

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA UJEMANJA ZNAČILNOSTI PONUDBE KNJIG IN
POVPRAŠEVANJA PO NJIH: PRIMER ZALOŽBE SANJE D.O.O.**

DANIJEL KAISERSBERGER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Danijel Kaisersberger, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza ujemanja značilnosti ponudbe knjig in povpraševanja po njih: primer založbe Sanje d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Irena Ograjenšek,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 27.9.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV KNJIŽNEGA TRGA V SLOVENIJI	1
2 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	3
3 ANALIZA PONUDBE, PRODAJE IN POVRAŠEVANJA.....	4
3.1 Opredelitev metodologije	4
3.2 Analiza ponudbe	5
3.2.1 Opredelitev ponudbe.....	5
3.2.2 Prodajni asortiment založbe Sanje	5
3.2.3 Tržne poti.....	6
3.2.3.1 Opredelitev tržnih poti.....	6
3.2.3.2 Neposredne prodajne – tržne poti v založbi Sanje d.o.o.	7
3.2.3.3 Posredne prodajne – tržne potiv založbi Sanje d.o.o.....	9
3.2.4 Zaloge in skladiščenje založbe Sanje d.o.o.....	11
3.2.5 Cene v založbi Sanje d.o.o. z vidika ponudbe	13
3.3 Analiza prodaje.....	14
3.3.1 Uvodna pojasnila.....	14
3.3.2 Analiza prodaje po posameznih programih založbe Sanje.....	15
3.3.2.1 Leposlovje za odrasle	15
3.3.2.2 Leposlovje za otroke in mladino	15
3.3.2.3 Stvarna literatura.....	16
3.3.2.4 Zvočne knjige in glasba	17
3.3.3 Ugotovitve na osnovi analize interne prodaje	17
3.4 Analiza povpraševanja na osnovi raziskave Knjiga in bralci V	18
3.4.1 Opredelitev povpraševanja	18
3.4.2 Značilnosti bralcev in kupcev knjig	19
3.4.2.1 Značilnosti bralcev knjig	19
3.4.2.2 Značilnosti kupcev knjig	19
3.4.3 Cenovni dejavniki povpraševanja po knjigah	19
3.4.3.1 Povpraševanje glede na ceno knjige	19
3.4.3.2 Povpraševanje glede na dohodek	20
3.4.4 Necenovni dejavniki povpraševanja po knjigah.....	21
4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA VODSTVU PODJETJA	22
4.1 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza)	22
4.2 Priporočila vodstvu podjetja	23
4.3 Opredelitev izzivov za prihodnje raziskovanje.....	24

SKLEP	25
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	26
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz števila izdanih knjig v obdobju 1997–2014.....	6
Tabela 2: Prikaz posredne prodaje Mladinske knjige knjig založbe Sanje za obdobje.....	10
Tabela 3: Prikaz gibanja skupne zaloge založbe Sanje za obdobje 2008–2014 (vrednostno so vzete prodajne cene knjig)	13
Tabela 4: Prikaz gibanja interne prodaje založbe Sanje po programih za obdobje 2008– 2014 – leposlovje za odrasle	15
Tabela 5: Prikaz gibanja interne prodaje založbe Sanje po programih za obdobje 2008– 2014 – leposlovje za otroke in mladino.	16
Tabela 6: Prikaz gibanja interne prodaje založbe Sanje po programih za obdobje	16
Tabela 7: Prikaz gibanja interne prodaje založbe Sanje po programih za obdobje	17
Tabela 8: Število kupljenih knjig glede na mesečni dohodek kupca v letu 2014.....	20
Tabela 9: Število kupljenih knjig glede na mesečni dohodek gospodinjstev v letu 2014... ..	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz neposredne prodaje v Založbi Sanje d.o.o. vrednostno, količinsko in po ceni na izvod za obdobje 2008–2014	8
Slika 2: Prikaz posredne prodaje v založbi Sanje d.o.o. vrednostno, količinsko in glede na ceno na prodan izvod za obdobje 2008–2014.....	10
Slika 3: SWOT analiza glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja založba Sanje d.o.o.	22

UVOD

»Roman ne koristi tistemu, ki iz njega bere preteklost,
temveč tistemu, ki v njem vidi prihodnost.«

Filippo Pananti

Podjetja analizirajo svoje pretekle poslovne odločitve z namenom načrtovanja boljših odločitev v prihodnje. Pri tem so podjetjem v oporo različne znanosti in veščine, ki jim pomagajo pri boljšem poslovanju. Znanosti, ki podjetju pomagajo, so lahko zelo različne (odvisno od tega, kaj podjetje dela oz. s čim se ukvarja), krovna znanost, ki jo podjetja morajo obvlad(ov)ati pa je ekonomija. V današnjem poslovnem okolju, kjer je za podjetje lahko usoden vsak napačen korak, je z ozirom na razvoj in dostopnost tehnologije smiselno, če ne kar nujno, nenehno analiziranje in vrednotenje podatkov poslovanja ter planiranje bodočih poslovnih odločitev na podlagi analiz. V svoji zaključni strokovni nalogi želim prikazati ujemanje značilnosti ponudbe in povpraševanja na primeru podjetja založba Sanje d.o.o., zato sem vanjo vključil analizo značilnosti prodaje, ki je pokazatelj ujemanja ponudbe in povpraševanja. Pri delu sta mi bila v pomoč predvsem statistika (v začetku za zbiranje in analizo) ter trženje (kot pomoč pri priporočilih managementu za boljše poslovanje).

V prvem poglavju orišem knjižni trg v Sloveniji. V drugem poglavju podrobneje predstavim podjetje založba Sanje, tretje, najobširnejše poglavje pa je namenjeno analizi značilnosti ponudbe, prodaje in povpraševanja. Zadnje, četrto poglavje, vključuje priporočila vodstvu podjetja za izboljšanje poslovanja.

Cilj zaključne strokovne naloge je predstaviti in analizirati posamezne vidike ponudbe in povpraševanja v podjetju Sanje in na podlagi tega podati predloge za izboljšanje poslovanja v podjetju. Z zaključno strokovno nalogo želim predvsem ugotoviti, kako sta povezana ponudba in povpraševanje v podjetju in navesti izboljšave, ki bodo pripomogle vodilnemu kadru v podjetju najti najboljše možne odločitve za poslovanje založbe Sanje na knjigotrškem trgu v Sloveniji. **Namen** zaključne strokovne naloge je zbiranje, pregled in analiza (internih) podatkov založbe Sanje, v obdobju od 2008 do 2014 z metodami opisne statistike. Zbrani podatki se nanašajo na produkcijo in prodajo artiklov (knjig) podjetja. Nekateri podatki so vzeti iz obdobja pred tem, saj je tako lažje predstaviti določene pojave v podjetju. Z opazovanjem določenega vzorca želim prikazati in analizirati ponudbo in povpraševanje založbe Sanje.

1 PREDSTAVITEV KNJIŽNEGA TRGA V SLOVENIJI

Slovenski knjižni in založniški trg je pri nas dodobra popisal Samo Rugelj, ki pravi, da »slovenske knjižne založbe temeljijo na zelo raznolikem delovanju in poslovanju, saj

izhajajo iz različnih poslovno-ekonomskih-družbenih predpostavk, zgodovinskih okoliščin in vizij, kakšno je in kakšno mora biti knjižno založništvo» (Rugelj, 2010, str. 113). Sedanjo pokrajino slovenskega založništva Rugelj (2010, str. 64) deli na:

»a) eno veliko, b) nekaj srednjih komercialnih in eno srednjo neprofitno založbo ter c) kopico majhnih, bodisi komercialnih bodisi neprofitnih založb; v knjigotrškem smislu pa na dve veliki knjigarniški verigi (od katerih se tista, ki je v lasti Mladinske knjige, aktivno ukvarja s prodajo knjig, druga, ki je v lasti DZS, pa je v knjigotrškem smislu po letu 2000 veliko manj aktivna) in nekaj manjših, ki so običajno neposredno povezane z založniško dejavnostjo istega ali povezanega podjetja, kar pomeni, da so v njih seveda najbolj izpostavljeni prav z njihove strani izdani knjižni naslovi.«

Za lažji pregled raznolikosti založniške pokrajine na Slovenskem »lahko založnike razporedimo glede na to, kakšne vrste knjig izdajajo« (Rugelj, 2014, str. 72), pri čemer jih precej spada v več različnih kategorij. Rugelj (2014, str. 72–75) jih opredeljuje takole:

1. splošni založniki: s svojim programom pokrivajo skoraj vsa knjižna področja in imajo tako širok krog bralcev (primer: Mladinska knjiga s Cankarjevo založbo); **2. prodajni založniki:** so usmerjeni k temu, da založniški program vsebinsko oblikujejo glede na prodajna mesta, kjer se bodo knjige prodajale – bencinske črpalke, trgovski centri ... (primer: založba Učila); **3. segmentirani založniki:** kontinuirano in kakovostno pokrivajo določen segment, po katerem so bralcem tudi znani (primer: Celjska Mohorjeva družba, Kmečki glas, DZS); **4. profilirani založniki:** skrbijo, da so njihove knjige prepoznavne in da med seboj ne odstopajo po kvaliteti. Zavedajo se svojega kulturnega poslanstva ter veliko pozornosti namenijo opremi in uredniški pripravi knjig (primer: Beletrina, Modrijan, Sanje, Litera ...); **5. humanistični založniki:** manjši založniki, ki izdajajo pretežno humanistična in druga družboslovna dela, njihov program pa je vezan na državno podporo (primer: Studia Humanitatis, Založba *cf., Krtina, Sophia ...); **6. nišni ali specializirani založniki:** kontinuirano in kakovostno pokrivajo manjši vsebinski knjižni segment, ki je lahko tudi regionalno specializiran (primer: Goga, Pivec, Kres, UMco, Narava, Sidarta ...); **7. akademski založniki:** delujejo v okviru fakultet in raziskovalnih ustanov. Njihova dela so pogosto vezana na učni program (založba ZRC, založba FDV, Založba FF ...); **8. distribucijski založniki:** so na knjižni trg prišli preko distribucijske dejavnosti, ki so jo nadgradili še z izdajanjem knjig (primer: Avrora, Primus, Buča); **9. dopolnilni založniki:** kot dopolnilni del svoje osnovne dejavnosti izdajajo tudi knjige (primer: *Delo*, *Finance*, *Mladina*, zavod Maska ...); **10. občasni založniki:** njihova osnovna dejavnost je nekaj drugega, vendar je delo in razmišljanje teh založnikov s knjigami povezano v tolikšni meri, da občasno stopajo na trg tudi samostojno.

Slovenska knjižna pokrajina se je v obdobju po začetku krize začela nekoliko spreminjati, saj so nekatere založbe, ki so pred začetkom krize še tvorile osrednji del slovenskega založništva, prenehale delovati (Nova Revija, Vale Novak, Prešernova založba) (Rugelj, 2014, str. 76–79). Pojavljati pa so se začele nove, manjše založbe, katerih poglobitna

značilnost je poslovanje z izjemno nizkimi fiksnimi stroški, saj povečini ne najemajo pisarn (delajo od doma, kjer je tudi priročno skladišče), ena ali dve osebi nadzorujeta celoten potek izida knjige in opravljata administrativne funkcije, medtem ko je prodajna funkcija zaupana specializiranim podjetjem (distributerjem) (Rugelj, 2014, str. 86).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Založba Sanje d.o.o. (v nadaljevanju Sanje, založba Sanje) je podjetje v zasebni lasti direktorja Roka Zavrtanika, ustanovljeno leta 1997 v Ljubljani. Sanje so po klasifikaciji Zakona o gospodarskih družbah (Zakon o gospodarskih družbah, 2013, čl. 55) malo podjetje. Samo Rugelj (2010, str. 116 in 135) pa Sanje znotraj založniške dejavnosti klasificira kot **malo programsko financirano komercialno založbo**, ki izda manj kot sedemdeset naslovov letno.

Sanje so bile prvotno ustanovljene z namenom ohranjanja in ponovnega oživljanja tistega segmenta slovenske kulturno-literarne dediščine, za katerega se je zdelo, da se umika slovenskemu kolektivnemu spominu. Takšna primera sta predvsem Frane Milčinski-Ježek ter Vladimir Bartol. Z rastjo podjetja so Sanje svojemu knjižnemu programu dodajale še kvalitetno prevodno literaturo, začenši s klasiki, kot so Hesse, Dostojevski in Goethe. Ob knjigah so Sanje že od začetka izdajale tudi zvočne posnetke (na avdio kasetah in zgoščenkah) pozabljenih arhivskih posnetkov, predvsem šansonov ter poezije (kot zvočna knjiga), kasneje pa je to preraslo v glasbeno založniško dejavnost, ki je pod svoje okrilje sprejemala nekonvencionalne kakovostne slovenske glasbenike predvsem s področja džeza, šansona ter etno glasbe.

Z leti, ko je založba rastla ter dosegala produkcijo več kot dvajsetih naslovov letno, se je pokazalo, da jo obstoječa knjigarniška mreža omejuje pri poslovanju, saj ne zagotavlja ustrezne podpore prodaji njihovih naslovov. Na trg so zato so poskusili prodreti s programom žepnih knjig, ki so bile cenovno bolj dostopne. Leta 2009 je založba odprla svojo knjigarno v Ljubljani, kjer prodajajo pretežno svoj program. Program založbe Sanje se je ustalil na približno štirideset naslovov letno, pri čemer dve tretjini zajemata novosti (Rugelj, 2010, str. 136).

Program Založbe Sanje je za potrebe moje zaključne strokovne naloge moč razdeliti na:

- leposlovje za odrasle,
- leposlovje za otroke in mladino,
- stvarno literaturo,
- zvočne knjige in glasbo Sanje.

Založba Sanje (2016) svoje poslanstvo navaja takole:

»Poslanstvo založbe Sanje je podpora in širjenje ustvarjalnosti, ki jih odlikujejo presežne kvalitete. Pri uresničevanju svojega poslanstva založba namerno prehaja omejitve, ki ji jih postavljajo vzorci bodisi popularne bodisi elitne kulture. Prizadeva si razmišljati in se odločati preko uveljavljenih vrednostnih, estetskih, žanrskih, političnih ali geografskih omejitev. V njenem programu sta enakovredno zastopana afriški roman ob ameriškem, češki ob angleškem, svobodna glasbena oblika ob izbrušeni klasiki, zvočna knjiga ob tiskanem izdelku. V njenem katalogu so enakovredno zastopani avtorji kot so Ježek in Prešeren, Goethe in Ramoveš, Bartol in Dostojevski, Vanessa Redgrave in Stane Sever. Založba Sanje posveča pozornost vsem ravnom kakovosti svojih izdelkov. Svojo dejavnost načrtno širi v mednarodne prostore.«

Po nekajletnem spremljanju poslovanja založbe Sanje ugotavljam, da Sanje sledijo svojemu poslanstvu, saj izdajajo kakovostna slovenska in tuja literarna dela ter ne podlegajo trendom popularne kulture.

3 ANALIZA PONUDBE, PRODAJE IN POVRAŠEVANJA

3.1 Opredelitev metodologije

Podatke za analizo značilnosti ponudbe in prodaje na primeru založbe Sanje d.o.o. sem zbiral preko internega računalniškega programa Pantheon, ki ga podjetje uporablja za poslovanje. Časovno sem se pri delu omejil na obdobje od 1.1. 2008, ko je podjetje omenjeni program začelo sistematično uporabljati na vseh ravneh poslovanja, do 31.12. 2014, saj sem do takrat lahko pridobil potrebne podatke. Ena od omejitev, na katero sem pri svojem delu naletel, je tako imenovana poslovna skrivnost, zaradi katere določenih pojavov nisem mogel podrobneje prikazati in razložiti.

Po podatke za analizo značilnosti povpraševanja sem se zatekel k raziskavi, ki je bila objavljena leta 2015 v knjigi »Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji« (Kovač, Blatnik, Rugelj, Rupar, & Gregorin, 2015), saj obravnavano podjetje svoje lastne raziskave trga doslej še ni naredilo. Omenjena raziskava, iz katere povzemam, je bila izvedena med 2. in 17. junijem 2014 z metodo anketiranja (kombinacija CAWI¹ + CAPI²) na vzorcu n = 1037 (Rugelj, 2015a, str. 12).

Za analizo značilnosti ponudbe, prodaje in povpraševanja sem uporabil metode opisne statistike (grafični in številčni prikazi). Pri analizi značilnosti ponudbe sem prikazal in razložil prodajni asortiment, tržne (prodajne) poti, zaloge in cene v založbi Sanje. Analizo značilnosti interne prodaje sem naredil po programih založbe Sanje (leposlovje za odrasle, leposlovje za otroke in mladino, stvarna literatura ter zvočne knjige in glasba Sanje). Opazovana populacija pri tej analizi so knjižne izdaje, ki jih je založba Sanje izdala pred in med obravnavanim obdobjem, spremenljivke pa so prodajna količina blaga, prodajna cena

¹ CAWI – metoda spletnega anketiranja na vzorcu članov spletnega panela.

² CAPI – metoda osebne anketiranja, ki je bila za potrebe omenjene raziskave opravljena na vzorcu populacije, ki je prek spleta nedosegljiva.

blaga (pri čemer sta v ceno vzeti maloprodajna cena z davkom brez odbitih popustov in marž ter povprečna cena na izvod) in skupna vrednost prodaje v založbi Sanje.

Pri analizi značilnosti povpraševanja sem se opiral na že narejeno raziskavo s poudarkom na analizi cene in dohodka ter na pregledu povpraševanja iz knjigotrškega vidika.

3.2 Analiza ponudbe

3.2.1 Opredelitev ponudbe

»Ponudba so vse sile, ki delujejo na trgu preko ponudnikov (prodajalcev).« (Hrovatin, 2005, str. 58). Nanjo vplivajo različni dejavniki, kot so cena blaga, razvoj tehnologije, stroški produkcije, obstoječa zaloga blaga ipd. (Setnikar-Cankar & Hrovatin, 2000, str. 55). Ponudba v širšem pomeni, koliko blaga (v mojem primeru knjige založbe Sanje) je podjetje pripravljeno prodati na določenem trgu, ki ga pokriva s svojimi proizvodi. Pri tem se mora podjetje odločiti, kaj bo prodajalo, kako bo prodajalo, po kakšni ceni bo prodajalo svoje proizvode sedaj in v prihodnosti ter s kakšnimi zalogami bo pokrivalo določen trg (Hrovatin, 2005, str. 55).

Kategorije ponudbe, ki jih bom na primeru založbe Sanje analiziral, so prodajni asortiment, tržne poti, zaloge in cena.

3.2.2 Prodajni asortiment založbe Sanje

V prodajni asortiment založbe Sanje spadajo vsi proizvodi, ki jih prodajajo, vendar se v svojem delu osredotočam predvsem na knjige, zvočne knjige ter glasbo. Proti koncu leta 2014 so Sanje na trgu ponudile tudi knjige v elektronski obliki (e-knjige), ki so v tem delu izvzete. Pri Sanjah so od ustanovitve leta 1997 do 31. 12. 2014 izdali (natisnili) več kot 400 proizvodov, namenjenih za prodajo (številka zajema tako nove naslove knjig kot tudi ponatise in dotise). Čeprav sama analiza prodaje zajema obdobje od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2014, Sanje prodajajo tudi proizvode, ki so bili izdani pred tem in so del njene zaloge.

Tabela 1 prikazuje gibanje izdaj novih knjig v založbi Sanje in Sloveniji. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (b.l.) je bilo najboljšo obdobje za izdajo knjige v Sloveniji obdobje med 2008 in 2014, saj se je v tem obdobju izdalo več knjig kot kadarkoli prej. V letih 2008 in 2009 je viden dvig izdanih knjig, kar kaže tudi podatek v založbi Sanje med danim obdobjem. Opaziti je sicer tudi izjemo v letu 2011, ko se je število izdanih knjig v Sloveniji rahlo povečalo, na drugi strani pa založba Sanje beleži znaten padec v izdaji in nato presenetljiv dvig v letih 2012 in 2014. To je lahko posledica vlaganja Javne agencije za knjigo (v nadaljevanju JAK) v leposlovje, saj se je v tem obdobju povečala izdaja leposlovnih knjig v Sloveniji. Širše gledano pa je viden upad števila izdanih knjig v Sloveniji od leta 2009 do 2014 in skladno s trendom tudi pri založbi Sanje.

Tabela 1: Prikaz števila izdanih knjig v obdobju 1997–2014

Leto	1997–2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Št. izdanih knjig Sanje	112	38	46	50	45	36	46	27	38
Št. izdanih knjig skupaj (Slovenija)				6.953	6.443	6.803	6.381	5.957	5.554

Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Svetovni dan knjige. 2016.

Naj navedem še, da so v številu izdanih knjig v Sloveniji upoštevani tudi učbeniki in druga t.i. strokovna literatura, ki je pri založbi Sanje ne izdajajo.

3.2.3 Tržne poti

3.2.3.1 Opredelitev tržnih poti

Kadar se omenja tržne poti, so strokovnjaki različnih mnenj. Nekateri avtorji štejejo v okvir tržnih poti le distribucijo oz. prodajne poti, drugi vanj vključujejo tudi fizično distribucijo in prodajne metode, predvsem osebno prodajo, spet tretji pa prisegajo na sistem poslovne logistike (nabava, proces proizvodnje in fizična distribucija). Tržne oz. prodajne poti pomenijo pot določenega izdelka od podjetja (prodajalec) do kupca. Poznamo neposredne in posredne prodajne (tržne) poti. Za podjetje je pomembno njihovo skrbno načrtovanje z namenom zniževanja stroškov in čim večje pokritosti trga s svojimi izvodi.

Neposredne prodajne poti so tiste, pri katerih podjetje samo proda izdelek direktno kupcu:

- preko osebne prodaje,
- po telefonu,
- na sejnih ter v svojih trgovinah,
- preko zaposlenih v podjetju,
- preko internetne prodaje ipd.

Prednost neposredne prodaje je poznavanje proizvoda podjetja (znanja o produktu), prav tako pa z izkušnjami zaposlenih podjetje lahko dosega večje zadovoljstvo pri kupcih.

Posredne prodajne poti pa so tiste, pri katerih se med prodajalca in kupca vmeša eden ali več posrednikov, pri čemer se ti posredniki v grobem ločijo na trgovino na debelo in

trgovino na drobno. O trgovini na debelo govorimo, ko podjetje kupi izdelek od proizvajalca z namenom, da ga proda drugemu podjetju, ki ga proda končnemu kupcu (primer Mladinska knjiga založba). Pri trgovini na drobno pa podjetja kupijo izdelek od proizvajalca in ga prodajo končnemu kupcu v svojih prodajalnah, supermarketih, specializiranih prodajalnah, blagovnicah, nakupovalnih središčih, diskontih ipd. Glede na to pa se mora podjetje odločiti, ali bo posredna prodaja intenzivna (večjemu številu posrednikov), selektivna (posamezni proizvajalci) ali ekskluzivna (skrbno izbranim trgovcem) in kakšno metodo bodo izbrali – bodisi metodo potega (z intenzivnim oglaševanjem s strani proizvajalca) ali metodo potiska (z raznimi ugodnostmi za posrednike, to so dobavni in plačilni pogoji, z ekskluzivno prodajo).

Ko se podjetje odloča za takšno prodajo, mora v osnovi poznati izdelek, vedeti, kakšne stroške bo imelo, kje se izdelek prodaja ter kakšne izdelke ponuja posrednik (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 88).

Knjiga je v zavesti njenih bralcev in promotorjev (tudi države) kulturna dobrina, obenem pa predstavlja tržno blago oz. profitno dobrino. S knjigo kot kulturno dobrino se načrtno ukvarja država (ministrstvo za kulturo, JAK) z direktnim sofinanciranjem, subvencijami. Po drugi strani pa se je predvsem proti koncu devetdesetih let v Sloveniji začel uveljavljati trend obravnave knjige kot izključno profitne dobrine (primer je založba Učila). Posledice omenjenega trenda se kažejo v spremenjenih tržnih poteh, v odnosu kupcev do blaga (knjige) ter v samem vrednotenju blaga.

3.2.3.2 Neposredne prodajne – tržne poti v založbi Sanje d.o.o.

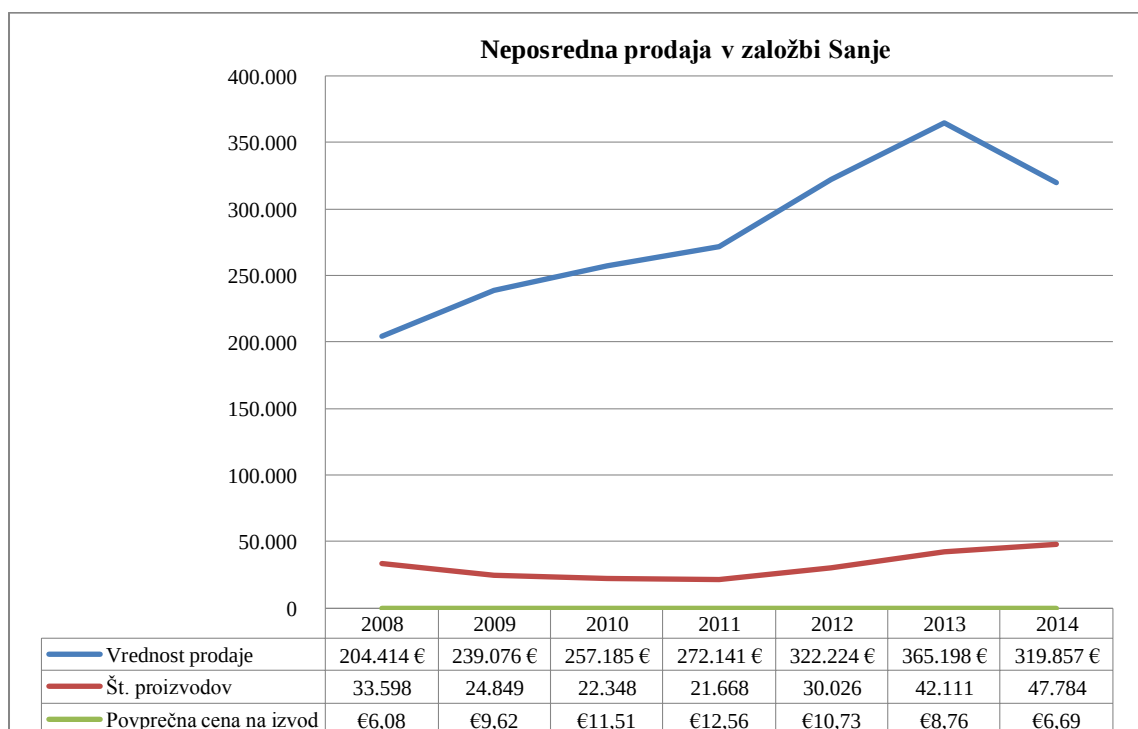
V Sanjah so se odločili tako za neposredne kakor tudi posredne prodajne poti. Zaradi majhnega knjižnega trga v Sloveniji prodaja samo preko ene ali druge tržne poti ne bi prinesla želene prodajne učinkovitosti. Pri neposredni prodaji se tako Sanje zanašajo na:

- prodajo v lastni knjigarni (od leta 2009 je založbe Sanje imela knjigarno na Tavčarjevi v Ljubljani, leta 2011 pa je bila preseljena na Trubarjevo ulico – zaprta od začetka avgusta do začetka decembra, med letoma 2011 in 2014 pa je imela odprto knjigarno tudi v Kamniku),
- sejmsko prodajo (predvsem na dveh večjih, dobro promoviranih sejmi),
- prodajo preko spleta (spletna knjigarna Sanje),
- razne predstavitvene dogodke, povezane s knjigo (promocije),
- prodajo zaposlenih na terenu,
- pa tudi na telefonsko prodajo.

Slika 1 prikazuje vrednostno in količinsko gibanje neposredne prodaje založbe Sanje v obravnavanem obdobju. Vanj je vključena vsa prodaja založbe Sanje, ki jo je izvedla (realizirala) sama. Prodaji končnim kupcem je prišteta tudi prodaja po knjižnicah, šolah in

podjetjih (podjetja so kupovala knjige za darila...). Kot je razvidno iz Slike 1, je imela založba do leta 2013 konstantno (v nekaterih letih večjo kot v drugih) rast neposredne prodaje, leta 2014 pa je ta padla pod vrednost, ki jo je imela v letu 2012. K rasti vrednosti prodaje do leta 2013 je pripomoglo odpiranje novih lastnih prodajnih mest (knjigarna Ljubljana in Kamnik), še posebej v letih 2012 in 2013, ko se je knjigarna v Ljubljani preselila na bolj prometno lokacijo. Pri proučevanju internih podatkov opažam, da se je v letih 2012 in 2013 prodaja v knjigarni dvignila za skoraj 50 % glede na leto 2011 (kar je lahko posledica selitve in zaprtja prodajalne za skoraj tri mesece v letu 2011) oz. za okrog 30 % glede na leto 2010. Prav tako je v letih 2012 in 2013 narasla celotna prodaja končnim kupcem, ki pa je v letu 2014 ponovno padla. Preseneča me dejstvo, da je prodaja po šolah in knjižnicah od leta 2008 do 2014 padla za skoraj 40 %.

Slika 1: Prikaz neposredne prodaje v Založbi Sanje d.o.o. vrednostno, količinsko in po ceni na izvod za obdobje 2008–2014



Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

V podatkih, ki zajemajo prodane količine (število prodanih proizvodov) opažam, da je med letoma 2008 in 2011 količina prodanih izvodov padala, nato pa v letih od 2012 do 2014 zelo narasla. Leta 2012 se je prodana količina dvignila za slabih 40 % glede na leto poprej. Enak odstotek rasti prodane količine blaga se kaže tudi v primerjavi leta 2012 in 2013. V letu 2014 je prodana količina spet nekoliko narasla, vendar zgolj za približno 14 % glede na leto 2013.

Po podatkih o povprečni ceni na enoto (Slika 2) je bilo najslabše leto 2008. Cena je dosegla povprečno vrednost 6,08 € na izvod in je do leta 2011 naraščala (najvišja je bila v letu 2011 s povprečno ceno 12,65 € na izvod) ter nato ponovno začela padati in v letu 2014 skoraj dosegla raven iz 2008 s povprečno ceno 6,69 € na izvod. Zniževanje povprečne cene na enoto izdane knjige po letu 2011 je posledica sledenja razmeram na trgu, ki je s poplavo knjig po izjemno nizkih cenah (tudi pod nabavno ceno knjige) prisilil manjša podjetja (založbe), da svoje produkte (knjige) prodajajo po nižjih cenah in z akcijskimi popusti.

3.2.3.3 Posredne prodajne – tržne potiv založbi Sanje d.o.o.

Kot sem že omenil, v Sanjah del prodaje poteka po posrednih prodajnih poteh, torej preko posrednikov. Posrednike, s katerimi Sanje sodelujejo, lahko v grobem razdelim na selektivne in ekskluzivne, četudi je treba poudariti, da je ekskluzivnih ponudnikov na slovenskem knjižnem tržišču zelo malo.

S selektivnimi posredniki imam v mislih prodajalne, katerih prodajni asortiment obsega večinoma knjižni program, pomemben del njihove ponudbe pa predstavlja tudi papirniški program. To sta predvsem knjigarniški verigi Mladinske knjige (v nadaljevanju MK) in Državne založbe Slovenije (v nadaljevanju DZS). Čeprav imamo v Sloveniji tudi nekaj zasebnih knjigarn (Modrijan, Goga, Libris ipd.), ki bi jim lahko rekli ekskluzivni posredni ponudniki in so pomembni za slovenski knjižni trg, večino posredne prodaje opravijo knjigarne MK in DZS, predvsem zaradi številnih prodajnih mest po državi. Kar pa ne pomeni, da založba Sanje te t.i. ekskluzivne posrednike zanemarja, saj je njihovo poslovanje usmerjeno predvsem v prodajo knjig in osveščanje kupcev o knjigah.

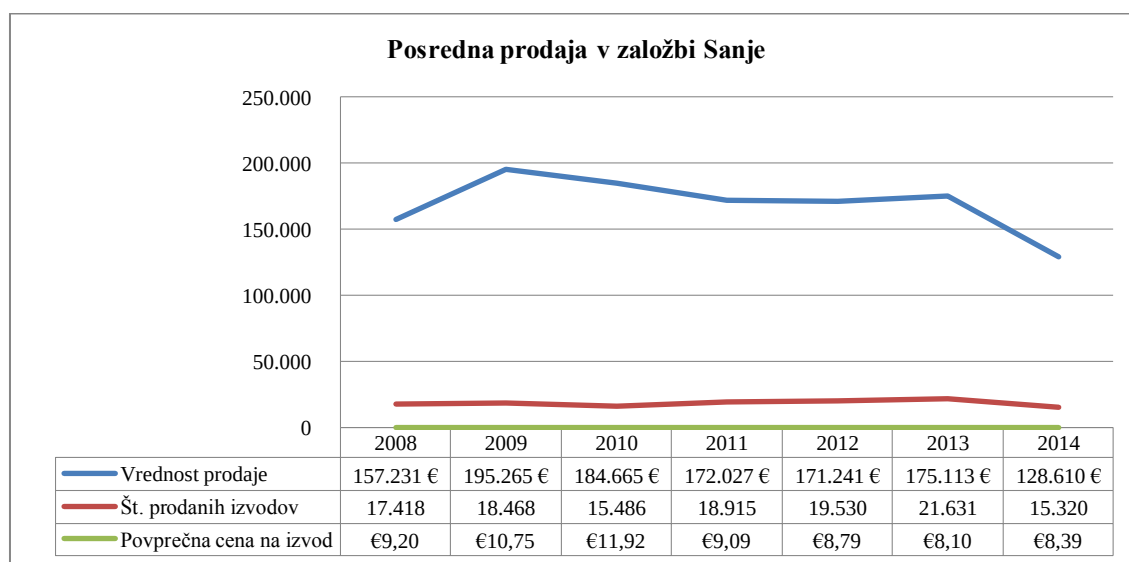
Pri posredni prodaji je treba omeniti tudi stroške, ki nastanejo pri takšnem poslovanju. V Sloveniji je značilno, da se knjige v veliki meri prodajajo kot blago na komisijo (kar pomeni, da so knjige do prodaje v lasti podjetja – založbe, ki je knjigo izdala, in šele pri prodaji posrednika lahko podjetje zaračuna prodajo knjige), kar pa podjetju prinese stroške transporta, stroške marže, stroške poškodovanih in ukradenih knjig ipd.

V svoji zaključni strokovni nalogi se s samimi stroški ne ukvarjam. Iz izkušenj in opazovanj v podjetju pa lahko povem, da pri Sanjah stroški prodaje knjig preko posrednika dosežejo tudi do 70 % prodajne cene knjige (kar pomeni, da če založba Sanje preko posrednika proda knjigo za 10 €, lahko od te prodaje pričakuje 3 € bruto).

Slika 2 tako prikazuje skupno **posredno prodajo** založbe Sanje med letoma 2008 in 2014. Opaziti je povečevanje vrednosti posredne prodaje v letih 2008 in 2009, kakor tudi povečanje prodane količine. Med letoma 2010 in 2013 je opaziti, da je vrednost prodaje sicer padla, vendar je v naslednjih treh letih ostala relativno nespremenjena, vse do leta 2014, ko je ekstremno padla. Živahno je gibanje količine prodanih knjig pri posrednikih, ki se je v prvih dveh letih (2008 in 2009) povečevala, nato padla (2010) in se do leta 2013

spet povečevala, v letu 2014 pa ponovno drastično padla. Povprečna cena prodanega izvoda se je med letoma 2008 in 2010 povečevala. Najvišjo povprečno ceno je knjiga dosegla leta 2010, ko je povprečna cena znašala 11,92 € na izvod. Najnižjo povprečno ceno je dosegla leta 2013 z 8,10 € na izvod, ki pa se je v letu 2014 malenkost povečala.

Slika 2: Prikaz posredne prodaje v založbi Sanje d.o.o. vrednostno, količinsko in glede na ceno na prodan izvod za obdobje 2008–2014



Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

Ker ima MK najmočnejšo knjigotrško mrežo in posledično predstavlja največjega prodajnega posrednika, v Tabeli 2 prikazujem prodajo knjig založbe Sanje v knjigarnah Mladinska knjiga v obdobju od 2008 do 2014.

Tabela 2: Prikaz posredne prodaje Mladinske knjige knjig založbe Sanje za obdobje 2008–2014 (vrednostno in količinsko ter povprečna cena na prodan izvod)

Leto	Vrednostna prodaja v €	Količina prodanih izvodov	Povprečna cena na izvod v €
2008	83.450	9.081	9,19
2009	104.356	9.482	11,01
2010	104.157	8.725	11,94
2011	118.760	13.133	9,04
2012	124.763	13.894	8,98
2013	121.435	14.012	8,67
2014	91.203	10.889	8,38

Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

S Tabelo 2 želim prikazati gibanje vrednosti prodaje, števila prodanih knjig in povprečno ceno na prodan izvod med letoma 2008 in 2014 največjega posrednika založbe Sanje, in sicer MK (za MK lahko rečemo, da je največji prodajalec knjig v Sloveniji, ne samo za založbo Sanje, ampak tudi za vse druge založbe in samozaložnike, saj ima največjo prodajno mrežo). Iz Tabele 2 je razvidno, da je do leta 2013 vrednost prodaje v MK naraščala, prav tako količina prodaje, povprečna prodajna cena pa je naraščala le do leta 2011, potem pa je začela padati.

Naj na tem mestu omenim še nekaj podatkov o stanju slovenskih knjigarn. V Sloveniji je namreč v zadnjih letih opaziti znaten padec števila knjigarn. Nekaj neodvisnih knjigarn zaradi premajhnega prometa ni več zmoglo kriti stroškov poslovanja in so bile primorane zapreti svoje poslovalnice. Knjigarne trgovske mreže DZS so se prestrukturirale oz. preusmerile svoje poslovanje na prodajo učbenikov in pisarniškega materiala. Lahko bi rekli, da deluje le še ena močna knjigotrška mreža – MK, ki pa zaradi svoje (monopolne) pozicije na trgu (največje število knjigarn v Sloveniji, nekatere še iz časa pred slovensko osamosvojitvijo) lahko izsiljuje založbe s pogodbenimi pogoji poslovanja (več o prodaji založbe Sanje v MK je v Tabeli 2).

Problem na področju knjigotrštva za zdaj predstavljajo tudi spletne knjigarne. Slovenija namreč še nima enotnega spletnega knjižnega portala, kot ga poznajo v tujini, obstoječi pa še ne dosegajo svojega potenciala. Sicer spletna knjižna prodaja obstaja in raste, vendar je glede na celotno prodajo skromna ter s ponudbo osredotočena na prodajo lastnih naslovov (Rugelj, 2010, str. 185–186).

Če povzamem podatke o neposredni in posredni prodaji, lahko opazim skupen trend, da se je prodaja vrednostno povečevala od leta 2008 do leta 2013, nato pa je opaziti izrazit padec pri obeh načinih prodaje. Pri prodajni količini se pri neposredni prodaji količina nenehno povečuje skozi celotno obdobje analize, pri posredni prodaji pa je bil ta trend nekoliko bolj dinamičen, saj je v začetku opaziti porast količinske prodaje (2008–2009), potem v letu 2010 spet padec in v letih 2012 in 2013 ponovno rast, vse do padca v letu 2014. Pri povprečni ceni na izvod vidimo zviševanje povprečne cene v obdobju 2008–2011 pri neposredni prodaji z vrhuncem v letu 2011 ter padanje cene od leta 2011 do 2014 na skoraj enako raven, kot je bila leta 2008. Pri posredni prodaji je bilo naraščanje povprečne cene opaziti v obdobju 2008–2010 z vrhuncem v letu 2010 in padanjem do leta 2014, vendar je tukaj povprečna cena padla nižje od vrednosti iz leta 2008.

3.2.4 Zaloge in skladiščenje založbe Sanje d.o.o.

Zaloge so za podjetja pomembne, saj prikazujejo, koliko izdelkov ima podjetje še na voljo za prodajo končnim kupcem v danem trenutku. Zaloge so torej količine materiala oz. blaga v skladišču podjetja in pripomorejo k nemotenemu in učinkovitemu poslovanju podjetja. Podjetja se morajo odločiti, kakšna bo ta količina zalog za poslovanje glede na potrebe in

organiziranost zalog. Paziti morajo, da pri svojem poslovanju nimajo ne prevelikih in ne premajhnih zalog (Grintal, 2011, str. 6–18).

Sanje imajo v svoji zalogi predvsem gotove izdelke, izdelke, namenjene za prodajo končnim kupcem. Opažam, da se v podjetju zaloge prepletajo z načrtovanjem izdaj knjig v določenem obdobju. Če se število prodanih naslovov poveča, se poveča tudi zaloga, saj podjetje na zalogo oz. v skladiščenje dobi celotno naklado knjig posameznega naslova. Posledica takšnega ravnanja je, da se knjige, ki jih založbi ne uspe prodati, kopičijo v samem skladišču. Zaradi rasti produkcije novih knjig in dejstva, da knjiga ni pokvarljivo blago (ponatisi starejših, a tržno zanimivih naslovov), pa se dogaja, da zaloge v podjetju rastejo iz leta v leto. Z vidika funkcije, ki jo opravljajo zaloge, opažam, da Sanje stremijo k serijskim zalogam. Serijske zaloge so tiste, ki so posledica nakupa v večjih količinah, kot je potrebno glede na povpraševanje, saj s tem znižajo ceno na enoto, znižajo prevozne stroške in olajšajo prevzem in kontrolo (Grintal, 2011, str. 6–7). Na velikost zaloge vplivajo različni dejavniki, ki jih mora podjetje poznati in se jim ustrezno prilagoditi. V primeru založbe Sanje bi bilo smotno narediti raziskavo povpraševanja trga po določeni knjigi, vendar so takšne raziskave drage in jih manjše založbe v praksi ne opravljajo.

Pomembni dejavniki pri načrtovanju zalog, kot jih opredeljuje Grintal (2011, str. 21) in bi jih založba Sanje morala poznati, pa so:

- kolikšno zalogo imeti z vidika finančne in produkcijske politike v podjetju, pri čemer produkcijska politika stremi k čim višji zalogi, finančna pa k čim manjši zalogi,
- vpliv kupcev na zaloge, pri čemer je treba poznati potrebe kupcev in kupno moč,
- vloga povpraševanja, kjer nas zanima, kakšno je povpraševanje po izdelkih na trgu.

Kot sem že omenil, zaloge založbe Sanje predstavljajo izdelke za končno prodajo. V Tabeli 3 prikazujem gibanje količine skupne zaloge v podjetju, vključene pa so tudi zaloge, ki so na drugih prodajnih skladiščih (po vseh drugih prodajnih mestih), vendar so še vedno v lasti podjetja (komisijska prodaja).

Kot je razvidno iz Tabele 3, se založba Sanje ne ukvarja preveč s finančno politiko zalog, temveč bolj z njihovo produkcijsko politiko. To nakazuje tudi trend višanja zalog skozi celotno obravnavano obdobje (od 2008 do 2014). Po pregledu Tabele 3 lahko trdim, da je založba Sanje v obdobju 2008–2014 količinsko dvignila zaloge (potencialne prodajne artikole) za 335 %. Za povečevanje zalog v založbi Sanje je najbolj zaslužen produkcijski faktor. Največja produkcija (izdaja) novih knjig je bila v letih 2008 in 2009, kar nakazuje tudi velik porast zalog v teh letih. Tudi v letih 2011, 2013 in 2014 so zaloge navkljub nižji produkciji rastle. Sicer je od leta 2013 do 2014 zaznati, da se vrednost zalog ne povečuje več tako kot poprej, vendar je iz finančnega stališča ta še zmeraj previsoka.

Tabela 3: Prikaz gibanja skupne zaloge založbe Sanje za obdobje 2008–2014 (vrednostno so vzete prodajne cene knjig)

Zaloge	Vrednostno v €	Količinsko
1997–2007	884.823	66.317
2008	1.305.537	95.557
2009	1.788.314	123.667
2010	2.381.594	163.468
2011	2.696.740	183.643
2012	2.942.925	200.920
2013	3.111.676	213.855
2004	3.181.025	222.205

Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

Z velikostjo zalog raste tudi potreba po skladiščenju, ki pa za podjetje predstavlja dodatne stroške. Skladiščenje podjetje potrebuje, da se lahko hitro odzove na povpraševanje končnih kupcev in posrednikov po svojih izdelkih (produktih). Odločitev podjetij za optimalno logistiko podjetja prisili, da se odločajo, kako organizirati skladiščne prostore z namenom minimaliziranja stroškov. V ta namen se v podjetju lahko odločijo, ali je za njihovo poslovanje bolje imeti eno centralno skladišče ali več manjših skladišč. S centralnim skladiščenjem imajo podjetja na enem mestu vse svoje izdelke za prodajo, kar jim omogoča lažje logistično organiziranje in pregled nad zalogo. Pri takšnem načinu skladiščenja je treba biti pozoren na geografsko problematiko, saj lahko pride do nepokritosti določenih predelov trga zaradi same centralizacije. Če ima podjetje več skladišč, pa to lahko privede do slabše logistike, slabšega vodenja in pregleda nad zalogami ter povečevanja stroškov s tem, da ima podjetje veliko prostorov, ki jih mora nadzorovati in plačevati.

Založba Sanje je v obravnavanem obdobju (2008–2014) imela eno matično skladišče, ki je vsebovalo vse produkte v omejenih ali končnih količinah, ter dodatno (pomožno) skladišče, v katerem so se hranili predvsem viški zalog. Odločitev za dodatno skladišče je bila posledica večje produkcije knjig ter večjih zalog.

3.2.5 Cene v založbi Sanje d.o.o. z vidika ponudbe

V tem delu okvirno predstavim, kako podjetje določi ceno svojim proizvodom in kakšna je interna prodaja založbe Sanje po programih, ki jih izvaja. Pri odločitvi, kakšno ceno bo imel določen produkt, mora podjetje voditi cenovno politiko. S cenovno politiko ima podjetje možnost določiti cene, katerih namen je doseči večji dobiček. Cene pa se razlikujejo glede na prostor, čas ter glede na količino in segment kupcev (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 78). V Sloveniji je s februarjem 2014 stopil v veljavo Zakon o enotni ceni knjige (Zakon o enotni ceni knjige, 2014), ki določa, da se cena knjige v prvih šestih mesecih po

izidu ne sme spreminjati. Pri določanju cene se morajo podjetja odločiti, na podlagi katerih dejavnikov bodo določila ceno izdelka. Do določitve cene lahko podjetja pridejo z različnimi pristopi. Najpogostejše se cena določa na podlagi stroškov, povpraševanja in ponudbe in na podlagi psiholoških dejavnikov (Potočnik, 2005, str. 223). Ceno posamezne knjige založbe (tudi založba Sanje) določajo na podlagi višine stroškov, ki so zajeti v pripravo knjige, ter na podlagi ocene, koliko so v Sloveniji za knjigo pripravljene plačati knjižnice (približno polovico osnovnih stroškov knjige si namreč založbe pokrijejo prav s prodajo knjižnicam v začetku prodajnega obdobja). Pri oceni stroškov je treba zajeti vse stroške, ki pri produkciji knjige nastanejo. Ti stroški se sicer spreminjajo od primera do primera, vendar so poglavitni za določitev cene knjige. Stroški posameznega naslova knjige so: stroški pravic (če ne gre za delo, ki je prosto avtorskih pravic), avtorski honorarji (prevod, lektura, oblikovanje, pisateljev honorar, ilustratorjev honorar ...) tisk, distribucija ... Če je knjiga sofinancirana s strani države (Javna agencija za knjigo Republike Slovenije, programi Ministrstva za kulturo) to dodatno pripomore k znižanju končne cene knjige, saj podjetje s tem pokrije del stroškov nastale knjige. Na podlagi ponudbe in povpraševanja pa je za založbo nujno, da najde razmerje, kjer cena ni previsoka (da bi odgnala glavnino kupcev) in ne prenizka (da kljub uspešni prodaji ne bi prinesla zelenega dobička). Pri določanju končne prodajne cene knjige založba Sanje daje velik poudarek psihološkemu dejavniku določanja cene knjige.

Po raziskavi *Kultura in razred (KiR)*, ki jo je leta 2011 izvedla Fakulteta za družbene vede, se je povprečna cena, ki so jo kupci bili pripravljene plačati za knjigo, gibala nekje med 10 € in 12 € (Blatnik, 2015, str. 32).

3.3 Analiza prodaje

3.3.1 Uvodna pojasnila

Analiza prodaje založbe Sanje se v tem delu zaključne strokovne naloge nanaša na interno prodajo založbe brez zunanjih posrednikov in lastne knjigarne. S to analizo želim prikazati gibanje prodaje po programih založbe Sanje za obdobje od 2008 do 2014. Program založbe Sanje je razdeljen na:

- leposlovje za odrasle,
- leposlovje za otroke in mladino,
- stvarno literaturo, ter
- zvočne knjige in glasbo.

Posamezni programski sklop sem za vsako leto posebej (v okviru obravnavanega obdobja od 2008 do 2014) analiziral vrednostno (vrednost prodanega blaga v €), količinsko (število prodanih izvodov knjig/fonogramov) ter glede na povprečno ceno knjige/fonograma.

3.3.2 Analiza prodaje po posameznih programih založbe Sanje

3.3.2.1 Leposlovje za odrasle

V gibanju interne prodaje leposlovja za odrasle založbe Sanje v obravnavanem obdobju od 2008–2014 opazam naslednje trende: rast prodaje (tako vrednostno kot količinsko) v obdobju od 2008 do 2009, kar je lahko posledica večje produkcije knjig v tem letu (50 izv.); padanje prodaje v letih od 2009 do 2013, pri čemer je največji padec zaznati leta 2012, ko je prodaja vrednostno padla za 51 %, količinsko pa za 37 %, v letu 2013 pa je vrednost prodaje dosegla najnižjo točko, kakor tudi količina prodanih izvodov; ponovna rast prodaje v letu 2014 glede na leto 2013, vrednostno za 50 % in po številu prodanih izvodov za 34 %. V obdobju 2008–2014 se je prodana količina leposlovja za odrasle skupno znižala za 55 %, vrednostno pa za 47 %. Povprečna cena knjige je v letu 2008 znašala 11,53 €, v letu 2014 pa se je dvignila na 13,62 €. Najvišjo povprečno ceno je knjiga dosegla v letih 2010 (16,26 €) in 2011 (16,89 €).

Tabela 4: Prikaz gibanja interne prodaje založbe Sanje po programih za obdobje 2008–2014 – leposlovje za odrasle

Leposlovje za odrasle	Vrednostno v €	Št. prod. izvodov	Povprečna cena na izvod v €
2008	139.385	12.088	11,53
2009	178.907	13.200	13,55
2010	160.500	9.868	16,26
2011	131.354	7.775	16,89
2012	64.143	4.867	13,18
2013	48.331	3.973	12,17
2014	72.733	5.339	13,62

Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

Iz Priloge 1 je razvidno, da se je v obdobju 2008–2014 povečala izdaja leposlovja, izdanega v Sloveniji, s čimer se je povečala tudi ponudba, kar pa je lahko eden od razlogov za padec prodaje leposlovja za odrasle v založbi Sanje.

3.3.2.2 Leposlovje za otroke in mladino

Po podatkih iz Tabele 5 se je prodaja leposlovja za otroke in mladino založbe Sanje skupno v tem obdobju povečala. Leta 2014 je bila prodaja vrednostno za 25 % višja kot v letu 2008, količinsko pa večja za 56 %. Največja je bila v letu 2012 z 8.142 prodanimi izvodi oz. je bila glede na leto 2008 višja za 101 %. Vrednostno je bila prodaja spet najvišja v letu 2012 z vrednostjo 122.696 € oz. za 201 % višja kot leta 2008. Pri tem se vidi, da je v obdobjih rasti založba Sanje precej vlagala v izdajo leposlovja za otroke in mladino, še

posebej v letih 2012 in 2013. V letu 2014 je glede na leto 2012 prodaja padla, vrednostno za 58 %, količinsko pa za 27 %. Povprečna cena knjige se je leta 2014 znižala za 14 % glede na leto 2008. V letu 2008 je povprečna cena znašala 10,08 € in naraščala do leta 2012, ko je ta znašala 15,07 € ter padla na najnižjo vrednost 8,67 € v letu 2014.

Tabela 5: Prikaz gibanja interne prodaje založbe Sanje po programih za obdobje 2008–2014 – leposlovje za otroke in mladino.

Leposlovje za otroke in mladino	Vrednostno v €	Št. prod. izvodov	Povprečna cena na izvod v €
2008	40.649	4.031	10,08
2009	73.934	7.153	10,33
2010	56.507	5.214	10,84
2011	58.020	4.868	11,92
2012	122.696	8.142	15,07
2013	93.620	9.122	10,26
2014	51.199	5.899	8,67

Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

3.3.2.3 Stvarna literatura

Tabela 6: Prikaz gibanja interne prodaje založbe Sanje po programih za obdobje 2008–2014 – stvarna literatura.

Stvarna literatura	Vrednostno v €	Št. prod. izvodov	Povprečna cena na izvod v €
2008	4.458	688	6,47
2009	4.635	366	12,66
2010	7.644	771	9,68
2011	5.379	389	13,82
2012	18.365	624	29,43
2013	19.927	633	31,48
2014	28.252	2.097	13,59

Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

Na gibanje prodaje stvarne literature (Tabela 6) je vplivalo več dejavnikov. Sanje so namreč stvarno literaturo pospešeno izdajale v dveh različnih obdobjih. Prvo je obdobje 2005–2008, drugo pa po letu 2012. Prodaja v obdobju od 2008 do 2011 je posledica prodajanja zalog stvarne literature, ki so nastale v letih poprej, ter majhne produkcije novih naslovov. V tem obdobju (2008–2011) je opazna rast prodaje v letih, ko so se izdajali novi naslovi (2009 in 2010). Od leta 2012 je opazen velik skok v povečanju prodaje glede na

prejšnja leta, kar je posledica izdajanja novih naslovov z občutno višjo povprečno ceno na izvod, predvsem v letih 2012 in 2013, ko se je ta zvišala za 120 % glede na leto 2011. V letu 2014 se je povečala prodaja stvarne literature vrednostno in količinsko glede na prejšnja leta, za 55 % pa je padla povprečna cena knjige glede na obdobje 2012 in 2013.

3.3.2.4 Zvočne knjige in glasba

Prav tako, kot je bilo zaznati različna obdobja prodaje stvarne literature v Tabeli 6, je tudi pri prodaji zvočnih knjig in glasbe v Tabeli 7 zaznati obdobje ne-izdajanja tega programa (od 2010 do 2013). Zanimiv je podatek, da je v letu 2008, ko je bila prodaja vrednostno (56.625 €) in količinsko (18.045 izvodov) največja, bila povprečna cena na izvod daleč najnižja z vrednostjo 3,14 €. Vzrok te nizke cene je bila razprodaja določenih izdelkov v programu zvočne knjige in glasba, kar pa je posledično dvignilo prodajo količinsko in vrednostno. V obdobju 2010–2013 je opazen padec obeh opazovanih vrednosti, vendar se povprečna cena ne spusti na raven, ki jo je imela leta 2008. Predvsem pa je videti padec prodaje v količini v letih 2012 in 2013 z najnižjo vrednostjo v letu 2013 s 509 prodanimi izvodi.

Tabela 7: Prikaz gibanja interne prodaje založbe Sanje po programih za obdobje 2008–2014 – zvočne knjige in glasba

Zvočne knjige in glasba	Vrednostno v €	Št. prod. izvodov	Povprečna cena na izvod v €
2008	56.625	18.045	3,14
2009	22.821	1.970	11,58
2010	11.954	1.814	6,59
2011	11.254	1.245	9,04
2012	5.729	555	10,32
2013	5.239	509	10,29
2014	11.004	704	15,63

Opomba: Interni podatki so bili pridobljeni s pomočjo programa Pantheon, ki ga založba Sanje uporablja pri svojem poslovanju.

Glede povprečne cene je videti, da ta raste (z izjemo leta 2010) in da je v letu 2014 dosegla najvišjo raven s 15,63 € na izvod. Vrednostno je prodaja od leta 2008 do 2010 padala za približno 50 % na leto, leta 2011 ostala skoraj nespremenjena ter ponovno padla za 50 % v letu 2012. V letu 2013 je vrednost prodaje ostala nespremenjena glede na leto poprej, leta 2014 pa prvič v obravnavanem obdobju narasla, in sicer za 50 % glede na leto 2013.

3.3.3 Ugotovitve na osnovi analize interne prodaje

Po pregledu interne prodaje založbe Sanje po posameznih programih v obdobju 2008–2014 ugotavljam naslednje:

- splošen padec prodaje z vidika vrednosti prodaje pri vseh obravnavanih programih,
- rahel dvig prodaje (vrednostno in količinsko) v letu 2014 z izjemo programa za otroke in mladino,
- največjo vrednost prodaje v obravnavanem obdobju je imel program za odrasle, najnižjo pa glasbeni program,
- padec povprečne cene knjige leta 2014 v programu za otroke in mladino, ki pa je v istem letu imel količinsko največjo prodajo glede na ostale programe založbe Sanje.

Z analizo interne prodaje založbe Sanje prav tako ugotavljam, da so Sanje padec v prodaji v zadnjem letu obravnavanega obdobja (2014) uspele zmanjšati, kar kaže na pravilno usmeritev prodajne politike v času gospodarske krize.

3.4 Analiza povpraševanja na osnovi raziskave Knjiga in bralci V

3.4.1 Opredelitev povpraševanja

Povpraševanje lahko opredelimo kot pripravljenost potrošnikov za nakup določene vrste in količine blaga po določeni ceni, ob določenem času na trgu. Pri tem pa moramo ločiti dejansko in potencialno povpraševanje. O dejanskem povpraševanju govorimo, kadar ima kupec potrebo in denar, o potencialnem povpraševanju pa, kadar ima kupec potrebo, nima pa denarja za nakup. Dejavnike, ki vplivajo na povpraševanje, lahko ločimo na cenovne in necenovne dejavnike (Setnikar-Cankar & Hrovatin, 2000, str. 42).

Cenovni dejavniki povpraševanja so:

- cena proizvoda,
- cena konkurenčnega proizvoda,
- dohodek.

Necenovni dejavniki povpraševanja so:

- kakovost izdelka,
- preference in želje kupcev.

Na tem mestu predstavljam nekaj splošnih značilnosti knjižnega trga v Sloveniji z vidika povpraševanja. Po podatkih, predstavljenih v knjigi »Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji« (Kovač et al., 2015, str. 13–118), povzemam nekatere značilnosti kupcev knjig v Sloveniji ter izpostavljam tudi kupovanje in izposojanje po knjižnicah, saj te pogosto predstavljajo največjega kupca knjig za določene izdajatelje po Sloveniji.

3.4.2 Značilnosti bralcev in kupcev knjig

3.4.2.1 Značilnosti bralcev knjig

Leta 2014 se je za bralce označilo 58 % anketirancev (Priloga 3), med njimi večji odstotek predstavljajo ženske (66 %) in zanimivo bi bilo, kot poudarjajo avtorji (Rupar, 2015, str. 17), »to spremembo postaviti v kontekst najbolj izposojenih knjig v slovenskih splošnih knjižnicah, saj med njimi prevladuje t.i. lažje žensko branje.« Največ bralcev (80 %) je v starostni skupini od 15 do 24 let, kar implicira na obveznosti do branja posameznikov v procesu izobraževanja. Delež bralcev z visoko/višjo izobrazbo je leta 2014 glede na leto 1998 padel kar za 22 %, kar pomeni, da je z večanjem izobrazbe padla bralna kultura v Sloveniji. Raziskava (Kovač & Gregorin, 2015, str. 78) je razkrila tudi, da bralci povečini berejo, ker jih to veseli in si z branjem širijo obzorja, obenem pa pokazala, da imajo bralci doma vse manj knjig. Avtorji raziskave (Rupar, 2015, str. 25) izpostavljajo povečanje izposoje knjižničnega gradiva, ki je do leta 2013 narasla na več kot 26 milijonov izposoj letno (Priloga 3).

3.4.2.2 Značilnosti kupcev knjig

Med bralci knjig je 49,5 % takšnih, ki knjige tudi kupujejo. Največji delež kupcev je leta 2014 tvorila starostna skupina od 25 do 44 let (57 %), še posebej pri nakupu večje količine knjig. Glede na razvoj novih prodajnih poti (trgovski centri, spletne knjigarne) še vedno največ ljudi knjige kupi v knjigarni (75 %), ki tako predstavljajo najpomembnejšo prodajno pot. Analiza kupovanja knjig glede na regijo je pokazala, da največ kupujejo v osrednjeslovenski regiji, najmanj pa v gorenjski in posavski regiji. Na nakup prav tako močno vpliva faktor zaposlenosti, še posebej pri večjih nakupih. Glede na izobrazbo največ knjig kupujejo kupci, katerih izobrazba presega štiriletno srednjo šolo (Rugelj, 2015b, str. 81–87).

3.4.3 Cenovni dejavniki povpraševanja po knjigah

3.4.3.1 Povpraševanje glede na ceno knjige

Po raziskavi (Kovač & Gregorin, 2015, str. 71) je slovenski kupec za knjigo pripravljen plačati v povprečju med 10 € in 12 €, kar je za polovico manj kot stane povprečna cena trdo vezane knjige v Sloveniji. Ker je bila raziskava narejena v urbanih središčih, čemur je treba pripisati še družbeno sprejemljiv odgovor, lahko sklepam, da je cena, ki bi jo kupci bili pripravljeni plačati, še nižja.

Priloga 4 prikazuje, koliko so kupci pripravljeni plačati za knjigo. Največ (61 %) jih je pripravljenih plačati do 10 €, najmanj (8 %) pa jih je pripravljenih za knjigo odšteti več kot 25 €. Podobno povprečno ceno je opaziti tudi pri analizi podatkov o povprečni ceni knjige

v založbi Sanje (za obdobje od 2008 do 2014), kjer se je povprečna cena gibala v višini med 8 € in 12 € na izvod.

3.4.3.2 Povpraševanje glede na dohodek

Pomemben faktor pri odločanju za nakup knjige predstavlja dohodek, s katerim kupci razpolagajo. V Tabeli 8 in Tabeli 9 je predstavljeno gibanje nakupov glede na mesečni dohodek kupca ter mesečni dohodek gospodinjev v letu 2014.

Tabela 8: Število kupljenih knjig glede na mesečni dohodek kupca v letu 2014

Mesečni dohodek kupca	N*	Število novih tiskanih knjig, ki so jih kupci kupili v zadnjem letu v %			
		Nič	1 - 2 knjigi	3 – 5 knjig	6 knjig in več
Do 365 €	101	12,1	10,5	10,6	9,2
Nad 365 € do 730 €	237	34,1	21	16,2	17,6
Nad 730 € do 1.100 €	241	23,1	29	30,3	28,2
Nad 1.100 € do 1.460 €	101	8,4	8,1	14,1	17,6
Nad 1.460 €	65	6,4	2,4	9,1	10,6

Legenda:* N = št. anketirancev.

Povzeto in prirejeno po S. Rugelj, Slovenski kupci knjig, njihov demografski profil in njihove nakupne navade v povezavi z bralnimi ter drugimi navadami, 2015b, str. 86, preglednica 5.2.

Kot kaže Tabela 8, so največ knjig kupovale osebe, katerih mesečni dohodek presega 730 €. Zanimivo je dejstvo, da je z rastjo osebnega dohodka opaziti padec pripravljenosti za nakup knjig, kar je še posebej vidno pri nakupu večjega števila knjig. Torej se z večanjem osebnega mesečnega dohodka znižuje pripravljenost za nakup in posledično nižja povpraševanje po knjigah.

Tabela 9: Število kupljenih knjig glede na mesečni dohodek gospodinjev v letu 2014

Dohodki gospodinjstva	N*	Število novih tiskanih knjig, ki so jih gospodinjstva kupila v zadnjem letu v %			
		Nič	1 - 2 knjigi	3 – 5 knjig	6 knjig in več
Do 730 €	105	16,1	10,9	4,0	5,5
Nad 730 € do 2.200 €	437	45,9	38,8	53,5	45,5
Nad 2.200 €	170	14,6	17,8	18,8	28,3

Legenda:* N = št. anketirancev.

Povzeto in prirejeno po S. Rugelj, Slovenski kupci knjig, njihov demografski profil in njihove nakupne navade v povezavi z bralnimi ter drugimi navadami, 2015b, str. 86, preglednica 5.2.

Iz Tabele 9 je razvidno zniževanje pripravljenosti za nakup knjig pri gospodinjstvih, katerih dohodek presega 2.200 €, pri čemer se gospodinjstva z večjim dohodkom pogosteje odločajo za nakup večjega števila knjig. Glede na raziskavo (Tabela 9) največ knjig kupujejo gospodinjstva, katerih dohodek je med 730 € in 2.200 €.

3.4.4 Necenovni dejavniki povpraševanja po knjigah

Pri necenovni politiki se vedenje kupcev spremeni, saj se ne odločajo na podlagi cene in dohodka. Na odločanje kupcev vplivajo različni dejavniki, ki so družbeni, osebni, psihološki in kulturni. Družbeni dejavniki so tisti, ki imajo največji vpliv na posameznika in njegovo nakupno odločanje preko družine in položaja v družbi. Kulturni dejavnik vpliva na nakupno vedenje, saj kultura opredeljuje, kako se posameznik odloča glede na vrednote, ki so v določenem času prisotne v njegovem življenju. Osebnostni dejavniki so tisti, ki predstavljajo vrednote vsakega posameznika, te pa se, tako kot želje, spreminjajo skozi čas. Psihološki dejavniki pa so tisti, ki sprožijo določeno potrebo in posledično željo po zadovoljitvi. Psihološki dejavniki so tisti, ki povzročijo zaznavanje, učenje, prepričanje in stališča vsakega posameznika (Zupan, 2012, str. 6–7).

Rugelj (2015b, str. 98) omenja, da je pri kupovanju knjig v začetku najpomembnejši družbeni dejavnik, saj spodbuda v domačem okolju, šoli in pri znancih privede do nakupa knjig. Pomembno je tudi obdobje, v katerem kupci knjige kupujejo (kupovanje poleti, ob praznikih, ipd).

Pri kulturnih dejavnikih, ki vplivajo na nakup knjig, je opaziti porast prodaje prevodnih del oz. tujih knjig, kakor tudi razlike v prodaji knjig po regijah, kjer je zaznati, da se največ kupuje v osrednjeslovenski regiji, najmanj pa v gorenjski in posavski regiji. V splošnem je opaziti tudi povečano nezanimanje za knjige na splošno, kar kaže, da je knjiga izgubila veljavo, ki jo je nekoč imela v družbi.

Pri osebni vidiku se za nakup knjig pogosteje odločajo ženske, še posebej za nakup več kot dveh knjig (pri nakupu ene ali dveh knjig je ta razlika neopazna). Glede na starost so se za nakup najpogosteje odločali kupci, stari med 25 in 44 let. Na nakup prav tako močno vpliva faktor zaposlenosti. Glede na izobrazbo pa še vedno največ knjig kupujejo osebe, katerih izobrazba presega štiriletno srednjo šolo.

Kot psihološki dejavnik pri nakupu knjig lahko izpostavim zanimanje za nakup priročnikov za osebno rast in povpraševanje po knjigah v obdobju življenjskih prelomnic posameznih kupcev. Po drugi strani pa knjige lahko (predvsem lažji romani) predstavljajo obliko bega in zatočišče pred vsakdanjimi problemi.

4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA VODSTVU PODJETJA

4.1 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza)

SWOT analiza je ena najpogostejših analiz v poslovanju, saj jo lahko apliciramo na celotno podjetje ali pa na različne ravni poslovanja. SWOT analiza poslovanja privede podjetje do ugotovitev, kakšne so njegove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti in s tem podjetju omogoči večjo konkurenčnost in uspešnost na trgu. SWOT analiza predstavlja notranje in zunanje analize, pri čemer pa je treba poudariti, da analiza prednosti in slabosti izvira iz podjetja, priložnosti in nevarnosti pa se nanašajo na okolje podjetja. Pri SWOT analizi gre torej za upoštevanje povezave podjetja in njegovega okolja za izboljšanje poslovanja. (Rozman & Kovač, 2012, str. 163–165).

Slika 3: SWOT analiza glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja založba Sanje d.o.o.

Prednosti	Slabosti
• kvaliteta izdelkov (knjig) • ugled podjetja • zvestoba kupcev • odnosi s kupci	• slabo financiranje podjetja • visoke zaloge • pomanjkanje znanj in veščin marketinga • padec v prodaji • oglaševanje • padec cene na prodano enoto
Priložnosti	Nevarnosti
• sodelovanje z drugimi knjigotržci • večje zahteve kupcev po kvalitetnih knjigah • nove prodajne poti • tehnološki napredek • oglaševanje • zviševanje prodaje po knjižnicah in šolah	• pritisk trga na nižanje cen • majhen tržni delež • gospodarska kriza • sprememba zakonodaje • zapiranje prodajnih poti • konkurenca

Prednost založbe Sanje je v kakovosti izdanih knjig ter v njeni prepoznavnosti na slovenskem knjižnem trgu. Prav tako je prednost založbe odnos do kupcev, ki jim ta posveča veliko pozornost (nagrajevanje zvestobe, ustrežljivost).

Slabost podjetja je slabo financiranje zaradi padca prodaje na vseh ravneh poslovanja. Iz analize prodaje je razvidno tudi, da je podjetje zaradi sledenja trendom trga prodajalo svoje izdelke po vedno nižji ceni. Ena večjih slabosti založbe Sanje je velikost njenih zalog, saj si je s produkcijsko politiko založba zaloge konstantno povečevala, ne ozirajoč se na povpraševanje na trgu. Slabost podjetja je tudi pomanjkanje potrebnih znanj in veščin s področja podjetništva in marketinga, prav tako pa podjetje redko investira v oglaševanje, kar se ne nazadnje pozna na prodaji.

Eno od priložnosti podjetja vidim v tesnejšem povezovanju z ostalimi založniki, saj bi s tem povečali tržni delež. Ker je podjetje znano po kvaliteti svojih izdelkov, vidim priložnost v fokusirani prodaji končnim kupcem, ki si želijo kvalitetnega branja. Z analizo opažam, da ima založba slabo pokrite prodajne poti, tako posredne kot neposredne, zato vidim priložnost v odpiranju in iskanju novih prodajnih mest. Prav tako se z razvojem novih tehnologij odpirajo priložnosti za izboljšanje poslovanja na vseh ravneh. Analiza interne prodaje založbe Sanje kaže, da se je prodaja po knjižnicah v obdobju 2010–2013 znižala, in sicer za več kot 30 %, v enakem obdobju pa se je izposoja knjižničnega gradiva povečala za skoraj 12 %, zato menim, da ima založba veliko priložnost pri prodaji knjižnicam in šolam, saj je tukaj v danem obdobju pri prodaji največ izgubljala. Največjo priložnost za izboljšanje poslovanja v založbi Sanje vidim pri vlaganju v oglaševanje, saj se je do sedaj po večini oglaševalo le preko kulturnih rubrik v medijih.

Nevarnosti, ki pretijo podjetju, vidim v konkurenci določenih večjih podjetij, ki znižujejo tržni delež založbe na trgu in s tem silijo podjetje v nižanje cen svojim produktom pod realno vrednost. Večjo nevarnost podjetju predstavlja gospodarska kriza, saj lahko privede do zapiranja prodajnih poti (zapiranje knjigarn in drugih prodajnih mest). Prav tako so podjetju lahko nevarne spremembe zakonodaje, ki bi potencialno otežile njegovo poslovanje.

4.2 Priporočila vodstvu podjetja

Slovenski knjižni trg je v zadnjih petnajstih letih doživel veliko sprememb, še posebej z začetkom gospodarske krize leta 2008, ko je poslovanje številnih založb oslabilo, nekatere so tudi usahnile. Tudi založba Sanje se na udarce krize ni odzvala najbolje, kar se kaže predvsem v slabšem financiranju zaradi padca prodaje. Za boljše delovanje in obstoj podjetja v prihodnje, bi založbi priporočil izboljšave na področju:

- prodaje,
- oglaševanja,
- uvajanja novih tehnologij,
- zalog.

Za izboljšanje prodaje svetujem iskanje novih prodajnih poti tam, kjer je knjiga nekoč že imela svoje mesto, pa so jo v zadnjem obdobju izrinili drugi produkti. Tukaj merim predvsem na poglobljeno prodajo raznim pravnim osebam za potrebe obdarovanja in nagrajevanja (šole, vrtci, podjetja, ustanove, društva ...). Priporočam tudi iskanje prodajnih poti v tujini, tako s trženjem avtorskih pravic kot tudi z iskanjem poslovnih partnerjev, ki v tujini s knjigami zalagajo slovenske in slovanske oddelke univerzitetnih knjižnic, prav tako pa pokrivajo tudi povpraševanje izseljenih Slovencev. Ker založba Sanje nima dovolj velike mreže (predvsem lastnih) prodajnih mest, se nadaljnje nižanje cen knjigam lahko izkaže za past, iz katere se je težko izviti (ekonomija obsega ne pride v poštev).

Priporočam sledenje kvaliteti v vseh procesih produkcije knjige ter oblikovanje cen, ki bodo zadostile povpraševanju glavne kupce ter zagotovile vsaj minimalen zaslužek od prodaje. Založbi Sanje priporočam, da bi upoštevala finančno politiko vodenja zalog, še posebej, ker je sedaj z razvojem novih tehnologij mogoče tiskati majhne količine knjig po dokaj nizkih cenah (digitalni tisk). Podjetju svetujem, da bolje sledi tehnološkim napredkom, predvsem pri prenovi spletne strani, zamenjavi zastarele tehnologije ipd., saj bi to bistveno pripomoglo k boljšemu poslovanju. Ker je oglaševanje postalo del našega vsakdanjega izkustva in praks, podjetju v okviru investicij priporočam vložek v vnaprej dobro premišljeno oglaševanje, ki mu lahko prinese pozitivne učinke, predvsem na področju prepoznavnosti in prodaje.

4.3 Opredelitev izzivov za prihodnje raziskovanje

V svoji zaključni strokovni nalogi analiziram ujemanje značilnosti ponudbe in povpraševanja na primeru založbe Sanje in ugotavljam, da se ponudba in povpraševanje v določenih segmentih ujemata, ponekod pa razhajata.

Ker sem se sam omejil na analizo daljšega obdobja (2008–2014), vidim izzive za prihodnje raziskovanje predvsem v raziskavah, ki bi analizirale kratko obdobje (eno leto) in bi lahko pripomogle k hitrejšim odzivom podjetja na spremembe trga. Glede na to, da je program založbe Sanje raznolik in nagovarja različno bralno občestvo, bi bilo za namen načrtovanja novih knjižnih izdaj smiselno raziskati, v katerem obdobju znotraj enega leta se določen segment programa založbe Sanje prodaja najbolje. Prav tako bi bilo za uspešnejše načrtovanje prodajnih poti smotrno raziskati, kdaj (znotraj enega leta) se podjetju splača prodajati preko posrednikov, kdaj pa na trgu raje nastopiti neposredno, in sicer z intenzivnimi prijemi (oglaševanje, začasna prodajna mesta, prodajne akcije ...).

Kot izziv za prihodnje raziskovanje bi izpostavil tudi podrobnejšo analizo cenovne politike. Založba Sanje je na tem področju doslej razmeroma sledila trendom trga, tudi v svoji analizi sem ugotovil precejšnje ujemanje s povpraševanjem, ki je narekovalo vedno nižje cene knjig. Ker se v svoji nalogi s stroški produkcije (knjige) nisem ukvarjal, menim, da bi bilo za podjetje nujno narediti raziskavo, ki bi problematizirala ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati za knjigo ter dejanske stroške novo izdane knjige. V proces načrtovanja novih knjižnih izdaj bi bilo tako smotrno vključiti tudi raziskavo, katerim kupcem (ciljnim skupinam) je knjiga primarno namenjena in katere prodajne poti so zanjo najprimernejše ter na podlagi omenjenih spremenljivk oblikovati primerno ceno.

V prihodnje tako vidim še veliko odprtih možnosti za nove analize, kjer bi z raziskovanjem različnih (zgoraj omenjenih) spremenljivk podjetje lahko pridobilo konkretnije podatke, ki bi pripomogli k hitrejšim in uspešnejšim poslovnim odločitvam.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem iskal ujemanje značilnosti ponudbe knjig in povpraševanja po njih v obdobju od 2008 do 2014. Z analizo internih podatkov založbe Sanje sem dobil okviren pregled ponudbe in prodaje, preko raziskave, objavljene v knjigi »Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji« (Kovač et al., 2015), pa sem dobil sliko povpraševanja bralcev in kupcev knjig v Sloveniji.

Povpraševanje po knjigah je v obravnavanem obdobju padlo, kar se pri založbi Sanje (in na slovenskem knjižnem trgu na splošno) kaže kot upad produkcije in prodaje knjig. Dejstvo, da kupci vedno pogosteje posegajo po nizko cenovnih knjigah ter knjigah po akcijski ceni, se odraža v padcu povprečne cene knjige, ki ga je pri določenih programih zaznati tudi pri založbi Sanje. Po knjige kupci še zmerom najraje zahajajo v knjigarne (kljub novim prodajnim mestom, ki so se v obravnavanem obdobju začela pojavljati in uveljavljati), kar potrjuje tudi analiza neposrednih prodajnih poti založbe Sanje, ki nakazuje na naraščanje prodaje v njeni knjigarni.

Pri analizi povpraševanja sem spoznal, da se je izposoja v knjižnicah v obravnavanem obdobju povečevala, prodaja knjig založbe Sanje knjižnicam pa je v tem istem obdobju padla, kar je lahko posledica povečanega povpraševanja v knjižnicah po lahkotnejšem žanrskem prevodnem leposlovju, ki pa ga založba Sanje v svoj program uvršča le redko.

Glede na zmanjšano povpraševanje in kupovanje knjig v obravnavanem obdobju sem pri analizi podatkov založbe Sanje ugotovil, da se naklade novih naslovov knjig temu primerno niso zmanjšale, temveč založba še zmerom sledi produkcijski politiki pri obravnavanju zaloga, kar ji z vidika stroškov škoduje.

Založba Sanje se je v obdobju 2008–2014 spopadala z raznovrstnimi problemi na področju prodaje, ki so delno tudi posledica splošnega stanja v družbi in gospodarstvu. Slovenski knjižni trg je majhen in gospodarska kriza zadnjih let ga je še nekoliko bolj oklestila. V teh razmerah je vsak napačen korak založbe lahko usoden in upam, da bo založba Sanje v prihodnje sprejemala poslovne odločitve, ki ji bodo v korist in ne v pogubo.

LITERATURA IN VIRI

1. Blatnik, A. (2015). Nacionalni program za kulturo 2014–2017 in Knjiga in bralci 5. V *Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji* (str. 31–41). Ljubljana: UMco d.d.
2. Grintal, B. (2011). *Upravljanje zalog*. Ljubljana: Zavod IRC. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_101EKONOMIST_Upravljanje_zalog_Grintal.pdf
3. Habjanič, D., & Ušaj, T. (1998). *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin d.o.o.
4. Hrovatin, N. (2005). *Uvod v gospodarstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Kovač, M., Blatnik, A., Rugelj, S., Rupar, P., & Gregorin, R. (2015). *Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji*. Ljubljana: UMco d.d.
6. Kovač, M. & Gregorin R (2015). Rezultati raziskave Knjiga in bralci 5 v primerjavi s knjigotrškimi in knjižničnimi statistikami. V *Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji* (str. 43–80). Ljubljana: UMco d.d.
7. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
8. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
9. Rugelj, S. (2014). *Izgubljeni bralec: Esej o slovenskem založništvu v kriznih časih*. Maribor: Litera.
10. Rugelj, S. (2015a). Uvod. V *Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji*. (str. 9–12). Ljubljana: UMco d.d.
11. Rugelj, S. (2015b). Slovenski kupci knjig, njihov demografski profil in njihove nakupne navade v povezavi z bralnimi ter drugimi navadami. V *Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji*. (str. 81–118). Ljubljana: UMco d.d.
12. Rugelj, S. (2010). *Za vsako ceno cekin?* Ljubljana: Cankarjeva založba.
13. Rupar, P. (2015). Primerjava vprašanj iz raziskav Knjiga in bralci 4 in Knjiga in bralci 5. V *Knjiga in bralci 5, Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji* (str. 13–30). Ljubljana: UMco d.d.
14. Setnikar-Cankar, S., & Hrovatin N. (2000). *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
15. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Svetovni dan knjige*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5887&idp=12&headerbar=10>
16. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Tiskani naslovi leposlovja glede na zvrst. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/varval.asp?ma=H118S&ti=&path=.%2FDatabase%2FHitre_Repozitorij%2F&xu=&yp=&lang=2
17. Zakon o enotni ceni knjige. *Uradni list RS* št. 11/2014.
18. Zakon o gospodarskih družbah. (ZGD-1 UPB3). *Uradni list RS* št. 65/2009, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/13, 82/2013; *Odl. US*, 82/2013.
19. Založba Sanje d.o.o. (2016.). *Poslanstvo založbe Sanje*. Najdeno 16. junij 2016 na

spletnem naslovu <http://www.sanje.si/sanje.php>

20. Zupan, M. (2012). *Povpraševanje in nakupno vedenje kupcev ekološko prehrambenih izdelkov* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede. Povzeto po Kotler, P. (2004). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

PRILOGE

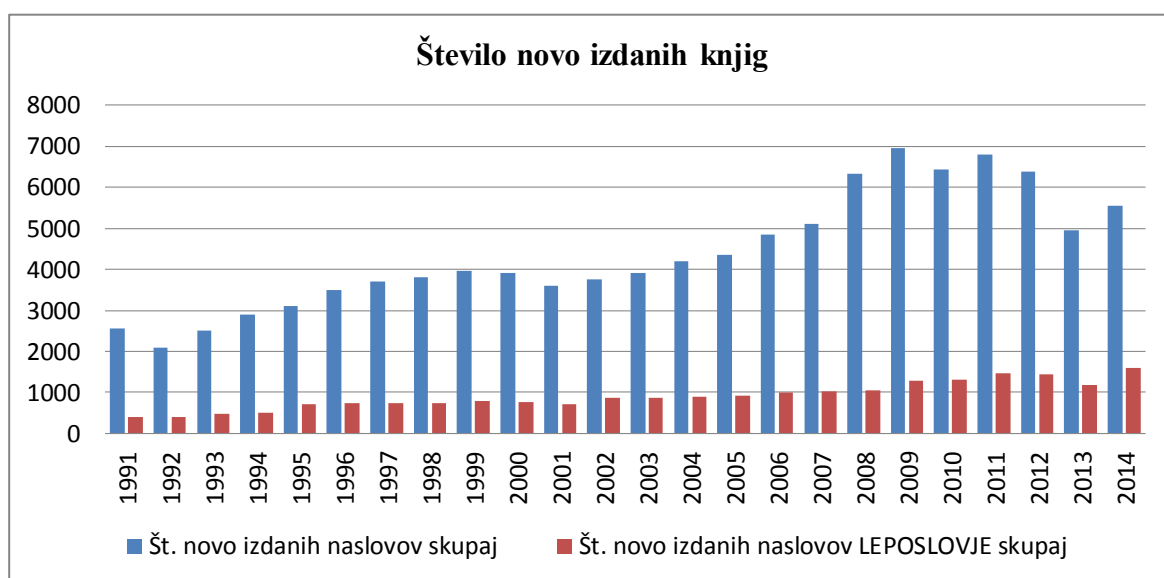
KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izdajanje tiskanih knjig in leposlovja v Sloveniji.....	1
Priloga 2: Prikaz števila bralcev in nebralcev.....	2
Priloga 3: Prikaz števila izposoj knjižničnega gradiva	2
Priloga 4: Cena knjige, ki so jo kupci pripravljene plačati.....	3
Priloga 5: Logotip podjetja Založbe Sanje d.o.o.....	4

PRILOGA 1: Izdajanje tiskanih knjig in leposlovja v Sloveniji

Statistični urad Republike Slovenije (SURS, 2016) navaja, da je v letu 1991 izšlo 2.459 izdanih naslovov knjig, med njimi 422 leposlovnih del. Vse do leta 2009 se je produkcija knjig povečevala iz leta v leto. Tako je bilo v letu 1999 izdanih 200 naslovov knjig na 100.000 prebivalcev. Največjo produkcijo knjig v Sloveniji je bilo zaznati v letu 2009 s 6.953 izdanimi naslovi, od tega 1.473 leposlovnimi. Po letu 2012, v času gospodarske krize, je produkcija knjig začela upadati in je v letu 2014 znašala 4.941 izdanih knjig. Istega leta je zaznati, da se je povečala produkcija leposlovja, ki je z vrednostjo 1.599 izdanih naslovov presegla leto 2009, čeprav se je v letu 2014 izdalo za 29 % manj knjig.

Slika 1: Grafični prikaz izdanih naslovov tiskanih knjig in brošur v Sloveniji od leta 1991 do leta 2014



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Svetovni dan knjige, 2016.

Tabela 1: Prikaz izdanih tiskanih naslovov leposlovja po zvrsti leposlovja od leta 2004 do leta 2014

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zvrst leposlovja – SKUPAJ	928	993	1036	1.038	1.274	1.473	1.315	1.456	1.428	1.189	1.599
Romani	372	449	458	406	473	547	535	644	624	552	601
Pesništvo	199	186	186	180	256	274	224	233	248	213	217
Pesništvo za otroke in mladino	15	14	18	25	28	27	41	35	17	27	51
Drame	17	10	21	19	21	19	20	37	28	14	15

se nadaljuje

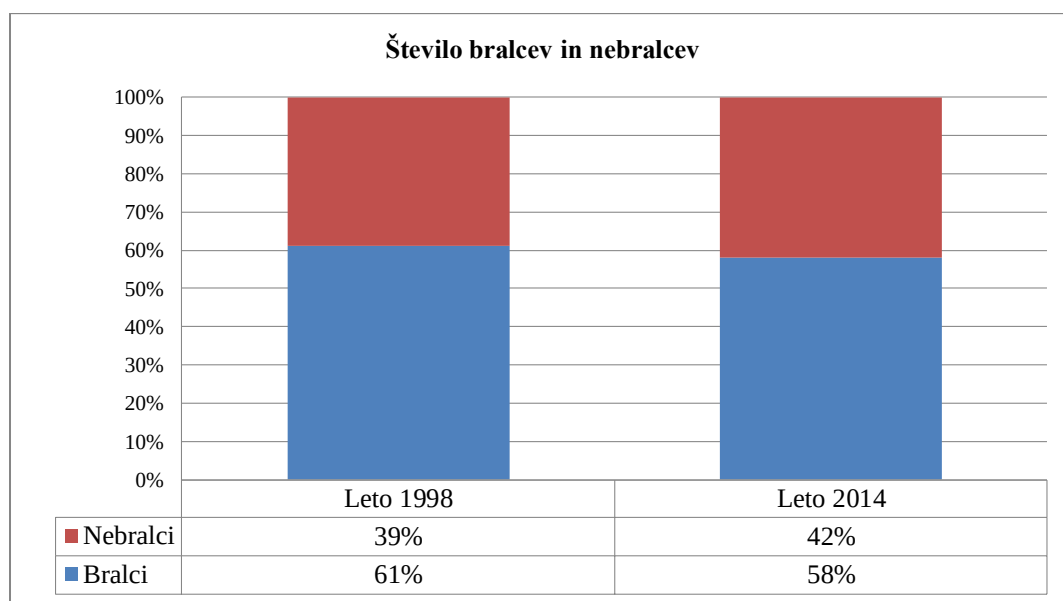
Tabela 1: Prikaz izdanih tiskanih naslovov leposlovja po zvrsti leposlovja od leta 2004 do leta 2014 (nad.)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kratka proza	112	128	118	127	173	168	128	131	136	93	166
Kratka proza za otroke in mladino	94	105	123	139	155	216	208	211	209	150	399
Drugo	119	101	112	142	168	222	159	165	166	140	150

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Tiskani naslovi leposlovja glede na zvrst, b.l.

PRILOGA 2: Prikaz števila bralcev in nebralcev

Slika 2: Grafični prikaz števila bralcev in nebralcev v odstotkih v obdobju 1998–2014



Vir: P. Rupar, Primerjava vprašanj iz raziskav Knjiga in bralci 4 in Knjiga in bralci 5, 2015, str. 16, slika 2.1.

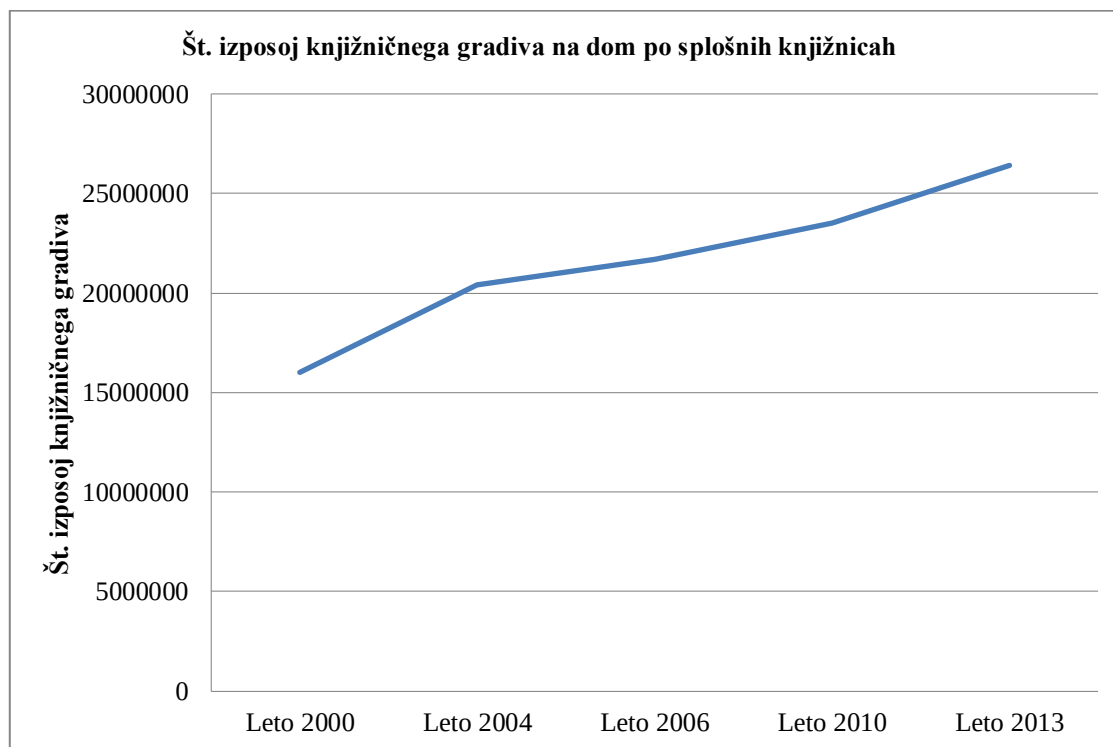
PRILOGA 3: Prikaz števila izposoj knjižničnega gradiva

Tabela 2: Grafični prikaz števila izposoj knjižničnega gradiva na dom v obdobju 2000–2013

	Leto 2000	Leto 2004	Leto 2006	Leto 2010	Leto 2013
Št. izposoj knjižničnega gradiva na dom po splošnih knjižnicah	16 mio	20,4 mio	21,7 mio	23,5 mio	26,4 mio

Vir: P. Rupar, Primerjava vprašanj iz raziskav Knjiga in bralci 4 in Knjiga in bralci 5, 2015, str. 25, slika 2.2.

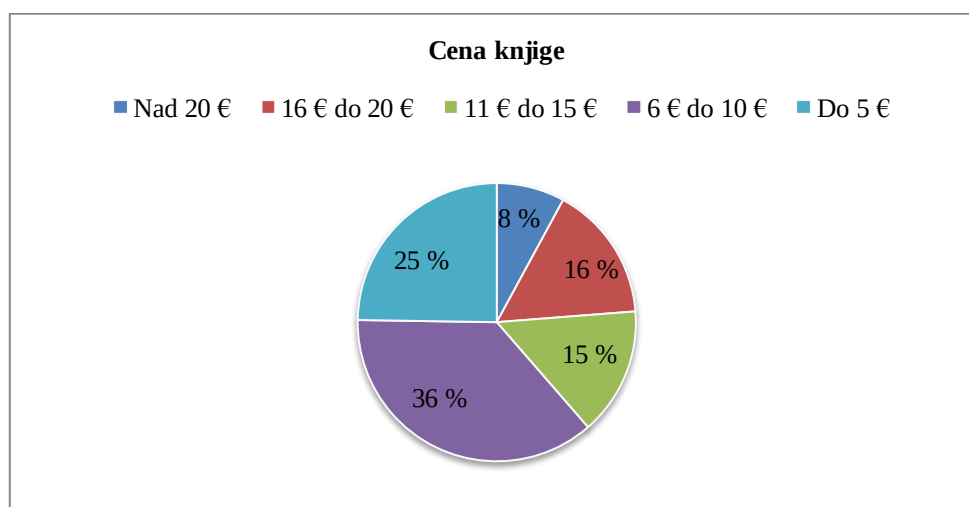
Slika 3: Grafični prikaz števila izposoj knjižničnega gradiva na dom v slovenskih splošnih knjižnicah za obdobje 2000–2013



Vir: P. Rupar, Primerjava vprašanj iz raziskav *Knjiga in bralci 4* in *Knjiga in bralci 5*, 2015, str. 25, slika 2.6.

PRILOGA 4: Cena knjige, ki so jo kupci pripravljeni plačati

Slika 4: Cena knjige, ki so jo kupci pripravljeni plačati



Vir: M. Kovač & R. Gregorin, Rezultati raziskave *Knjiga in bralci 5* v primerjavi s knjigotrškimi in knjižničnimi statistikami, 2015, str. 71, slika 4.14.

PRILOGA 5: Logotip podjetja Založbe Sanje d.o.o.

Slika 5: Logotip podjetja

