skratka informacije zaupne narave.

Tak način komunikacije zastopnikov z matičnim podjetjem je prinesel mnogo pozitivnih rezultatov. Podatki so sedaj bolj točni, hitrejši in predvsem dostopni vsem, tako lahko zastopnik ene države dobi podatke za druge države, spremlja trende v prodaji, sledi trženjskim načrtom in pride do novih idej kako te načrte uspešno aplicirati na svojem trgu.

Dostop do tržnih raziskav in trženjskih načrtov je izrednega pomena, do sedaj je bilo seznanjanje s temi informacijami mogoče le dvakrat letno, ko so bili vsi zastopniki na enem mestu, na konferenci v Cambridgeu, sedaj pa lahko pridejo do podatkov kadarkoli, kjerkoli; torej ko jih potrebujejo in v obsegu v katerem jih potrebujejo.

Seveda pa je uporaba interneta povzročila revolucijo tudi na področju naročanja knjig in spremljanja zaloga. To je prineslo veliko pozitivnih rešitev in lažje delo zastopnikov, saj so v preteklosti čakali na informacije in do trenutka ko so jih končno dobili, se je stanje lahko že spremenilo.

Sedaj so informacije o zalogah dostopne na internetni strani CUP tiskarne, tako je v vsakem trenutku razvidno koliko knjig je na voljo ali pa kolikšen je čakalni čas za novo naročilo. Tako se je možno izogniti hudi krvi s strani knjigarn, katere so čakale ne knjige ali pa šole, katere so knjige naročile preko zastopnikov.

Naročanje knjig je sedaj mogoče preko spletnih strani CUP, dostopnih vsem obiskovalcem, tako lahko tam knjige naročajo tako posamezni kupci, kot tudi veliki naročniki. S tem se je delno rezbremenilo zastopnika, saj se sedaj lahko kupec za naročilo knjig obrne direktno na tiskarno.

## **8. ORGANIZIRANJE DOGODKOV**

Kot sem že omenila je pri trženju knjig Cambridge University Press najpomembnejši osebni odnos med učitelji in profesorji, ter zastopnico na drugi strani. V zadnjih letih se je delo zastopnice širilo z neverjetno hitrostjo, saj sedaj zastopa CUP že v treh državah in časi, ko je lahko osebno obravnavala vsakega učitelja, so minili. Danes se za takšna srečanja organizirajo posebni dogodki, kjer je zbranih od sto do dvesto učiteljev in kjer se osebni stik še nekako lahko ohrani. Tako se organizirajo dogodki, kamor so vabljeni učitelji in ponavadi dobijo manjše darilce, kot vzpodbudo za obisk. To zelo olajša delo zastopnice, saj prihrani čas in olajša prezentacije.

Najpogostejši dogodki, katere organizira ali se jih udeležuje CUP so naslednji: prodajne konference, pogostitve in predstavitve ob izidu nove knjige in razstave. V nadaljevanju bom bolj podrobno predstavila vsak dogodek.

### **8.1. Prodajne konference**

Najbolj znana je Konferenca za učitelje angleškega jezika ali *HUPE* konferenca na Hrvaškem. Ta konferenca je organizirana vsako leto in takrat je na enem mestu hkrati zbrano največje število učiteljev in profesorjev angleškega jezika na hrvaškem. Vsako leto se te konference udeleži tudi CUP zastopnica skupaj z enim izmed avtorjev knjig. Tam je tudi priložnost srečati se z konkurenčnimi založbami in pa predstavitev knjig in CD-ROM, učnih pripomočkov. Na tej konferenci je tudi odlična priložnost razdeliti veliko brezplačnih kopij knjig, katere si učitelji in profesorji pogledajo, preberejo, morda celo poskusno uvedejo v šoli in pa na koncu poskusnega obdobja tudi vrnejo skupaj z mnenjem in izkušnjami. Prav ta osebna mnenja učiteljev so izrednega pomena, saj so iz prve roke in zato zelo koristna in velikokrat jih poskušajo tudi upoštevati.

Prodajne konference so ponavadi organizirane s strani večjih založb, saj so stroški veliki, potekajo pa nekaj dni in zato je učitelje težko dobiti na eno mesto, tako da je s skupnim sodelovanjem vse to lažje.

Slovenija je geografsko manjša, tako da se lahko učitelji udeležijo konference brez večjih stroškov, konferenca traja le en dan in organizacija poteka v okviru CUP.



Na Hrvaškem pa je zaradi velikosti pot daljša, učitelji so zbrani iz zelo oddaljenih delov in takšno pot opravijo zelo neradi, zato je dogodek organiziran preko Hrvaškega združenja učiteljev in na eni konferenci dobijo ogromno podatkov, od vseh večjih založb. Za CUP to sicer ni idealno, vendar pa se za boljši položaj bori tako, da organizira spremljajoče delavnice kjer avtor sam predstavi novosti in knjigo samo.

## **8.2. Zabave in predstavitve ob izidu nove knjige**

Vsako leto so po državah organizirani seminarji, predstavitve in delavnice, katerih se udeležijo avtorji knjig in na katerih se lahko učitelji med seboj spoznavajo, navezujejo stike, se tudi zabavajo in hkrati naučijo nekaj novih pedagoških znanj, novih načinov učenja, motiviranja in uporabe didaktičnih pripomočkov.

V lanskem letu so se tako v Sloveniji in na Hrvaškem odvijali naslednji dogodki:

- marca je pisatelj Leo Jones obiskal Ljubljano in Zagreb, kjer se je srečal s številnim učitelji in profesorji in imel nekaj celodnevni učnih delavnic,
- aprila je prišel v Slovenijo pisatelj Peter Medgyes, ki je bil tudi eden izmed glavnih govornikov na HUPE konferenci na Hrvaškem, kjer je prav tako vodil nekaj delavnic in imel več pogovorov z učitelji in profesorji,
- avgusta in septembra je imel pisatelj Herbert Puchta mini seminarje, dva v Sloveniji in dva na Hrvaškem, ob istem času sta tudi dva glavna slovenska dnevnikarja objavila intervju, kar je bila hkrati tudi odlična PR priložnost,
- septembra je pisateljica in predavateljica Sue Leather sodelovala na IATEFL konferenci v Sloveniji in imela tudi še dva dodatna obiska na Hrvaškem.

Priprave na te obiske so zelo zahtevne, saj obsegajo tako obširne mailinge, kot pripravo reklamnega materiala za obiskovalce, ta material je seveda odvisen od segmenta, nadalje je tu še vsa priprava prihoda avtorja, od hotelskih namestitev, prevozov, do organizacije celotne predstavitve, prostori, video in zvočna podpora in podobno.

Delo je naporno in obsežno. Za dvodnevni seminar potekajo priprave mesec in celo več. Vendar pa so rezultati uspešnega obiska vidni v prodajnih rezultatih. Učitelji se v svojem delu opirajo na knjige, razne pripomočke in druga motivacijska orodja, sami ne izumljajo novih načinov učenja in prav zato se z velikim veseljem udeležujejo takih srečanj, kjer se novih stvari lahko naučijo ali pa celo sami preizkusijo.

Zastopnica ima od tega seveda tudi druge koristi, kot samo zadovoljne učitelje. Poleg prodaje je to tudi način za izpopolnjevanje baze podatkov o učiteljih, šolah, fakultetnih profesorjih in podobno.

Osnovna baza, katero si lahko zastopnik sestavi sam je zelo skopa, ponavadi zajema le šole in fakultete in pa vodje oddelkov. Ti so sicer glavni, vendar ne vedno odločujoči člen v nakupnem odločanju učiteljev. Tako so svobodni učitelji izrednega pomena za zastopnika in sodelovanje z njimi velikokrat pripomore k boljšim rezultatom.

Zaradi tega so ravno ti obiski in različne delavnice eden izmed glavnih fokusov zastopnice CUP v Sloveniji in na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini pa se mreža šele dobro razvija.

V zadnjem času pa se vse večji poudarek dela tudi na direktnem sodelovanju z učenci. Organizirajo se različne nagradne igre in bralne značke, za sedaj še po posameznih poskusnih šolah in razredih, vendar pa so rezultati sodelovanja dobri in v prihodnosti se bo takšno sodelovanje še širilo.

### **8.3. Razstave**

Razstave knjig se lahko organizirajo povsod: v knjigarnah, na šolah, na različnih sejnih. Namen razstave je pritegniti obiskovalca da se seznanijo tako s knjigami, kot tudi z založbo. Ponavadi je za to namenjen poseben prostor kjer so lepo zložene knjige, skupaj z katalogi, promocijskim materialom, brezplačnimi kopijami in podobnim.

Ponavadi so razstave spremljajoči del drugih dogodkov in so namenjene bolj informativnemu delu in pa tudi zbiranju naročil za kopije knjig, naročilo katalogov, izpolnjevanje anket in podobno. Iz izkušenj pa so se zastopniki naučili da se razstavljene knjige nikoli ne pušča nenadzorovane, saj se je mnogokrat zgodilo da ob koncu dneva knjig ni bilo več na razstavnem prostoru.

Kljub temu pa je razstava knjig še vedno pomemben del zastopnikovih nalog in prav kartonasti panoji, kupi knjig in promocijskega materiala, ter velika modra CUP zastava izdajajo predstavnico na večini srečanj. Od začetka pa do danes pa se je delo zastopnice močno spremenilo. Tako kot rast prodaje in širitev trga, tako se tudi vedno hitreje pojavljajo nove in nove spremljajoče dejavnosti. V preteklosti je bil cikel uvajanja novih načinov učenja pet letni, počasi se je spremenil v tri letni cikel, sedaj pa se nove spremembe pojavljajo že v vsakoletnih predstavitvah.

### **8.4. Dogodki leta 2002, ki so zaznamovali poslovanje CUP**

Lansko leto so zaznamovali naslednji dogodki, kateri so po mnenju zastopnice za CUP najbolj pomembno vplivali na prodajne rezultate v preteklem letu in kateri bodo vplivali tudi na prodajne rezultate v prihodnjem letu, predvsem odobritve knjig za uporabo v šolskem učnem procesu močno vplivajo na poslovno uspešnost Cambridge University Press.

V Sloveniji so bili to naslednji dogodki leta 2002:

- Ministrstvo za šolstvo je odobrilo knjigi *Join In 1* in *Join In 2*, za uporabo v osnovnih šolah,
- naraščanje zanimanja za *Natečaj kreativnega pisanja*, kateri ponuja tako dodatne možnosti promocije, kot tudi publicitete,
- naraščajoči ugled v osnovnošolskem segmentu,
- Ministrstvo za šolstvo je odobrilo knjige: *Join In*, *Language in Use* in *Playway*, za uporabo v osnovnosolskem učnem procesu,

- spreminjajoči ELT trg in Slovenija po prevzemu Mladinske knjige, Cankarjeva založba je bila ekskluzivni distributer za OUP, največjega konkurenta CUP,
- knjiga *Join In Book 3* dana v odobritev, decembra 2002, če bo odobrena se lahko začne uporabljati v šolah že v šolskem letu 2003/2004.

v Sloveniji je še posebno močna konkurenca v segmentu knjig za osnovno šolo, predvsem rivali *Join In* knjigi, poleg tega je DZS podprla novo knjigo lokalnih avtorjev. Tako da je skupaj pet novih knjižnih naslovov na listi Ministrstva za šolstvo in v njegovo odobritev. Plani za uvrstitev novega knjižnega naslova, to je knjiga z naslovom: *Primary Colours*, na listo za naslednje leto so v polnem teku.

Na Hrvaškem pa so bilo še posebej pomembni naslednji dogodki:

- uvrstitev knjige *Join In* na listo Ministrstva za Šolstvo za naslednje dve leti, glavni distributer za knjigo na trgu Hrvaške je Profil,
- obdržali so samostojne učitelje, kateri pomagajo pri promocijah,
- nujna je bila prisotnost na pokrajinskih sestankih, kar je vzelo veliko dragocenega časa
- odobritev knjige *Join In* in *Natečaja kreativnega pisanja-Hrvaške verzije*, kar pa je potrebno v tem letu zopet obnoviti, zato bodo potrebna nova pogajanja s Profilom,
- priprave za prošnjo odobritve CER, kar naj bi postalo obvezni šolski material v šolskem letu 2003/04, v hrvaških šolah.

Celotni pregled prodaje v lanskem letu je dal optimistične napovedi za prodajo v letošnjem letu, tako da se končno pričakujejo pozitivne številke tudi na trgu Hrvaške.

Bosna in Hercegovina pa se počasi razvija in največja pridobitev lanskega leta so novo ustanovljene zveze na območju Bosne in Hercegovineh in nova ELT trgovina v Mostarju.

## 9. UGOTOVITVE IN IZBOLJŠAVE ZA PRIHODNOST

Prodaja knjig se razlikuje od prodaje vsakdanjih dobrin, nakupni proces je drugačen, segmenti so različni in še vrsta drugih dejavnikov vpliva na uspeh prodaje. Analiza prodaje Cambridge University Press je zelo zanimiva, saj je viden proces širitve dela zastopnice od njenih začetkov v Sloveniji pred sedmimi leti, ko je imel CUP majhen tržni delež na tem trgu, na ostalih dveh pa je v tem času še vedno divjala vojna; pa vse do danes, ko se prodaja knjig hitro širi na južna tržišča.

Delo zastopnice je vedno bolj obsežno in včasih za enega samega človeka kar preveč naporno. Vendar pa se v tem času pojavlja tudi nov način poslovanja, kateri je v neki meri razbremenil zastopnico, to je internet.

Predvsem v internetnem poslovanju vidim nove možnosti poslovanja in komunikacije z učitelji. Osebni stik je še vedno prisoten na raznih dogodkih in prezentacijah, vendar pa je množica ljudi lahko večja in tako število prezentacij manjše.

Prav tako je pametna investicija v izobraževanje učiteljev in v finančno spodbudo letem, da uporabljajo knjige CUP založbe, pri tem pa mislim na finančno spodbudo v smislu izobraževanja, donacije knjig v šolske knjižnice, organizacije in sponzoriranje šolskih prireditev in tekmovanj, in podobno.

Vse večji napori potekajo v smeri pridobitve še večjega števila učiteljev, da le-ti opravljajo delo zastopnice, kot je komunikacija z ostalimi učitelji, predstavitve izkušenj in način dela in podobno. Na začetku sem omenjala nacionalno pripadnost. Na trgu Bosne in Hercegovine je ta tesna povezava tudi najbolj očitna. Prav ta trg je največji in ima največji potencial za rast. Trenutne razmere so težke, saj je trg finančno izredno šibek, vendar pa tujina veliko denarja namenja prav za izobraževanje teh otrok. Tako bo prodaja v naslednjih letih, po izkušnjah iz preteklosti, še naraščala. Pri tem gre poudariti, da dobiček ne narašča sorazmerno s prodajo, saj so cene na tem trgu izredno nizke, vendar pa se bo v nekaj letih stanje izboljšalo, s tem pa tudi dobiček.

## SKLEP

Tržni koncept poslovanja temelji na mnenju, da sta obstoj in razvoj podjetja odvisna od trga in sposobnosti prilagajanja podjetja potrebam in zahtevam kupcev. CUP ni profitno podjetje, pa vendar se obnaša kot takšno in nenazadnje, *kdaj pa je profit škodoval podjetju?*

Prva leta po vstopu CUP na Slovenski trg so bili prodajni rezultati slabi, seveda je to razumljivo, saj je bil tržni delež majhen, CUP je bila novinec na našem trgu in prodajne poti so bile slabe. Vendar pa se je CUP z trdnim delom in predvsem po zaslugi dobre zastopnice počasi prebil na mesto zasledovalca, še vedno prvega založnika in ponudnika ELT knjig na našem trgu, to je Oxford University Press.

Prodaja je rezultat dolgega in naporega dela, katerega morajo opravljati zastopniki tujih družb. Na začetku diplomskega dela sem bila mnenja, da se dober proizvod prodaja sam. Morda to velja za majhno množico proizvodov, vendar to vsekakor ne velja za knjige.

Vse se začne pri natančnem segmentiranju trga in oblikovanju ponudbe za točno določene segmente. CUP si diverzificiranje ponudbe lahko privošči, pri tem pa še vedno ohranja ekonomijo obsega, saj se knjige za učenje angleškega jezika ne razlikujejo od države do države, pač pa od kontinenta do kontinenta. Tako so stroški tiska knjige izredno majhni, pri knjigi katere cena je 12 funtov, so stroški tiska le 0.99 funta. Seveda je potrebno k tem stroškom prišteti tudi druge stroške, vendar pa je dobiček iz poslovanja še vedno zaželen in v primeru knjig tudi ni zanemarljiv, odvisno od države do države seveda. Kje je torej neprofitna usmerjenost založniške hiše?

V regijah, kjer je kupna moč prebivalstva nizka, kjer si šole knjig ne morejo privoščiti in kjer starši svojim otrokom ne morejo zagotoviti osnovnih šolskih potrebščin, se pokaže usmerjenost CUP k širjenju znanja in napredka. Tako so knjige na območju bivše Jugoslavije še vedno cenejše kot kjerkoli drugje v Evropi in celo cene med

posameznimi republikami so različne. Zato se prodaja meri v prodanih knjigah in ne v ustvarjenem dobičku, kot je bilo razvidno iz Tabele 1.

Kot sem že omenila, dobiček nikoli ne škodi, celo dobrodošel je. Tako je bilo leto 2002 zadnje leto, ki ga bo CUP končalo v rdečih številkah, pa še ta izguba je bila manjša od načrtovane. Za leto 2003 je v načrtu že 4% rast. Trg Bosne in Hercegovine bo še nekaj let prinašal izgubo, vendar gre ta izguba na račun nizkih prodajnih cen in ne zaradi majhnih prodanih količin.

V ozadju prodaje je vložena veliko dela in truda. V knjižno-založniški industriji je značilna diverzifikacija, tako tiskajo posebne knjige za osnovno šolo, spet druge knjige za srednje šole, različne učbenike za univerze in podobno.

Prodajni uspeh je odvisen predvsem od dejstva, da učitelji knjigo sprejmejo in jo uporabijo pri svojem delu. Tako se trženjski napor ne koncentrirajo na osnovnošolce in srednješolce, ampak na njihove učitelje, profesorje, pedagoške delavce. Ti predstavljajo poseben tržni segment, katerega je potrebno nenehno spremljati, opominjati, jim omogočiti nove in drugačne načine učenja ter prevzeti nalogo osveščanja izobraževanja in stimuliranja učiteljev. Ti pa potem posredno preko svojih učencev dvigujejo podajo.

Drug pomemben segment so veliki knjižni ponudniki, kateri lahko prav tako vplivajo na prodajo, ne le z zalogami knjig, pač pa tudi z raznimi spodbudami in akcijami za velike kupce kot so šole in privatne jezikovne šole. Prav knjigarne pa so pomembne tudi pri prodaji strokovne literature, katera predstavlja manjši delež prodaje CUP na našem in sosednjem trgu.

Delo, ki ga opravlja zastopnica je uspešno, tržni delež raste in prodaja bo letos tako velika, da bo na trgu Slovenija, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine končno prinesla tudi dobiček. Vendar pa je dela še veliko. Tako kot se širi napredek na vseh področjih našega življenja, se tudi v izobraževanju. Pred leti so potrebovali 5 let za uvedbo spremembe v poučevanju, nato se je cikel znižal na 3 leta, sedaj se ta čas še skrajšuje.

Tem hitrim spremembam se prilagaja tudi zastopnica, predvsem z vse večjo uporabo interneta za doseg ciljnega trga, vendar pa nič ne more nadomestiti osebnega odnosa in dobrega sodelovanja. Prav zaradi osebnega odnosa pa se je CUP odločil za vstop na trg preko lokalnega zastopnika.

V prihodnjih letih vidim možnosti prodaje večjega števila knjig strokovne literature, katere so sedaj zapostavljene. Te knjige so drage, segmenti so majhni, lahko bi celo trdila, da je tu tržna niša katera trenutno ni izkoriščena. Vendar se zastopnica sama ne more spustiti v ta tržni segment, saj bi ji to zavzelo veliko časa, katerega pa sedaj raje nameni promociji ELT programa, kateri končno prinaša dobiček.

Predlagala pa bi predvsem zaposlitev novega zastopnika ali pa pomoč zastopnici na trgu Bosne in Hercegovine. Sednja zastopnica je na tem trgu preobremenjena in na tako velikem trgu kot je slednji, ne more sama tekoče opravljati vseh poslov. Delno se razdremeni preko trgovcev, vendar pa so le-ti včasih dokaj nezanesljivi.

Podelitev zastopstva je v rokah Cambridge University Press in v prihodnosti bodo morali reorganizirati zastopstva na trgih bivše Jugoslavije, saj je prodaja v zadnjih letih toliko narasla in je delo zastopnika postalo že tako obsežno, da je postalo preveč za enega samega človeka. Morda bodo v prihodnosti morali premisliti celo o odprtju predstavništva za ta del Evrope.

## LITERATURA

1. Baverstock Alison: How to market books. London : Kogan Page, 2000. 372 str.
2. Berman Barry, Evans Joel R.: Retail management. New York: Prentice Hall, 2001, 708 str.
3. Brittney Lynn: @-mail and buisness letter writing. Slough : Foulsham, 2000. 214 str.
4. Charney Cy: The instant manager. London : Kogan Page, 1994. 318 str.
5. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, Zbirka manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
6. Hrastelj Tone, Makovec Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 122. str.
7. Ješovnik Peter: Osnove mednarodnega trženja. Koper : Visoka šola za management, 2001. 189 str.
8. Kotler Philip, Principles of marketing 4<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice-Hall, 1998. 661 str.
9. Levy M.& Weitz, B.W.: Retail management 4<sup>th</sup> edition. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2001, 754 str.
10. Ogilvy David: Ogilvy on advertising. London: Prion, 1999. 158 str.
11. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 2002. 531 str.
12. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
13. Starman Daniel, Hribar Jože: Direktni marketing. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 179 str.
14. Taylor Shirley, L. Gartside: Model Buisness Letters. London : PitmanPublishing, 1993. 329 str.
15. Udovič-Brumec Snežana: Diplomsko delo: Analiza prodaje v podjetju Baumuller & ABD Dravinja, Ljubljana, 1995, 57 str.

## **VIRI**

1. Guide to the Cambridge University Press Intranet. London, 2002.
2. Interna gradiva Cambridge University Press.  
(URL: <http://intranet.cambridge.org/enquiries>), maj 2003.
3. Internetna stran Cambridge University Press.  
(URL: <http://uk.cambridge.org/information>), maj, 2003.
4. Pogovor z zastopnico Cambridge University Press.
5. (URL: <http://www.knjiga-on.net>), maj 2003.



## **SLOVAR**

HUPE-Hrvaško združenje profesorjev angleškega jezika

IATEFL-International Association of Teachers of English as a Foreign Language

CER-Cambridge English Readers

ESOL-English for speakers of other languages

ELT-English Language Teaching