

# 5

## Isu-Isu Kritikal Dalam Perniagaan Buku Sekolah

Dalam perniagaan buku sekolah, penerbitan dan pengedaran amat berkait rapat. Sebarang perubahan dasar atau perubahan faktor-faktor dalam mana-mana aktiviti ini akan secara langsung memberi kesan kepada aktiviti yang satu lagi. Sebarang langkah penyelesaian yang cuba dilakukan terpaksa mengambil kira, dan kadang kala memerlukan persetujuan, pihak yang satu lagi.

### 5.1 Amalan Dagangan Sihat

Usaha telah pun dimulakan oleh dua persatuan induk dalam industri penerbitan buku Malaysia untuk menjadikan penerbitan dan pengedaran buku sekolah lebih telus dan adil. Dua persatuan terbabit, iaitu Persatuan Penerbit Buku Malaysia (MABOPA) dan Persatuan Penjual Buku Malaysia (MBIA) telah mengadakan perbincangan seawal tahun 1988 bagi menghasilkan apa yang akan dinamai sebagai Amalan Perdagangan Sihat dan Adil (*Fair Trade Practices*). Sehingga ke hari ini, garis panduan tersebut masih belum menjadi kenyataan. Walau bagaimanapun, kedua-dua persatuan terbabit masih meneruskan usaha mengadakan rundingan bagi melahirkan dokumen Amalan Perdagangan Sihat dan Adil yang diharap dapat dijadikan garis panduan perniagaan bagi semua pihak yang terlibat dalam bidang perniagaan ini.

Sementara itu, persaingan dalam bidang penerbitan dan pengedaran buku sekolah menjadi lebih mencabar dan kompetitif dengan penglibatan entiti-entiti baru yang dahulunya bersifat bukan komersil, seperti Gabungan Majlis Guru Besar Malaysia (GMGBM), Yayasan Guru Malaysia, Pejabat-Pejabat Pendidikan Negeri dan Pejabat-Pejabat Pendidikan Daerah. Penglibatan badan-badan ini boleh jadi secara langsung ataupun menerusi usahasama dengan penerbit-penerbit buku sedia ada. Penjual-penjual buku sekolah pula kini berhadapan dengan *school runners* yang semakin ramai. Akibatnya, pada hari ini masih berlaku amalan dagangan yang tidak sihat seperti perang harga, perang diskaun, serta pemberian pelbagai bentuk sumbangan, insentif, hadiah dan ganjaran.

## **5.2 Cabaran Semasa dalam Penerbitan Buku Sekolah**

### **5.2.1 Perubahan Silabus dan Format Peperiksaan**

Kurikulum memerlukan penilaian yang berterusan. Perubahan perlu dilakukan sekiranya keadaan semasa dan kajian keberkesanan mendapati perlu berbuat demikian. Walau bagaimanapun, oleh sebab penerbit swasta berada di luar lingkungan penggubal silabus, maka ada kalanya mereka tidak tahu, lambat tahu atau langsung tidak menduga bahawa ada perubahan kurikulum. Berbeza dengan buku umum, tiada istilah "masih boleh dipakai" bagi buku sekolah. Perubahan kecil sekalipun pada sesebuah silabus akan menjadikan buku

tersebut "terkeluar daripada silabus" di mata pengguna. Pernah berlaku dalam dunia penerbitan buku sekolah di Malaysia apabila perubahan silabus diumumkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia apabila sebuah penerbit itu baru sahaja mencetak 10,000 naskhah bagi mata pelajaran terbabit. Dalam hal ini kesemua naskhah tersebut terpaksa dilupuskan dan ini mengakibatkan kerugian besar kepada penerbit berkenaan.

Bagi mengelakkan keadaan tersebut, penerbit buku sekolah mestilah mempunyai saluran maklumat yang baik dan sentiasa mengikuti perkembangan dunia pendidikan. Salah satu cara paling efektif ialah dengan menjalin hubungan yang akrab dengan pegawai-pegawai di kementerian-kementerian tertentu, terutamanya yang bertugas di Kementerian Pendidikan Malaysia. Penerbit juga boleh bekerjasama dengan guru yang juga pengarang syarikat untuk memaklumkan kepada Jabatan Editorialnya tentang apa saja perkhabaran yang mungkin relevan. Dengan cara ini penerbit boleh mengambil langkah-langkah untuk mengurangkan risiko, umpamanya dengan menunda penerbitan sehingga telah mengesahkan bahawa tidak akan berlaku sebarang perubahan silabus atau format peperiksaan dalam jangka waktu yang terdekat ini.

### **5.2.2 Perang Diskaun**

Diskaun suatu unsur yang boleh merumitkan proses perniagaan, terutamanya bagi produk seperti buku yang boleh menawarkan banyak jenis yang serupa

kepada golongan pengguna yang sama. Dalam hal ini kuasa pembeli bertambah kerana terdapat pilihan yang banyak bagi produk yang hendak dibeli. Penerbit dan penjual terpaksa menggunakan diskaun yang lebih tinggi sebagai salah satu daya tarikan untuk menjadikan produk mereka lebih menarik kepada pembeli.

Penerbit biasanya menawarkan diskaun serendah mungkin kepada penjual buku. Penjual buku cuba mendapatkan diskaun setinggi mungkin daripada penerbit dan menawarkan diskaun serendah mungkin (dan kalau boleh tiada diskaun) kepada pembeli. Pembeli pula cuba mendapatkan diskaun setinggi mungkin bagi setiap pembelian mereka. Dalam transaksi yang melibatkan orang tengah pula, orang tengah juga mengharapkan insentif tertentu (walaupun bagaimanapun, transaksi ini biasanya tidak dizahirkan dengan nyata). Semakin tinggi diskaun, semakin tinggi harga terbitan dan ini merupakan salah satu sebab mengapa faktor gandaan dalam formula penetapan harga buku telah meningkat daripada 3.5 dua dekad yang lalu kepada hampir 5 pada hari ini.

Hamedi (2002) mendapati kadar tokokan salah satu faktor yang mempengaruhi penetapan harga buku, selain jumlah kos pengeluaran, persaingan dan kadar diskaun atau syarat kredit. Kajian beliau mendapati 16% penerbit menokok 6 kali daripada harga kos, 32% lima kali, 28% empat kali dan 24% tiga kali. Tiada yang menggunakan tambahan harga dua kali daripada kos pengeluaran.

Struktur diskaun yang diamalkan oleh penerbit buku sekolah di Malaysia banyak bergantung kepada kategori dan kuantiti. Garis panduan umum bagi buku-buku sekolah untuk kegunaan sekolah kebangsaan adalah seperti jadual berikut:

Kategori	Diskaun (Kuantiti Biasa)	Diskaun (Kuantiti Tinggi)
Buku kerja	50-60%	60-65%
Model kertas peperiksaan	35-40%	40-60%
Buku latihan topikal	35-40%	40-60%
Buku rujukan komprehensif	30-40%	40-50%
Buku rujukan khusus	30-40%	50%
Bacaan, novel	40%	50%
Atlas, buku sumber, kamus	40%	50-60%
Kit, carta	40%	50%
Buku teks	20%	20%

*\*Diskaun adalah berdasarkan harga terbitan*

**Jadual 5.1 Struktur diskaun bagi kategori-kategori buku sekolah yang berbeza.**

Sebagai perbandingan, menurut Baverstock (1999) purata diskaun di Britain ialah 36-40% bagi buku kulit keras, 40% bagi judul umum *paperback*, 25-30% bagi judul akademik dan 17.5% bagi buku sekolah. Ini menunjukkan pemberian diskaun oleh penerbit-penerbit buku sekolah di Malaysia sudah sampai ke tahap yang terlalu tinggi sehinggakan faktor diskaun itu menjadi lebih penting daripada komponen-komponen P dalam prinsip pemasaran 4P

McCarthy. Kadang kala perbuatan berlawan-lawan menawarkan diskaun (*undercutting*) menjadi sangat giat sehinggakan transaksi perniagaan itu tidak lagi menguntungkan. Pada sebahagiannya, masalah ini berpunca daripada para penerbit sendiri yang tidak sepakat, dan persaingan sesama sendiri ini sebenarnya telah memberi kelebihan kepada pihak penjual buku.

Dahulunya di Britain terdapat polisi *Net Book Agreement*. Buku net tidak boleh dijual kepada orang awam pada harga di bawah suatu paras harga yang telah ditetapkan oleh penerbit, dan penerbitlah yang menentukan judul mana tergolong dalam kategori net dan judul mana tidak. Senario ini berbeza dengan senario bagi hampir kesemua jenis barangan runcit lain, yang mana penjual dan bukannya pembuat yang menentukan harga bersih barangan yang dijual. Insentif untuk membeli, seperti hadiah barangan percuma, tidak dibenarkan bagi buku net. Polisi ini berlangsung sehingga tahun 1995. Apabila amalan ini dimansuhkan dan penjual bebas menawarkan diskaun, didapati penerbit besar sangat beruntung berbanding penerbit kecil, rangkaian kedai buku mendapat lebih banyak keuntungan berbanding kedai buku individu dan pemborong menjadi sangat berpengaruh.

Buku-buku sekolah tidak tertakluk kepada *Net Book Agreement*. Wace (1968) mendapati amalan menerbitkan buku-buku sekolah pada harga yang tidak ditetapkan membolehkan kontraktor buku sekolah (orang tengah antara penerbit dengan sekolah atau pihak berkuasa pendidikan) memberi diskaun bagi

pesanan pukal kepada para pelanggannya. Perkara ini tidak dapat dilakukan jika penerbitan buku sekolah tertakluk bawah Net Book Agreement, kerana harganya telah ditetapkan.

### 5.2.3 Masalah Aliran Wang Tunai

Secara purata, modal penerbit buku adalah kecil. Salah satu syarat bagi penerbit buku menyertai tender buku teks yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia ialah mempunyai modal berbayar sekurang-kurangnya RM200,000 (baru dinaikkan pada tahun 2001, sebelumnya cuma RM100,000). Ini suatu pelaburan yang kecil jika dibandingkan dengan bentuk-bentuk perniagaan lain di negara ini.

Realiti sebenar dalam perniagaan buku sekolah ialah bayaran diterima dalam tempoh 90-120 hari, manakala kos pengeluaran (mencetak, membeli kertas, memfilem) biasanya perlu dibayar oleh penerbit dalam tempoh 30-60 hari, ataupun kadang kala secara tunai. Sementara itu, perbelanjaan seperti sewa premis, gaji pekerja, bil elektrik, air dan telefon perlu dibayar pada hujung setiap bulan.

Banyak penerbit mengalami masalah kekurangan aliran wang tunai pada masa-masa puncak atau apabila tidak berjaya mengutip bayaran bagi produk yang telah dijual (*bad debt*). Apabila sesebuah kedai buku gulung tikar, biasanya

banyak penerbit yang tidak dapat mengutip hutang. Semua penerbit terpaksa berjudi dalam memproses permohonan membuka akaun daripada kedai-kedai buku baru. Jika prosedur membuka akaun terlalu ketat, penerbit secara tidak langsung akan menghadkan saluran jualannya sendiri. Sebaliknya, jika prosedur itu terlalu longgar, risiko mengalami kerugian apabila penjual buku gulung tikar adalah lebih tinggi. Oleh itu apabila menerima permohonan membuka akaun daripada penjual buku yang baru, penerbit perlu membuat penyelidikan pasaran dengan mendapatkan maklumat daripada penerbit-penerbit lain yang telah berurusan dengan penjual buku tersebut. Kadang kala perkara ini agak sukar dilakukan kerana sikap berahsia antara penerbit-penerbit buku sekolah di Malaysia.

Dalam membuat unjuran akaun untung rugi syarikat bagi bajet tahunan, penerbit buku sekolah biasanya akan membuat peruntukan bagi hutang tidak berbayar. Biasanya unjuran hutang tidak berbayar dibuat pada tahap 5-10% daripada jumlah jualan.

#### **5.2.4 Pulangan Semula (*Returns*)**

Pulangan semula ialah keadaan apabila penjual buku membuat pesanan, tetapi setelah suatu tempoh masa atau disebabkan keadaan-keadaan tertentu, memulangkan baki stok buku yang tidak terjual kepada penerbit. Masalah ini berlaku dalam semua bidang penerbitan, tetapi kadarnya lebih tinggi dalam

segmen penerbitan buku sekolah disebabkan oleh jumlah cetakan yang tinggi bagi setiap judul, jumlah pesanan yang tinggi yang dibuat oleh penjual buku, tempoh jualan yang singkat dan jangka hayat buku yang pendek. Kajian Siti Zabedah (1999) mendapati 76.3% daripada responden (peruncit buku terpilih) akan memulangkan buku yang tidak habis dijual kepada penerbit selepas tempoh tertentu. Bakinya akan cuba juga menjual buku-buku tersebut dengan menggunakan strategi berikut: beli satu dan dapat satu percuma, campur dengan stok baru dan jual pada harga potongan, campur dengan stok baru dan jual tanpa harga potongan, biar saja dan derma apabila dikehendaki. Ini menunjukkan kebanyakan penjual buku hanya mahukan laba daripada buku yang berjaya dijual, dan meletakkan risiko menanggung kos buku tidak terjual sepenuhnya kepada penerbit.

Salah satu faktor yang menyumbang kepada masalah pulangan semula buku sekolah ialah penumpukan stok. Penumpukan stok berlaku apabila jurujual penerbit buku yang tidak bertanggungjawab cuba mencapai sasaran jualan yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan dengan cara yang tidak jujur. Jurujual akan menginvois dan menghantar buku ke kedai-kedai buku jauh melebihi keupayaan kedai-kedai buku itu untuk menjualnya. Apabila tiba masa untuk membuat kutipan hutang, pekedai buku tersebut biasanya tidak mahu membayar kerana jumlah stok yang dihantar kepadanya adalah 'tanpa relanya'. Oleh itu, salah satu tugas Pengurus Jualan sesebuah syarikat penerbitan ialah memastikan penyelewengan sebegini tidak dilakukan oleh kakitangan jualan

syarikat. Selain itu, sudah menjadi lumrah apabila sesebuah penerbit buku sekolah mengambil jurujual baru bagi sesuatu kawasan, perkara pertama yang perlu dilakukan oleh jurujual tersebut selain berkenalan dengan kedai-kedai buku di kawasan itu ialah membersihkan kawasan tersebut daripada hal-hal sebegini. Menurut salah seorang pegawai Federal Publications, penerbit ini menggunakan strategi menggilirkan zon jurujual-jurujualnya setiap tahun bagi membantu membanteras amalan tidak sihat ini.

Pulangan semula membebankan penerbit kerana stok buku yang dipulangkan kadang kala sudah menjadi *obsolete* dan tidak diperlukan lagi oleh pelajar. Kebanyakan penerbit buku sekolah biasanya akan meminta penjual buku terus cuba menjual buku tersebut dengan memberikan potongan diskaun yang lebih tinggi sebagai tarikan. Dalam hal ini penerbit berharap sekurang-kurangnya dapat mengutip balik modal. Penerbit atau penjual buku juga boleh mengadakan jualan perabis stok dan menjual stok buku pada harga di bawah kos. Jika buku tidak juga terjual, stok itu biasanya akan dibuang sahaja atau dijual sebagai kertas terpakai (apa yang diistilahkan sebagai 'jual kati').

Pulangan semula melibatkan pembaziran kos. Kakitangan kedai buku perlu mengumpul buku-buku yang hendak dipulangkan, membungkus, dan menghantarnya kepada penerbit. Jurujual sebenarnya telah membuang masa mempromosi buku yang akhirnya tidak dijual, penerbit menggunakan masa untuk menerima buku tersebut, membuka bungkusan dan menyemak kandungan,

memperuntukkan ruang di gudang bagi pulangan semula, menggunakan kos bagi penggunaan komputer dan perakaunan bagi memproses kredit dan sebagainya. Apabila sebahagian daripada pulangan semula itu telah rosak ataupun bilangan yang diterima tidak sama dengan bilangan yang dihantar atau bilangan yang tercatat di nota penghantaran, buku-buku tersebut terpaksa dihantar semula ke penjual buku atau pemborong, dan surat-menyurat akan menyusul. Kesemua ini membazirkan masa, wang dan tenaga. Woll (1999) menganggarkan kos sebuah buku yang dipulangkan akan melupakan keuntungan daripada jualan tiga naskhah buku yang serupa.

Kadang kala pulangan semula yang diterima daripada pekedai buku lebih tinggi daripada jumlah stok yang dibekalkan. Hal ini boleh berlaku jika pemborong bertindak sebagai *clearing house* kepada penjual-penjual buku yang kecil, ataupun cuba membantu rakan pekedai buku lain yang mungkin sukar untuk berbuat demikian kerana tidak mempunyai kuasa tawar-menawar yang tinggi dengan penerbit (antara sebabnya kerana volum jualan yang rendah). Penerbit jarang menyemak setiap invois yang melibatkan pulangan semula kerana ini memerlukan masa dan penggunaan sumber manusia, lagipun kerja ini tidak menguntungkan sesiapa. Pada masa ini tidak banyak penerbit di Malaysia yang mempunyai sistem komputer canggih yang boleh mengesan setiap pesanan secara begitu terperinci. Kebanyakan kerja-kerja penyemakan ini masih dijalankan secara manual.

Pulangan semula juga menimbulkan masalah dalam hubungan antara penerbit dan pengarang dari segi pembayaran royalti. Ada buku yang dipulangkan semula bertahun-tahun selepas dibekalkan kepada kedai buku. Pada waktu itu penerbit telah pun membayar royalti kepada pengarang berdasarkan jumlah buku yang dianggap telah dijual (diinvois kepada penjual buku). Dari segi etika, penerbit selalunya tidak akan menuntut semula pembayaran royalti daripada pengarang dan selalunya akan menanggung sendiri kerugian tersebut. Jika pengarang mempunyai akaun royalti bagi buku-buku lain yang masih aktif, penerbit boleh menolak daripada amaun tersebut tetapi selalunya ini akan menimbulkan rasa tidak puas hati kepada pengarang.

Di negara-negara Barat ada penerbit menyimpan sebahagian royalti yang perlu dibayar kepada pengarang sebagai rizab. Di Malaysia perkara ini jarang dilakukan, sebaliknya dari awal lagi penerbit sudah membuat anggaran pulangan semula yang akan diterima (berdasarkan kategori buku dan berdasarkan pengalaman) dan memotong peratusan tertentu daripada royalti yang perlu dibayar pada sesuatu tahun itu. Perkara ini kadang kala dilakukan tanpa perlu diberitahu kepada pengarang kerana dianggap sebagai polisi syarikat. Akan tetapi, penerbit profesional biasanya akan memaklumkan perkara ini kepada pengarang, memahamkan pengarang tentang sebab-sebab peruntukan pulangan semula itu terpaksa dibuat, seterusnya mendapatkan persetujuan pengarang.

Ada beberapa penerbit buku sekolah yang mengadakan polisi khusus berkenaan peratusan pulangan semula yang boleh diterima. Pada tahun 1999, polisi Penerbit Fajar Bakti misalnya hanya menerima maksimum 15% pulangan semula daripada kuantiti yang diinvois per invois per judul (Lampiran 19) tetapi sejauh mana polisi ini boleh dipertahankan masih sesuatu yang tidak pasti. Biasanya walau apapun polisi yang diadakan pada akhirnya penerbit terpaksa juga menerima pulangan semula kerana jika tidak, sesetengah penjual buku akan bertindak menahan cek pembayaran bagi buku-buku lain yang telah dijual. Penerbit biasanya akan menerima juga pulangan semula atas dasar tolak-ansur dan agar hubungan perniagaan berpanjangan, serta untuk memastikan sokongan penjual buku terhadap judul-judul lain dan judul-judul akan datang.

Di Britain, selain konsep *firm sale* dan *sale-or-return*, kini ada konsep *see safe*. Penjual buku atau pemborong diinvois bagi jumlah yang diambil, manakala jumlah yang tidak terjual boleh dipulangkan untuk mendapatkan kredit atau untuk ditukar dengan buku lain. Penerbit masih terdedah kepada kerugian akibat stok pulangan semula dan akibat penginvoisan semula, tetapi sekurang-kurangnya dapat mengekalkan volum\_jualan dalam akaun dengan penjual buku berkenaan. Penjual pula tidak menanggung risiko stok tidak laku kerana dapat menggantikan barangan tidak terjual dengan yang boleh terjual. Di Malaysia amalan ini juga sudah banyak dilakukan dan digelar pertukaran judul (*title/edition exchange*).

Masalah pulangan semula adalah masalah industri buku di seluruh dunia. Antara tahun 1996 hingga ke 1997, industri buku di Britain menyaksikan peratusan pulangan semula yang tertinggi dalam tempoh satu abad, dengan beberapa penerbit besar mengalami pulangan semula setinggi 40-50%! (Woll 1999). Di Malaysia, belum ada sebarang kajian dibuat tentang perangkaan jumlah pulangan semula bagi industri buku.

Kesimpulannya, sehubungan dengan pulangan semula, pihak yang untung ialah pencetak, penjilid dan syarikat pengangkutan. Penerbit dan penjual buku tidak mendapat apa-apa keuntungan bahkan bagi penerbit akan menanggung kerugian. Demikian juga, pengarang turut tidak memperoleh apa-apa keuntungan. Salah satu cara mengelakkan pulangan semula mungkin dengan menawarkan diskaun bagi bayaran awal dan diskaun yang tinggi bagi buku yang dijual atas dasar *firm*. Teknologi *print-on-demand* (POD) juga ada potensi mengatasi masalah pulangan semula, tetapi pada masa ini teknologi POD kurang sesuai bagi penerbitan buku-buku sekolah yang melibatkan jumlah cetakan yang tinggi.