

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PROBLEMATIKA ZALOG V SLOVENSKEM ZALOŽNIŠTVU

Ljubljana, oktober 2003

KLEMEN CUNDER

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

Kazalo

1. Uvod.....	1
2. O založništvu	2
2.1. Razvoj založništva	3
2.2. Založništvo kot dejavnost	4
2.3. Porterjeva analiza	5
2.4. Problematika slovenskega založništva in vloga države	7
2.4.1. Padanje naklad in realizacije	10
2.4.2. Naraščanje cen in stroškov	11
2.4.3. Kopičenje zalog	14
2.4.4. Življenjski - prodajni cikel knjige.....	15
3. Zaloge	16
3.1. Vrste zalog glede na njihovo funkcijo.....	17
3.2. Vrste zalog v založništvu	18
4. Stroški, povezani z zalogami	20
4.1. Stroški, ki naraščajo oziroma padajo s povečevanjem zalog v založbi.....	21
4.1.1. Proizvodni stroški enote v zalogi	22
4.1.2. Stroški skladiščenja	22
4.1.3. Stroški, povezani z zastaranjem zalog.....	23
4.1.4. Stroški investiranega kapitala.....	24
4.1.5. Drugi stroški	25
5. Ukrepi za znižanje zalog.....	25
5.1. Sistematično načrtovanje	32
5.1.1. Model za sprejemanje odločitev glede zalog.....	33
5.2. PoD tehnologija.....	34
5.3. Prodaja, usmerjena na kupca.....	35
5.4. Razvita knjigotrška mreža.....	36
5.5. Centralno skladiščenje	39
5.6. Remainder	40
5.7. Uničevanje zalog.....	41
6. Sklep	41
Literatura	43
Viri.....	44
Priloga	

1. Uvod

Založništvo je ena ključnih dejavnosti vsakega gospodarstva, saj je knjiga najosnovnejše sredstvo izobraževanja in ima pomembno vlogo pri razvoju, oblikovanju in ohranjanju narodove zavesti. Na žalost pa je slovensko založništvo po osamosvojitvi zašlo v težave, ki se kažejo predvsem v poslovanju založb, saj jih večina posluje na meji donosnosti. To je v veliki meri posledica naraščajočih stroškov poslovanja, katerih pomembni del so tudi stroški zaloge.

Lahko bi rekli, da zaloge sodijo v nekem smislu v skrivnost založniške dejavnosti. So nujnost in breme obenem. Po eni strani so v njih vezana, lahko bi rekli zamrznjena, denarna sredstva, bodisi lastna bodisi tuja. Po drugi strani pa zaloge zahtevajo ustrezno ravnanje in skladiščenje. Ne eno ne drugo ni zastoj. Prav iz tega razloga se založniki po svetu in tudi pri nas ukvarjajo z njimi in jih skušajo zmanjšati na tako raven, da ne bi zaviralno vplivale na razvoj založb. Odgovor na vprašanje, na kakšne načine bi se dalo zmanjšati zaloge, je tudi namen mojega diplomskega dela.

V drugem poglavju sem predstavil značilnosti založništva in kako se je razvijalo v Sloveniji še v času nekdanje Jugoslavije ter kako je osamosvojitve vplivala na založništvo. Tu sem poudaril pomembnost države, ki s svojimi predpisi vpliva na delovanje založnikov, še posebej na tako majhnem trgu, kot je slovenski. Kot eno najpomembnejših sem predstavil obratno sorazmernost med naklado in ceno knjige, ki predstavlja tudi rdečo nit diplomske naloge. Na koncu tega poglavja sem izrazil skrb, ker se kljub padanju naklad zaloge v skladiščih kopičijo in podal, po mojem prepričanju, glavne razloge za tak trend.

Tretje poglavje sem namenil zalogam. Najprej sem predstavil vrste zalog, s katerimi se srečujejo vsa podjetja, še posebej pa me je zanimalo, kakšne zaloge poznamo v založništvu, zakaj do njih prihaja ter kako vplivajo na založništvo.

V četrtem poglavju sem opisal stroške, povezane z zalogami. Na začetku sem tu omenil ločevanje stroškov na stalne in spremenljive, kar je pomembno zato, ker se stalni stroški ne spreminjajo in z večanjem naklade na enoto padajo, spremenljivi pa tudi z večanjem naklade ostajajo na enoto večinoma nespremenjeni. Omenil sem še potrebo po ločevanju med stroški, ki se praviloma s povečevanjem obsega zalog na enoto povečujejo ali zmanjšujejo.

V jedru diplomskega dela, to je v petem poglavju, sem želel predstaviti, kako bi založbe lahko zmanjšale stroške svojega poslovanja z zmanjšanjem zalog. Kot sem omenil na začetku uvoda, se slovenski založniki "bojujejo" z zelo nizkimi donosi, zaradi česar je pomembno čim bolj racionalizirati poslovanje - del katerega so tudi zaloge. Predvsem

želim prikazati, da so si za nastalo situacijo v mnogočem krive založbe same zaradi napačnega načrtovanja proizvodnje, ki je posledica sledenja proizvodnemu namesto prodajnemu načelu. Pogosto ko se založba odloči, da bo pri nekaterih knjižnih naslovih zadostila kulturnemu poslanstvu založbe, proizvede minimalno naklado in se že ob izidu naslova zaveda, da dela naklade verjetno ne bo mogla prodati.

Prav tako je pomemben razlog za kopičenje zalog neodločenost slovenskih založnikov pri zniževanju zalog z akcijami za pospeševanje prodaje, kakor tudi pri uničevanju knjig, ki ležijo v skladiščih že dalj časa, štiri ali več let.

Na koncu diplomskega dela sem strnil poglavitne ugotovitve.

2. O založništvu

Založništvo je gospodarska panoga, ki samo v Sloveniji vsako leto ustvari preko 3.000 novih izdelkov, to je naslovov. Da knjiga pride v bralčeve roke, je najprej potreben avtor, ki ustvari knjižno besedilo. Sedaj predpostavimo, da je knjiga prišla skozi urednikovo rešeto in jo je ta uvrstil v ožji izbor, potem ko je ocenil primernost vsebine in opredelil ciljno skupino. Sedaj knjigo čakata tržni in ekonomski preizkus. Tržniki presodijo, ali je uredniška domneva o ciljni skupini ustrezna in zadostna. Nato razmislijo o prodajnih poteh, prek katerih bodo knjigo ponudili potencialnim kupcem. Razmislek je potreben, ker se stroški prodaje prek posameznih prodajnih poti močno razlikujejo. Nekatere knjige spremlja tudi promocija in oglaševanje, zaradi česar je potrebno razmisliti tudi o načinu in stroških oglaševanja. In nenazadnje, postaviti je treba tudi možno prodajno ceno. Ko knjiga dobi drugo zeleno luč, sledi ekonomski preizkus. Za to so potrebni podatki o tiskarskih stroških in avtorskih honorarjih. Pri tiskarskih storitvah ima zaradi vpliva fiksnih stroškov pomembno vlogo višina naklade. Višja kot je, nižji so praviloma tiskarski stroški na izvod. Na koncu je potrebno s pomočjo prej določenih prodajnih poti knjigo ponuditi kupcu. Založništvo je v tej verigi najpomembnejši člen, saj povezuje ostala področja. Zaradi dolgega časovnega obdobja, ki mine med idejo in prodajo, je v naslov vezanih veliko denarnih sredstev. Ta sredstva se trošijo:

- ko je knjiga v proizvodnji - to je za plačilo avtorskih honorarjev in tiskarskih stroškov;
- ko je knjiga v prodaji - propaganda, zaradi specifičnosti slovenskega trga tudi prodajne poti;
- ko je knjiga v skladišču - plačilo objekta (skladišča) in ljudi, zaposlenih v objektu.

Založništvo je najbolj razvito v ZDA in zahodni Evropi, kjer je v zadnjem času trend konsolidacije dejavnosti. Glavni razlog za to je seveda želja po vse večjem dobičku, ki ni zaobšla niti založniške dejavnosti. Čeprav založništvo velja za nosilca kulture naroda in bi založbe morale izdajati tudi knjige, katerih zgodovinska in kulturna vrednost je velika in ne

le visoko nakladnih uspešnic, jih brez državne pomoči ne izdajajo več. Založnik, ki ne ustvarja dobička, ne more obstajati na trgu in nadaljevati z izdajanjem knjig.

"Iz vsega navedenega je jasno, da gre pri izdajanju uspešnic za izključno velike poslovne koristi in da je kulturna vloga knjige potisnjena povsem v ozadje. Pojav uspešnic z razvojem leposlovja nima nič opraviti; to so knjige nižje vrste zabavnega leposlovja, ki jo zabavniška industrija proizvaja in plasira na industrijski način, in sicer ne glede na možne posledice takega početja" (Žnideršič, 1982, str. 125).¹ Čeprav je ta navedba nastala v drugem družbenem redu in je res, da uspešnice nimajo veliko skupnega s kulturnim poslanstvom, pa velja, da so uspešnice tako takrat kot danes založbam omogočale interno subvencioniranje prodajno manj uspešnih naslovov, ki pa so lahko velikega kulturnega in nacionalnega pomena.

2.1. Razvoj založništva

Založništvo je zalaganje denarja, časa in drugih virov s ciljem, da se naložba povrne, in kjer je vsak založniški naslov izdelek, ki potrebuje svojo lastno kalkulacijo. "Založništvo je panoga, ki ji velja posebna družbena pozornost samo zaradi predmeta poslovanja - knjige" (Žnideršič, 1982, str. 38). To je bilo še posebej izrazito v socialističnih državah, kot je bila Jugoslavija ter posledično tudi Slovenija. Založništvo je bilo obravnavano kot dejavnost posebnega družbenega pomena, zato je država vseskozi bedela nad založništvom in knjigi kot primarnemu "izdelku" založništva zagotavljala določeno pomoč. Ta je bila neposredna, to je v obliki subvencij, ali posredna, to je v obliki ugodnejših kreditov, oprostitvev plačevanja določenih davkov, ipd. Založbe niso bila podjetja, katerih cilj bi bil maksimiranje dobička ali maksimiranje rasti na dolgi rok. Njihov glavni namen je bil izdajanje knjig (predvsem domačih - razmerje med izdanimi domačimi in tujimi knjigami je bilo močno v korist domačih), katerih cilj je bil "izpolnjevanje kulturne vloge" in širjenje družbene zavesti. Čeprav so založbe pogosto izdajale knjige, ki niso bile tržno zanimive, zaloge niso bile problematične, saj je bila panoga založništva deficitna in je povpraševanje presegalo ponudbo. Ker knjiga ni bila tržno blago v pravem pomenu besede, se tudi založništvo ni razvijalo kot bi se lahko (na primer na zahodu). Je pa res, da je bila na področju založništva v Sloveniji pred osamosvojitvijo ostra konkurenca, kar za druge dejavnosti ni bilo značilno. Založništvo je bilo relativno dobro tržno razvito, saj je uporabljalo vse oblike prodajnih poti - prodaja od vrat do vrat, poštna naročila (mail order), knjižni klubi..., ki so bile takrat poznane v razvitem tržnem gospodarstvu. Iz teh razlogov je kljub tranziciji, ki je odpravila večino ugodnosti, večina slovenskih založb preživela.

¹ Kjerkoli je bilo možno, sem se naslonil na najnovejšo literaturo in vire. Na žalost pa v večjem delu diplomske naloge prevladuje literatura iz drugega družbenega reda, zaradi česar določeni ekonomski termini, pojmi v citatih niso usklajeni z moderno ekonomsko teorijo in sedanjo prakso, delno pa se temu nisem mogel izogniti tudi v izračunih.

Verjetno je temu tako tudi zato, ker slovenski založniki kljub razpadu Jugoslavije niso izgubili nič trga.

Ker je knjiga veljala in še zmeraj velja za nosilko kulture, so presenetili razni ukrepi s strani države, ki je ukinila večino svoje dotedanje pomoči. "Najbolj je vlada prizadela založništvo z vpeljavo prometnega davka v višini 5 odstotkov, katerega so bili založniki v prejšnjem sistemu oproščeni. Prav tako je vlada sprejela še druge predpise, ki so poslabšali pogoje poslovanja založb in so negativno vplivali na distribucijo knjig" (Žnideršič, 1999, str. 116). Poleg uvedbe davka je prišlo tudi do zmanjšanja subvencij s strani države, ki sicer ni bila posledica zmanjšane zneska subvencij, temveč delež subvencij ni sledil naraščajočemu številu novo izdanih naslovov, ki se je v zadnjem desetletju skoraj podvojilo. Subvencije so bile v preteklem desetletju sledeče.

TABELA 1: Odstotek subvencioniranih knjižnih naslovov med leti 1990-1999

Leto	1990	91	92	93	94	95	96	97	98	1999
odstotek subvencioniranih knjig	11,3	8,2	7,1	6,2	5,7	6,5	6,2	5,6	6,3	okoli 6

Vir: Žnideršič, 1999, str. 144.

"Državna politika v obdobju po osamosvojitvi knjigi ni bila naklonjena. Nova slovenska država je zelo pohitela in povečala ali na novo vpeljala naslednje dajatve (Žnideršič, 1999, str. 146):

- 25% dohodnine na avtorske honorarje (prej 15%, za samostojne kulturne delavce 6%);
- 5% davek na promet proizvodov in storitev, ki ga doslej ni bilo. Ta ukrep je slovensko knjigo podražil za 5%;
- 25% davek na dobiček založniških podjetij (prej so bila ta podjetja oproščena plačevanja davka na dobiček)".

Sredi leta 1999 je država prometni davek zamenjala z uvedbo davka na dodano vrednost. S tem je knjigo dodatno obremenila z višjo 8% stopnjo davka na dodano vrednost, ki ga je v začetku leta 2002 še povišala za pol odstotne točke na 8,5%.

2.2. Založništvo kot dejavnost

"S pojmom založništva mislimo izdajanje, zalaganje in razpečevanje knjig. Sem sodijo vse dejavnosti, ki so potrebne, da knjiga izide in najde svojo pot do kupca: uredniška in tehnična priprava rokopisa, skrb za natis in prodaja kot zadnja faza proizvodnega ciklusa, pri čemer ima založnik nekak osrednji položaj, saj poveže ostale tri in prevzame celotno tveganje izdajanja knjig" (Žnideršič, 1982, str. 15).

Založništvo je torej vez med avtorjem in kupcem. Založnik zalaga knjige oziroma jih ima na zalogi. V Sloveniji se je z založniško dejavnostjo do leta 1990 ukvarjalo stalno število založb, saj je bilo ustanavljanje novih založb, predvsem zaradi predpisov nekdanje oblasti, pred tem časom skoraj nemogoče. Po letu 1990 so se ti predpisi sprostili, zaradi česar je število založb, samozaložnikov in drugih organizacij, ki so se z založništvom ukvarjale redno ali le občasno in jim to ni bila primarna dejavnost, naglo naraščalo. Najbolj je naraslo število samozaložnikov oziroma malih založb, ki so izdale do dve knjigi, nato pa z dejavnostjo izdajanja knjig prenehale.

Če je bilo v letu 1989 v založniški dejavnosti izdajanja knjig (kot primarna dejavnost) le 14 založb, jih je bilo v letu 1997 v obliki pravnih oseb registriranih 66, v letu 1998 78 in v letu 1999 80 pravnih oseb (Splošna gibanja v založniški dejavnosti, 2000), še najmanj 400 družb pa se je ukvarjalo z založništvom kot stransko dejavnostjo. Po zadnjih podatkih je pri nas registriranih že 121 založb, od tega 2 veliki, 1 srednje velika ter 118 malih založb (GZS, 2003). Naraščajoče število malih založb je lahko posledica odločitve piscev, da naslov raje izdajo sami kot pri kateri bolj uveljavljeni založbi, saj najbrž mislijo, da imajo večjo pogajalsko moč do trga kot do založb. Kljub naraščanju števila založb pa se povprečni letni realni prihodki od prodaje lastnih proizvodov in storitev cele dejavnosti ne povečujejo (izločena je trgovinska dejavnost). Opazimo pa lahko prerazporeditev teh prihodkov in tržnih deležev med založbami znotraj dejavnosti.

Založniki so danes večinoma obravnavani kot vsi ostali gospodarski subjekti, katerih osnovni cilj je dobiček in dolgoročna rast. Kljub temu je založništvo še zmeraj deležno nekaterih ugodnosti, kot so subvencije za posamezne naslove knjig, ki so pomembne za ohranjanje in širjenje kulture, ter nižje stopnje davka na knjige. Država pa bi zaradi majhnosti slovenskega trga morala bolj poskrbeti, da bi knjiga kot blago v večji meri imela poseben status in bi ponovno postala proizvod "posebnega družbenega pomena", pomemben z vidika slovenske kulture.

2.3. Porterjeva analiza

"Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in s tem določene strategije za vstop v določeno panogo, moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne sile (določljivke), ki določajo privlačnost panoge" (Pučko, 1996, str. 127).

- Pogajalska moč kupcev (knjigarne in drugi distributerji) je v slovenskem založništvu majhna, ker:
 - se založniki lahko poslužujejo različnih prodajnih poti;
 - integracija nazaj ni verjetna;
 - knjigarne kot največji kupci pri nas nimajo take moči kot v tujini (glej poglavje 5.4.);

- je malo velikih kupcev in veliko majhnih kupcev;
 - kupci, predvsem knjigarne, zelo težko začnejo prodajati kak drug proizvod.
- Kljub majhni moči kupcev pa morajo biti založbe previdne, saj se lahko njihova moč (kupcev) z upadanjem prodaje in presežno ponudbo knjig v prihodnje poveča.

- Pogajalska moč dobaviteljev je v slovenskem založništvu majhna, ker:
 - sta glavna dobavitelja založnikom tiskarna in avtor, ki imata veliko konkurenco na lastnem trgu in s tem majhno pogajalsko moč;
 - založnik z zamenjavo tiskarne ne bo imel stroškov, ker vse tiskarne ponujajo enako storitev in nimajo posebnih znanj;
 - avtor zaradi majhnega trga in nizkih naklad ne more zahtevati visokih honorarjev;
 - je majhna možnost integracije naprej;
 - je zaradi globalizacije možno natisniti knjigo tudi v tujini.

Tudi v prihodnje ni pričakovati, da se bo pogajalska moč dobaviteljev dvignila, možno je samo, da se bo povečalo povpraševanje založb po dobrih avtorjih ter s tem njihova cena.

- Nevarnost novih vstopov je v slovenskem založništvu majhna, ker:
 - je težak izstop iz panoge (npr. velike težave DZS, ki jih je imela z izstopom);
 - ni nevarnosti vstopa tujcev v panogo (jezikovna ovira);
 - je založništvo danes v Sloveniji panoga z nizkimi donosi;
 - je vstop možen le na nekonkurenčni ravni kot samozaložnik;
 - založništvo ni več deležno pomoči s strani države;
 - avtorji raje izdajajo knjige pri uveljavljenih založnikih.

Pri tem moramo ločiti vstop samozaložnikov od resne konkurence velikim založbam.

- Nevarnost nastopa substitucije je v slovenskem založništvu velika, ker
 - ni zvestobe znamki;
 - je knjiga oziroma branje izraba prostega časa, ki je dobil nov pomen - trend povečanja fizične aktivnosti in drugačne izrabe prostega časa;
 - se nevarnost povečuje z nastopom elektronskega založništva.

Za založbe je zelo pomembno, da spremljajo spremembe na trgu založništva in izkoristijo svoj položaj na trgu s ponudbo najnovejših proizvodov in distribucijskih poti na svojem področju. Tako lahko nevarnost substitucije zmanjšajo.

- Rivalstvo konkurentov je v slovenskem založništvu veliko, ker:
 - ni diferenciacije med konkurenti in njihovimi proizvodi;
 - nizka rast panoge;
 - obstaja nekaj večjih konkurentov, ki si močno konkurirajo in dodatno še nekaj manjših.

Ob znanih problemih (nizka donosnost, padanje naklad) se bo rivalstvo še povečalo in lahko pričakujemo, da bodo še nekateri sledili zgledu DZS ter izstopili iz panoge, tako da se bodo obdržali le najučinkovitejši.

Na tej podlagi lahko zaključimo, da je panoga za obstoječe založbe privlačna, posebej če so si izgradile neko ubranljivo prednost (knjižni klub), saj so pogajalska moč kupcev in dobaviteljev ter nevarnost vstopa majhni. Nevarnost obstoječim založnikom predstavlja neprepoznavnost njihovih izdelkov za kupce in s tem velika možnost substitucije za druge naslove ali dejavnosti.

2.4. *Problematika slovenskega založništva in vloga države*

Problem slovenskih založnikov niso le vse nižje naklade temveč so problemi veliko širši in so "vseslovenski" ter na njih založniki ne morejo vplivati. Na prvo mesto bi postavil nizko kupno moč. "Tu prihaja do neke vrste paradoksa, saj je BDP na prebivalca v Sloveniji med leti 1996 in 1999 skočil s 7.500 evrov na 10.000 evrov, medtem ko je delež založništva v BDP padel z 0,43% na 0,32%, to je za več kot četrtno" (Kovač, 2001, str. 9). Pomemben razlog za nastalo situacijo je zamrznitev cen nekaterih knjig s strani vlade. Tako se je na primer šolski učbenik od leta 1992 do danes realno pocenil vsaj za 25%. Na drugo mesto pa bi postavil dejstvo, da je Slovencev slaba 2 milijona in so njihovi dohodki zelo različni. Nastaja vse večja razlika med visokimi in nizkimi dohodki. Prihaja do procesa razslojevanja na bogat in reven družbeni sloj. Če so včasih vsi imeli sorazmerno enake dohodke in so si lahko privoščili tudi knjige, je sedaj drugače, saj najvišji sloj kupuje v najboljšem primeru enako število knjig kot prej, medtem ko si nižji sloji težko privoščijo že knjige za šoloobvezne otroke. To izhaja iz same narave knjige, ki je "luksuzno" blago in ni življenjsko pomembna (izjema so učbeniki in strokovne knjige). Za luksuzno blago je značilno, da je dohodkovna elastičnost povpraševanja večja od 1, kar pomeni, da se bo ob povečanju dohodka za 1 odstotek povpraševanje povečalo za več kot 1 odstotek (Prašnikar, 1994, str.156). "Iz teh ugotovitev lahko sklepamo, da je kupna moč kupcev knjig v zadnjih štirih letih (od leta 1999 do 2002) padla in je zato velik del kupcev kupoval manj knjig, oziroma je kupoval cenejše knjige. Če upoštevamo še dejstvo, da se je število izdanih naslovov v teh štirih letih povečalo za okrog 10%, potem to pomeni, da je slovenski knjižni trg najmanj v stagnaciji" (Žnideršič, 2002a, str. 6).

Naslednji težavi predstavljata dve nenapisani pravili v založništvu, ki pravita, da je prodaja knjig skozi knjigarne cenovno daleč najbolj ugodna za založnike, "hkrati pa je knjigarne ekonomsko smiselno postavljati le v krajih, ki imajo vsaj 5000 prebivalcev. Ker je takih krajev v Sloveniji le 38, v njih pa živi okoli 40 odstotkov slovenskega prebivalstva" (Svetič, 2002, str. 117), so zaradi tega morali slovenski založniki razvijati druge, tradicionalno precej dražje prodajne poti, če so želeli preživeti in doseči svoje kupce.

Na tem mestu bi omenil še večanje knjižnične izposoje, ki je posledica "pomoči" države, ki je svojo pomoč usmerila v subvencioniranje izdelave posameznih knjižnih naslovov in v financiranje mreže knjižnic. Dvajset let take politike je pripeljalo do tega, da vse manj ljudi knjige kupuje, vse več pa si jih izposoja v knjižnicah. Tak razvoj je še dodatno znižal naklade knjig in dvignil njihove cene, s tem pa posredno še znižal njihovo prodajo. Vendar pa padec nakupa knjig ni povezan z bralnimi navadami ljudi, saj se je v zadnjih letih v naših splošnih knjižnicah izposoja močno povečala, zato se nam za bralno kulturo ni treba bati. "Tako se je število izposojenih knjig - enot (v knjižnicah si izposojajo tudi CD plošče) med leti 1990 in 1999 več kot podvojilo (s 7 milijonov na 16 milijonov). To, drugače povedano, pomeni, da si je povprečen Slovenec leta 2000 izposodil 8,5 knjižničnih enot, kar je sicer manj kot povprečen Finec (17 knjižničnih enot), a precej več kot povprečen Francoz (2,7 enot)" (Kovač, 2001a, str. 7). To pomeni, da se glede knjig Slovenci obnašamo ekonomsko racionalno, saj si jo, namesto da bi zanjo plačali več, kot bi želeli ali zmogli, raje zastonj izposodimo v razmeroma dobro delujoči in solidno založeni mreži knjižnic (glej tudi poglavje 2.3.1. Padanje naklad in realizacije).

Zdi se, da je na makro ravni reševanja založniške problematike država subjekt, ki lahko založništvu zaradi posebnosti majhnega trga dosti pomaga. Najprej se mora zavedati dveh dejstev, ki opredeljujeta slovenski knjižni trg:

- slovenski jezik ne spada med svetovne jezike;
- slovenski knjižni trg je majhen, njegova absorpcijska sposobnost za knjige je omejena.

"Zgrešeno je mnenje, da je možno literaturo v celoti prepustiti zakonom trga. Tudi v zahodnem svetu ni čisto tako: obstaja cela vrsta ustanov, spodbujevalnih štipendij, deželnih, regionalnih, državnih institucij, umetniških kolonij in oddelkov na univerzah, ki podpirajo in sestavljajo neke vrste varnostno mrežo za t.i. elitno, resno literaturo" (Leiler, 1994, str. 34). Pri nas pa je država založništvo čisto "spustila z vajeti" in ga prepustila tržnemu dogajanju kljub zgoraj omenjenima ovirama, ki preprečujeta, da bi se slovenski založniki sploh lahko približali rezultatom, ki jih dosegajo založniki v tujini. Ob tem se tujina ne obnaša tako mačehovsko do založništva in pomaga založništvu na edina možna načina - posredno, to je z nizkimi davki in - neposredno, to je s subvencijami založbam in avtorjem (plačilo avtorskih honorarjev). Slovenija bo imela ob vstopu v EU četrto najvišjo stopnjo davka na knjige, s čimer je knjižnim založnikom še dodatno zmanjšala možnosti, da bi si pomagali sami, saj jim odvzame tisti del lastnih zaslužkov, ki bi jih sicer lahko vložili v razvoj lastne dejavnosti. Čeprav je bilo stanje alarmantno že pred uvedbo DDV (prometni davek na knjige je bil 5%), pa je država davek na knjige še povišala. Dodatno morajo založniki z uvedbo DDV davek plačati takoj in to za celotno naklado, medtem ko so založbe pri promethnem davku davek plačale šele ob prodaji knjige (zaradi različne stopnje vstopnega in izstopnega davka je letna vsota vstopnih in izstopnih davkov približno enaka).

Država bi se morala zavedati, da je ravno kultura tista, ki nas loči od drugih držav in da je založništvo vendarle del kulture. Zato čudi diskriminatoren odnos države do knjige kot ene izmed nosilk kulture. Založbam namreč vsako leto namenja relativno manj sredstev, medtem ko je po podatkih iz leta 1997 kar 92,4% (1.048.117.000 tolarjev) virov sredstev za SNG in balet Ljubljana bilo proračunskih (Računsko sodišče RS, 2003). Podobno radodarna je država tudi do ostalih kulturnih ustanov (Cankarjev dom, Mestno Gledališče Ljubljansko,...) ter do "alternativnih kultur" za katere se zanima izredno majhen krog ljudi. Kot kaže država namenja založnikom manj pozornosti zaradi uspešnosti založnikov (v primerjavi z opero), hkrati pa pozablja, da ima denar, naložen v knjige, visok izkoristek. Knjiga namreč s svojo dolgoročno uporabnostjo doseže veliko uporabnikov in predstavlja temelj vsake kulture. Kljub tem dejstvom se državna pomoč slovenskemu leposlovju vsako leto krči. Obstaja nevarnost, da bodo slovenski založniki izgubili željo po izdajanju kvalitetnih knjig, to pa se pri malem narodu takoj pozna (Dolenc, 1993, str. 34). Naj še enkrat spomnim, da je tu potrebno ločevati med uspešnicami na eni ter poezijo in domačim leposlovjem na drugi strani. Medtem ko si prvo želi izdati vsak založnik, saj se s takimi naslovi največ zasluži, drugo založniki običajno izdajajo le ob pomoči države, pri čemer je naslov tudi tedaj pogosto na robu donosnosti.

Naslednje, kar lahko stori država, je, da zaračuna izposojanje knjig in s tem "prisili" ljudi, da knjige raje kupijo ali pa na kak drug način povrne založniku večkratno uporabo iste knjige. S tem denarjem, ki bi ga država dobila od izposoje, bi lahko plačevala honorarje avtorjem in s tem razbremenila založnike (vendar pa je to malo verjetno glede na to, da država z davki od založnikov dobi vsaj 3 krat več kot nato preko subvencij vloži nazaj v založništvo...), saj so ravno honorarji eden izmed večjih fiksnih stroškov. Država je zadnjih nekaj let svojo pomoč usmerila v financiranje mreže knjižnic, kar je nedvomno veliko boljše kot nič, a še vedno slabše, kot bi lahko bilo. S tem je založnike spravila v položaj, ko si potencialni kupec (vsi izposojevalci knjig v knjižnicah so potencialni kupci) knjigo raje izposodi kot kupi. Založniki morajo že tako nizke naklade še nižati. Ravno tako bi lahko knjigo, katere prodaja je zastala, država odkupila (tu mislim knjige, ki jih je država subvencionirala).

Država bi lahko ustanovila ali podprla ustanovitev t.i. neprofitnih založb, ki izdajajo knjige zaradi posebnih potreb ustanovitelja (največkrat univerz) in so neke vrste proračunske ustanove. Država bi take založbe opravičila plačevanja davka in ostalih obveznosti, založbe pa bi se morale obvezati, da bodo kakršen koli dobiček porabila za podporo izdajanju knjig, ki drugače ne bi mogle biti izdane.

Predvidevamo lahko, da si čisto tržnih razmer na našem trgu najbrž nihče ne želi. Slovenski ustvarjalci ne zato, ker je njihovo delo na tako majhnem trgu obsojeno na stagnacijo in si nobena založba ne bi mogla privoščiti plačevanja honorarjev ob tako nizkih nakladah (do 500 izvodov), založniki ne, ker je stopnja donosa v založništvu kot gospodarski panogi prenizka (maksimalno 5-10%) in bi v primeru povsem tržnih razmer

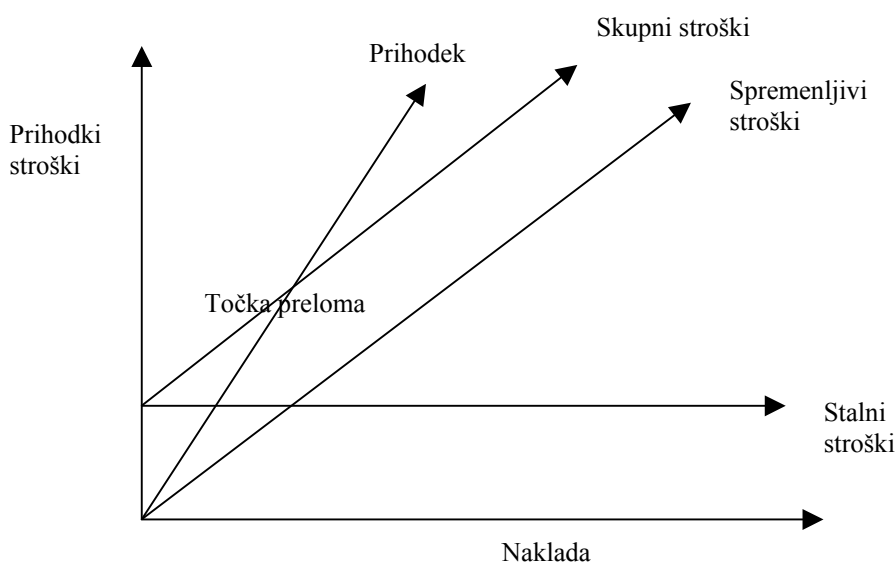
založništvo postalo odvisno od državnih subvencij, prav tako ne država, ki bi z zatonom založništva izgubila pomembno silo na področju kulture in s tem enega izmed pogojev za ohranjanje ter širjenje slovenske zavesti in identitete.

2.4.1. Padanje naklad in realizacije

"Zelo pomembna je tu določitev naklade. Podlaga zanjo je pregled tržnega odseka, ki mu je knjiga namenjena. Pravilna določitev naklade je ena izmed temeljnih marketinških odločitev, od katere je na eni strani odvisna prodajna cena knjige, na drugi pa rentabilnost, vezava sredstev in velikost zalog" (Žnideršič, 1982, str. 127).

Določanje naklad v slovenskem založništvu še vedno temelji na presoji, zato so možne tudi napake. Te napake so lahko premajhne ali prevelike naklade. Posledice premajhne naklade so višji stroški (potreben je ponatis), preveč optimistične naklade pa pomenijo visoke zaloge, ki lahko založnike bremenijo še vrsto let.

SLIKA 1: Prikaz točke preloma*



* Gre za shematski prikaz točke preloma. Stroški in prihodki se dejansko ne gibajo strogo linearno

Zaradi majhnega knjižnega trga so naklade v Sloveniji precej nižje kot v drugih državah. Največje naklade dosežejo knjige s praktično uporabno vsebino, kot so raznovrstni priročniki, kjer prodajne količine presegajo tudi 10.000 izvodov. Najslabše se prodaja čista literatura, poezija še slabše kot proza. Prodajne količine poezije dosegajo do 500 izvodov, proze pa do 2.000 izvodov. Zaskrbljujoče je dejstvo, da so te številke iz leta v leto nižje. Še bolj pa je zaskrbljujoče dejstvo, da tudi knjižne uspešnice, kot so na primer dela Stephena Kinga, pri nas le redko presežejo 2.000 prodanih izvodov. Vendar to ne pomeni, da taka dela pri nas nimajo svojih bralcev, saj so si po podatkih obiskovalci knjižnice prav knjižne uspešnice največ izposojali.

TABELA 2: Najbolj brane knjige v knjižnicah v letu 2002

	Naslov	Avtor	Izposoja
1	Viharno nebo	Wooding, Chris	19.723
2	Gospodar prstanov	Tolkien, J.R.R	10.139
3	Antigona	Sofokles	9.708
4	Harry Potter, Jetnik iz Azkabama	Rowling, J. K	9.494
5	Harry Potter, Dvorana skrivnosti	Rowling, J. K	9.309
6	Resnična mladost		9.065
7	Harry Potter, Kamen modrosti	Rowling, J. K	8.929
8	Harry Potter, Ognjeni kelih	Rowling, J. K	8.669
9	Zločin in kazen	Dostojevski, Fedor Mihajlovič	8.284
10	Varna vožnja: priročnik za voznike		7.556

Vir: Cobiss, 2003.

Pri tem pa ne smemo pozabiti, da so vse manjše naklade svetovni trend. To je posledica drugega svetovnega trenda, ki je v porastu, to je število izdanih novih naslovov v enem letu na 1.000.000 prebivalcev (tu je Slovenija v samem svetovnem vrhu, z okoli 1.750 naslovi na 1.000.000 prebivalcev). Ker je prodati veliko kopij ene knjige lažje in cenejše kot prodati nekaj kopij različnih knjig, je stanje v založništvu čedalje slabše. To je tudi glavno vodilo založnikov pri iskanju uspešnic. Število izdanih naslovov je v porastu, zato upada povprečna naklada. "Iz obeh podatkov je torej razvidno, da so slovenske knjižne novitete izhajale v povprečni nakladi 1.500 izvodov (natančno število naj bi bila poslovna skrivnost založnikov), pri tem pa je zanimivo, da je ta povprečna naklada pol manjša od tiste iz leta 1990, ki je znašala 3.382 izvodov" (Kovač, 2001a, str. 4).

Najpomembnejši dejavnik, ki določa višino naklade (tako proizvedene kot prodane), pa je cena naslova.

2.4.2. Naraščanje cen in stroškov

"Prodajna cena knjige je nedvomno eden od elementov, ki vplivajo na uspeh knjige na trgu. Pri oblikovanju cene na trgu založbe uporabljajo metodo seštevanja stroškov, ki so (Žnideršič, 1982, str. 138 - 139):

1. tiskarski stroški,
2. avtorski honorarji,
3. proizvodni stroški (1+2) - nabavna cena,
4. režija založbe,
5. lastna cena (3+4),
6. rabat (določen % od 9),
7. ekonomska cena (5+6),
8. razlika,
9. prodajna cena (7+-8)".

Tako kot je nabavna cena najpomembnejši dejavnik za višino naklade, velja tudi obratno. Od višine naklade je odvisna nabavna cena - višja kot je naklada, nižja je nabavna cena in s tem lahko tudi prodajna cena ter nižja kot je naklada, višja je nabavna cena. Kot smo že omenili, je v Sloveniji trend vse nižjih naklad, kar posledično pomeni vse višjih cen, kar še naprej znižuje naklade... V tej povezavi pa je potrebno omeniti še stroške na enoto, ki so tesno povezani z naklado in posledično tudi ceno. Prodajna cena knjige je sestavljena iz več elementov, pri katerih pa po svoji naravi in velikosti izstopata dva: stroški priprave na tisk in avtorski honorarji. Predvsem sta oba stroška problematična, ker sta v veliki meri stalna stroška in ju je treba pokriti ne glede na višino naklade. Če bo torej naklada visoka, se bodo ti fiksni stroški prerazdelili na več enot in bodo nižji, s čimer bo tudi nabavna cena nižja.

Pri nas je običajna oblika avtorskega honorarja honorar na avtorsko polo. Glede na posebnosti slovenskega knjižnega trga je tudi najprimernejša in najbolj pravična do avtorjev. Pravilno je stališče, da avtor ne more biti "prizadet" zato, ker ustvarja za majhen trg in tako urejeno plačevanje honorarjev vsem avtorjem zagotavlja enak izhodiščni položaj. Pri avtorskem honorarju in njegovem vplivu na prodajno ceno knjige moramo opozoriti, da ima pri vseh knjigah z majhno naklado (do 1000 izvodov) in sedanjem načinu izplačevanja honorarjev ta postavka v strukturi prodajne cene zelo velik delež (Žnideršič, 1982, str. 147 - 148).

To pomeni, da sta strošek tiska in avtorskih honorarjev obratno sorazmerna z naklado knjig: višja ko je naklada, manj bodo stroški priprave tiskarskega stroja in avtorskih honorarjev obremenjevali ceno posameznega izvoda knjige. Založnik knjige z visokimi nakladami bo zato imel bistveno več maneverskega prostora od založnika knjig z nizkimi nakladami, saj lahko knjige prodaja po nižji ceni, ali pa ob podobnih cenah ustvarja večjo razliko v ceni. Iz vsega naštetega lahko sklepamo, da imajo slovenski založniki zaradi zelo nizkih povprečnih naklad malo ali skoraj nič maneverskega prostora. Pri tem se založnikom zastavi pomembno vprašanje ali prodajno ceno sploh znižati. Skoraj za vse panoge, in tudi založništvo ni nobena izjema, velja, da biti najcenejši:

- ustvari imidž o izdelkih ali storitvah, ki so "poceni in zato manj vredni";
- preprečuje pridobivanje kupcev, ki cenijo kakovost;
- pomeni nizek obseg prodaje in nizko stopnjo dobička ter s tem skoraj zanesljivo vegetiranje na robu preživetja.

To ne pomeni, da morajo založniki "navijati" cene, temveč le poudarja, da lahko zaradi vse nižjih naklad in vse večjega deleža tiskarskih stroškov in avtorskih honorarjev v prodajni ceni knjige založniki ohranjajo razliko med nabavno in prodajno ceno le z vse višjimi prodajnimi cenami.

Kot primer vzemimo založbo X, ki trži knjigo z naslovom Izdajanje z dobičkom. Mesečni obračun za npr. mesec marec je takšen:

TABELA 3: Prikaz izračuna dobička za založbo X

Opis	Količine oziroma vrednosti
1. Število prodanih količin izdelka	1.000 e
2. Prodajna cena izdelka	10 d.e.
3. Prodajna vrednost (1*2)	10.000 d.e.
4. Nabavna cena izdelka	7 d.e.
5. Nabavna vrednost prodanega izdelka (1*4)	7.000 d.e.
6. Prihodki zmanjšani za nabavno vrednost (3-5)	3.000 d.e.
7. Stroški poslovanja	2.500 d.e.
8. Dobiček pred obdavčitvijo (6-7)	500 d.e.

Vir: Interno glasilo ene večjih slovenskih založb, 2001.

Založba je torej meseca marca zaključila poslovanje z dobičkom 500 denarnih enot. V založbi X pa razmišljajo o zvišanju ali znižanju prodajne cene. Na podlagi izkušenj slovenski založnik lahko sklepa, da je povpraševanje po knjigah cenovno neelastično. Predpostavimo, da v primeru, če založba zniža prodajno ceno za 10 odstotkov, to je na 9 d.e., lahko poveča prodajne količine za 5 odstotkov (elastičnost povpraševanja je manjša od ena). Če pa založba ceno zviša za 10 odstotkov, to je na 11 d.e., bo prodaja manjša za 5 odstotkov. Katera možnost je boljša, je najlažje ugotoviti z izračunom.

TABELA 4: Prikaz izračuna dobička za založbo X

Opis	Pred spremembo	Prva možnost	Druga možnost
1. Število prodanih količin izdelka	1.000	1.050	950
2. Prodajna cena izdelka	10	9	11
3. Prodajna vrednost (1*2)	10.000	9.450	10.450
4. Nabavna cena izdelka	7	6,83	7,18
Stalni stroški	3.500	3.500	3.500
Spremenljivi stroški/enoto	3,5	3,5	3,5
5. Nabavna vrednost prodanih izdelkov (1*4)	7.000	7.172	6.821
6. Prihodki zmanjšani za nabavno vrednost (3-5)	3.000	2.278	3.629
7. Stroški poslovanja	2.500	2.500	2.500
8. Dobiček pred obdavčitvijo (6-7)	+500	-222	+1.129

Vir: Interno glasilo ene večjih slovenskih založb, 2001.

Vidimo, da se zaradi neelastičnega povpraševanja po knjigah založnikom cen ne splača zniževati, prej nasprotno. Zniževanje cen je opravičljivo le v primeru psihološko oblikovanih cen, saj "na primer ceno 299 dolarjev namesto 300 dolarjev veliko kupcev vidi bliže 200 kot 300 dolarjev" (Kotler, 1998, str. 506). Ob pogledu na kataloge slovenskih založnikov vidimo, da to že počnejo. Z zmanjšanjem prodaje bo založba potrebovala manj sredstev za financiranje zalog, z izločanjem kupcev, ki si višjih cen ne morejo privoščiti,

pa bo morda zmanjšala tudi izgube na račun slabih plačnikov. Tako bi založba X postala založba, ki z manj kapitala ustvarja višje donose na kapital.

"Zaradi majhnega knjižnega trga v Sloveniji založba z znižanjem prodajne cene (ki jo lahko, kot smo ugotovili, doseže le s povečanjem naklade ali zmanjšanjem ustvarjene razlike) ne more doseči tako povečanega prodajnega učinka, da bi povečana prodana naklada nadomestila zmanjšanje dohodka pri manjši nakladi in večji razliki na izvod" (Žnideršič, 1982, str. 158).

Glede na strukturo cene so torej jasne težnje založnikov po vse višjih cenah knjig. Vidimo, da so se založniki znašli v primežu. Po eni strani nanje pritiskajo vse višje lastne cene zaradi naraščajočega deleža proizvodnih stroškov, po drugi strani pa jih konkurenca sili v nižanje cen. Razlika med prihodki in stroški se manjša in s tem tudi zaslužek založnikov. To je še dodaten razlog, zakaj bi morali založniki več pozornosti nameniti racionalizaciji poslovanja, ki bi v prvi vrsti moralo prinesiti znižanje zalog.

V lastno ceno knjige pa so vključeni še stroški režije založbe. Ta postavka mora v vsakoletnem finančnem načrtu založbe pokriti vse stroške poslovanja. "Režija je splošni strošek, ki ga za vsako knjigo posebej ni mogoče natančno določiti niti zajeti. Zato po navadi uporabljamo metodo izračuna povprečnih režijskih stroškov tako, da jih pribijamo na proizvodno ceno v obliki določenega povprečnega odstotka. Ta odstotek se izračuna na podlagi dejansko porabljenih režijskih stroškov v preteklem letu in načrta proizvodnih stroškov za celotno knjižno proizvodnjo v načrtovanem letu. V režijo založbe vštevamo vse materialne stroške, stroške za storitve, stroške prodaje, stroške propagande, amortizacijo osnovnih sredstev, osebne dohodke zaposlenih" (Žnideršič, 1982, str. 148).

Del stroškov režije so tudi stroški prodaje. Tudi ti stroški so pri slovenskih založnikih že tradicionalno visoki, predvsem zaradi direktnih prodajnih poti in v zadnjem obdobju še naraščajo. Dober primer so že samo televizijski oglasi. Če je še pred desetimi leti bilo oglaševanje omejeno le na nacionalno televizijo, morajo sedaj založniki za informiranost ciljne populacije oglaševati na vsaj še eni komercialni televiziji. Podobno je tudi z radijskimi in časopisnimi oglasi.

2.4.3. Kopičenje zalog

Čeprav se sliši neverjetno, pa se kljub vse nižjim nakladam v skladiščih nabirajo vse večje zaloge. Razlogov za nastalo situacijo je več:

- preveč optimistično ocenjeno povpraševanje;
- založbe se raje odločajo za višjo naklado, ker tako lahko dosežejo nižjo prodajno ceno, pri tem pa pozabijo na stroške, ki jih imajo, če knjige ne prodajo;

- založniki se še zmeraj ne odločajo za fizično uničenje zalog in raje ne storijo nič in še naprej najemajo vedno večja skladišča, plačujejo skladiščnike, itd.

Ugotovimo lahko, da so za nastalo situacijo kopičenja zalog v prvi vrsti krivi založniki sami. Že na podlagi izkušenj, ki jih pri ocenjevanju povpraševanja nedvomno imajo, bi lahko začeli prodajo ocenjevati bolj realno oziroma bi morali pri napovedovanju prihodnjega povpraševanja začeti uporabljati razne modele, s katerimi bi lahko bolj natančno določili naklade (glej poglavje 5.1. Sistematično načrtovanje). Pri namernem odločanju o višjih nakladah zavoljo nižje nabavne cene bi morali nujno upoštevati tudi stroške, ki jim jih bo povzročila prevelika naklada. Po mojem mnenju pa je glavni razlog kopičenja zalog premalo aktivno obnašanje založnikov do knjig, ki so že dalj časa v zalogi in jih je vsako leto več. S tem problemom so se založniki obrnili tudi na Ministrstvo za kulturo in mu podali predlog za razbremenitev založniških zalog. "Z radikalnim rezom bi lahko precej izpraznili skladišča, tako da bi posebna komisija odločila, katere knjige so primerne za šole, knjižnice ali arhive, ministrstvo pa bi jih nato odkupilo po znižanih cenah" (Jaklič, 2003, str. 8).

"Čeprav je mogoče nekaj dejavnikov pri načrtovanju stvarno upoštevati, moramo poudariti, da ostaja izdajanje knjig zvezano s precejšnjim tveganjem. Založba mora, če hoče doseči sprejemljivo ceno, že prvo naklado tiskati v dovolj velikem številu izvodov. Če se pozneje na trgu pokaže, da je povpraševanje precenila, ostanejo knjige v zalogi in se le zelo počasi prodajajo (založba jim lahko - če ima sredstva - tudi zniža ceno in s tem malo pospeši prodajo). Založba torej ne more preprosto ustaviti natisa knjige, katere prodaja je obtičala, in je umakniti s trga, ampak jo lahko natisnjena zaloga bremeni še vrsto let. Odločitev o izdaji nosi torej s sabo tudi dejavnike tveganja, ki se jim založba ne more izogniti" (Žnideršič, 1982, str. 115).

2.4.4. Življenjski - prodajni cikel knjige

Ko govorimo o življenjskem - prodajnem ciklu knjige, moramo vedeti, da so na knjižnem trgu na voljo knjige, ki pripadajo različnim nakupnim skupinam oziroma zvrstem. Tako poznamo otroške, leposlovne, znanstvene, strokovne, poljudno-strokovne knjige, učbenike, ipd. Vsaka izmed teh zvrsti ima svoje kupce in svoj prodajni cikel. Tako se recimo za šolske učbenike za tretji razred točno ve, kdo so kupci, koliko jih je in koliko časa bo preteklo pred novo oziroma popravljeno izdajo učbenika. Velikost ciljnega trga, za katerega se založba poteguje proti svojim konkurentom, je torej vnaprej znana. Za razliko od tega se recimo za znanstvene knjige veliko težje določi tržni segment in velikost povpraševanja. Iz tega izhaja, da so potrebe na knjižnem trgu zelo raznolike. Kupci povprašujejo po različnih knjigah, zato morata biti v skladu s tem tudi ponudba in njeno hitro prilagajanje. V široko ponudbo knjig in njihovo hitro spreminjanje je založnike prisilila naraščajoča konkurenca, ki sili založnika v vse večje število novo izdanih

naslovov, ker mu to zagotavlja obstoj na knjižnem trgu. Ena od značilnosti vsakega izdelka na trgu je, da je doba njegovega življenja omejena. Tako imajo knjige za široko rabo, to so priročniki vseh vrst, zelo kratek življenjski cikel. V tujini se take knjige po največ dveh letih prodajajo po znižanih cenah v knjigarnah in veleblagovnicah na posebnih policah z ugodnimi ponudbami. Izjeme so knjige, ki so se uveljavile bodisi kot standardna literarna dela, bodisi kot standardni priročniki (slovarji, kuharske knjige...). Pri teh mora založba paziti, da ne zastarajo in jih mora pripravljati v obnovljenih izdajah, kar dostikrat narekuje enake napore in vlaganja kot povsem nov naslov. Glavni razlog za daljši oziroma krajši prodajni cikel knjige je njena aktualnost. Medtem ko je aktualnost "bestsellerja" le nekaj mesecev, se lahko slovar enakomerno prodaja več let. Tako imajo založniki zaradi različnega povpraševanja, ki spodbuja različne ponudbe in s tem povezano vse krajšo življenjsko dobo knjig, večje tveganje s knjigami z daljšim prodajnim ciklusom, saj lahko konkurenca v vsakem trenutku izda podobno knjigo pod ugodnejšimi pogoji, pri čemer moramo vedeti, da so take knjige pomemben del založniške proizvodnje in je v njih vezano veliko finančnih sredstev založnikov. Zato je zalaganje knjig z večletnim prodajnim ciklusom zvezano z večjim tveganjem.

"Življenjski cikel proizvoda je prav tako občutljiva točka založnikov. Če časovno načrtovanje izdaje ni pravilno, si knjiga nikoli ne bo pridobila toliko pozornosti, kot bi si jo sicer zaslužila. Knjige imajo relativno malo časa, v katerem morajo uspeti. Še posebej je to vidno pri domačih avtorjih leposlovja. Če se roman ne bo dobro prodajal v prvih dveh mesecih, lahko založnik računa le še na razprodajo, s katero se bo po znižani ceni znebil odvečnih zalog. Kako torej pravilno načrtovati novo izdajo? Tu lahko založnik zelo koristno uporabi svojo podjetniško iznajdljivost in domišljijo: nobena skrivnost ni, da se knjige o dietni prehrani dobro tržijo spomladi, priročniki o poklicnih možnostih ob koncu šolskega leta, knjige z lahkotno vsebino pa poleti..." (Baverstock, 1993, str. 70).

3. Zaloge

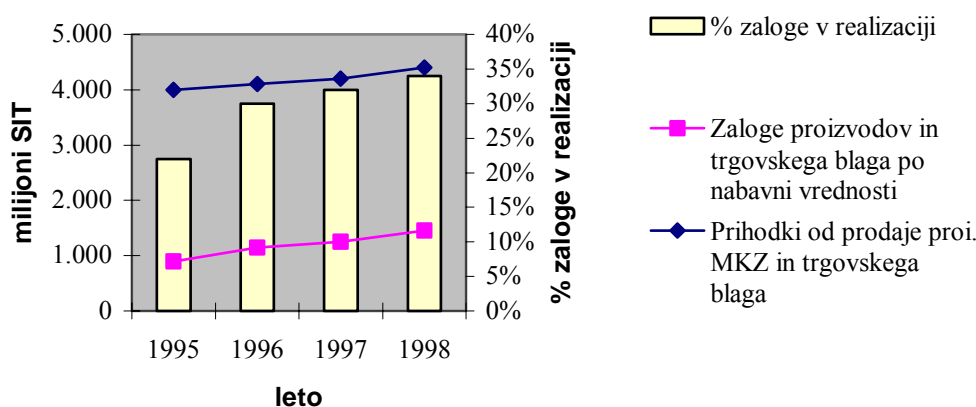
"Pod izrazom zaloge si predstavljamo skupek gibljivih sredstev, ki so v hrambi za prodajo ali pa so potrošene v proizvodnji proizvodov ali storitev primernih za prodajo" (Schroeder, 1995, str. 282).

Zaloge so stalnica v vsakem založništvu, saj za noben naslov ni idealne naklade. Kadar je knjiga razprodana, je v večini primerov takoj potreba po ponatisu, za katerega seveda ni jamstva, da bo enako uspešen kot prva izdaja. Marsikdaj pa napačno ocenimo prvo naklado, tako da prihaja do neprodanih ostankov, ki se jim poenostavljeno reče zaloge.

"Zaloge se pojavljajo vsakokrat, ko bodisi inputi bodisi vmesni in dokončni outputi proizvodnega procesa niso takoj uporabljeni. Zaloge so nujne za neprekinjeno delovanje

proizvodnih sistemov in za zadovoljivo raven storitev. Tako proizvodna kot trgovska podjetja imajo pogosto v zalogah vložen velik del finančnih sredstev. S pomočjo zalog lahko skrajšujemo dobavne roke, zmanjšujemo zastoje v proizvodnji, zmanjšujemo tveganja, povezana z zamudami pri dobavi, tveganja, povezana z netočnim predvidevanjem povpraševanja in podobno" (Rusjan, 2001, str. 133). Kot primer pomembnosti zalog v založbi prikazujem delež zalog v prihodkih od prodaje v naši največji založbi Mladinski knjigi Založbi.

SLIKA 2: Delež povprečnih zalog v prihodkih od prodaje



VIR: Interni vir MKZ, 1999.

Iz grafa je razvidno, da se je koeficient obračanja zalog med letom 1995 in letom 1998 zmanjševal, kar pomeni, da je bilo gospodarjenje z zalogami manj učinkovito. Za založbe se zdi ta koeficient še vedno visok (je okoli 3). Razlogi za takšno stanje so v:

- načinu vrednotenja zalog - zožena lastna cena - kjer se upošteva le stroške tiska in avtorskega honorarja,
- starostnih odpisih, kjer se zaloge odpišejo, a jih založbe še zmeraj imajo v skladiščih
- inflaciji, ki zmanjšuje vrednost zalog.

Če bi pri koeficientu obračanja zalog upoštevali prodajno ceno knjig, bi bil ta kazalec manjši od 1.

3.1. Vrste zalog glede na njihovo funkcijo

Poznavanje zalog glede na njihovo funkcijo je koristno, ker moramo za vsako zalogo v podjetju vedeti, zaradi česa je ta zaloga nastala. Šele na osnovi tega bomo lahko sprejeli ustrezne ukrepe za zmanjševanje zalog. Z vidika funkcije, ki jo opravljajo zaloge, ločimo:

- serijske zaloge - oblikujemo jih zaradi želje po ekonomsko učinkoviti nabavi in proizvodnji ter pomenijo posledico nabave in proizvodnje v določenih ekonomsko

optimalnih količinah. Serijske zaloge omogočajo razporeditev stroškov naročanja in priprave proizvodnje;

- varnostne zaloge - varnostne zaloge oblikujemo zaradi negotovosti glede povpraševanja, dobave in proizvodnje. Takšne so zaloge dokončane proizvodnje, ker lahko v primeru proizvodnje na zaloge dejansko povpraševanje s strani kupcev zgolj predvidevamo;
- sezonske zaloge - povezane so s sezonskimi nihanji v povpraševanju, zaradi česar zmogljivosti proizvodnje in povpraševanja niso usklajene v vsakem časovnem obdobju;
- razbremenilne zaloge - razbremenilne zaloge oblikujemo, da bi napravili posamezna delovna mesta neodvisna od dogajanj na drugih delovnih mestih. Razbremenilne zaloge so značilne predvsem za montažno linijo in lahko bistveno povečajo njeno učinkovitost;
- tranzitne zaloge - nastanejo zaradi prevozov vhodnih materialov od dobaviteljev in dokončanih proizvodov do distributerjev oziroma končnih kupcev;
- špekulativne zaloge - uporabljamo jih predvsem v primeru, ko pričakujemo spremembe na trgu.

Zaloga pomeni zamudo v pretoku in zato lahko zalogo sprejmemo samo v primerih, ko je nujna ali pa ekonomsko upravičena (Rusjan, 2001, str. 133 - 134).

V preteklosti so se zaloge pogosto uporabljale, da bi se ublažili določeni problemi povezani s proizvodnjo, namesto da bi se podjetja usmerila k reševanju teh problemov. Prevladal je parcialni pogled namesto systemskega.

3.2. Vrste zalog v založništvu

Založništvo je gospodarska panoga, ki že v samem imenu pove, da je njena dejavnost proizvodnja na zalogo, in sicer gre za proizvodnjo knjig na zalogo. Z vidika transformacijskega procesa v založbi ne nastajajo zaloge vhodnih materialov, pač pa samo zaloge končnih izdelkov. Proizvodno ceno knjige zato sestavljajo stroški storitev, ki jih za založbo opravljajo zunanji dobavitelji, to je strošek tiska in strošek avtorskih honorarjev za avtorje, prevajalce, ilustratorje,...

- Serijske zaloge v založbi - iz želje po ekonomsko učinkoviti proizvodnji založba oblikuje serijske zaloge, ki omogočajo razporeditev stroškov proizvodnje. Večja naklada pri posameznem naslovu v založbi pomeni nižje stroške enote proizvoda, to je knjige. Do tega prihaja po eni strani zato, ker tiskarna (zaradi visokih stroškov priprave na tisk za posamezen naslov) lahko tiska enoto proizvoda (knjige) po nižji ceni pri višji

nakladi kot pri manjši, po drugi strani pa se tudi fiksno dogovorjeni avtorski honorar razdeli na večje število posameznih izvodov knjig.

Te vrste zalog so značilne za naslednje vrste knjig:

- leposlovje za otroke, mladino in odrasle;
 - stvarno literaturo za otroke, mladino in odrasle;
 - leksikografske in enciklopedične izdaje.
- Sezonske zaloge v založbi - založba oblikuje sezonske zaloge, ki so povezane s sezonskimi nihanjem v povpraševanju, zaradi česar zmogljivosti proizvodnje in povpraševanja niso usklajene med letom. Do sezonskih zalog v založništvu prihaja zaradi nujnosti razpolaganja določenega števila naslovov knjig v večjih nakladah v obdobjih, ko je povpraševanje visoko. Te vrste zalog so značilne predvsem za učbeniške programe, ki jih založba izdaja.
 - Varnostne zaloge - založba oblikuje tudi varnostne zaloge, kadar je predvideno visoko povpraševanje po določenih naslovih, in sicer predvsem pri večjih knjižnih projektih in svetovnih uspešnicah, prodanih v milijonskih nakladah po svetu.

Založbe pri programiranju svoje dejavnosti ne izhajajo samo z ekonomskega načela ustvariti čim večji dobiček, donosnost kapitala ali ekonomski dobiček, pač pa ga usklajujejo tudi z družbenimi in kulturnimi nalogami. Pri tem gre tudi v zavestno tveganje ali celo izgubo. Če se založba izogiba vsakemu tveganju in izdaja samo knjige znanih avtorjev, če ne tvega drznih ponatisov in nima agresivne prodajne strategije, lahko to pomeni, da bo zamrla ustvarjalnost, brez katere je vsako literarno delovanje nemogoče, knjiga pa izgubi stik s trgom. Spremeni se v poljubno blago, založbo pa lahko skrbi stagnacija ali upad v razvoju (Žnideršič, 1982, str. 45).

Založbe v Sloveniji se na splošno srečujejo z visokimi zalogami, ki so v letu 2000 znašale kar 4,5 milijarde tolarjev po nabavni vrednosti (tu govorim o zoženi lastni ceni, kjer so zaloge vrednotene po najnižji nabavni ceni - tisk in avtorski honorarji, ki so še dodatno znižani za starostne odpise in vpliv inflacije).

Delež zalog ob 16,3 milijardah tolarjev čistih prihodkov od prodaje lastne proizvodnje v založniški dejavnosti (v katero je bilo v letu 1999 po Standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščenih 80 pravnih oseb) je torej znašal 28 odstotkov. V spodnji tabeli so prikazani podatki o rasti prodaje in zalog v založniški dejavnosti v letu 2001 glede na leto 2000.

TABELA 5: Čisti prihodki od prodaje in vrednosti zalog po nabavni vrednosti v založniški dejavnosti v letu 2001 v primerjavi z letom 2000, v milijardah tolarjev

		Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
A	čisti prihodki od prodaje	16,34	17,53	107
B	zaloge	4,45	4,19	94
$C = B / A * 100$	delež zalog v letni prodaji	27%	24%	

Vir: Zbirnik statističnih podatkov iz bilance stanja in bilance uspeha za leto 2001; SKD: 22.110 Izdajanje knjig, Agencija republike Slovenije za plačilni promet, Ljubljana, 2002.

4. Stroški, povezani z zalogami

Zaloge v podjetju po eni strani povzročajo določene stroške, po drugi strani pa omogočajo tudi zniževanje določenih stroškov. Pri odločanju o velikosti zalog moramo zato upoštevati tako stroške, ki s povečevanjem obsega zalog naraščajo, kot tudi stroške, ki s povečevanjem obsega zalog padajo. V skupine stroškov, ki s povečevanjem obsega zalog naraščajo, sodijo (Rusjan, 2001, str. 137 - 139) :

- stroški investiranega kapitala - podjetje mora zaloge financirati. Financiranje zalog povzroča stroške obresti (tuji viri) in oportunitetne stroške (financiranje zalog z lastnimi sredstvi);
- stroški skladiščenja - to so stroški povezani s prostorom, ki ga zavzemajo zaloge (npr. amortizacija, vzdrževanje skladišča, ogrevanje in hlajenje stavbe, plače zaposlenih v skladišču in drugo);
- davki na premoženje in stroški zavarovanja premoženja;
- stroški, povezani s slabo kakovostjo - proizvodnja v velikih serijah pomeni tudi kasnejše odkrivanje napak in slabih proizvodov ter s tem višje stroške zaradi slabe kakovosti;
- stroški načrtovanja in kontrole - visoke zaloge nedokončane proizvodnje pomenijo tudi dolge pretočne čase, s tem pa se povečuje število proizvodov, ki se v določenem trenutku nahajajo v proizvodnji, kar ima za posledico težavnejše načrtovanje in kontrolo;
- ostali stroški - to so lahko zastaranje zalog, večje možnosti pokvarljivosti zalog, možnosti razsipa, okvar...

V skupine stroškov, ki s povečevanjem zalog padajo, sodijo:

- stroški naročanja - vsako naročilo materialov pri zunanjih dobaviteljih; materialni stroški in stroški plač, ki so povezani z zbiranjem in ocenjevanjem ponudb, posredovanjem, transportnimi stroški,...;
- stroški priprave opreme - priprava proizvodnje dokumentacije, stroški zamenjave orodij;

- stroški enote v zalogi - večje količine naročila omogočajo doseganje količinskih popustov, kar ima za posledico nižje stroške na enoto naročenega materiala;
- stroški zaradi izčrpanja zalog - to so ali stroški, ki so povezani s prekinitvami proizvodnje, ker v določenem času ni na voljo potrebnih vhodnih materialov in stroški, ki so povezani s slabšanjem imageda podjetja pri kupcih ali z izgubljenimi prodajami.

4.1. Stroški, ki naraščajo oziroma padajo s povečevanjem zalog v založbi

V založništvu je zelo pomembno ločevanje stroškov na stalne in spremenljive. "Če založba natančno pozna strukturo stalnih in spremenljivih stroškov, lahko optimalno načrtuje naklade in preiščljeno politiko cen" (Žnideršič, 1982, str. 144).

Ločimo dve vrsti (proizvodnih) stroškov, in sicer stalne ter spremenljive.

"Stalni ali fiksni stroški niso odvisni od višine naklade knjige. Zajemajo vsa dela (stavljenje, korektura, lomljenje stavka, priprava tiskarskega stroja, itd), ki jih je treba pri knjigi opraviti in so izraženi v znesku, ki se s spreminjanjem naklade ne spreminja. Gledano na enoto proizvodnje - en izvod knjige - se stalni stroški z večanjem naklade manjšajo (porazdelijo se na večje število enot),... torej je najpomembnejši dejavnik za pocenitev knjige - naklada" (Žnideršič, 1982, str. 141).

"Spremenljivi ali variabilni stroški z večanjem naklade v absolutnem znesku sicer proporcionalno naraščajo, ostanejo pa, preračunani na en izvod knjige, vedno enaki" (Žnideršič, 1982, str. 141). Izjema so le bistveni preskoki v nakladi, ko visoka naklada omogoči cenejši tisk - namesto ploskega tiska rotacijo.

Zaradi lažje predstave o soodvisnosti dveh vrst proizvodnih stroškov in njunem vplivu na proizvodno ceno knjige (posledično tudi prodajno ceno) napravimo hipotetičen izračun.

TABELA 6: Primer izračuna skupnih stroškov naklade

Naklada	Stalni stroški na enoto	Spremenljivi stroški na enoto	Tiskarski stroški - na enoto (skupaj)	Skupni stroški naklade
1	2	3	4=2+3	5=4*1
500	20	10	30	15.000
1.000	10	10	20	20.000
2.000	5	10	15	30.000
2.500	4	10	14	35.000
5.000	2	10	12	60.000
10.000	1	10	11	110.000
40.000	0,25	10	10,25	410.000

Vir: Žnideršič, 1982, str. 142.

Izračun kaže, da proizvodni stroški na enoto pri 2.500 izvodih znašajo le še 46,7% proizvodnih stroškov pri 500 izvodih. Iz tega izhaja, da večanje naklade lahko prinese pomembno znižanje proizvodne cene. Ugotoviti je tudi treba, da vse prednosti, izhajajoče iz narave teh dveh vrst stroškov, založbe lahko izkoristijo samo v primeru, če dobijo od tiskarne precizne ponudbe, razbite po vseh navedenih kategorijah stroškov (Žnideršič, 1982, str. 141 - 143).

Ločevanje med stalnimi in spremenljivimi stroški je pomembno pri določanju cene knjige. Knjiga, ki je tiskana v nizki nakladi, bo veliko bolj obremenjena s stalnimi kot s spremenljivimi stroški, zaradi česar bo cena knjige višja, kot bi lahko bila ob višji nakladi. Ob zelo visokih nakladah so stalni stroški na eno knjigo zanemarljivo majhni in na končno ceno knjige nimajo skoraj nobenega vpliva.

4.1.1. Proizvodni stroški enote v zalogi

Za založništvo je tipično, da večje naklade pri novih ali ponatisnjenih knjižnih naslovih omogočajo doseganje nižjih proizvodnih cen na enoto proizvoda. Nižjo proizvodno ceno si založba pri višji nakladi zagotovi na dva načina:

- s stroški tiska - tiskarski stroški posameznega knjižnega naslova so sestavljeni iz stroškov priprave na tisk in stroškov tiska. Ker se ob večji nakladi stroški priprave na tisk porazdelijo na večje število proizvodov, so zato stroški posameznega izvoda nižji;
- s stroški avtorskih honorarjev - fiksno dogovorjeni honorarji se razdelijo na večjo naklado, kar pomeni, da je strošek posamezne enote ali izvoda zato nižji.

Ta dva stroška predstavljata stalen strošek in predstavljata nabavno ceno knjige (zožena lastna cena), medtem ko so vsi ostali stroški obdobja in jih je v istem obdobju treba tudi pokriti. Proizvodni stroški enote v zalogi so zato tipični stroški zalog, ki se z njihovim naraščanjem zmanjšujejo.

4.1.2. Stroški skladiščenja

Stroški skladiščenja nastanejo zaradi skladiščenega blaga v določenem obdobju. Tudi v založništvu predstavljajo stroški skladiščenja in distribucije (strošek logistike) pomemben del vseh stroškov poslovanja (najmanj 15%), zato je zniževanje teh stroškov pomemben dejavnik uspešnosti delovanja založnika. Večina teh stroškov je funkcija obsega zalog. Zniževanje teh stroškov je ena osnovnih nalog založb, saj so tu rezerve za uspešnejše poslovanje. Višino posameznih zalog moramo stalno spremljati in ugotavljati, če so res potrebne ter težiti k njihovem zniževanju.

Stroški skladiščenja so v založbah zelo veliki že sami po sebi, saj je založništvo gospodarska panoga, ki dela na zalogo in pri kateri JIT produkcija za zdaj še ni možna. Že samo podatek, da se v MKZ kot največji slovenski založbi v povprečju okoli 80% knjižnega naslova uskladišči - le 20% gre v takojšnjo prodajo - nam nazorno nakaže velikost tega stroška. Skladiščne stroške lahko razdelimo na stroške ležarnine in stroške manipulacije z zalogami v skladišču. Stroški ležarnine so odvisni od dolžine časa, ko je knjiga v zalogi. Če je knjiga v zalogi v skladu s planom, je ležarnina spremenljiv strošek, drugače postane stalen strošek. Stroški manipulacije z zalogami v skladišču so stalen strošek v obliki stroškov obdelave zalog pri vhodu v skladišče in pri izhodu iz skladišča, ki nastanejo v vsakem primeru. Med stroške skladiščenja v založbi spadajo stroški, kot so amortizacija skladiščne stavbe in opreme, stroški vzdrževanja skladišča, ogrevanja, stroški plač, prispevkov in drugih stroškov za zaposlene proizvodne in režijske delavce v skladišču. V tabeli je prikazan način izračuna stroškov skladiščenja v MKZ na enoto proizvoda v zalogi.

TABELA 7: Način izračuna stroška skladiščenja na enoto v zalogi

	Stroški skladiščenja	Enote
A	Letni strošek za skladiščenje	
B	Število enot v zalogi, na dan 1.1.00, v mio SIT	
C	Število enot v zalogi na dan 31.12.00, v mio SIT	
$D=(B+C)/2$	Povprečno število enot v zalogi, v mio SIT	
$E=A/D$	Strošek skladiščenja na enoto v zalogi, v SIT	

Vir: Interno glasilo ene večjih slovenskih založb, 2001.

4.1.3. Stroški, povezani z zastaranjem zalog

Za založništvo je značilno, da je v poslovnem letu približno 80 % prihodkov obdobja doseženih s prodajo knjig, ki niso starejše od enega leta, ostali del prihodov pa je dosežen s prodajo knjig, ki so starejše. Iz tega izhaja, da obstaja velika verjetnost, da naslov, ki ni razprodan v prvem letu po izidu, obleži v zalogi. Zato Slovenski računovodski standardi dovoljujejo, da se knjige finančno odpisujejo po naslednjih stopnjah:

- po enem letu starosti zaloge 25-odstotno
- po dveh letih starosti zaloge 50-odstotno
- po treh letih starosti zaloge 100-odstotno

Takšne stopnje starostnih odpisov zalog je določal že Zakon o računovodstvu v bivši Jugoslaviji. Ti starostni odpisi zelo ustrezajo dejanskim odpisom oziroma deležu zalog, ki trajno ostane neprodan in ga je treba uničiti. Prej omenjene odpise, ki jih uporablja večina založb, davčna uprava dovoljuje. Zelo redko se zgodi (skoraj nikoli), da bi knjigo, ki smo jo po štirih letih že v celoti odpisali, tudi v manjših količinah še kdaj prodali. Poglejmo, kako se to računovodsko izrazi na hipotetičnem primeru:

TABELA 8: Računovodski prikaz izračuna stanja zalog

začetno stanje zalog po nabavni vrednosti leta 2002	1000 d.e.
+ nabava v letu 2002	400 d.e.
- prodaja v letu 2002	300 d.e.
- odpisi v letu 2002	150 d.e.
končno stanje zalog po nabavni vrednosti leta 2002	950 d.e.

Odpisi zalog so strošek obdobja, ki sicer znižujejo knjigovodsko stanje zalog, istočasno pa znižujejo uspešnost. Večji kot so odpisi, slabši je poslovni uspeh. Stroški, ki so povezani z zastaranjem zalog, so torej tipični stroški, ki se ob nepoznavanju zakonitosti prodaje povečujejo.

4.1.4. Stroški investiranega kapitala

Posebnost knjige je tudi ta, da lahko preteče več let od začetnih vlaganj do pokritja vseh stroškov, ki jih terjata proizvodnji in prodajni proces. Za založniško dejavnost je značilna velika vrednost zalog, ki jih mora podjetje nekako financirati, kar predstavlja tudi velike stroške investiranega kapitala.

TABELA 9: Način izračuna ocene stroška investiranega kapitala na enoto v zalogi

	Stroški investiranega kapitala	
A	Vrednost zalog po nabavni vrednosti na 31.12.00 v mio SIT	
B	Vrednost zalog po nabavni vrednosti na 31.12.01 v mio SIT	
$C=(A+B)/2$	Povprečna vrednost zalog v letu 2001, v mio SIT	
D	Obresti za tuje vire	
$E= C*D$	Letni strošek za financiranje zaloge, v mio SIT	
F	Število enot v zalogi na dan 31.12.00, v mio	
G	Število enot v zalogi na dan 31.12.01, v mio	
$H=(F+G)/2$	Povprečno število enot v zalogi	
$I= E*H$	Stroški investiranega kapitala na enoto v zalogi, v SIT	

Vir: Interno glasilo ene večjih slovenskih založb, 2001.

Izračun investiranega kapitala na enoto v zalogi koristi predvsem pri odločanju za nove naslove knjižnih ali drugih izdaj, in sicer pri odločanju glede naklade. Višja naklada bo pomenila nižje proizvodne stroške po enoti proizvoda, vendar pa po drugi strani višje stroške investiranega kapitala in skladiščenja na enoto proizvoda. To pomeni, da se podjetje odloča, ali je bolje imeti na primer nizko naklado in visoke stroške na enoto proizvoda (in visoko ceno) ter posledično nizke stroške investiranega kapitala, ker bodo zaloge nizke, ali visoko naklado in nizke stroške na enoto proizvoda.

4.1.5. Drugi stroški

Drugi stroški, ki lahko nastanejo v povezavi z zalogami, so še stroški, ki so povezani s slabšanjem image-a pri kupcih oziroma z izgubljenimi prodajami, kadar založba nima v zalogi proizvodov takrat, ko jih kupci želijo kupiti. To so stroški, ki se jih ne da izmeriti.

5. Ukrepi za znižanje zalog

Zniževanje zalog je dolgotrajen, a v slovenskem založništvu nujen proces. Znižanje zalog bo pomenilo velik prihranek sredstev, ki jih bo založba lahko bolj smotrno uporabila. Kot primer navajam kalkulacijo prihranka zaradi zmanjšanja deleža zalog v prodaji za leto 1998 v MKZ. V letu 1998 je imela MKZ 1.500 milijonov SIT zalog lastnih proizvodov po nabavni vrednosti.

TABELA 10: Prikaz zmanjšanja potreb po virih za zaloge in stroških zalog

1.	2. (10% * 1)	3. (15% * 2)
obseg zalog leta 1998	zmanjšanje obveznosti do virov sredstev	nižji stroški zalog
1.500 mio SIT	150 mio SIT	22,5 mio

Vir: Interni vir MKZ.

Že samo zmanjšanje zalog za 10% pomeni enkratno zmanjšanje po potrebi virov sredstev za 150 milijonov SIT, kar za založbo predstavlja pomembno zmanjšanje obveznosti do lastnih ali tujih virov. Če k temu dodamo še prihranek na račun nižjih stroškov zalog, kamor spadajo obresti, skladiščenje in manipulacija ter tveganje odpisa, ki predstavljajo okoli 15% stroška držanja zalog, bi imela založba zaradi nižjih zalog za 22,5 milijona SIT manj stroškov. Vendar pa slovenski založniki zmanjšanju obsega zalog posvečajo premalo pozornosti in se prednosti, ki jih nižje zaloge prinašajo, ne zavedajo. Kako drugače razumeti, da se slovenski založniki kljub rastočim zalogam pri določitvi višine naklade še vedno premalo opirajo na povratne informacije s trga. Seveda je napačno razmišljanje, da založnik lahko hitro odpravi neželene zaloge z razprodajo oziroma z občutnim znižanjem cen. Dokaz, da to ni prava rešitev, je pokazala razprodaja knjig DZS konec leta 1999, ko nizke cene niso bistveno povečale zanimanja pri kupcih, čeprav so bile cene knjig tudi pod ekonomsko ceno in taka prodaja podjetju ne prinaša želenega prihodka (DZS je knjige razprodajala, ker je želela postati trgovinska družba, kar od začetka leta 2000 tudi je).

Menim, da so ukrepi za znižanje zalog predvsem, da se na:

- začetku proizvodnega cikla čim točneje odločimo za naklado in ceno;
- koncu prodajnega cikla, ko se je prodaja nekega naslova ustavila, zalogo čimprej odpravi in fizično uniči, da ne povzroča dodatnih stroškov.

Kot primer si oglejmo, kaj se zgodi, če založba namesto 1.000 knjig natisne 1.500 knjig nekega naslova. Primer si bomo ogledali s pomočjo denarnih tokov, izkaza poslovnega izida in bilance stanja. Pri odlivih upoštevamo plačilo stroškov tiska in avtorskih honorarjev, ki jih je potrebno plačati takoj (tu upoštevamo nižje stroške tiska za vsak izvod nad 1.000). Predpostavimo, da v prvem letu prodamo 1.000 knjig in da je knjiga v naslednjih letih neprodajljiva. Založba ima tako ob prodajni ceni 15 tolarjev v obeh primerih 15.000 tolarjev prihodkov. Odhodki so v tem letu v primeru A 10.000 tolarjev. V primeru naklade B pa so odhodki 9.000 in so nižji kot pri nakladi A zaradi nižjega stroška na enoto. Razlika med odhodki in odlivi je vidna kot zaloga v višini 4.000, ki pa je neprodajljiva. Vidimo, da bi bil dobiček v izkazu uspeha v tem letu višji, če bi se založba odločila za naklado B. Založba pa bo morala v prihodnosti zalogo odpisati in takrat se bo pokazal dejanski dobiček naslova v primeru B, in sicer 2.000 tolarjev. Najslabše, kar lahko naredi založba, je, da naslov dolgo drži na zalogi, saj bo imela samo dodatne stroške, ki lahko dobiček celo spremenijo v izgubo. In na žalost je ravno to napaka, ki jo slovenske založbe pogosto delajo.

TABELA 11: Poenostavljen izračun uspešnosti naslova

	A	B
1. Naklada	1.000	1.500
2. Odlivi	10.000	13.000
3. Prihodki	15.000	15.000
4. Odhodki	10.000	9.000
5. Dobitek v izkazu uspeha (4-3)	5.000	6.000
6. Zaloge v bilanci stanja (4-2)	0	4.000
7. Neto denarni tokovi (5-6)	5.000	2.000

Uspešnost razreševanja problema prevelikih zalog ni le v eni izmed v nadaljevanju (od točke 5.1. do točke 5.7.) opisanih možnosti, temveč se je treba lotiti reševanja na ravni celotnega podjetja. S preprostim matematičnim izračunom je možno dokazati, da je dobiček pri višji nakladi zaradi višjih stroškov (financiranja, skladiščenja, odpisov) zalog za založbo nižji, kot v primeru manjše naklade. Založba bi višji dobiček dosegla le, če bi višjo naklado v predvidenem roku v celoti prodala.

"Takemu izračunu se reče predkalkulacija in je v celotnem procesu odločanja o izdaji ali neizdaji knjige najbolj pomemben. Izdelan mora biti natančno in dati založnikom zanesljive podatke, na katere se bodo oprli pri svojih odločitvah, saj je osnova za vse nadaljnje poslovne in marketinške odločitve. Glavni namen predkalkulacije je, da pokaže, ali je knjigo mogoče izdati tako, da je njena prodajna cena na trgu sprejemljiva" (Žnideršič, 1982, str.152). V predkalkulaciji morajo biti upoštevani vsi stroški, tudi tisti, ki niso neposredno povezani s knjigo in so del prodajne cene knjige (režija založbe).

Za izdelavo predkalkulacije sem uporabil metodo neto sedanje vrednosti (NSV), ki je ob poznavanju prihodnjih denarnih tokov ter diskontne stopnje finančni kazalec, ki nam z največjo gotovostjo pove, ali se neka naložba izplača ali ne. Pri tem sem za založnike kot naložbo vzel lansiranje nove knjige oziroma novega naslova na trg.

TABELA 12: Izračun v nabavo vloženih sredstev za različne naklade²

	do 1.000	nad 1.000	Naklada A ³	Naklada B1 ⁴	Naklada B2 ⁵
Tiskana naklada			1.000	1.100	1.100
Tisk (osnova)	800	600			
AH			320.000	320.000	320.000
Tisk			800.000	860.000	860.000
Nabavna cena/enoto			1.120	1.073	1.073
Prodajna cena (realna vrednost)			4.480	4.480	4.480
Vložek v zalogo			1.120.000	1.180.000	1.180.000

TABELA 13: Denarni tokovi po letih za naklado A

Naklada A - Leto	0	1	2	3	4
Vložek v zalogo	-1.120.000				
Prilivi z upoštevanjem spremen. stroškov		1.194.100	944.900	242.800	-20.400
Prilivi z upoštevanjem vseh stroškov		791.700	609.700	75.600	-120.400
Diskontni faktor		1,1	1,21	1,331	1,4641
Diskontna obrestna mera	10%				

TABELA 14: Denarni tokovi po letih za naklado B1

Naklada B1 - Leto	0	1	2	3	4
Vložek v zalogo	-1.180.000				
Prilivi z upoštevanjem spremen. stroškov		1.185.550	956.264	203.755	-20.400
Prilivi z upoštevanjem vseh stroškov		783.150	621.064	36.555	-120.400
Diskontni faktor		1,1	1,21	1,331	1,4641
Diskontna obrestna mera	10%				

TABELA 15: Denarni tokovi po letih za naklado B2

Naklada B2 - Leto	0	1	2	3	4
Vložek v zalogo	1.180.000				
prilivi z upoštevanjem spremen. stroškov	-1.180.000	1.185.550	956.264	203.755	-20.400
prilivi z upoštevanjem vseh stroškov		783.150	621.064	36.555	-120.400
diskontni faktor		1,1	1,21	1,331	1,4641
diskontna obrestna mera	10%				

² Celoten izračun je v prilogi 1

³ Naklada A je osnovna naklada

⁴ Naklada B1 je za 10% povečana naklada glede na naklado A

⁵ Naklada B2 je enaka nakladi B1, vendar brez fizičnega uničenja zalog po koncu četrtega leta

Naklada B2 - Leto	5	6	7	8
Vložek v zalogo				
prilivi z upoštevanjem spremen. stroškov	-20.400	-20.400	-20.400	-20.400
prilivi z upoštevanjem vseh stroškov	-120.400	-120.400	-120.400	-120.400
diskontni faktor	1,61051	1,771561	1,948717	2,14359

TABELA 16: Neto sedanja vrednost za naklade A, B1 in B2

	Naklada A	Naklada B1	Naklada B2 (8 let)
NSV (dobiček 1)	914.940	827.224	783.056
NSV (dobiček 2)	78.176	-9.541	-270.214

Nabavna cena knjige je sestavljena iz stroškov tiska in avtorskih honorarjev, kar sem v predkalkulaciji upošteval. Pri stroških tiska sem tako upošteval, da se večja naklada (v tem primeru od 1.000 knjig naprej) tiska z nižjimi stroški - to je eden izmed najbolj pogostih razlogov, ki zavede založnike k preveliki nakladi, čeprav obstaja veliko tveganje, da jih ne bodo mogli prodati. Pri avtorskih honorarjih sem upošteval, da so stalni strošek in tako del v nabavo vloženih sredstev, katerih znesek na enoto - izvod knjige - z rastjo naklade pada. Slabost takih honorarjev z vidika založnika je, da so avtorji plačani ne glede na to, ali si avtor ta honorar zasluži ali ne, oziroma ali je delo dobro ali ne. In dobra plat za založnike, da se avtorji v primeru, da se knjiga pokaže kot bestseller, običajno "obrišejo pod nosom" za večji del dobička.

Zgoraj navedeni stroški predstavljajo t.i. nabavno ceno ali proizvodne stroške in jo s preprosto metodo seštevanja stroškov izračuna proizvodni oddelek. Marketinški oddelek je zadolžen za oceno prodaje knjige po posameznih letih in določitev prodajnih stroškov. V konkretnem primeru bi marketinški oddelek ocenil, da se bo knjiga po letih prodajala v višini 45% prvo leto, 35% drugo leto, 10% tretje leto in 10% v naslednjih letih. (10% naklade, ki naj bi bila prodana v preostalih letih, v praksi predstavlja varnostno zalogo, ki ponavadi ostane neprodana, zato smo v izračunu upoštevali le prodajo prvih treh let). Marketinški oddelek določi tudi odstotek prodajnih stroškov, ki predstavljajo določen delež prodaje in vključuje propagando, rabate knjigarnam, potnikom, ter stroške različnih prodajnih poti. Ti so v našem primeru 35% prodaje.

V tej predkalkulaciji sem izpostavil stroške, povezane z zalogami, da bi videl njihov vpliv na končni rezultat. V te stroške so vključeni stroški skladiščenja in stroški odpisa zalog kot jih dovoljujejo Slovenski računovodski standardi (SRS). Stroški skladiščenja so odvisni od stroška skladiščenja na enoto v zalogi in od povprečnega števila teh enot skozi določeno leto. Stroški odpisa so odvisni od enot v zalogi, števila let na zalogi, nabavne vrednosti enote v zalogi in vse skupaj zmanjšano za morebitne odpise v preteklosti.

Iz tabele (v prilogi) je razvidno, da ob upoštevanju vseh prej navedenih variabilnih stroškov dobimo dobiček 1⁶ prvega leta, ki je pozitiven. Če je ta pozitiven, in v našem primeru je, to pomeni, da je naslov uspešno preстал prvi resni ekonomski preizkus. Pozitiven rezultat dobička 1 pomeni, da bo knjiga pokrila vse (dodatne) stroške, ki jih bo založba imela z izdajo te knjige, ob predpostavki, da bo prodaja, ki jo je predvidel prodajni oddelek, točna, oziroma ne bo nižja od napovedane. Vendar pa mora vsaka knjiga pokriti tudi del stroškov, ki niso neposredno povezani s posamezno knjigo, to so t.i. režijski stroški oziroma režija založbe. Postavka režija založbe mora pokriti vse preostale stroške poslovanja založbe, zato ta postavka zajema amortizacijo, plače in splošne stroške. Del režijskih stroškov je stalen in ga bo knjiga morala pokriti ne glede na njene prodajne dosežke (v izračunu sem predpostavil, da bi morala knjiga pokriti 100.000 SIT stalnih režijskih stroškov letno), medtem ko bo njen spremenljivi del vezan na prodajo in naj bi predstavljal 15% vrednosti prodaje.

"Treba je upoštevati, da je del režije fiksni strošek in nanj obseg proizvodnje nima vpliva (torej bo njegov delež v ceni pri večji proizvodnji manjši, pri manjši proizvodni pa večji), drugi del pa variabilen strošek, ki raste vzporedno z naraščanjem proizvodnje" (Žnideršič, 1982, str. 148).

Ko od dobička 1 odštejemo režijske stroške obdobja in ob upoštevanju 25% davka od dobička - če ga je knjiga dosegla, dobimo dobiček prvega leta. Ta nam pove, da bo knjiga v celoti pokrila tudi režijske stroške in bo v tem (prvem) letu prinesla založbi dobiček.

Ta postopek se ponovi vsako leto, dokler knjiga ni ali prodana ali odpisana ali uničena. Nato se ob upoštevanju rezultatov ob koncu vsakega leta izračuna neto sedanja vrednost (NSV) naslova knjige, ki nam pove, če bo, gledano skozi celotni prodajni cikel, knjiga povečala vrednost založbe. Ta NSV se izračuna na podlagi prilivov z upoštevanjem vseh stroškov. Vendar pa slovenski založniki izdajajo tudi knjige, ki imajo NSV pozitivno po upoštevanju stroškov, ki so pred odločanjem odločilni (do teh stroškov ne pride, če ne tiskamo) in ne vključujejo stroškov režije, in negativno, če upoštevajo vse stroške, saj jim taka knjiga še zmeraj pokrije del stroškov režije, ki so fiksni in niso odločilni.

Založba bo torej knjigo izdala, saj je njena NSV=78.176 SIT. Izdala jo bo v nakladi A, to je 1.000 izvodov. Če bi se založba odločila za naklado B1, to je 1.100 izvodov, bi bila njena NSV=-9.541 in bi bila z vidika tega kriterija nesprejemljiva. Zelo verjetno pa je, da bi se založba vseeno odločila za izdajo knjige, ker bi še zmeraj pokrila del stroškov režije, če ne bi imela drugih ustreznih alternativnih naslovov. Za izid pa bi se prav tako odločila, če bi od države prejela subvencijo.

Zgornja trditev o odločitvi založbe za naklado A temelji na predpostavki, da se prodajna cena kljub nižji nabavni vrednosti ne spremeni. Razlogov za to je več. Najprej mislim, da

⁶ Dobiček 1 so prihodki zmanjšani za vse stroške razen stroške režije

zmanjšanje prodajne cene za 5% (za približno toliko se zniža nabavna cena) ne bi toliko povečalo prodaje, da bi to ugodno vplivalo na finančne kazalce (glej poglavje 2.3.2. O ceni in stroških). Zato je kljub povečani nakladi prodaja ostala nespremenjena (prvo leto prodamo 450 knjig, drugo leto 350 ter tretje leto 100 knjig). Ker založbi pri nakladi B (1 in 2) dodatnih 100 knjig obleži v zalogi, le-te odločilno vplivajo na spremembo NSV pri nakladi B. V predkalkulaciji smo predpostavili, da smo vse knjige po četrtem letu odpisali. Knjige pa pri nakladi A in B1 nismo le odpisali, temveč smo se jih tudi v celoti fizično znebili, da nam v prihodnosti ne bodo več povzročale stroškov (založba da knjige za surovine, za kar pa dobi zanemarljivo nizko plačilo). Kaj se zgodi, če zalog ne uničimo, oziroma se jih ne znebimo, vidimo pri izračunu NSV za nakladi B2, ko imamo knjige na zalogi še naslednja štiri leta. Kot vidimo je $NSVB2 = -270.214$ in je založbi nesmiselno držati knjige na zalogi, saj ima z njimi nepotreben strošek.

Ta preprost primer kalkulacije nam nazorno pokaže, kako pomembna je odločitev o nakladi in posledično ravnanju z zalogami. Izračun je poenostavljen, a še zmeraj realen prikaz težav, s katerimi se soočajo slovenski založniki. Zelo majhne naklade na robu dobičkonosnosti, ki jo lahko že sprememba naklade za 100 izvodov pahne v nedobičkonosnost, kažejo na pomembnost odločanja o nakladi. Tu se zrcali velik del problemov slovenskega založništva, saj na žalost naklada 1.000 knjig danes v Sloveniji ne velja več za nekaj neobičajnega. Založbe bi morale take izračune bolj pogosto "prakticirati" in se za izdajo nerentabilnih knjig odločati le ob državnih subvencijah. Če pa že pride do prevelikih naklad, se je potrebno odvečne zaloge knjig hitro znebiti, pri čemer naj bo slovenskim založnikom vzor tujina. Najbolj radikalni so pri založniškem koncernu Bertelsmann, "kjer knjigo odpeljejo v mlin že po šestih mesecih, če ne izkaže ustrezne prodajne poskočnosti. Anglosaški založniki imajo načeloma triletni prodajni cikel, knjigo v zadnjem letu prodaje drastično pocenijo, nato pa prav tako odpeljejo v mlin" (Jaklič, 2003, str. 8). Ta triletni cikel sem v izračunu upošteval tudi sam, saj se mi zdi nesmiselno, da slovenski založniki na zalogi držijo knjige, ki že davno ne zanimajo nikogar več.

"Ko se torej založba odloča o izdaji knjige, mora upoštevati razne dejavnike. Najpomembnejši je odnos med prodajno ceno, nakladi in možnostjo prodaje. Dokler ima založba knjigo v zalogi, ima z njo stroške (skladiščenje, propaganda) in tudi te je treba pri odločanju upoštevati.

Lahko povzamemo, da je za realizacijo razlike (dobiček) najvažnejši dejavnik doba prodaje. Zato je pri predkalkulaciji koristna tudi tako imenovana analiza izravnave, ki pokaže, koliko izvodov mora založba prodati, da pokrije proizvodne stroške. Najpreprostejša formula zanjo je (Žnideršič, 1982, str. 155):

1. proizvodni stroški/dohodek od prodaje na izvod
2. lastna cena/dohodek od prodaje na izvod".

V našem primeru bi bila predkalkulacija izravnave sledeča:

TABELA 17: Predkalkulacija izravnave proizvodnih stroškov in lastne cene

	Prihodek od prodaje na izvod	Proizvodni stroški	Lastna cena naklade	Izravnava proizvodnih stroškov (št.knjig)	% naklade	Izravnava lastne cene (št.knjig)	% naklade
A	2.912	1.120.000	1.522.400	384,62	38,5%	522,80	52,3%
B	2.912	1.180.000	1.582.702	405,22	37,0%	543,51	49,0%

V tem izračunu se skriva pomemben razlog prevelikih zalog slovenskih založnikov. Kot vidimo, je prihodek od prodaje na izvod pri obeh nakladah enak (prihodek se izračuna po obrazcu prodajna cena minus prodajni stroški, kjer gre v večini primerov za t.i. rabat - to je popust knjigarnam, potnikom, knjižnim klubom...), ker je ostala prodajna cena enaka, prav tako pa se po nakladah ne razlikujejo prodajni stroški. Proizvodni stroški so ob predvidevanju prodaje vseh knjig višji pri nakladi B, a so zato nižji po enoti. Tako so ob predvideni prodaji 900 knjig odhodki pri nakladi B nižji za 42.300 SIT (naklada A: $900 \cdot 1.120 = 1.008.000$, naklada B: $900 \cdot 1.073 = 965.700$). Analiza izravnave proizvodnih stroškov kaže, da je varianta B bolj ugodna, saj je za pokritje proizvodnih stroškov potrebno prodati 37% celotne naklade, medtem ko je potrebno pri nakladi A prodati 38,5% celotne naklade. Pomembnejša je razlika pri lastni ceni (lastno ceno knjige sem izračunal kot seštevek nabavne cene in režijskih stroškov na enoto), kjer ima knjiga v nakladi B že občutno nižjo lastno ceno na enoto (naklada A $1.522.400/1000 = 1.522$; ter naklada B $1.582.702/1100 = 1.439$). To se pokaže za pomembno pri izravnavi lastne cene, ki bi jo z naklado B dosegli hitreje, to je že z manj kot polovico naklade. In ravno to, nezavedajoč se problema rastočih zalog, zavede založnike. Ko bo založba prodala 544 knjig, upoštevajoč naklado B, bo pokrila lastno ceno proizvodnje ter bo vsaka nadalje prodana knjiga povečevala dobiček založbe. Že res, da bodo z naklado B hitreje pokrili nastale stroške izdaje nove knjige, vendar če predpostavimo, da bo prodaja ostala nespremenjena (900 knjig v treh letih) bodo dodatne neprodane zaloge začele bremeniti založnike in jim bodo zaradi njihovega neekonomskega obnašanja (držanje zalog) načele in na koncu v celoti odnesle prigarani dobiček.

Založniki se morajo zavedati, da je financiranje oziroma vzdrževanje zalog zaradi večje naklade dražje kot manjša naklada z višjimi stroški na proizvedeno enoto, a z nižjimi zalogami in manjšim tveganjem. Predvsem se morajo tega zavedati zaradi njihovega načina rokovanja z zalogami, ki povzročajo, da je že tako drago poslovanje slovenskih založnikov v primerjavi z zahodnimi založbami tako še precej dražje. Spoznati morajo, da imeti knjige na zalogi po več kot tri-štiri leta "za vsak primer" ni ekonomično in racionalno. Zato je ob trenutnem obnašanju založnikov veliko bolj pametno poslovanje z nizkimi nakladami in možnimi ponatisi kot s prevelikimi nakladami in obremenjujočimi zalogami. Kako torej znižati zaloge?

5.1. Sistematično načrtovanje

Finančni odpisi ali umik iz prodaje ne rešujejo problema nižanja koeficienta obračanja zalog. Če ni nobenih drugih ukrepov, gre samo za navidezno izboljšanje. Ker približno 20% naklade nikoli ne pride do kupca, za založbo ni prava rešitev, da enostavno za 20% zmanjša naklade ali število izdanih naslovov. Prva možna rešitev je sistemsko načrtovanje, s čimer imam v mislih sodelovanje vseh sektorjev (nabava, proizvodnja, prodaja-program) in profitnih centrov v podjetju.

"Založniški proces je rezultat skupinskega dela, ki mora biti usklajeno. To velja zlasti za odnos med redakcijo in prodajo. Prva faza pri odločanju o uvrstitvi knjige v program založbe je mnenje urednika (ta ugotovi, če določen naslov sodi v programsko shemo založbe). Če je pozitivno, je potrebno pisno mnenje enega ali dveh drugih strokovnjakov, ki ponavadi nista iz založbe. Ta strokovna mnenja imenujemo recenzije. Če je knjiga ugodno ocenjena, mora biti predlog ovrednoten tudi v proizvodnem, prodajnem in finančnem oddelku.

V proizvodnem oddelku izdelajo predkalkulacijo proizvodnih stroškov za knjigo in ugotovijo, kakšna finančna sredstva bo izdaja te knjige vezala. Prav tako ugotovijo, kakšne so tehnične možnosti za tiskanje knjige v predvidenem času. Prodajni oddelk mora oceniti možnosti za prodajo predlagane knjige in skupno dobo prodaje. Če je potrebno, se za večje projekte opravi tudi tržno raziskavo. Finančni oddelk ugotovi možnosti za financiranje predlagane knjige, pri tem pa mora upoštevati vse že obstoječe finančne obveznosti. Še posebej skrbno mora pregledati možnosti za izdajo knjig, ki ne prinesejo dobička, temveč jih je treba subvencionirati" (Žnideršič, 1982, str. 50).

Na žalost v mnogih slovenskih založbah še danes velja proizvodno načelo, ki pravi, da se knjige proizvajajo ne glede to, ali se jih bo dalo prodati ali ne. Še dodaten problem predstavlja dejstvo, da višina naklade ni marketinška odločitev in ta odločitev torej ne temelji na poznavanju in željah trga, temveč bolj na lastnih kalkulacijah o doseganju čim nižje nabavne cene knjige. Vedeti je treba, da se trženja ne da obravnavati kot službo ali sektor, ampak kot nujno funkcijo, ki jo morajo opravljati vsi zaposleni, ki neposredno ali posredno prihajajo v stik s kupci. Problem proizvodne usmerjenosti podjetij v plansko - tržnem gospodarstvu (tu ne mislim le založniških podjetij, temveč tudi podjetja v drugih dejavnostih) je imel oziroma ima danes za posledico propad številnih podjetij, saj je bil kupec knjige manj pomemben, pomembnejša je bila "družbena zadovoljitev" tržišča. Tu bi morali bolj posnemati tujino, v kateri je v veljavi prodajno načelo, katerega značilnost je, da se proizvaja tisto, kar se lahko proda. Tisto, česar se ne bi moglo rentabilno prodati, pa se proizvede le ob pomoči državnih subvencij. Tu je v ospredju kupec, ker zadovoljitev kupčevih želja pomeni tudi nižje zaloge. To prinaša predvsem večja osredotočenost na trženje in ne na proizvodnjo. Čeprav slovenski založniki pri svojih projektih upoštevajo

oboje, je trženje še zmeraj "šibkejše" in je končna odločitev običajno na strani proizvodnje oziroma redakcije. Po eni pa strani je to razumljivo, saj se na tako majhnem trgu, kot je slovenski, za večino naslovov ne izplača izvajati tržnih raziskav, ki bi drago knjigo še podražile. Ena od možnosti, s katero si založniki pri nas lahko pomagajo, je prodaja v prednaročilu (subskripcijska prodaja), s katero se izvede neke vrste testiranje izdelka na trgu.

"Subskripcijska prodaja in njen uspeh sta založbi tudi v veliko pomoč pri določanju naklade, saj glede na število prodanih izvodov v subskripciji lahko veliko bolje določi naklado, ki naj jo tiska, da bo zagotovljena tudi optimalna rentabilnost knjige" (Žnideršič, 1982, str. 136).

V praksi se založniki držijo načela podvojitve naklade glede na subskripcijsko prodajo. Če v predprodaji po knjigi ni dovolj povpraševanja, se v skrajnem primeru njeno lansiranje na trg umakne, kar pa je med založniki nepriljubljen ukrep.

Trženje je torej zelo dobra osnova za preseganje trenutnega težavnega položaja slovenskega založništva. Trženje bi moralo postati - ob upoštevanju izkušenj - osnova poslovanja vsake založbe.

5.1.1. Model za sprejemanje odločitev glede zalog

Kot sem že omenil, je eden izmed glavnih razlogov za prevelike naklade in kasneje tudi zaloge preveč optimistično ocenjeno povpraševanje ter poudarek na zniževanju proizvodnih stroškov na enoto. Zato je za uspešno upravljanje z zalogami in postavitvev modela za odločanje o zalogah nujno čim bolj natančno predvideti povpraševanje. "Najkasneje po dveh letih je povprečna knjiga že v fazi umika s trga. Zelo težko in redko je mogoče znova "oživiti" knjigo, ki ji prodaja pade. Če knjiga v dveh letih ni razprodana, je potrebno predvideti njen umik s trga in iz zaloge" (Žnideršič, 1982, str.137). Posebno pomembno pri postavitvi modela za odločanje o zalogah je, da se upoštevajo ne samo proizvodni stroški enote in kdaj bodo ti najnižji, pač pa predvsem določanje naklade glede na predvideno povpraševanje ob upoštevanju proizvodnih stroškov enote (knjige) in tudi stroškov, ki bodo nastali zaradi knjig, ki bodo ostale v zalogi. Tu gre za premik na prodajno načelo in izpostavljanje pomembnosti kupca. V nadaljevanju je prikazan osnutek modela, ki bi lahko pomenil osnovo za odločanje založbe glede zalog.

NASLOV KNJIGE:

Datum izida:

Prodajna cena:

TABELA 18: Model za določanje naklade

A: OCENA POVPRASEVANJA			
	Velikost ciljne skupine	Ocena povpraševanja v %	Ocena povpraševanja
Ciljna skupina A:			
Ciljna skupina B:			
Ciljna skupina C:			
Ciljna skupina D:			
Dolžnosti in gratis izvodi			
Skupaj povpraševanje			

B: DOLOČITEV NAKLADE	
Naklada:	

C: PREDVIDEVANJE PROIZVODNIH STROŠKOV ENOTE	
Tisk na naklado Tisk na enoto	
Avtorski honorarji na naklado Avtorski honorarji na enoto	
Proizvodna cena na naklado Proizvodna cena na enoto	

D: PREDVIDEVANJE STROŠKOV ENOTE V ZALOGI	
Strošek investiranega kapitala na enoto Strošek skladiščenja na enoto Stroški povezani z zastaranjem zalog na enoto	
Skupaj	

Vir: Interno glasilo ene večjih slovenskih založb

Na osnovi zbranih podatkov bi lahko založba določila optimalno naklado, ki bi pomenila tudi optimalne zaloge in s tem najnižje stroške zalog.

5.2. PoD tehnologija

Tehnologija Print on demand v prevodu pomeni tehnologijo tiska po naročilu in omogoča natis in vezavo knjige v nekaj minutah. Založnikom je s to tehnologijo dana možnost natisniti knjigo v zelo majhnih nakladah oziroma natisniti toliko knjig določenega naslova, kot je na trgu povpraševanje. S tem bi založnikom v celoti odpadle zaloge lahko vezanih črno-belih knjig (tehnologija še ne omogoča tiskanja trdovezanih knjig in barvnih strani).

"Poenostavljeno rečeno, pri tej tehnologiji skoraj v celoti odpade strošek priprave tiskarskega stroja in ponuja možnost natisniti majhne naklade črno belih knjig po enaki ceni, kot če bi klasično natisnili 10.000 knjig" (Kovač, 2001a, str. 9).

Za uvajanje tehnologije tiska po naročilu bi bila potrebna pomoč države, saj je tehnologija še predraga, da bi si to lahko privoščil en sam založnik. To tehnologijo zelo priporočajo v EU deželam v tranziciji za hitrejši razvoj založništva.

Eden izmed razlogov, da se v Sloveniji ni nikoli razvil trg lahko vezanih knjig, je njegova majhnost: tisk mehko vezanih knjig postane namreč občutno cenejši od tiska trdo vezanih knjig šele pri nakladah, ki so višje od 20.000 izvodov, to mejo pa pri nas dosežejo le redke knjige. Za primerjavo: glede na število prebivalcev je taka naklada podobna ameriški v višini 2 milijonov izvodov. Do sedaj z mehko vezano knjigo v Sloveniji ni bilo smiselno eksperimentirati. Zaradi prej opisane strukture tiskarskih stroškov bi založniki morali, če bi hoteli za mehko vezane knjige postaviti sprejemljive maloprodajne cene, take knjige tiskati v nakladi 20.000 izvodov ali več, ali pa bi morali knjigo v prvi nakladi izdati z izgubo in upati, da se bo knjiga "prijela" in v naslednjih ponatisih prinesla dobiček, kar pa je dokaj iluzorno pričakovati.

V Sloveniji sta torej za razvoj tehnologije tiska po naročilu glavna problema:

- proizvodnja, saj je tehnologija za slovensko tiskarsko industrijo predraga;
- premajhen trg mehko vezanih knjig, ki le redko dovoljuje naklade 20.000 in več izvodov.

5.3. Prodaja, usmerjena na kupca

"Poznavanje trga in njegovih potreb in zahtev založbi omogoča racionalno vlaganje družbenih sredstev v nove izdaje, smotrno s potrebami trga usklajeno programsko politiko in zagotavlja gospodarsko trdnost. Ta pa ji spet omogoča, da del dohodka nameni knjigam, ki bi jih po tržnih načelih ne mogla izdati" (Žnideršič, 1982, str. 105).

Prodaja, usmerjena na kupca (s tujko Customer Relation Management - CRM) pomeni strateško razvijanje odnosov s strankami, katerega osnovni cilji so povečati število strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše kupce, povečati vrednost nakupov ter skozi pristne odnose graditi zvestobo kupcev in s kupci ustvariti trajne odnose. Tudi založniki se držijo starega tržnega slogana, ki pravi, da je kupca lažje obdržati kot pridobiti novega. Tako si slovenski založniki oblikujejo svoj program o kupcih. Zbirajo podatke o posameznem kupcu in njegovih nakupovalnih navadah:

- kupuje drage knjige,

- katera tematika mu je najljubša,
- kupuje domača ali tuja dela,
- koliko knjig na leto kupi...

Rezultat vsega tega je obsežna baza podatkov, ki omogoča natančno sledenje spremembam trendov in nakupnih navad na knjižnem trgu, hkrati pa daje dober pregled nad samo strukturo kupcev. S tem si založba pridobi interni adresar, ki za založbo pomeni iskanje kupcev z večjo gotovostjo (kupec podpiše izjavo, s katero dovoli, da ga založba obvešča o novostih), saj danes na primer ne pride več v poštev iskanje kupcev po telefonskem imeniku. Če založnik želi izdati knjigo o avtomobilizmu, lahko dobi natančne podatke, kako so se podobne knjige do sedaj prodajale na trgu in ima hkrati s pomočjo svoje baze že nekaj potencialnih kupcev. Gre za nekakšno postrežbo kupcu, ki se tako počuti pomembnejšega, hkrati pa založbi pomeni večjo natančnost pri nakladi in posledično manjše zaloge.

"Pri informiranju in trženju se moramo zavedati, da nismo več v obdobju, ko so kupci iskali knjige. Začeli so se časi, ko so knjige začele iskati kupce. Umetnost prodaje je dobila tako težo, ob kateri je umetnost ustvarjanja knjige videti neznatna" (Pregl, 1994, str. 7).

Pri tem sta pomembna dva vidika:

- prvi vidik so podatki o strankah. Čim bolj natančno poznamo stranke, v več tržnih niš jih lahko razporedimo in z usmerjenimi akcijami dosežemo večji prodajni učinek.
- drugi vidik so meta podatki. To so podatki, s katerimi v tem primeru opišemo knjige: naslov, avtor, število strani, format, cene, opisi, komentarji, ocene, dodatne ilustracije. Le če so izdelki in vsebine dobro opisani, jih znamo poiskati in jih ponuditi pravi stranki.

Taki podatki omogočajo zelo kvalitetno poslovno odločanje oziroma drastično zmanjšujejo možnost, da bi založniki izdajali knjige, za katere na trgu ni dovolj velikega povpraševanja.

5.4. Razvita knjigotrška mreža

Načeloma v svetovnem založništvu velja, da je prodaja knjig skozi knjigarne za založnike stroškovno najugodnejša. Zato ne čudi, da je to v državah EU najbolj pogosta prodajna pot za knjige - tako pogosta, da nekateri založniki celo tožijo, da imajo knjigarnarji zaradi tega preveliko moč in jih lahko izsiljujejo s previsokimi rabati. Ob tem velja opozoriti še na to, da se je v zadnjih letih v zahodni Evropi in v ZDA pomembno spremenil način knjigarniške prodaje. Razvile so se namreč tako imenovane mega knjigarne, za katere bi bil morda celo bolj ustrezen izraz medijska trgovina, vedno večji delež prodaje knjig pa prevzemajo tudi doslej za knjigo netipična prodajna mesta, kot so denimo megamarket.

"Mega knjigarne so praviloma v lasti velikih knjigotrških mrež in so razvite po enotnem ključu: večino prodajnega prostora v njih zaseda najmanj 100.000 knjižnih naslovov, sledijo pa jim glasbene zgoščenke, ter filmski devedeji oziroma video kasete, časopisi in revije. Za večino teh knjigarn je tudi značilno, da imajo pod svojo streho tudi kavarno, njihova poslovna filozofija pa je, da v okolju, v katerem delujejo, želijo imeti status družabne in ne samo maloprodajne ustanove" (Kovač, 2001b, str.5).

Ena izmed glavnih značilnosti slovenskega knjižnega trga je slabo razvita knjigarniška mreža, kar ima za prodajo knjig vrsto negativnih posledic. "Knjigarna je namreč idealna posrednica s popolno ponudbo knjižnega trga, ne pa samo njegovega dela (npr. knjige ene založbe). Knjigarna, ki je ustrezno organizirana in ima šolane kadre, lahko v svojem okolju odigra neprimerno pomembnejšo vlogo kot vsi neposredni prodajni naporji založbe" (Žnideršič, 1982, str. 71).

Ena od specifičnosti Slovenije je, da je knjigarniška prodaja knjig v njej relativno slabo razvita, tradicija prodaje knjig v marketih je slaba, mega knjigarn pa ni. V raziskavi Knjiga in bralci IV je kar 61% anketirancev odgovorilo, da kupujejo knjige v knjigarnah. "Število kupcev v knjigarnah se zdi spričo zelo nerazvite knjigarniške mreže v Sloveniji previsoko. Verjetno je bil to sezonski vpliv. Anketirani so namreč bili dva meseca po šolski sezoni, ko je največ ljudi kupovalo šolske knjige v knjigarnah" (Žnideršič, 2002, str. 10). Dobra knjigarna ima pred drugimi prodajnimi potmi kar nekaj prednosti (Žnideršič, 2002, str. 11):

- obrnjena je h kupcu;
- ponuja širok izbor knjig;
- prodajalci v knjigarnah so kvalificirani in sposobni kupcem nuditi vse potrebne informacije o knjigah, za katere se zanimajo;
- knjigarna knjigo za kupca tudi naroči, če je nima na zalogi;
- knjigarna mora prodajati knjige vseh založb;
- knjigarne imajo računalniško vodene sisteme svojih zalog;
- prirejanje srečanj z avtorji;
- organiziranje promocij za nove knjige.

Knjigarne so pri nas slabo razvite zaradi demografskih značilnosti Slovenije. Enostavno je (bilo) premalo mest z večjim številom prebivalstva, da bi bilo ekonomsko upravičeno postavljati knjigarne v manjših mestih. In ker dobršen del prebivalcev živi predaleč od knjigarn, da bi v njih lahko kupovali knjige, je založniška industrija na to reagirala racionalno in inventivno - razvila je alternativne prodajne poti, kjer so prevladovala prodaja od vrat do vrat, poštna naročila in knjižni klub. Prodaja od vrat do vrat se je še posebej hitro razvijala, zato ker taka prodaja ni bila dovoljena na drugih področjih (ni bilo nevarnosti, da bi od vrat do vrat prodajali čistila, sesalce, zavese,...) in takrat je bilo to

nekaj novega. Drugače pa je taka prodaja daleč od idealne - v primerjavi s knjigarno so stroški mnogo večji in potnik je najbolj učinkovit, če prodaja zelo nizko število naslovov (3 je maksimalno število).

"Sodobna knjigarna je v primerjavi s klasično doživela veliko sprememb. Predvsem knjigarna ni več pretežni ali celo morda izključni distributer knjig. Poleg knjigarne so se, tudi pri nas, razvili pomembni kanali distribucije (prodaja z akviziterji, po pošti, knjižni klub), ki so na eni strani dopolnili dejavnost knjigarne, na drugi strani pa nastopajo kot njeni konkurenti. Poleg tega so se, kot konkurenca knjigarni, pojavile tudi trgovine, ki poleg drugega blaga prodajajo tudi knjigo, in to po navadi samo tisto, ki se najbolj prodaja. V takem položaju mora knjigarna do skrajnosti izkoristiti prednosti, ki jih ima v primerjavi s konkurenco, da bi ne samo obstala, ampak še utrdila svoj položaj. Z drugimi besedami: knjigarna mora spoznati sodobne metode poslovanja in jih mora pri svojem delu načrtno uporabljati, da bo lahko kot gospodarska dejavnost obstajala. Šele to bo pogoj, da bo zadovoljila tudi višje cilje, ki tvorijo njeno družbeno in kulturno vlogo" (Žnideršič, 1982, str. 201).

Možnost alternativne prodaje knjig se je še dodatno poslabšala po letu 1990, ko so knjižni akviziterji dobili številne konkurente. Poleg tega pa nam že kratek pogled katalogov knjižnih klubov pokaže, da se je pričela stagnacija knjižne prodaje - iz leta v leto dobivajo več prostora drugi medijski nosilci.

V zadnjih letih se je v povezavi s knjigarnami pojavil še en trend, ki zaviralno vpliva na razvoj knjigarn - upad prodaje učbenikov, za katere je bila knjigarna glavni prodajni kanal. Za upad le teh je krivo zmanjševanje števila otrok v posamezni generaciji, ki se je v zadnjih desetih letih skoraj prepolovilo. Poleg tega pa ima danes že veliko šol t.i. šolske sklade, iz katerih si lahko učenci in dijaki izposojajo šolske učbenike.

Pri vsem tem pa je potrebno opozoriti, da se bo z razvito knjigotrško mrežo močno razbremenilo založbe, saj morajo sedaj zaradi slabo razvite knjigarniške mreže iskati direktno pot do kupca, kot na primer prodaja preko telefonov, klubov, prodaje od vrat do vrat, in jo financirati sami. S tem jim bo odpadel velik del prodajnih stroškov. To bo ali znižalo prodajno ceno knjige, s čimer se bo povečalo povpraševanje s strani kupcev in s tem dvignilo naklade in ponovno znižalo cene ali pa bo povečalo razliko med nabavno in prodajno ceno knjige ter s tem v obeh primerih povečalo zaslužek založnikov. Na žalost pa bo to težko dosegljivo brez pomoči države, ki pa je prvi korak že storila - konec novembra leta 2002 so objavili razpis za knjigarniško mrežo.

"Pa še to: nekako se pričakuje, da bi (bo) pojav mega knjigarn v Sloveniji bistveno povečal privlačnost knjige kot medija in pritegnil številne nove obiskovalce - približno tako, kot je pojav Koloseja spremenil način obiskovanja kina (Kovač, 2001a, str. 10).

5.5. *Centralno skladiščenje*

"Skladiščenje knjig ponuja vrsto sodobnih tehničnih rešitev, ki bi lahko poslovanje s knjigo bistveno racionalizirale. Sedanji sistem skladiščenja knjig je gotovo neracionalen, saj vsaka založba opravlja funkcijo skladiščenja in transporta zase. Sedanja skladišča založb so večkrat tudi v neprimernih prostorih, nekatera celo razdrobljena na več krajev. Zaradi neustreznih prostorov in neustrezne opreme je tudi organizacija skladiščnega dela nujno neustrezna, izraba skladiščnega prostora, zlasti v višino, neracionalna, paletizacija nedosledna in stroški skladiščenja in transporta veliki" (Žnideršič, 1982, str. 210).

Danes je za večino razvitih knjižno-založniških industrij značilno, da skušajo svoje stroške poslovanja znižati z razvojem skupnih distribucijskih mrež - tako da, skrajno poenostavljeno rečeno, knjig na prodajne lokacije ne dostavlja vsaka založba posebej s svojim kamionom, ampak pripelje knjige vseh založb na prodajno mesto en kamion, ki je v lasti skupnega distributerja. Še več: ti distributerji pogosto skrbijo tudi za skupno skladiščenje in obdelavo podatkov o prodaji knjig, ki jih potem nudijo založnikom, zaradi česar je kvaliteta njihovega poslovnega odločanja bistveno višja. Sodelovanje s skupnim distributerjem prinaša založbi vrsto prednosti:

- manjše zaloge;
- zmanjša se obseg fizičnega dela v skladišču;
- zmanjšajo se administrativni stroški, saj je sedaj za zadostitev potreb neke knjigarne potrebna le še ena faktura, en prevoz...;
- zmanjša se obseg administrativnega dela v računovodskih službah, nadzorovanje plačil, terjanje.

V tujini so založniki že spoznali, "da je bolje "sodelovati s tekmečem" ter za svoje izdelke in usluge "vzpostaviti enotne standarde ter ustvariti mrežo kompatibilnih uporabnikov", kot biti samotni jezdec, ki v novi ekonomiji ne uspe najbolje. Za tako sodelovanje ob hkratnem tekmovanju se je uveljavi izraz kooperativnost" (Shapiro, Varian, 1999, str. 228).

Že v nekdanji Jugoslaviji so se zavedali prednosti, ki jih prinaša centralno skladiščenje, saj naj bi slovenski založniki zaradi racionalizacije poslovanja imeli v Ljubljani skupno skladišče (podobno kot hrvaški založniki v Zagrebu ter srbski v Beogradu). Vendar pa založniki takrat za tak projekt niso našli investicijskih sredstev, danes pa med založniki vlada prevelika stopnja nezaupanja in ljubosumja, da bi med njimi lahko prišlo do sodelovanja. Predvsem gre za prepričanje, da bi ob sodelovanju s konkurenti le ti to izkoriščali v lastno korist in ne bi delali v korist vseh založnikov.

Kljub temu pa se zdi, da se vsaj na formalnem nivoju stanje nekoliko izboljšuje, saj se je izoblikovalo sodelovanje prek Stokovnega združenja založnikov in knjigotržcev na GZS.

5.6. *Remainder*

Remainder je program, ki naj bi pospešil prodajo knjig, ki so že dalj časa v zalogi in so na njih v založbi "pozabili". Moramo se zavedati, da s projektom Remainder ne bomo mogli rešiti ključnega problema založb, to je neobvladovanje obsega produkcije in posledično zalog, ker je projekt namenjen odpravljanju posledic. Zaradi različnih razlogov za zaloge moramo za različne tipe izdelkov zaloge deliti in klasificirati po več kriterijih:

- čas izida - starost izdelka;
- aktualnost - zastarelost (vsebinska, tehnološka, oblikovalska...);
- količina - veliki ostanki / minimalni ostanki / odstotek ostanka od nabavljene vrednosti;
- dinamika prodaje - enakomerna prodajna dinamika / hiter padec in stalna neprodajljivost;
- pripadnost izdelka v širšo skupino - ali se sorodni izdelki v tej skupini prodajajo ali ne.

Šele vsi ti primerjalni podatki o izdelku nam dajo celovito podobo o življenjskem ciklu izdelka in njegovem pomenu za prihodnje trženje. Če skupni rezultati ne pokažejo zadostnega prodajnega potenciala izdelka (koliko prodanih izvodov na leto), se moramo odločiti za umik izdelka iz redne zaloge in prodaje. Pri tem imamo dve možnosti:

- del neprodanih zalog skušamo prodati po posebnih prodajnih poteh (akcijske prodaje, izvajanje na posebnih prodajnih mestih s posebno prodajno potjo - remainder), drugi del pa porabimo za sponzorske in pospeševalne aktivnosti;
- izdelek v celoti umaknemo iz vseh prodajnih aktivnosti in ga pošljemo v reciklažo za surovino (to izvajamo s popolnoma neaktualnimi naslovi).

Za prvo možnost bi bilo treba v založbah organizirati posebno prodajno službo, ki se bo dolgoročno ukvarjala z odprodajo dela neprodajljivih zalog - remainderjev. Ta prodaja mora biti strogo ločena od ostalih rednih prodajnih kanalov, saj mora biti ob začetku zagotovljeno minimalno vplivanje na redno prodajo po tekočih cenah. Založniki bodo uspešni le v primeru, če bo ta nova prodajna oblika komplementarno dopolnilo ostalim prodajam. Zato morajo založniki organizirati nova prodajna mesta (tam, kjer se knjige sedaj še ne prodajajo), angažirati nove prodajalce, zagotoviti minimalne prodajne stroške. Nizke prodajne cene bi bile seveda ključ za prodajo knjig, ki bi bile del remainder programa. Popusti na sedanje redne cene bi se gibali od 40 do 80%.

Ko bo do zagona projekta remainder tudi prišlo, bo nujno poiskati tudi ustrezno ime tej prodajni poti, saj angleškega izraza "remainder" veliko kupcev najbrž ne bi razumelo oziroma bi bil primernejši slovenski izraz. V dobesednem prevodu bi malo za šalo lahko ta naziv prevedli kot "spominčice", "pozabljene knjige" ali podobno.

5.7. Uničevanje zalog

Uničevanje zalog pride v poštev za zaloge, katerih prodaja je zastala, to so t.i. neprodajne zaloge, kjer se proda manj kot 50 knjig letno ali do 5% naklade. Ta postopek nekatere založbe že izvajajo, predvsem pa je pomembno, da ga dopušča zakonodaja, saj so knjige po treh letih finančno odpisane in nimajo nabavne vrednosti, kar pomeni, da ni več stroška nabavne cene knjige. Zato jih založbe odpišejo in odprodajo po ceni starega papirja (od te cene je treba tudi odvesti davke).

Pri knjigah, katerih prodaja je zastala, mora založba nekaj narediti. Ko je knjiga tri leta v skladišču, ni več nobene možnosti, da bi prodaja take knjige narasla. Zato založbam ni smiselno držati takih knjig na zalogi še veliko dlje (Žnideršič je omenil, da če se knjiga ne proda v 2 letih - umik iz prodaje), saj imajo s tako knjigo le strošek (glej poglavje 5. Ukrepi za znižanje zalog). Torej je tako knjigo najbolj smiselno uničiti oziroma dati specializiranemu podjetju v surovino za papirno industrijo. Po mnenju Rudija Zamana, predsednika Društva slovenskih založnikov, bi ta ukrep moral biti med založniki zaželen tudi zato, ker bi se založniki le tako lahko izognili preprodajalcem, ki knjige (nekatere so preprosto ukradli) tudi po samo sto tolarjev preprodajajo kar na ulici ali v kakšni bukvarni. Pravi še, da preprodajalci z dumpinškimi cenami razbijajo naš trg (Jaklič, 2003, str. 8). Zanimivo je tudi, da so založbe včasih zaloge, ki jih niso mogle prodati, podarjale vrtcem in drugim. To od uvedbe DDV med založniki ni več običaj, saj je za podarjanje knjig treba plačati DDV, medtem ko ga za fizično uničenje ni potrebno.

6. Sklep

Knjiga je bila po svetu že mnogo let nazaj sprejeta kot običajno trgovsko blago, za katerega veljajo vsa pravila prostega trga, to je svobodna konkurenca, ki zagotavlja preživetje najboljših ter nevmešavanje države v poslovanje založnikov. Vendar pa je bilo založništvo (tudi slovensko), še v času Jugoslavije, ko je bila knjiga s strani države deležna pomoči in bila proglašena za blago "posebnega družbenega pomena", privilegirana panoga. Z nastankom Slovenije kot države pa je tedanja (in sedanja) oblast odrekla založnikom pomoč v prepričanju, da založništvo pri nas lahko preživi ob minimalni podpori države. Pri tem pa so "pozabili" na dejstvo, da slovenščina ni svetovni jezik ter da so zaradi majhnega trga naklade slovenskih knjig nižje kot drugje v Evropi. Knjiga pa je po svoji naravi izdelek z visokimi fiksnimi stroški, saj je avtorske honorarje in pripravo tiskarskega stroja za tisk treba plačati ne glede na to, koliko izvodov bomo tiskali. Iz vsega naštetega je možen in logičen le en sklep: v slovenščini izdana knjiga je zaradi objektivnih razlogov bistveno bolj obremenjena s prodajnimi in proizvodnimi stroški kot drugje v EU, zaradi česar so maloprodajne cene knjig nad evropskim povprečjem, zaslužek pa pod njim.

Ker se slovenski založniki niso znali oziroma uspeli sprijazniti z realnostjo vse nižjih naklad, so jim prevelike naklade začele počasi, a z gotovostjo odžirati zaslužek. Zaloge neprodanih knjig so se začele kopičiti, z njimi pa so rasli tudi sami stroški zalog in njihovega financiranja. Kljub slabemu stanju založnikov pa je (bilo) njihovo reagiranje na nastalo situacijo počasno in velikokrat napačno. Založniki sami vedo, da si velikih naklad danes ne morejo več "privoščiti", a se zaradi želje po čim nižji nabavni ceni knjige temu nikakor ne znajo odpovedati.

V diplomskem delu zagovarjam sklep, da so si za nastalo situacijo rastočih zalog v pretežni meri krivi založniki sami. Tu sem podal več možnih rešitev nastale situacije, kjer pa moram opozoriti, da je pri nas možno celovito reševanje problematike zalog le ob sočasnem vključevanju čim več rešitev hkrati. Predvsem pa je nujno, da založbe začno tiskati tiste knjige in to v takšni količini, ki jo bodo lahko kasneje na trgu prodale, istočasno pa se morajo odločneje spoprijeti z zalogami knjig, ki osamljene visoko v regalih tiho povzročajo stroške in dražijo poslovanje založb.

Nedvomno je, da bo načrtovanje naklade vsakega naslova v prihodnje pod drobnogledom ekonomike. Zahteve po donosnosti, ki jih trg kapitala postavlja pred menedžerje, so visoke in brezkompromisne. Pomembno bo sodelovanje urednika, ki pozna vsebino in ki zmore oceniti ciljno skupino, tržnika, ki zna oceniti povpraševanje ter načine trženja in finančnika, ki bo odobril finančna sredstva. Pri odločanju je lahko v pomoč izračun neto sedanje vrednosti, ki sem ga v tem diplomskem delu predstavil kot pomoč poslovnim odločitvam založbe. Na tem mestu bi še enkrat poudaril pomembnost določitve pravilne naklade, saj kot se vidi iz opisanega primera v diplomski nalogi, lahko že sprememba naklade za 100 knjig povzroči negativno neto sedanjo vrednost in zavrnitev naslova, ki bi ob bolj racionalnem poslovanju le doživel svoj natis. To je eden od pripomočkov za racionalno obnašanje in pomoč pri obvladovanju zalog

Trenutno najlažja in najhitrejša rešitev za založništvo bi bila pomoč s strani države, tako da bi knjiga ponovno postala blago "posebnega družbenega pomena", vendar ne v takem pomenu besed kot v preteklosti. Mislim, da bi država za založnike storila veliko, če bi jih oprostila plačevanja davkov in bi s tem omogočila založnikom, da ta denar porabijo za sanacijo lastnih napak iz preteklosti. S tem bi tudi država dokazala, da še zmeraj misli, da založništvo je gospodarska panoga, a hkrati tudi kulturna in jo kot tako država potrebuje za ohranjanje slovenskega naroda in njegove identitete.

Literatura

1. Baverstock Alison: Are Books Different?. London : Kogan Page Limited, 1993. 171 str.
2. Dolenc Mate: Knjiga je blago postala. Media Marketing, Ljubljana, 1993, december, str. 33 - 34.
3. Jaklič Tanja: Tudi tisto, kar že davno nikogar več ne zanima. Delo, Ljubljana, 22.2. 2003, str. 8.
4. Kovač Miha: Slovensko in evropsko knjižno založništvo: Stagnacija pod plaščem odličnosti? Ljubljana, 2001. 16 str.
5. Kovač Miha: Priloga 1: Opredelitev delovanja knjižnega založništva v Sloveniji primerjalno z drugimi državami. Ljubljana, 2001a. 12 str.
6. Kovač Miha: Priloga 3: prodajne poti založniške industrije. Ljubljana, 2001b. 9 str.
7. Kotlar Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana, 1998. 832 str.
8. Leiler Ženja: Korak k Nobelovi? Delo, Ljubljana, 26.3.1994, , str. 34.
9. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Druga izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 454 str.
10. Pregl Slavko: Rojstvo mednarodnega kapitalizma. Delo, Ljubljana, 1994, 143, str. 7.
11. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
12. Rusjan Borut: Organizacija proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 294 str.
13. Schroeder G. Richard: Accounting theory. Fifth Edition. New York : John Wiley& Sons, 1995. 837 str.
14. Shapiro L., Varian H.R.: Information rules. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1999. 362 str.
15. Svetič Barbara: Po prodaji smo na evropskem dnu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, str. 116-117.
16. Žnideršič Martin: Knjiga in trg. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1982. 287 str.
17. Žnideršič Martin et al.: Knjiga in bralci IV. Ljubljana : Filozofska fakulteta, Oddelek za bibliotekarstvo, 1999. 190 str.
18. Žnideršič Martin: Priloga 2: Razvoj založništva v svetu in EU v zadnjem desetletju in vpliv branja in kupovanja knjig na stroko v Svetu in Sloveniji. 2002. 16 str.

19. Žnideršič Martin: Priloga 5: Primerjava nekaterih rezultatov raziskave Knjiga in bralci IV z rezultati telefonske raziskave CIC opravljene maja 2002 in trendi razvoja v obdobju 1998 - 2002. 2002a. 14 str.

Viri

1. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/register/zadetki.asp?koda=SEST&pSifDej=22.110&pRegija=&pTip=VSE&pVel=V>], 6.9.2003.
2. Naglas - interno glasilo Mladinske knjige Založbe, 2001.
3. Najbolj brane knjige. [URL: http://www.izum.si/cobiss/top_gradivo/], 15.6.2003.
4. Seminar Mladinske knjige Založbe, RACIONALIZACIJA delovnih procesov. Ribno, 1999.
5. Splošna gibanja v založniški dejavnosti (22.110 - Založniška dejavnost: izdajanje knjig). 2000.
6. Računsko sodišče republike Slovenije [URL: http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/PoRevidirancu?OpenForm&Seq=1#_RefreshKW_Revidiranec], 22. 9. 2003.
7. Zbirnik statističnih podatkov iz bilance stanja in bilance uspeha za leto 2001; SKD: 22.110 Izdajanje knjig, Agencija republike Slovenije za plačilni promet, Ljubljana, 2002

Priloga

Priloga 1

			Naklada A	Naklada B1	Naklada B2
Tiskana naklada			1.000	1.100	1.100
Tisk (osnova) na izvod / nadizvod	800	600			
AH			320.000	320.000	320.000
Tisk			800.000	860.000	860.000
Nabavna cena			1.120	1.073	1.073
Faktor in prodajna cena (realna vrednost)			4.480	4.480	4.480
V nabavo vložena sredstva			1.120.000	1.180.000	1.180.000
Ocenjena prodaja: 1. leto		45%	450	450	450
Vrednost prodaje			2.016.000	2.016.000	2.016.000
Odstotek prodajnih stroškov		35%	705.600	705.600	705.600
Neprodano po ENEM letu-dejansko			550	650	650
Neprodano po ENEM letu-računovodsko			550	650	650
Neprodano po nabavni ceni			616.000	697.273	697.273
Stroški skladiščenja			20.400	40.800	40.800
Stroški tiska in avtorskih honorarjev			504.000	531.000	531.000
Stroški odpisa zalog		0	0	0	0
DOBIČEK 1			786.000	738.600	738.600
Režija			402.400	402.400	402.400
DOBIČEK PRED DAVKOM			383.600	336.200	336.200
Davek		25%	95.900	84.050	84.050
DOBIČEK PRVEGA LETA			287.700	252.150	252.150

Ocenjena prodaja: 2. leto		35%	350	350	350
Vrednost prodaje			1.568.000	1.568.000	1.568.000
Odstotek prodajnih stroškov		35%	548.800	548.800	548.800
Neprodano po DVEH letih-dejansko			200	300	300
Neprodano po DVEH letih-računovodsko			150	225	225
Neprodano po nabavni ceni			168.000	241.364	241.364
Stroški skladiščenja			20.400	20.400	20.400
Stroški tiska in avtorskih honorarjev			392.000	413.000	413.000
Stroški odpisa zalog		25%	56.000	80.455	80.455
DOBIČEK 1			550.800	505.345	505.345
Režija			335.200	335.200	335.200
DOBIČEK PRED DAVKOM			215.600	170.145	170.145
Davek		25%	53.900	42.536	42.536
DOBIČEK DRUGEGA LETA			161.700	127.609	127.609

Ocenjena prodaja: 3. leto		10%	100	100	100
Vrednost prodaje			448.000	448.000	448.000
Odstotek prodajnih stroškov		35%	156.800	156.800	156.800
Neprodano po TREH letih-dejansko			100	200	200
Neprodano po TREH letih-računovodsko			25	63	63
Neprodano po nabavni ceni			28.000	67.045	67.045
Stroški skladiščenja			20.400	20.400	20.400
Stroški tiska in avtorskih honorarjev			112.000	118.000	118.000

Stroški odpisa zalog		50%	28.000	67.045	67.045
DOBIČEK 1			102.800	18.709	18.709
Režija			167.200	167.200	167.200
DOBIČEK PRED DAVKOM			-64.400	-148.491	-148.491
Davek		25%	0	0	0
DOBIČEK TRETJEGA LETA			-64.400	-148.491	-148.491
Ocenjena prodaja: 4. leto		0%	0	0	0
Vrednost prodaje			0	0	0
Odstotek prodajnih stroškov		35%	0	0	0
Neprodano po ŠTIRIH letih			100	200	200
Neprodano po nabavni ceni			0	0	0
Stroški skladiščenja			20.400	20.400	20.400
Stroški tiska in avtorskih honorarjev			0	0	0
Stroški odpisa zalog		100%	28.000	67.045	67.045
DOBIČEK 1			-48.400	-87.445	-87.445
Režija			100.000	100.000	100.000
DOBIČEK PRED DAVKOM			-148.400	-187.445	-187.445
Davek		25%	0	0	0
DOBIČEK ČETRTEGA LETA			-148.400	-187.445	-187.445

Ocenjena prodaja: 5. leto			0	0	0
Vrednost prodaje			0	0	0
Odstotek prodajnih stroškov		35%	0	0	0
Neprodano po PETIH letih			0	0	200
Neprodano po nabavni ceni			0	0	0
Stroški skladiščenja			0	0	20.400
Stroški tiska in avtorskih honorarjev			0	0	0
Stroški odpisa zalog			0	0	0
DOBIČEK 1			0	0	-20.400
Režija			0	0	100.000
DOBIČEK PRED DAVKOM			0	0	-120.400
Davek		25%	0	0	0
DOBIČEK PETEGA LETA			0	0	-120.400

Ocenjena prodaja: 6. leto		0%	0	0	0
Vrednost prodaje			0	0	0
Odstotek prodajnih stroškov		35%	0	0	0
Neprodano po ŠESTIH letih			0	0	200
Neprodano po nabavni ceni			0	0	0
Stroški skladiščenja			0	0	20.400
Stroški tiska in avtorskih honorarjev			0	0	0
Stroški odpisa zalog			0	0	0
DOBIČEK 1			0	0	-20.400
Režija			0	0	100.000
DOBIČEK PRED DAVKOM			0	0	-120.400
Davek		25%	0	0	0
DOBIČEK ŠESTEGA LETA			0	0	-120.400

Ocenjena prodaja: 7. leto		0%	0	0	0
---------------------------	--	----	---	---	---

Vrednost prodaje			0	0	0
Odstotek prodajnih stroškov		35%	0	0	0
Neprodano po SEDMIH letih			0	0	200
Neprodano po nabavni ceni			0	0	0
Stroški skladiščenja			0	0	20.400
Stroški tiska in avtorskih honorarjev			0	0	0
Stroški odpisa zalog			0	0	0
DOBIČEK 1			0	0	-20.400
Režija			0	0	100.000
DOBIČEK PRED DAVKOM			0	0	-120.400
Davek		25%	0	0	0
DOBIČEK SEDMEGA LETA			0	0	-120.400

Ocenjena prodaja: 8. leto		0%	0	0	0
Vrednost prodaje			0	0	0
Odstotek prodajnih stroškov		35%	0	0	0
Neprodano po OSMIH letih			0	0	200
Neprodano po nabavni ceni			0	0	0
Stroški skladiščenja			0	0	20.400
Stroški tiska in avtorskih honorarjev			0	0	0
Stroški odpisa zalog			0	0	0
DOBIČEK 1			0	0	-20.400
Režija			0	0	100.000
DOBIČEK PRED DAVKOM			0	0	-120.400
Davek		25%	0	0	0
DOBIČEK OSMEGA LETA			0	0	-120.400