

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA IN PRIMERJAVA PRODAJE MED DRUŽINSKIM
PODJETJEM INKI, D.O.O. IN MALIM TRGOVSKIM PODJETJEM
GALEB, D.D. V LETU 2000**

Ljubljana, maj 2002

NATAŠA ZIDAR

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	KRATKA PREDSTAVITEV OBEH PODJETIJ	2
2.1	DRUŽINSKO PODJETJE INKI, D.O.O.	2
2.2	MALO TRGOVSKO PODJETJE GALEB, D.D.	2
3	METODOLOGIJA DELA.....	3
4	ANALIZA NABAVNIH TOKOV	3
4.1	NABAVA	3
4.2	NABAVNA POLITIKA	4
4.2.1	DOLOČANJE SORTIMENTA IZDELKOV.....	4
4.2.2	IZBIRA DOBAVITELJEV	7
4.2.3	IZBIRA NABAVNIH POTI	8
4.2.4	VIŠINA NABAVNIH STROŠKOV	9
4.2.5	VREDNOST ZALOGE BLAGA	9
4.2.6	ODGOVORNOST ZA NABAVO	10
5	KALKULACIJA CENE. POLITIKA IN PRIMERJAVA CEN.....	11
5.1	OBLIKOVANJE PRODAJNE CENE	11
5.1.1	DRUŽINSKO PODJETJE INKI, D.O.O.	13
5.1.2	MALO TRGOVSKO PODJETJE GALEB, D.D.	13
5.2	POLITIKA PRODAJNIH CEN	14
5.2.1	PRILAGAJANJE PRODAJNE CENE NA PODLAGI GEOGRAFSKIH DEJAVNIKOV.....	15
5.2.2	POPUSTI.....	15
5.2.3	PROMOCIJSKE CENE.....	17
5.2.4	DIFERENCIRANE CENE	18
5.3	PRIMERJAVA PRODAJNIH CEN.....	18
5.4	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRODAJO.....	18
5.4.1	OGLAŠEVANJE	19
5.4.2	NAČIN PRODAJE	19
5.4.3	VIDEZ PRODAJALNE	20
5.4.4	FINANČNE STORITVE	20
5.4.5	OBRATOVALNI ČAS.....	20
5.4.6	PRIVLAČNOST LOKACIJE	20
6	ANALIZA PRODAJE	21
6.1	DRUŽINSKO PODJETJE INKI, D.O.O.	21
6.2	MALO TRGOVSKO PODJETJE GALEB, D.D.	25
6.3	UGOTOVITVE	27

7	PRIMERJAVA UČINKOVITOSTI POSLOVANJA MED DRUŽINSKIM PODJETJEM INKI, D.O.O. IN MALIM TRGOVSKIM PODJETJEM GALEB, D.D. ..	27
7.1	KAZALCI PRODUKTIVNOSTI	27
7.2	VPLIV LOKACIJE IN PROSTORA.....	28
7.2.1	DEFINICIJA	28
7.2.2	PRIMERJAVA OBEH PODJETIJ.....	29
7.2.3	UGOTOVITVE	33
7.3	PRODUKTIVNOST DELA.....	35
7.3.1	DEFINICIJA	35
7.3.2	PRIMERJAVA OBEH PODJETIJ.....	35
7.3.3	UGOTOVITVE	40
7.4	USPEŠNOST PRODAJNEGA PROGRAMA	41
7.4.1	DEFINICIJA	41
7.4.2	PRIMERJAVA OBEH PODJETIJ.....	42
7.4.3	UGOTOVITVE	46
8	SKLEP	47
	LITERATURA.....	50
	VIRI	50

1 UVOD

Namen moje naloge z naslovom »Analiza in primerjava prodaje med družinskim podjetjem INKI, d.o.o. in malim trgovskim podjetjem GALEB, d.d. v letu 2000« je ugotoviti učinkovitost poslovanja družinskega podjetja glede na malo trgovsko podjetje v letu 2000 in 2001.

Ti dve podjetji sem izbrala zato, ker me zanimajo rezultati poslovanja med majhnim družinskim trgovskim podjetjem in majhnim trgovskim podjetjem, ki je zlastninjeno in organizirano v delniško družbo. Poleg tega imata ti dve podjetji določene stične točke, ki omogočajo medsebojno primerjavo. Te so:

- prodajni program: prodaja ženskih in moških oblačil za srednji razred kupcev
- način poslovanja: maloprodaja
- nabavni tokovi: sorodni dobavitelji
- konkurenca
- lokacija: Ljubljana.

V uvodni predstavitvi na kratko predstavim obe podjetji, kdaj sta začeli svojo pot in posebnosti njunega delovanja.

V Analizi nabavnih tokov poskušam predstaviti osnovne sestavine nabavne politike obeh podjetij in sicer: določanje sortimenta izdelkov, izbiro dobaviteljev in nabavne poti, višino nabavnih stroškov, vrednosti zaloge blaga in odgovornost za nabavo.

V poglavju Kalkulacija cene, politika in primerjava cen pokažem, na kakšen način obe podjetji oblikujeta svoje prodajne cene in predstavim osnovne značilnosti njune prodajne politike ter primerjam prodajne cene obeh podjetij. V nalogi sem tudi na kratko predstavila ostale dejavnike, ki vplivajo na prodajo, in sicer oglaševanje, način prodaje, videz prodajalne, finančne storitve, obratovalni čas in privlačnost lokacije.

V Analizi prodaje poskušam ugotoviti, koliko sta obe podjetji uresničili svoje planske cilje in kateri so vzroki za njihovo doseganje oziroma nedoseganje.

Učinkovitost poslovanja med podjetjema ugotavljam in primerjam na podlagi treh kazalcev produktivnosti na osnovi prodaje in razlike v ceni. Ti so:

- vpliv lokacije in prostora
- produktivnost dela
- uspešnost prodajnega programa.

Ker imata obe podjetji različno število in velikost trgovin, različno število zaposlenih ter različno vrednost zalog, sem izbrala zgoraj omenjene kazalce, ker menim, da imajo ti najbolj realne skupne imenovalce, ki so: kvadratni meter, število zaposlenih in vrednost zalog.

Ko govorimo o uspešnosti podjetja, jo ponavadi ugotavljamo na podlagi izkazov uspeha, bilance stanja in izkazov finančnih tokov. Mene pa je zanimala uspešnost podjetja z drugega zornega kota. Ne uspešnost podjetja kot celote, temveč uspešnost podjetja z vidika uspešnosti njegovih prodajnih oddelkov oziroma trgovin. Upoštevala sem dva glavna dejavnika, ki vplivata na to, ali je prodajni oddelek uspešen in učinkovit ali ne, in to sta promet in razlika v ceni.

2 KRATKA PREDSTAVITEV OBEH PODJETIJ

2.1 DRUŽINSKO PODJETJE INKI, D.O.O.

Podjetje INKI, Podjetje za proizvodnjo, trgovino, zastopanje in storitve, d.o.o. Ljubljana, je družinsko podjetje. Njegovi začetki segajo v leto 1992. To je bil čas družbenih sprememb, začetek prehoda iz socialističnega v kapitalistični sistem. Vzrok za nastanek je bilo samodokazovanje v novih tržnih prijemih, izziv pa prihajajoče spremembe in obrtna dejavnost krojenja in šivanja v družini.

Podjetje ima dve prodajalni v Blagovno trgovinskem centru, znanem kot BTC City, in sicer v dvorani A in dvorani D, ki se zdaj imenuje Emporium spodnja etaža. Ti dve trgovini ima podjetje v najemu. V podjetju je sedem zaposlenih, od tega pet prodajalk.

INKI, d.o.o. se ukvarja s trgovino na drobno z ženskimi in moškimi oblačili in to dejavnost sem tudi upoštevala v diplomski nalogi. Podjetje se ukvarja še s svetovanjem na področju lesarstva in gradbeništva.

Ponudba podjetja temelji na ženski in moški konfekciji slovenskih proizvajalcev višje kakovosti. Ta odločitev družinskega podjetja se je izkazala za izredno učinkovito predvsem v prvih letih delovanja, saj je v tem obdobju na prodajnem trgu BTC City-ja prevladovalo tuje, predvsem italijansko, poceni blago slabše kakovosti. Tako je podjetje INKI, d.o.o. našlo nišo in jo tudi izkoristilo. Kasneje so se pojavili posnemovalci, tako da je danes v BTC City-ju zelo močna konkurenca.

Osnovni kapital podjetja znaša 2.553.000,00 tolarjev.

V letu 2000 je znašala prodaja v obeh trgovinah 102,5 mio sit.

2.2 MALO TRGOVSKO PODJETJE GALEB, D.D.

GALEB, Trgovsko podjetje d.d. Ljubljana, je malo trgovsko podjetje. Nastalo je leta 1954 kot trgovsko podjetje Merkurja. Imenovalo se je trgovsko podjetje Kranjica, vendar so ga zaposleni kmalu preimenovali v GALEB, ki se je ohranil do danes. V začetku poslovanja je podjetje imelo dve trgovini v Ljubljani, a se je število trgovin povečevalo s širitvijo po vsej Sloveniji. Leta 1996 jih je kupilo trgovsko podjetje Tekstil, d.d. in postalo njihov večinski lastnik, saj ima 96,67% delež, 33,3% pa pripada drugim fizičnim osebam.

Ker je njihov večinski lastnik družba Tekstil, d.d., so močno vpeti v njihovo poslovanje in to na področju nabave, prodaje in financ. Hkrati pa je ta nakup omogočil, da so povečali izbiro v trgovinah in izboljšali nabavne pogoje.

Podjetje ima v Ljubljani pet trgovin, to so: podhod Ajdovščina, Trg mladinskih delovnih brigad 10, Kolodvorska 10, Mestni trg 21 in Trubarjeva 81. Vseh pet je v lasti GALEB-a. Poleg tega ima trgovine tudi v Celju in Mariboru. Število zaposlenih je osemindvajset; od tega je petindvajset prodajalk: v Ljubljani enajst, v Mariboru dvanajst in v Celju dve. V diplomski nalogi sem obravnavala le trgovine na ljubljanskem področju.

Dejavnost podjetja je trgovina na drobno z ženskimi in moškimi oblačili. V prodajalnah na Mestnem trgu in Trubarjevi prodaja ženska in moška oblačila, medtem ko v ostalih treh le ženska oblačila.

Osnovni kapital podjetja znaša 52.633.000,00 tolarjev.

Vrednost prodaje v vseh trgovinah v Ljubljani za leto 2000 je bila 159 mio tolarjev.

Rezultat poslovanja za leto 2000 ni bil dober, vendar je bil pozitiven zaradi racionalizacije delovnega časa (zmanjševanje zaposlenih) in zmanjšanja nekaterih zalog.

3 METODOLOGIJA DELA

V nalogi sem si v podpoglavju Primerjava prodajnih cen in v zadnjih dveh poglavjih in sicer Analiza prodaje in Primerjava učinkovitosti poslovanja med družinskim podjetjem INKI, d.o.o. in malim trgovskim podjetjem GALEB, d.d. pomagala s programsko opremo SPSS za Windowse. Uporabila sem metodo »preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za odvisna vzorca« oziroma t-preizkus. To metodo sem izbrala, ker sem opazovala iste enote v dveh različnih okoliščinah. S pomočjo računalniške obdelave sem izračunala stopnjo značilnosti (α). V primerih, ko je ta stopnja nižja od 5% ($\alpha \leq 0,05$), sprejmemo postavljeno domnevo (zavrnilo ničelno domnevo), saj so razlike značilne. V nasprotnem primeru pa postavljene domneve ne moremo sprejeti, saj je verjetnost napake 1. vrste prevelika.

V podpoglavju Primerjava prodajnih cen, kjer sem primerjala povprečno minimalno in maksimalno prodajno ceno med podjetjema, sem postavila dve predpostavki: primerjam enakovredne izdelke med podjetjema in vrednost posameznih izdelkov je enaka.

4 ANALIZA NABAVNIH TOKOV

4.1 NABAVA

Nabavne odločitve so tesno prepletene s prodajnimi, saj je nabava izdelkov odvisna od prodaje in njihova prodaja od nabave. Zaradi tega imajo nekatera trgovska podjetja ti dve funkciji povezani v eno samo komercialno, ki se imenuje trgovanje ali vodenje blagovnih tokov (Weele, 1994, str. 346).

Nabava tekstilnih izdelkov je specifične narave, saj je treba naročiti oziroma zaključevati blago pol leta vnaprej za sezono pomlad-poletje in jesen-zima. To je značilno predvsem za velike dobavitelje, ki imajo svojo proizvodnjo organizirano doma ali v tujini. Tako zaključevanje poteka na podlagi pretekle prodaje in pričakovanj. Med sezono pa poteka še tekoča nabava, ki dopolnjuje že obstoječo, na podlagi potreb in povpraševanja na trgu.

Manjši dobavitelji pa so takšen sistem nabave oziroma naročanja spremenili in ga prilagodili tekočim potrebam prodaje. Tako ni treba zaključevati pol leta, ampak en teden vnaprej, s tem, da obstaja možnost ponaročanja istih izdelkov glede na potrebe trga oziroma želje kupca.

4.2 NABAVNA POLITIKA

Nabavna politika se sooča z naslednjimi vprašanji (Kotnik, 1990, str. 3):

- kaj kupiti
- koliko kupiti
- kdaj kupiti
- kje kupiti
- pod kakšnimi pogoji kupiti
- koliko plačati.

Nabavna politika družinskega podjetja INKI, d.o.o. se razlikuje od nabavne politike malega trgovskega podjetja GALEB, d.d. Nabavna politika podjetja INKI, d.o.o. temelji na tuji konsignaciji. Blago, ki ga prodaja v svojih trgovinah, ni v njegovi lasti, ampak je last dobaviteljev. Podjetje na koncu vsakega meseca pošlje dobavitelju odjavo za ta mesec oziroma prodajo, ki mu jo v tridesetih dneh tudi plača. Pri nekaterih dobaviteljih INKI, d.o.o. nabavlja blago tudi na lastno zalogo, vendar je to prej izjema kot pravilo. Tako je konsignacijska nabava, ki je enaka prodaji po nabavni ceni, za podjetje INKI, d.o.o. v letu 2000 znašala 76,7% celotne nabave, nabava na lastno zalogo pa 23,3% celotne nabave.

Kljub temu, da ima podjetje INKI, d.o.o. blago na konsignaciji, pa izbira in odloča samo, katero in koliko blaga bo naročilo oziroma prodajalo v svojih trgovinah, saj si ne želi postati dobaviteljevo skladišče za blago, ki se slabo prodaja. Vzrok za tako politiko je dejstvo, da se dobavitelji zelo malo zanimajo za prodano blago v trgovinah in radi pozabijo obveščati o novostih. S konsignacijo pa dobavitelja v bistvu prisiliš, da nenehno spremlja svoje blago, ga prenese v druge prodajalne, če se ne obrača, ipd. Skrb za ponudbo blaga v trgovinah tako ni več samo stvar podjetja, ampak tudi dobavitelja.

Nabavna politika malega trgovskega podjetja GALEB, d.d. je močno odvisna od nabavne politike njihovega večinskega lastnika trgovskega podjetja Tekstil, d.d. Bistvo njihove nabavne politike je uvajanje in širjenje njihove blagovne znamke Still na prodajna mesta. Podjetje GALEB, d.d. nabavlja izključno na lastno zalogo. Plačilni rok za nabavljeno blago znaša v povprečju 90 dni.

Področja nabavne politike so (Potočnik, 2000, str. 71):

- določanje sortimenta izdelkov
- izbira dobaviteljev
- izbira nabavnih poti
- višina nabavnih stroškov
- vrednost zaloge blaga.

4.2.1 DOLOČANJE SORTIMENTA IZDELKOV

Sortiment pomeni sestavo več izdelkov v določeno skupino. Spreminjamo ga z dodajanjem ali odvzemanjem artiklov. Na ta način ga poskušamo čimbolj prilagoditi željam in potrebam kupcev ter tako povečati prodajo in izpolnjevati poslovne cilje podjetja (Kotnik, 1990, str. 136).

Ker sta nabava in prodaja v trgovskih podjetjih medsebojno prepleteni in odvisni, je tudi nabavni sortiment enak prodajnemu. Tako poznamo tri vrste sortimentov (Kotnik, 1990, str. 292):

- standardni ali fiksni sortiment
- spremenljivi ali dopolnilni sortiment
- reklamni sortiment.

Sortiment oblikujemo s tremi dimenzijami (Kotler, 1996, str. 568):

- širina
- globina
- cenovno-kakovostna dimenzija.

Sortiment močno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, saj njegova širitev poveča prodajo in ne poveča toliko zaloge, medtem ko globok sortiment pomeni povečanje zalog in s tem tudi manjše obračanje zalog. Zaradi tega mora podjetje slediti svojemu stalnemu sortimentu z upoštevanjem modnih smernic trga, potrebam in željam kupca in hkrati biti zvesto svoji prodajni oziroma nabavni politiki.

Podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. prodajata svoje blago v ozko specializiranih prodajalnah, za katere je značilno, da so manjše do srednje velikosti in da ponujajo ozek, a globok sortiment.

Obe podjetji imata standardni sortiment, ki se skozi leto ne spreminja (razen v materialu in v modnih smernicah) in predstavlja glavno ponudbo podjetja. Tako ima podjetje GALEB, d.d. širši standardni sortiment, saj poleg artiklov, ki jih prodaja podjetje INKI, d.o.o., ponuja še žensko in moško spodnje perilo, nogavice in rokavice (glej Tabela 1).

Tabela 1: Standardni sortiment za podjetje INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Standardni sortiment INKI, d.o.o.	Standardni sortiment GALEB, d.d.
Ženske in moške hlače	Ženske in moške hlače
Ženska krila	Ženska krila
Ženski kostimi	Ženski kostimi
Moške obleke	Moške obleke
Ženske jakne	Ženske jakne
Moški suknjiči	Moški suknjiči
Ženske bluze	Ženske bluze
Moške srajce	Moške srajce
Ženske in moške maje	Ženske in moške maje
Ženske in moške pletenine	Ženske in moške pletenine
Ženske in moške pižame	Ženske in moške pižame
Modni dodatki: kravate, sponke, rutke, šali	Modni dodatki: kravate, sponke, rutke, šali, rokavice
	Žensko in moško spodnje perilo
	Ženske in moške nogavice

Vir: Osnovni podatki o podjetju INKI, d.o.o. in GALEB, d.d., leto 2000.

Poleg tega podjetji uporabljata še dopolnilni sortiment, ki je vezan na sezoni pomlad-poletje in jesen-zima. Ta se spreminja glede na sezonske potrebe kupca. Podjetje INKI, d.o.o. ima bogatejši dopolnilni sortiment, saj ima poleg sortimenta GALEB-a še svečani program, program za maturante, birmance in poroke ter program za močnejše postave (glej Tabela 2).

Tabela 2: Dopolnilni sortiment za podjetje INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Dopolnilni sortiment INKI, d.o.o.	Dopolnilni sortiment GALEB, d.d.
Ženski in moški plašči	Ženski in moški plašči
Ženske in moške jakne	Ženske in moške jakne
Ženske in moške bunde	Ženske in moške bunde
Ženske in moške vetrovke	Ženske in moške vetrovke
Ženski balonarji	Ženski balonarji
Ženski in moški puliji in polpuliji	Ženski in moški puliji in polpuliji
Ženske in moške kopalke	Ženske in moške kopalke
Ženska in moška oblačila za poletne dni: kratke maje, kratke hlače, topi, obleke, ipd.	Ženska in moška oblačila za poletne dni: kratke maje, kratke hlače, topi, obleke, ipd.
Svečani program: npr. novoletni	
Program za maturante, birmance in poroke	
Program za močnejše postave	

Vir: Osnovni podatki o podjetju INKI, d.o.o. in GALEB, d.d., leto 2000.

Za povečanje privlačnosti sortimenta in privabljanje kupcev podjetji skrbita še za reklamni sortiment, kot so modne novosti (v letu 2000 so to bila oblačila iz poliuretana in poliestra, t.i. umetno usnje) in cenovno ugodni izdelki (popusti in akcije za izdelke določenih dobaviteljev).

Širino sortimenta podjetja INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. sestavljajo vsi izdelki, ki jih prodajata v svojih trgovinah. Lahko bi rekli, da je širina njunega sortimenta enaka vsem trem skupaj: standardnemu, dopolnilnemu in reklamnemu. Tako imata obe podjetji zelo širok sortiment.

Globina pa predstavlja variante posameznega izdelka. To pomeni, da je en izdelek prisoten po modelih, ki se razlikujejo glede na modne smernice in ponudbo dobavitelja. Nato je vsak model zajet po številkah. Pri INKI-ju imajo ženski izdelki številke od 36 do 52, sezona pomlad-poletje tudi 34 zaradi matur in birm, moški izdelek pa od 48-62, v sezoni pomlad-poletje pa tudi 44 in 46. Pri GALEB-u pa imajo ženski izdelki številke od 36 do 52, moški pa od 48-60. Potem sledi še razlikovanje po barvah in sestavi blaga. Obe podjetji imata zelo globok sortiment, kar se navzven kaže kot pestra in bogata ponudba.

Za podjetje INKI, d.o.o. je značilno, da nima v vsaki trgovini celotnega sortimenta glede na globino, ker bi to povečalo stroške podjetja in upočasnilo obračanje zalog, ampak je celoten sortiment prisoten v obeh trgovinah skupaj. Tako med trgovinama

poteka prenašanje izdelkov glede na potrebe in povpraševanje kupca. Ta sistem se je izkazal za izredno učinkovitega in racionalnega.

Zaradi močne konkurence sta bili obe podjetji prisiljeni upoštevati še cenovno-kakovostno dimenzijo. To pomeni, da istovrstne izdelke prodajata po različnih cenah in različne kakovosti. Tako lahko na trgu pokrivata široko cenovno-dohodkovno paleto kupcev.

4.2.2 IZBIRA DOBAVITELJEV

Trgovsko podjetje lahko izbere enega večjega ali več dobaviteljev. Če se podjetje odloči za enega večjega, pomeni to zanj veliko poslovno tveganje in odvisnost. V takem primeru dobavitelj lahko krši poslovni dogovor tako, da dobavlja nekvalitetno blago, blago po višji ceni, ne upošteva rokov dobave ipd. Zamenjava takega dobavitelja ni možna hitro, brez visokih stroškov in brez težav. Zaradi tega je varneje, da se podjetje odloči za več dobaviteljev. Na ta način si zagotovi varnost v kritičnih situacijah in spodbudi konkurenco med dobavitelji, da ohranijo konkurenčne cene in kvaliteto ter sledijo povpraševanju na trgu.

Podjetje lahko izbira tudi med majhnim in velikim dobaviteljem glede na količino ponujenih izdelkov. Za katerega dobavitelja naj se odloči, je odvisno od količine in sortimenta izdelkov, kakovosti, nabavne cene, plačilnih pogojev, načina plačila, dobavnega roka, možnosti dostave in stroškov prevoza ter dosedanjih poslovnih izkušenj z dobavitelji (Potočnik, 2001, str. 207). Dobro je, če podjetje izbere nekaj velikih dobaviteljev, saj imajo ti ponavadi velik ugled, tradicijo in prepoznavnost pri kupcih. Seveda pa mora podjetje izbirati tudi med manjšimi dobavitelji zaradi prednosti, ki jih ti nudijo. Manjši dobavitelji se lahko hitreje in lažje odzovejo zahtevam trga in podjetja (blago po meri kupca) ter bolj sledijo potrebam in željam podjetja.

Za podjetje in dobavitelja je najbolj smiselno dolgoročno sodelovanje, saj obe strani vložita ogromno energije, dela in sredstev, se spoznata, točno vesta, koliko lahko pričakujeta drug od drugega in navadita kupce na izdelke. Poleg tega pa ima dolgoročno sodelovanje določene prednosti kot so (Potočnik, 2001, str. 207): zanesljivost oskrbe, urejena dostava izdelkov, hitrejša in uspešnejša reševanje reklamacij in stalni pretok informacij (računalniških in drugih).

Koliko in katere dobavitelje naj ima podjetje, je vprašanje, ki nima natančnega odgovora. Vsako trgovsko podjetje jih mora glede na svojo nabavno-prodajno politiko izbrati primerno število.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. ima okrog enaintrideset dobaviteljev. Ta podatek se nanaša na leto 2001 in je enak tistemu iz leta 2000. Ima nekaj velikih dobaviteljev, kot so Aidi, Tekstil, Elkroj itn., saj imajo kupci njihovo blago radi zaradi kakovosti, dobrega imena, tradicije in tudi navade. Veliko pa ima majhnih dobaviteljev, ki pokrivajo različne niše na trgu, predvsem cenovne in ponudbene. Število majhnih dobaviteljev podjetje spreminja zaradi različnih dejavnikov. Če se blago določenega dobavitelja ne obrača, ali se ne prilagaja zahtevam trga, ali izgublja na kvaliteti,

potem takega majhnega dobavitelja zamenja in poišče drugega bolj fleksibilnega in kakovostnejšega.

Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. ima samo enega dobavitelja, to je Tekstil, d.d. Ker je njihov večinski lastnik, se morajo prilagajati njegovi nabavni politiki, oziroma politiki izbire dobaviteljev. Podjetje Tekstil, d.d. mu določa, s katerimi dobavitelji bo poslovalo. Tako GALEB, d.d. ne nabavlja samo izdelkov, ki jih proizvaja in uvaža Tekstil, d.d., ampak prek njega kupuje tudi izdelke drugih večjih dobaviteljev, kot so: Labod, Elkroj, Telma, Lisca, Pik Maribor idr. Tako so leta 2000 nabavili 70% Tekstilovih izdelkov in 30% izdelkov drugih dobaviteljev. Leta 2001 se je odstotek blaga drugih dobaviteljev zmanjšal na 20%, odstotek nabavljenega Tekstilovega blaga pa povečal na 80%. Vzrok za to razliko je pritisk podjetja Tekstil, d.d., ki spodbuja nabavo svojega blaga in pritiska na zmanjševanje nabave drugih dobaviteljev.

4.2.3 IZBIRA NABAVNIH POTI

Podjetje lahko izbira med različnimi nabavnimi potmi:

- neposredno nabavno pot (trgovsko podjetje nabavlja direktno od proizvajalca)
- posredno nabavno pot (trgovsko podjetje nabavlja prek grosista)
- kombinirano nabavno pot (trgovsko podjetje nabavlja pri proizvajalcu in grosistu).

Za katero nabavno pot se bo podjetje odločilo, je odvisno od različnih dejavnikov. Ti so (Kotnik, 1990, str. 9):

- nakupna cena
- nabavni stroški
- dobavni rok
- kreditiranje
- vezane poslovne koristi.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. uporablja kombinirano nabavno pot. Zaradi narave nabavne politike pa pretežno uporablja neposredno nabavno pot, kar pomeni, da nabavlja naravnost od proizvajalca. Takšna nabava INKI-ju omogoča nižje nabavne cene, saj ne vsebujejo grosistične marže. Med sezono pa nabavlja oziroma dopolnjuje blago tako, da je v nenehnem stiku z dobavitelji in tako skrbi, da se ponudba prilagaja potrebam trga. Vendar pa med sezono uporablja tudi posredno pot, ko nabavlja prek velikega grosista trgovskega podjetja Tekstil, d.d. Ljubljana. Na ta način poskuša dopolniti manjkajoče izdelke in racionalneje poskrbeti za zalogo. Druge ugodnosti so bližina, cenovna privlačnost določenih izdelkov ipd.

Nabavne poti malega trgovskega podjetja GALEB, d.d. so odvisne od nabavne politike trgovskega podjetja Tekstil, d.d., ki se ukvarja z maloprodajo, veleprodajo in s proizvodnjo, saj ima svojo blagovno znamko t.i. Still. Podjetje GALEB, d.d. tako uporablja eno nabavo, ki je sestavljena iz dveh poti: Ena je neposredna nabavna pot, to je direktna nabava Tekstilovega blaga oziroma njegove blagovne znamke Still, ki jo podjetje zaključuje ali kupuje v njegovem skladišču. Druga pa je posredna nabavna pot, saj blago različnih dobaviteljev nabavlja prek Tekstila, d.d. kot grosista.

4.2.4 VIŠINA NABAVNIH STROŠKOV

Trgovsko podjetje želi doseči čim nižje nabavne stroške na dva načina in sicer, s čim nižjimi nabavno ceno in nabavnimi stroški kot so prevozni stroški, zavarovanje, stroški prekladanja ipd (Kotnik, 1990, str. 18). Večina teh stroškov je prenesenih na dobavitelje, saj dostavljanja tekstilnega blaga v trgovine ne zaračunavajo posebej, ampak te stroške ponavadi vključijo v nabavno ceno. V primeru dogovora med trgovskim podjetjem in dobaviteljem, da mora podjetje samo poskrbeti za prevoz blaga na prodajna mesta, pa mora podjetje upoštevati tudi te stroške.

Vpliv malega trgovskega podjetja, kot sta INKI, d.o.o. in GALEB, d.d., na nabavno ceno je odvisen od različnih dejavnikov (velikosti podjetja, velikosti dobavitelja, vpliva dobavitelja, pokritosti dobaviteljevega blaga na trgu, povpraševanja na trgu, količine zalog ipd). V praksi malo trgovsko podjetje ne vpliva na ceno dobavitelja, ampak se z njim dogovori za količinske rabate, za sodelovanje pri znižanju blaga ali za razne posebne popuste in akcije med in po sezoni.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. lahko vpliva na višino nabavnih stroškov le prek izbire dobavitelja. Podjetje lahko izbere tistega, ki ima ugodnejše nabavne cene. To so ponavadi majhni dobavitelji, ki so bolj fleksibilni in racionalni.

Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. lahko vpliva na višino nabavnih stroškov posredno. To pomeni, da podjetje Tekstil, d.d. kot veliko podjetje lahko vpliva na nabavno ceno in s tem na nabavne pogoje in doseže določene popuste zaradi količinske nabave pri velikih dobaviteljih. Tako ima podjetje GALEB, d.d. lahko nižje nabavne cene kot druga podjetja, ki nabavljajo direktno, kot npr. INKI, d.o.o.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. je v letu 2000 nabavilo za 56,2 mio tolarjev blaga, malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. pa za 87,2 mio tolarjev blaga.

4.2.5 VREDNOST ZALOGE BLAGA

Koliko blaga naj podjetje nabavi, da bi doseglo maksimalno prodajo, je večno vprašanje, ki si ga podjetja zastavljajo. Če nabavi premajhno količino, bo ponudba izdelkov slaba, pomanjkljiva. Sledila bo nizka prodaja, majhen ali celo negativen dobiček. V primeru prevelike nabave pa se znatno povečajo zaloge in s tem tudi skupni stroški nabavljanja. Poleg tega podjetje omejuje tudi prodajni prostor.

Zaradi tega se trgovsko podjetje odloči za optimalno zalogo izdelkov, za katero velja, da so skupni stroški nabavljanja najnižji za sortiment, ki po kakovosti, količini in razpoložljivosti izdelkov še zadovoljuje potrebe prodaje. Koliko znaša optimalna zaloga, je vrednostno nemogoče opredeliti zaradi dinamike prodaje oziroma nabave. Zato se podjetja odločijo za dinamične zaloge, ki temeljijo na pričakovani prodaji in s tem nabavi v posamezni sezoni. Dinamične zaloge pa so povezane s finančno politiko podjetja, saj mu zagotovijo plačilno sposobnost ob dospelosti obveznosti (Potočnik, 2000, str. 84).

Vrednost zaloge blaga je za družinsko podjetje INKI, d.o.o. ob koncu leta 2000 znašala 64,7 mio tolarjev, za malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. pa 113,6 mio tolarjev po prodajni vrednosti.

4.2.6 ODGOVORNOST ZA NABAVO

V manjšem trgovskem podjetju opravlja nabavno funkcijo lastnik podjetja. V večjem trgovskem podjetju pa jo opravlja nabavni referent (Kotler, 1996, str. 569).

Naloga nabavnega referenta je celotna pot od neposrednega nakupa do obvladovanja blagovnega toka, kar zajema: nabavljanje, pogajanja z dobavitelji in ravnanje z izdelki (Weele, 1994, str. 356).

V družinskem podjetju INKI, d.o.o. skrbi za nabavo lastnik podjetja. Nabavlja na ta način, da upošteva prodajo pretekle sezone, potrebe in povpraševanje na trgu, mnenje prodajalk in modne smernice. Prodajalne so opremljene z računalniškim sistemom. To omogoča lastniku vsakodnevno tekoče spremljanje zaloge in prodaje. Prodajalke morajo skoraj vsak teden popisati določeno blago na posebne obrazce. Lastnik potem primerja te popise med trgovinama in naredi prenos blaga, kjer je potreben. Ostalo manjkajoče blago pa pokrije z nabavo. Takšno poslovanje je racionalnejše in učinkovitejše.

V trgovinah podjetja INKI, d.o.o. so vse prodajalke enakovredne in enako odgovorne za prodajo; to pomeni, da ni poslovodkinj. Za to se je podjetje odločilo na podlagi preizkušanja različnih sistemov. Ta se je izkazal za najučinkovitejšega, saj ni več prenašanja odgovornosti na drugega. Poleg tega ta sistem najbolj odgovarja načinu obračunavanja plač. Gre za poseben sistem, ki temelji na določenem odstotku od prodanega blaga. Prodajalke si tako same vsakodnevno izračunavajo plačo na posebnem obrazcu, ki ga oddajo na koncu meseca. Lastnik na koncu samo preveri, če je plača pravilno izračunana. Takšen način izplačevanja plač je izredno učinkovit, motivativen in tekmovalen, saj več ko prodajalke prodajo, več zaslužijo in hkrati ima tudi podjetje večjo prodajo in s tem večji dobiček.

V malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. je nabava podrejena nabavni politiki trgovskega podjetja Tekstil, d.d. Zanj o skrbijo poslovodkinje; vsaka nabavlja za trgovino, v kateri prodaja. Nalogi poslovodkinje sta tako poleg prodaje, prevzemanja blaga in urejanja trgovinskih papirjev, tudi nabava in zaključevanje. To dela na podlagi upoštevanja pretekle prodaje in plana. Med sezono pa za ponudbo poleg poslovodkinj skrbi tudi podjetje Tekstil, d.d., ki bistributira različno blago v trgovine GALEB-a z namenom povečati ponudbo z blagovno znamko Still in ukinjati določene izdelke ali zmanjševati zaloge v skladiščih.

Poslovodkinja ima zaradi večje odgovornosti večjo plačo kot prodajalka. Obe imata določeno plačo, ki se zmanjša ali poveča glede na doseženi plan. Če trgovina plan preseže, se plača poveča tako prodajalki kot poslovodkinji za 5-10%, ne glede na to, za koliko presežejo plan. Če pa trgovina plana ne doseže, se obema zmanjša plača za 5-10%, ne glede na to, za koliko so manj prodale. Tako stimulacijsko politiko izvaja direktor GALEB-a. V praksi se je ne izvaja pogosto, odvisna je od presoje in odločitve direktorja.

5 KALKULACIJA CENE. POLITIKA IN PRIMERJAVA CEN

5.1 OBLIKOVANJE PRODAJNE CENE

Na oblikovanje prodajne cene vplivajo naslednji dejavniki (Kotnik, 1990, str. 280):

- stroški poslovanja
- povpraševanje
- konkurenca
- ukrepi vlade na področju cen.

Trgovsko podjetje oblikuje prodajno ceno tako, da upošteva svoje stroške poslovanja. Na ta način določi spodnjo mejo prodajne cene, saj bi pod njo dosegalo izgubo. Povpraševanje na trgu pa določi zgornjo mejo prodajne cene, po kateri so kupci še pripravljeni kupiti ta izdelek. Nato podjetje na podlagi različnih metod oblikovanja cene določi svojo končno prodajno ceno tako, da upošteva še cene, kakovost ponudbe in stroške konkurence (Kotler, 1996, str. 498). V končni fazi mora podjetje upoštevati tudi ukrepe vlade na področju cen, oziroma zakon o davku na dodano vrednost.

Obstaja več metod določanja prodajne cene (Kotler, 1996, str. 498):

- na osnovi pribitka (marže)
- na osnovi ciljnega donosa
- zaznane vrednosti izdelka pri porabniku
- trenutnih cen konkurentov.

Najpogosteje uporabljena metoda določanja prodajne cene je metoda na osnovi pribitka (marže), ki jo uporabljata tudi družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.:

nabavna cena brez DDV + % trgovske marže = prodajna cena brez DDV

prodajna cena brez DDV + 19% DDV = prodajna cena z DDV

Razliko med nabavno ceno in prodajno ceno brez davka na dodano vrednost imenujemo trgovska marža ali razlika v ceni (RVC). Trgovska marža je v praksi navadno dana v odstotkih, redko je dana absolutno.

Podjetje s trgovsko maržo pokriva vse svoje splošne stroške oziroma stroške poslovanja (materialni stroški, bruto plače zaposlenih, amortizacija, najemnine in drugi stroški) in ustvarja dobiček. S trgovsko maržo pa ne pokriva nabavne vrednosti blaga, ki je neposredni strošek in je točno znan za vsak izdelek posebej. Tako je trgovska marža sestavljena iz (Potočnik, 1999, str. 127):

- **pribitka stroškov poslovanja**

$$\frac{\text{stroški poslovanja} \times 100}{\text{nabavna vrednost blaga}}$$

- **vkalkuliranega dobička** (podjetje ga samo oblikuje glede na svoja pričakovanja in priložnosti).

Poznamo tri načine kalkuliranja razlike v ceni in sicer progresivni, retrogradni in diferenčni način (glej Tabelo 3).

Tabela 3: Trije načini kalkuliranja razlike v ceni (RVC)

Način	Razlaga	Obrazec za izračun RVC
Progresivni	- nabavna cena je dana - iščemo prodajno ceno brez DDV	$\frac{\% \text{ RVC od nabavne cene} = \text{marža}}{\text{II}}$ $\frac{(\text{stroški poslovanja} + \text{dobiček}) \times 100}{\text{nabavna cena}}$
Retrogradni	- prodajna cena brez DDV je dana - iščemo nabavno ceno brez DDV	$\frac{\% \text{ RVC od prodajne cene} = \text{rabat}}{\text{II}}$ $\frac{(\text{stroški poslovanja} + \text{dobiček}) \times 100}{\text{prodajna cena}}$
Diferenčni	- nabavna in prodajna cena brez DDV sta dani - iščemo razliko	-----

Vir: Potočnik, 1999, str. 127.

Odstotek razlike v ceni, ki ga računamo na nabavno ceno, je večji (ker je osnova za izračun nižja) kot odstotek razlike v ceni, ki ga računamo na prodajno ceno.

Kadar odstotek razlike v ceni od nabavne cene poznamo in želimo ugotoviti, koliko v tem primeru znaša odstotek razlike v ceni od prodajne cene, uporabimo naslednji obrazec (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 102):

$$\% \text{ RVC od prodajne cene} = \frac{\% \text{ RVC od nabavne cene}}{100\% + \% \text{ RVC od nabavne cene}}$$

Kadar pa odstotek razlike v ceni od prodajne cene poznamo in želimo ugotoviti, koliko v tem primeru znaša odstotek razlike v ceni od nabavne cene, uporabimo naslednji obrazec (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 102):

$$\% \text{ RVC od nabavne cene} = \frac{\% \text{ RVC od prodajne cene}}{100\% - \% \text{ RVC od prodajne cene}}$$

V podjetju lahko maržo določajo tržniki, poslovodje, prodajno osebje, referenti ipd. Odvisno od velikosti podjetja in organiziranosti posameznih funkcij v podjetju. Lahko izberejo za vsak izdelek drugo maržo, enako maržo za skupino izdelkov ali za vse izdelke, odvisno glede na dejavnike oblikovanja prodajne cene.

Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost morata obe podjetji ob koncu meseca odvesti državi davek za prodano blago v obdobju tridesetih dni. Davek na dodano vrednost za tekstil znaša devetnajst odstotkov.

5.1.1 DRUŽINSKO PODJETJE INKI, D.O.O.

V družinskem podjetju INKI, d.o.o. določa maržo lastnik podjetja.

Minimalno maržo lastnik podjetja izračuna na podlagi splošnih stroškov in vkalkuliranega dobička. V prvi polovici leta 2000 je bila minimalna marža 60%, v drugi polovici pa jo je podjetje povečalo na 63%. V letu 2001 je znašala 65%. Vzroki za povečanje marže so bili: povečanje najemnih in materialnih stroškov, več plačevanja s plačilnimi karticami zaradi opuščanja plačevanja s čeki in zapoznili učinki davka na dodano vrednost.

Lastnik podjetja določa višino marže glede na dobavitelje. Vsak dobavitelj ima določeno maržo, ki je lahko minimalna ali višja od minimalne. Pri nekaterih dobaviteljih pa maržo spreminja tudi glede na posamezen izdelek, kar je odvisno od višine nabavne cene, ki vpliva na višino prodajne cene, ki mora biti zanimiva za kupca. Maksimalna marža je 80%.

Ker imata obe trgovini enake dobavitelje, so tudi marže med obema trgovinama enake. Prodajalke v trgovinah na podlagi teh marž izračunajo prodajne cene za vse izdelke.

5.1.2 MALO TRGOVSKO PODJETJE GALEB, D.D.

Uprava malega trgovskega podjetja GALEB, d.d. določi vsako leto z letnim planom minimalno maržo, ki je za vse trgovine enaka. Minimalna marža je za leto 2000 znašala 60%, v letu 2001 pa 63%. Uprava je povečala minimalno maržo zaradi povečanja splošnih stroškov podjetja.

Odločitev o spreminjanju marže navzgor je uprava podjetja prepustila poslovodkinjam. V vsaki trgovini se poslovodkinja odloči glede na prodajni izdelek in lokacijo trgovine, za koliko bo povečala maržo. V praksi maksimalna marža ne presega 80%.

Edina trgovina, ki si lahko zaradi lege v središču mesta privošči malo večje marže od ostalih, je trgovina na Mestnem trgu, medtem ko so marže v ostalih trgovinah več ali manj enake.

Za določeno akcijsko blago, ki ga podjetje Tekstil, d.d. dobavlja tekom sezone v trgovine, pa jim maržo in s tem tudi prodajno ceno določi samo podjetje Tekstil, d.d.

5.2 POLITIKA PRODAJNIH CEN

Politika prodajnih cen sestavlja politiko oblikovanja prodajnih cen, ki je del prodajne politike podjetja in je tesno povezana tako z nabavno, finančno,... politiko kot s politiko podjetja kot celote.

Trgovsko podjetje zniža ali zviša prodajno ceno na podlagi notranjih in zunanjih spodbud podjetja. Spodbude, ki vplivajo na to, da podjetje zniža prodajno ceno, so :

- povečanje prodaje
- povečanje tržnega deleža
- znižanje stroškov
- ekonomska kriza

Spodbude, ki vplivajo na to, da podjetje zviša prodajno ceno, so:

- naraščajoči stroški
- inflacija
- preveliko povpraševanje
- ukinitvev popustov in dodatnih storitev (Kotler, 1996, str. 515).

Podjetje se mora zavedati, da vsak cenovni ukrep, ki ga sprejme, povzroči različne reakcije tako potrošnikov kot konkurentov in dobaviteljev.

Potrošniki se na spremembo prodajne cene odzivajo različno. Znižanje prodajne cene lahko zaznajo pozitivno ali negativno. Kadar zaznajo pozitivno, kupujejo več, saj jemljejo ta ukrep podjetja kot izredno priložnost dobiti dober izdelek po nižji ceni. Negativno obnašanje potrošnikov pa zmanjšuje prodajo, saj nizko ceno jemljejo kot znak napake izdelka, slabe kvalitete izdelka, zapiranja podjetja ipd. Zvišanje prodajne cene prav tako lahko zaznajo pozitivno v smislu sprejemanje izdelka izredne kakovosti, lahko pa tudi negativno kot trgovčevo izkoriščanje potrošnika (Kotler, 1996, str. 518).

Odziv konkurentov je bolj zapleten, saj je treba preučiti, zakaj je konkurent znižal prodajno ceno, koliko časa bo trajala ta sprememba in reakcije ostalih konkurentov. En izmed odzivov je, da ne sledimo konkurentu, saj verjamemo, da sprememba ne bo trajala dolgo. Druga možnost je osredotočiti se na druge prodajne politike (dodatna ponudba in storitve, oglaševanje), to velja predvsem v primeru, če je naš cilj maksimizacija dobička. Lahko pa sledimo konkurentu in tudi mi znižamo prodajno ceno. Ta način pride v poštev takrat, kadar ciljamo na cenovno občutljive kupce in ko želimo obdržati ali celo povečati naš tržni delež (Potočnik, 2001, str. 260).

Odziv dobaviteljev je povezan z dogovorom, ki ga skleneta trgovsko podjetje in dobavitelj, kjer je določeno, kakšen vpliv imajo dobavitelji na prodajno ceno. Lahko pa dobavitelj tak dogovor prekrši in v primeru zvišanja prodajnih cen tudi on poveča svoje cene, zmanjša dobavo ali pa prekine sodelovanje. Pri znižanju prodajnih cen pa ponavadi dobavitelji ne reagirajo, saj jim je v interesu, da se njihovo blago prodaja po čimbolj konkurenčnih cenah.

Trgovsko podjetje spreminja svojo prodajno ceno na podlagi spreminjajočih se razmer in priložnosti na prodajnem trgu. Orodja, ki jih pri tem uporablja, so (Kotler, 1996, str. 514):

- prilagajanje prodajne cene na podlagi geografskih dejavnikov
- popusti
- promocijske cene
- diferencirane cene.

5.2.1 PRILAGAJANJE PRODAJNE CENE NA PODLAGI GEOGRAFSKIH DEJAVNIKOV

Pri spremembi prodajne cene podjetje upošteva razmere na lokalnem trgu in cilje posamezne prodajalne na njem. Lahko določi enako ceno in ne upošteva značilnosti lokalnega trga ali pa jih upošteva in temu primerno prilagodi prodajno ceno.

Obe trgovini družinskega podjetja INKI, d.o.o. ležita v istem geografskem prostoru, v Blagovno trgovinskem centru BTC City. Čeprav je podjetje ugotovilo, da obstajajo določene lokalne razlike v obnašanju in željah kupcev med trgovinama, so prodajne cene v obeh poslovalnicah enake. Vzroka sta dva in sicer: ista lokacija in dnevno prenašanje izdelkov iz ene trgovine v drugo.

Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. ima vseh pet trgovin razporejenih na različnih trgih oziroma po različnih ljubljanskih ulicah, kjer sta gostota obiskovalcev in izpostavljenost različni. Ravno zaradi teh dveh dejavnikov se prodajne cene med poslovalnicami razlikujejo, vendar so razlike minimalne. Edino trgovina v samem središču Ljubljane, to je trgovina na Mestnem trgu, si lahko privošči višje prodajne cene zaradi lokalne značilnosti trga.

5.2.2 POPUSTI

Podjetje uporablja različne vrste popustov (glej Tabelo 4).

Tabela 4: Prikaz vrste popustov

Vrsta popusta	Razlaga
Gotovinski popust	Kupec plača nižjo prodajno ceno za 5% ali 10%, če plača blago z gotovino.
Količinski popust ali količinski rabat	Popust, ki ga da proizvajalec ali grosist trgovcu na drobno, če kupi določeno količino-5%.
Funkcionalni popust	Ga da proizvajalec trgovcu za določena opravila (prodaja, skladiščenje, shranjevanje, oglaševanje).
Sezonski popust ali znižanje blaga	Kupci plačajo nižjo prodajno ceno, če kupijo blago izven sezone; to je dvakrat na leto sezona pomlad-poletje in jesen-zima. Trgovsko podjetje mora upoštevati dobre poslovne običaje, ki govorijo o tem, kdaj in koliko časa lahko traja razprodaja blaga.
Posebni popust	Popusti pred prazniki, popusti pred začetkom sezone
Promocijski popust	Pri odprtju prodajalne, če uvajamo nov izdelek
Popust za sveženj	Plačaš štiri, dobiš pet
Ostale oblike popustov	Ekspoziti, drobne napake na blagu

Vir: Potočnik, 2001, str. 257.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. ne uporablja gotovinskega popusta, ker je likvidno in posluje tekoče brez problemov. Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. pa uporablja 10% gotovinski popust v primeru, ko rabi večjo količino denarja.

Podjetje INKI, d.o.o. ne dobiva količinskega rabata zaradi svoje majhnosti. Podjetje GALEB, d.d. pa dobiva količinski rabat od podjetja Tekstil, d.d. Gre za t.i. super rabat, ki znaša 9% glede na količinsko nabavo Tekstilove blagovne znamke Still.

Nobeno od podjetij ne dobiva t.i. funkcionalnega popusta. Obe pa dobivata od določenih dobaviteljev promocijski material v obliki panojev, plakatov in brošur.

Obe podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. se udeležujeta sezonskega znižanja za pomlad-poletje in jesen-zima. Pravila zimske in poletne posezonske prodaje blaga po znižanih cenah urejajo »Dobri poslovni običaji pri razprodajah in prodajah blaga po znižanih cenah«, ki jih je Upravni odbor Gospodarske zbornice Slovenije sprejel leta 1991 na podlagi 3. člena zakona o Gospodarski zbornici Slovenije in 6., 45. in 46. člena statuta Gospodarske zbornice Slovenije. Nekaj glavnih pravil je:

- posezonska prodaja po znižanih cenah sme trajati le dva tedna, s tem da lahko trgovec podaljša znižanje za en teden, če dodatno zniža prodajno ceno in o tem obvesti kupca
- znižano blago mora imeti označeno ceno pred in po znižanju
- če je odstotek znižanja objavljen v razponu, mora najvišji odstotek znižanja zajemati najmanj eno četrtno vrednosti vsega blaga, ki je na razprodaji
- objava o znižanju mora vsebovati: kraj, kjer bo znižanje, z navedbo imena prodajalne, vrsta blaga, ki se znižuje, čas trajanja znižanja, obseg znižanja cen glede na dosedanje maloprodajne cene

Obe podjetji uporabljata na koncu obeh sezon do 50% sezonski popust, saj je ta odstotek najbolj privlačen in zanimiv za kupca.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. uporablja posebne popuste le v sodelovanju z dobavitelji. To pomeni, da ima določene popuste za blago določenega dobavitelja. Ti posebni popusti so: 5% novoletni popust, 10-15% popusti pred prazniki ali sezono, pa tudi med sezono.

Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. pa kot posebne popuste uporablja t.i. bone. Če stranka kupi nad 10.000,00 tolarjev, dobi vrednostni bon za 1.000,00 tolarjev, ki ga lahko vnovči pri naslednjem nakupu. Za 20.000,00 sit dobi bon za 2.000,00 sit, za 30.000,00 sit dobi bon za 3.000,00 sit, za 40.000,00 sit dobi bon za 4.000,00 sit in za 50.000,00 sit ali več bon za 5.000,00 sit.

Promocijskega popusta nobeno podjetje ne uporablja, ker obe delujeta že nekaj časa na trgu. Novosti se pojavljajo le v materialih, iz katerih je sestavljen izdelek, in v obliki posameznega izdelka. V ospredju so novosti v umetnih materialih, s katerimi poskušajo proizvajalci nadomestiti naravne, kot so bombaž, viskoza ipd. Značilno je, da ko se pojavi izdelek iz novega materiala, ki ga še ni bilo na trgu, je njegova cena višja od navadne in ne nižja, kot bi pričakovali.

Popust za sveženj ni tako pogost med tekstilnimi trgovinami, zato ga obe podjetji ne uporabljata, ampak je bolj značilen za živilske trgovine.

Drobne napake na blagu podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. rešujeta s svojimi dobavitelji. Dobavitelj lahko odobri popust za blago z napako. Ponavadi gre za 20% popust. Če gre za večjo napako ali bolj vidno, podjetje blago vrne dobavitelju.

5.2.3 PROMOCIJSKE CENE

Podjetje zniža prodajne cene zaradi različnih vzrokov, vendar mora pri tem upoštevati zakone, odziv konkurence, možnost uspeha take akcije in stroške.

Obstaja več oblik promocijskih cen (glej Tabelo 5). Obe podjetji uporabljata le določene oblike.

Tabela 5: Prikaz vrste promocijskih cen

Vrsta promocijske cene
Cene, ki jih določi proizvajalec, ki je izgubil vodilni položaj, kot vabo za kupce in s tem zvečanje prodaje
Cene za posebne priložnosti
Gotovinske popuste za spodbujanje prodaje
Kreditiranje (na več čekov)
Izdelek ponudimo po višji ceni od normalne, prodajamo ga pa po normalni (psihološki popust)
Zastonj storitev ali po znatno nižji ceni (popravila).

Vir: Kotler, 1996, str. 511.

V družinskem podjetju INKI, d.o.o. prodajne cene vedno določi lastnik podjetja in nikoli njegov dobavitelj, medtem ko podjetju GALEB, d.d. podjetje Tekstil, d.d. dobavlja v sezoni v njegove trgovine določene izdelke, za katere že določi prodajno ceno. Za te akcije se odloči, da bi zmanjšalo zaloge v svojem skladišču, opustilo ali pospešilo prodajo določenega izdelka.

Promocijske cene za posebne priložnosti obe podjetji uporabljata, ko želita prodati določene desortirane artikle ali tiste starejšega izvora.

Gotovinske popuste uporablja le podjetje GALEB, d.d.

Obe podjetji še vedno prodajata blago na čeke. Čeprav sta s prva prekinili s tem načinom plačevanja, sta ga ponovno uvedli zaradi velikega povpraševanja strank in zaradi zmanjšanja prodaje zaradi nesprejemanja čekov.

Promocijska cena v obliki psihološkega popusta je pri nas prepovedana, zato tega popusta podjetji ne uporabljata.

Zaradi narave ponudbe, to je ponudbe moških in ženskih oblačil višje kvalitete, obe podjetji kot zastoj storitev ponujata popravilo kupljenega blaga. Ta storitev je pri taki ponudbi blaga nujna, saj določeni kroji ne ustrezajo vsem strankam.

5.2.4 DIFERENCIRANE CENE

Diferencirane ali razločevalne cene so tiste, ki jih določijo enakim izdelkom z namenom povečati in razširiti sedanji obseg prodaje (Potočnik, 2000, str. 102).

Obe podjetji ne uporabljata diferenciranih cen zaradi bojazni, da ne bi prišlo do nepravilnosti med zaposlenimi.

5.3 PRIMERJAVA PRODAJNIH CEN

Ne glede na različno lokacijo trgovin obeh podjetij, INKI-jeve so v BTC Cityju in GALEB-ove v središču Ljubljane, morata obe podjetji upoštevati cenovno kakovostno dimenzijo sortimenta, kar pomeni, da istovrstne izdelke prodajata po različnih cenah, saj je na obeh legah zelo močna konkurenca.

V tabeli (glej Prilogo 1, str. 1) sem prikazala povprečne minimalne in maksimalne prodajne cene za določene artikle za obe podjetji. Obe pokrivata široko dohodkovno paleto kupcev; od tistih z malo tanjšo denarnico, ki jim je cena glavni nakupni element, do onih, ki gledajo predvsem na kvaliteto in jim cena ni bistveni element pri nakupni odločitvi.

Predvidevala sem, da imata obe podjetji različno minimalno prodajno ceno in različno maksimalno prodajno ceno.

Ko sem preverjala, ali imata obe podjetji različno minimalno prodajno ceno, sem ugotovila, da razlike obstajajo. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,715$), vendar pa le-te niso statistično značilne, iz česar sledi, da postavljene domneve o različni minimalni prodajni ceni med obema podjetjema ne moremo potrditi (glej Prilogo 2/Pair 1, str. 2).

V primeru, ko sem preverjala, ali imata obe podjetji različno maksimalno prodajno ceno, sem ugotovila, da razlike obstajajo (glej tabelo 4). Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,002$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da imata obe podjetji različno maksimalno prodajno ceno (glej Prilogo 2/Pair 2, str. 2).

5.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRODAJO

Poleg cene na samo prodajo vplivajo tudi naslednji dejavniki: oglaševanje, način prodaje, videz prodajalne, finančne storitve, obratovalni čas in privlačnost lokacije. Ti dejavniki pridobivajo na pomembnosti, saj so za potrošnika čedalje pomembnejše dodatne in posebne storitve, ki velikokrat odločilno vplivajo na potrošnikovo odločitev o nakupu izdelka.

5.4.1 OGLAŠEVANJE

Oglaševanje trgovskega podjetja je lahko oglaševanje podjetja kot celote, ali oglaševanje njegovih prodajnih prostorov oziroma trgovin. V trgovinah oglašujemo na dva načina (Potočnik, 2000, str. 115): aranžiranje izložb in dekoracija prodajnega prostora.

Pomembno mesto pri vabljenju kupcev ima izložba, ki je velikokrat odločilna za vstop kupca v trgovino. Izložba ne sme biti preveč zasuta z blagom niti premalo. Izložbo oblikujemo tako, da prikažemo ponudbo trgovine v malem. Vanjo damo tiste izdelke, ki privabljajo kupce in tiste, ki so prišli na novo. Izdelke, ki so cenovno ugodnejši, izpostavimo.

Blago v prodajalni mora biti razstavljeno na zanimiv, vabljev način, dobro vidno in dostopno kupcu. Obstajajo določena pravila glede razstavljenega blaga v trgovini, temeljijo pa na obnašanju potrošnikov in prodajanju v praksi.

V družinskem podjetju INKI, d.o.o. za oglaševanje v trgovinah skrbijo prodajalke na zahtevo lastnika podjetja. Ponavadi dnevno po malem urejajo izložbo in prodajni prostor. Celovita zamenjava blaga v izložbah in v trgovini pa poteka enkrat na teden ali na štirinajst dni.

V malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. pa izložbe v trgovinah ureja aranžerka enkrat na štirinajst dni. Poslovodkinja ji pripravi blago, ki ga želi imeti v izložbi. V sami prodajalni pa blago razstavljata poslovodkinja in prodajalka in ga na štirinajst dni tudi menjavata.

5.4.2 NAČIN PRODAJE

Poznamo več načinov prodaje. V tekstilnih trgovinah je najprimernejša in najučinkovitejša osebna prodaja. Prodajalci se morajo zavedati, da ima pri prodaji tekstila osebna prodaja zelo velik vpliv na odločitev kupca. Pomemben je prvi kontakt s kupcem. Biti mora ustrezljiv, priazen, ne preveč vsiljiv ter strokoven in ne sme zavajati kupca. Osebna prodaja pomeni, da postrežeš kupca od začetka, ko ga vprašaš po željah, mu pokažeš blago, ga poučiš oziroma mu svetuješ, predstaviš določene modele različnih dobaviteljev, do konca, ko blago prodaš, ga daš v vrečko in mu ga izročiš. Prodajalec se mora sproti prilagajati potrebam in zahtevam kupca.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. veliko truda vlaga v izobraževanje prodajalk za osebno prodajo. Biti morajo prijazne, ustrezljive in pripravljene svetovati kupcu, ne glede na to, ali kupec kupi blago ali ne, poskušati ustreči željam kupca tudi z iskanjem blaga v drugi trgovini ali pri dobavitelju.

V malem podjetju GALEB, d.d. ne vlagajo veliko pozornosti v način prodaje, pomembno jim je le doseganje letnega oziroma mesečnega plana.

Obe podjetji kot ponakupno storitev nudita tudi popravilo kupljenega blaga.

5.4.3 VIDEZ PRODAJALNE

Na počutje kupca in s tem tudi posredno na nakup ali obisk trgovine vplivata tudi oprema trgovine in videz prodajalca. Oboje vpliva na podobo, ki si jo ustvari kupec o podjetju, kar vpliva na njegovo počutje v trgovini in s tem na nakup.

Obe podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. skrbita za prijetno vzdušje v prodajalni (v BTC Cityju je interni radio z oglaševanjem, v GALEB-ovih trgovinah poslovodkinja in prodajalka skrbita za glasbo) in za urejen videz prodajalca.

5.4.4 FINANČNE STORITVE

Obe podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. poznata tri načine plačevanja kupljenega blaga:

- gotovina
- plačilne kartice
- čeki.

Čeprav od leta 2000 čeke vse bolj opuščamo, sta obe podjetji po ukinitvi tega plačilnega sredstva ponovno uvedli plačevanje na več čekov. Vzroka za takšno odločitev sta bila dva in sicer: povpraševanje kupca po tem in zmanjšanje prodaje zaradi opustitve plačevanja s čeki. Maksimum za obe podjetji je plačevanje kupljenega blaga na pet obrokov.

5.4.5 OBRATOVALNI ČAS

Obratovalni čas je pomemben dejavnik, ki vpliva na prodajo blaga. Živimo hitro, ljudje imajo čedalje manj prostega časa in čedalje več ga preživijo na delovnem mestu. Zato morajo obratovalni čas neprestano prilagajati potrebam kupca.

Obratovalni čas družinskega podjetja INKI, d.o.o. je vezan na obratovalni čas Blagovno trgovinskega centra BTC City, ki teži h kasnejšemu odpiranju in poznejšemu zapiranju.

Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. pa si obratovalni čas oblikuje glede na svoje potrebe in potrebe trga.

5.4.6 PRIVLAČNOST LOKACIJE

Privlačnost in dostopnost lokacije sta tudi pomembna dejavnika, ki močno vplivata na prodajo in s tem na uspešnost podjetja. Ker ima družinsko podjetje INKI, d.o.o. svoje trgovine locirane v BTC Cityju, ima določene prednosti glede na malo trgovsko podjetje GALEB, d.d., ki ima trgovine razporejene v središču Ljubljane. Te prednosti so :

- povečuje se vloga in pomen trgovskih centrov
- na majhnem prostoru veliko trgovin z različno ponudbo

- dodatne storitve kot so: brezplačni parkirni prostori, varovanje otrok, restavracija in bifeji, tržnica, frizerstvo, šiviljstvo, fotograf, turistična agencija, avtopralnica, urarstvo, cvetličarna, športni center, kinodvorane, bencinska črpalka ipd.

Prednosti razporeditve trgovin podjetja GALEB, d.d. v središču Ljubljane pa so:

- lažja dostopnost z mestnimi avtobusi
- bližina družbenih ustanov (šole, sodišča, pošte, banke ipd.)
- koncentracija delovnih mest oziroma podjetij.

6 ANALIZA PRODAJE

Pri analizi prodaje ugotavljamo, koliko se dejanska prodaja razlikuje od planirane. Dejanska prodaja je lahko večja ali manjša od planirane. Če je večja, ugotavljamo za koliko je večja, kar ugodno vpliva na poslovni rezultat. Lahko pa je tudi manjša, kar negativno vpliva na uspešnost podjetja. V tem primeru poskušamo najti vzroke in jih odpraviti, če je to mogoče.

V nalogi sem želela ugotoviti, kako uspešna oziroma neuspešna sta bila družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. pri doseganju svojih zastavljenih planov v letu 2001 glede na leto 2000.

Na podlagi omenjenega cilja sem oblikovala domneve, katerih veljavnost sem preverjala:

- Dosežena prodaja se od planirane v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Dosežena razlika v ceni se od planirane v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Dosežena prodaja se od planirane v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Dosežena razlika v ceni se od planirane v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Planirana prodaja v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Planirana razlika v ceni v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Dosežena prodaja se od planirane v letu 2000 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.
- Dosežena prodaja se od planirane v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.
- Planirana prodaja v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.

6.1 DRUŽINSKO PODJETJE INKI, D.O.O.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. ima dva letna plana in sicer letni plan za prodajo in za razliko v ceni. Oba določi lastnik podjetja, ki je hkrati tudi direktor. Določi ga na začetku leta na podlagi pretekle prodaje in prihodnjih pričakovanj ter ga razdeli po mesecih, tako da je letni plan vsako leto malo večji, medtem ko so mesečni znotraj

leta porazdeljeni različno, kar pomeni, da so lahko večji ali manjši glede na enake mesece preteklega leta.

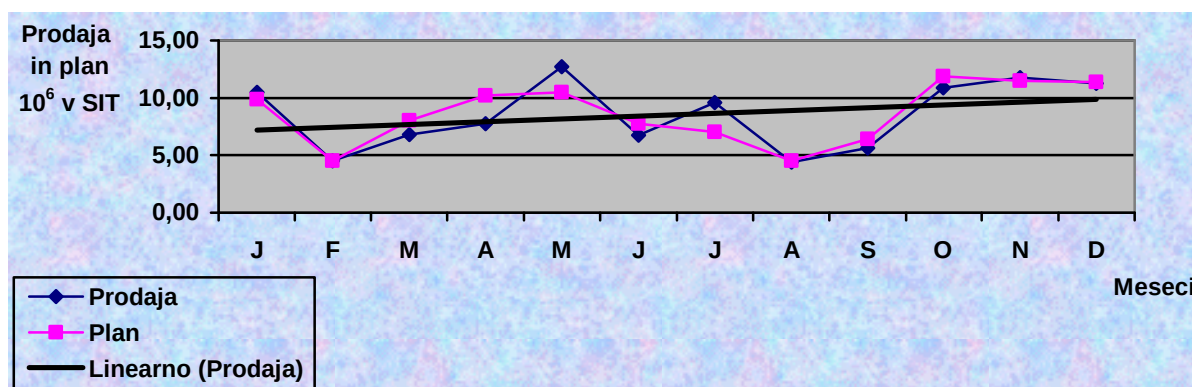
Za družinsko podjetje INKI, d.o.o. sem prikazala doseženo in planirano prodajo, oziroma razliko v ceni po mesecih za leto 2000 in 2001 ter indekse, s pomočjo katerih sem ugotavljala mesečno in letno doseganje prodaje oziroma razlike v ceni glede na plan (glej Prilogo 3 in 4, str. 3).

Dosežena prodaja se od planirane v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

Ugotovila sem, da družinskemu podjetju INKI, d.o.o. v letu 2000 manjka za dosego letnega plana prodaje 1,1%. Glavni vzrok v nedoseganju prodajnega plana podjetje vidi v zapoznelem učinku davka na dodano vrednost in ukinjanju plačevanja kupljenega blaga s čeki.

Kljub manjši letni prodaji od planirane, pa je družinsko podjetje na mesečni ravni različno dosegalo in presegalo planirano prodajo po mesecih, kar nam lepo pokaže slika 1.

Slika 1: Prikaz prodaje in plana po mesecih za leto 2000 za podjetje INKI, d.o.o.



Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2000 za podjetje INKI, d.o.o.

Kljub temu, da v družinskem podjetju obstajajo razlike med doseženo in planirano prodajo v letu 2000, pa te statistično niso značilne ($\alpha = 0,836$). Se pravi, da postavljene domneve, da je razlika med doseženo in planirano prodajo v letu 2000 v podjetju INKI, d.o.o., ne moremo potrditi, saj je verjetnost napake 1. vrste prevelika (glej Prilogo 7/Pair 1, str. 5).

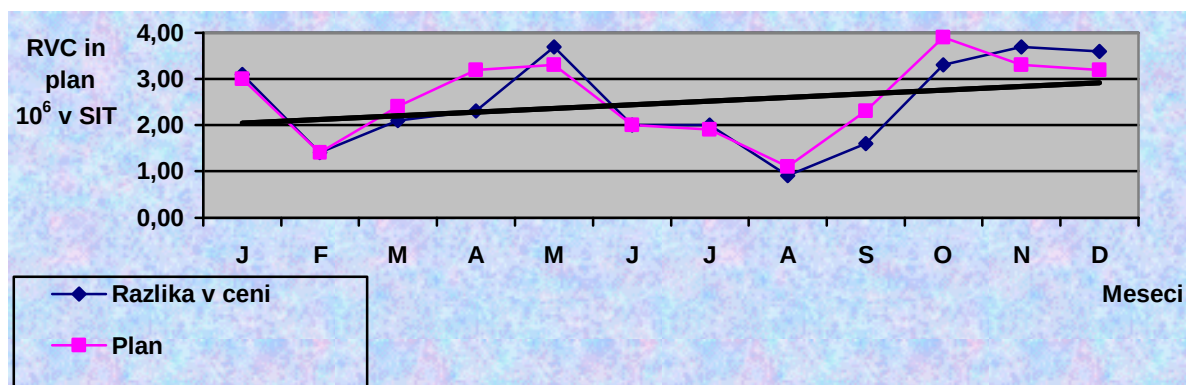
Trendna črta dosežene prodaje (glej sliko 1) nam prikazuje trend gibanja krivulje za doseženo prodajo v povprečju po mesecih za leto 2000. Razvidno je, da v podjetju INKI, d.o.o. dosežena prodaja v povprečju sunkovito raste od januarja do konca decembra leta 2000.

Dosežena razlika v ceni se od planirane v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

Ugotovila sem, da družinsko podjetje INKI, d.o.o. v letu 2000 za 4% tudi ni doseglo letnega plana razlike v ceni. Glavni vzrok podjetje vidi v zmanjšani prodaji.

Na sliki 2 je lepo vidno mesečno odstopanje dejanske razlike v ceni od planirane. Kljub temu, da INKI, d.o.o. ni doseglo letno planirane razlike v ceni v letu 2000, jo je dosegalo in presegalo na mesečni ravni tega leta.

Slika 2: Prikaz razlike v ceni in plana po mesecih za leto 2000 za podjetje INKI, d.o.o.



Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2000 za podjetje INKI, d.o.o.

Med doseženo in planirano razliko v ceni so razlike, ki pa niso statistično značilne, saj znaša stopnja značilnosti 0,486. To pomeni, da postavljene domneve, da je razlika med doseženo in planirano razliko v ceni v letu 2000 v podjetju INKI, d.o.o., ne moremo potrditi (glej Prilogo 7/Pair 2, str. 5).

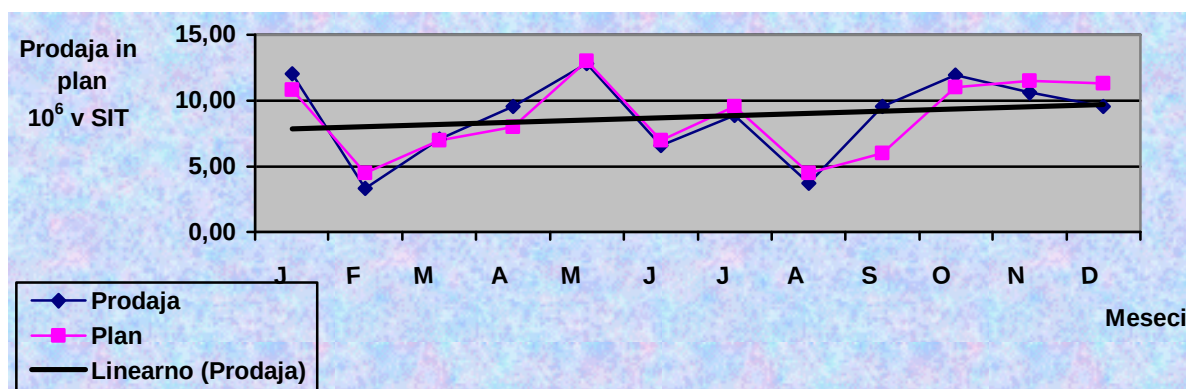
Ravno tako sem na sliki 2 prikazala tudi trendno črto za doseženo razliko v ceni v letu 2000 za družinsko podjetje INKI, d.o.o., ki nam prikazuje trend gibanja krivulje za doseženo razliko v ceni v povprečju po mesecih za leto 2000. Razvidno je, da dosežena prodaja in razlika v ceni v povprečju sunkovito rasteta od januarja do konca decembra leta 2000.

Dosežena prodaja se od planirane v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

Ugotovila sem, da je bil v družinskem podjetju INKI, d.o.o. v letu 2001 prodajni plan presežen za 1,5%. Vzrok podjetje vidi v uspešni nabavno-prodajni politiki, kar je omogočilo bogato, cenovno zanimivo, raznovrstno in konkurenčno ponudbo blaga na trgu.

Kljub uspehu podjetja INKI, d.o.o. pri doseganju prodajnega plana v letu 2001, pa se je mesečna dejanska prodaja gibala različno glede na prodajni plan, kar je lepo razvidno iz slike 3.

Slika 3: Prikaz prodaje in plana za leto 2001 za podjetje INKI, d.o.o.



Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2001 za podjetje INKI, d.o.o.

Kljub temu, da v družinskem podjetju obstajajo razlike med doseženo in planirano prodajo v letu 2001, pa te statistično niso značilne ($\alpha = 0,766$), se pravi, da postavljene domneve, da se dosežena prodaja razlikuje od planirane v letu 2001 v podjetju INKI, d.o.o., ne moremo potrditi (glej Prilogo 7/Pair 3, str. 5).

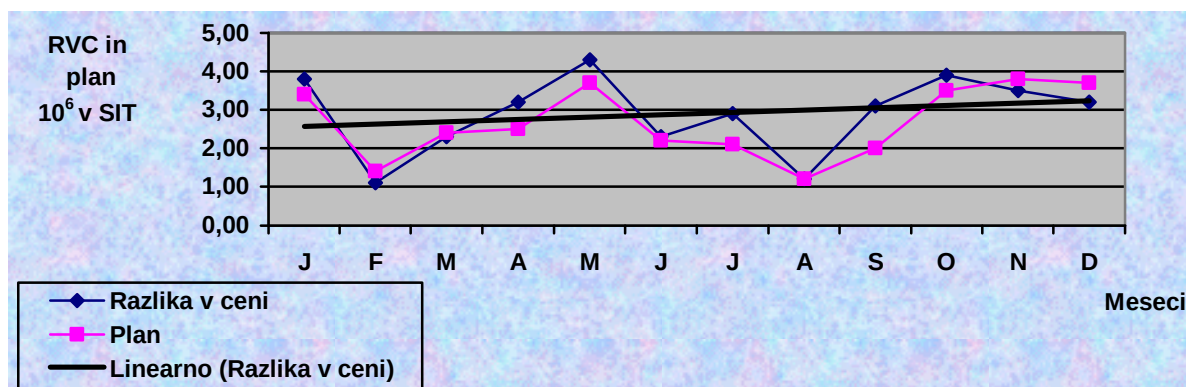
Na sliki 3 prikazujem tudi trendno črto mesečne dosežene prodaje v povprečju po mesecih za leto 2001 za podjetje INKI d.o.o.. Trendna črta nam lepo pokaže trend počasne enakomerne rasti prodaje v povprečju od začetka pa do konca leta 2001.

Dosežena razlika v ceni se od planirane v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

Ugotovila sem, da je družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo večjo razliko v ceni od planirane in sicer za 9,3%, kar lahko pripišemo povečani prodaji, predvsem pa maržni politiki, saj je podjetje povečalo minimalno in tudi ostale marže.

Ravno tako je INKI, d.o.o. dosegal različno mesečno razliko v ceni glede na planirano v letu 2001, kar nam lepo pokaže slika 4.

Slika 4: Prikaz razlike v ceni in plana po mesecih za leto 2001 za podjetje INKI, d.o.o.



Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2001 za podjetje INKI, d.o.o.

Med doseženo in planirano razliko v ceni so odstopanja, ki pa niso statistično značilna, kar potrjuje izračunana stopnja značilnosti, ki je, čeprav je nizka ($\alpha = 0,116$), še vedno previsoka, da bi lahko postavljeno domnevo, da je razlika med

doseženo in planirano razliko v ceni v letu 2001 v podjetju INKI, d.o.o., potrdila (glej Prilogo 7/Pair 4, str. 5).

Tudi na sliki 4 prikazujem trendno črto mesečne razlike v ceni v povprečju po mesecih za leto 2001. Lepo nam pokaže trend počasne enakomerne rasti razlike v ceni v povprečju od začetka pa do konca leta 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o.

Planirana prodaja v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. skoraj ni povečalo prodajnega plana v letu 2001 glede na leto 2000, oziroma je bila ta razlika minimalna-0,7%. Vzrok za to je v glavnem cilju podjetja za leto 2001, ki je bil predvsem v povečanju razlike v ceni pri vsaj tolikšni ali malo večji prodaji kot v preteklem letu, saj je lastnik podjetja menil, da je na tem področju možno ustvariti še večji dobiček.

Kljub temu, da obstajajo razlike, pa le-te niso statistično značilne ($\alpha = 0,887$), kar pomeni, da postavljene domneve ne moremo potrditi, saj je verjetnost napake 1. vrste prevelika (glej Prilogo 7/Pair 5, str. 5).

Planirana razlika v ceni v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

V letu 2001 je podjetje INKI, d.o.o. povečalo planirano razliko v ceni in sicer je bila za 2,6% večja kot v letu 2000. Kljub temu, da obstajajo razlike, pa te niso statistično značilne, saj znaša stopnja značilnosti 0,508, kar nam pove, da domneve, da se planirana razlika v ceni v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, ne moremo potrditi (glej Prilogo 7/Pair 6, str. 5).

6.2 MALO TRGOVSKO PODJETJE GALEB, D.D.

Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. analizira prodajo na podlagi letnega plana, ki ga določi uprava podjetja za vsako trgovino posebej. Vsaka poslovodkinja za svojo trgovino razdeli letni plan po mesecih na podlagi lastne presoje.

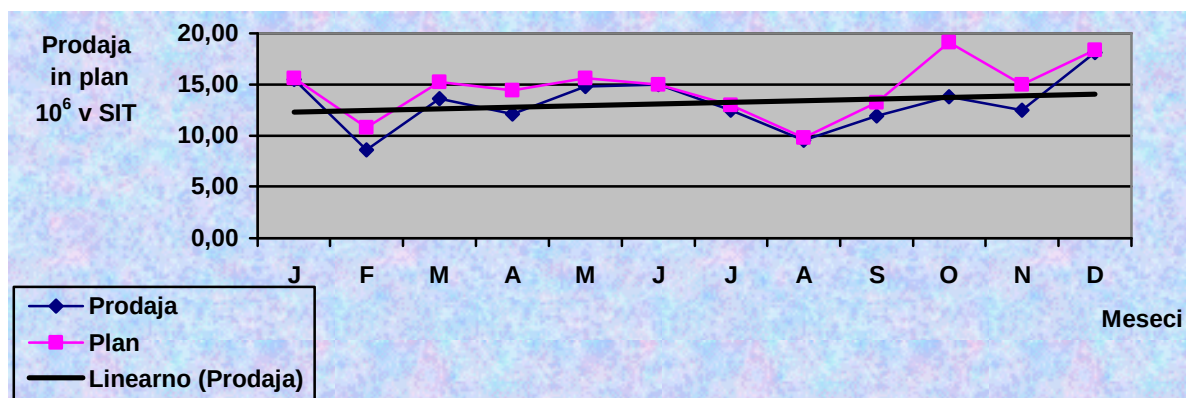
Za malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. sem prikazala doseženo in planirano prodajo po mesecih za leto 2000 in 2001 ter indekse, s pomočjo katerih sem ugotavljala mesečno in letno doseganje prodajnega plana (glej Prilogo 5 in 6, str. 4).

Dosežena prodaja se od planirane v letu 2000 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.

Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. v letu 2000 ni doseglo letnega plana, letna prodaja je bila za 9,9% nižja od planirane. Glavna vzroka za nedoseganje plana sta zapoznili učinek davka na dodano vrednost in opuščanje plačevanja s čeki.

Ravno tako podjetje ni dosegalo planirane mesečne prodaje, kar je razvidno iz slike 5.

Slika 5: Prikaz dosežene in planirane prodaje po mesecih za leto 2000 za podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2000 za podjetje GALEB, d.d.

Do enakih ugotovitev, torej da so razlike statistično značilne, pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti, ki v tem primeru znaša le 0,007. To obenem pomeni, da lahko postavljeno domnevo, da se dosežena prodaja razlikuje od planirane v letu 2000 v podjetju GALEB, d.d., v tem primeru potrdimo (glej prilogo 7/Pair 7, str. 5).

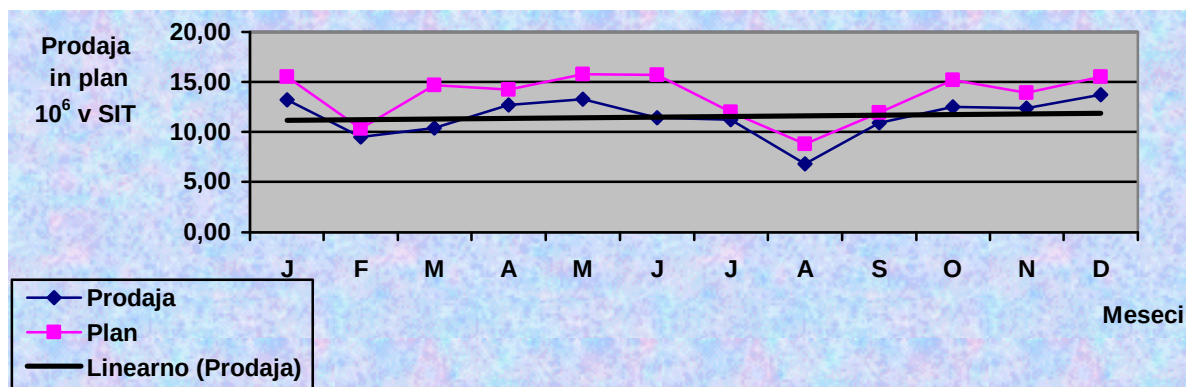
Tudi za malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. sem prikazala trendno črto za prodajo leta 2000 (glej sliko 5). Ta nam lepo pokaže trend rasti prodaje v povprečju na mesec za leto 2000. Iz nje lahko razberemo, da je v podjetju GALEB, d.d. prodaja v povprečju rasla počasi, enakomerno od začetka januarja do konca decembra.

Dosežena prodaja se od planirane v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.

Ugotovila sem, da malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. ni uspelo doseči prodajnega plana za leto 2001, saj je bila dosežena prodaja za 15% nižja od planirane. Podjetje GALEB, d.d. vidi vzroke za to predvsem v padanju kupne moči, v neuspešni nabavni politiki in v opuščanju določenih dobaviteljev z dolgoletno tradicijo.

Ravno tako podjetje ni dosegalo mesečnega plana, kar se lepo vidi na sliki 6.

Slika 6: Prikaz dosežene in planirane prodaje po mesecih za leto 2001 za podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2001 za podjetje GALEB, d.d.

Do enakih ugotovitev, torej da obstajajo razlike, pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,000$), kar pomeni, da so razlike statistično značilne in da lahko postavljeno domnevo, da se dosežena prodaja razlikuje od planirane v letu 2001 v podjetju GALEB, d.d., v tem primeru potrdimo (glej prilogo 7/Pair 8, str. 5).

Trendna črta za leto 2001 (glej sliko 6) nam prikazuje enakomerno prodajo v povprečju za leto 2001. Iz grafa lahko ugotovimo, da se prodaja od začetka pa do konca leta 2001 v povprečju skoraj ni spremenila.

Planirana prodaja v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.

Uprava podjetja je za leto 2001 določila nižji letni plan in sicer za 6,6% nižjega glede na leto 2000. Vzroki za takšno odločitev so bili trije:

- nedoseganje plana v letu 2000
- opuščanje določenih dobaviteljev
- padec kupne moči.

Omenjena razlika je statistično značilna ($\alpha = 0,024$), kar sledi, da lahko potrdimo domnevo, da je planirana prodaja v letu 2000 različna od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 7/Pair 9, str. 5).

6.3 UGOTOVITVE

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. v letu 2000 ni doseglo zastavljenega plana: niti prodajnega niti plana razlike v ceni. V letu 2001 pa je bilo uspešnejše, saj je oba plana preseglo.

Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. v letu 2000 ni doseglo prodajnega plana. Ravno tako ga ni doseglo v letu 2001, kljub temu, da je uprava podjetja znižala prodajni plan v letu 2001 glede na leto 2000.

7 PRIMERJAVA UČINKOVITOSTI POSLOVANJA MED DRUŽINSKIM PODJETJEM INKI, D.O.O. IN MALIM TRGOVSKIM PODJETJEM GALEB, D.D.

7.1 KAZALCI PRODUKTIVNOSTI

V trgovskem podjetju na drobno se produktivnost izraža na poseben način. Kupcem nudi količino blaga različnega sortimenta s primerno stopnjo postrežbe (splet storitev, ki spremljajo izdelek) tako, da se pri tem ne povečajo stroški poslovanja (Potočnik, 2000, str. 61).

Kazalci produktivnosti trgovskega podjetja na drobno so (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 52):

- **vpliv lokacije in prostora**

$$\frac{\text{vrednost prodaje}}{\text{prodajna površina (m}^2\text{)}} \quad \text{oziroma} \quad \frac{\text{razlika v ceni (RVC)}}{\text{prodajna površina (m}^2\text{)}}$$

- **produktivnost dela**

$$\frac{\text{vrednost prodaje}}{\text{število zaposlenih}} \quad \text{oziroma} \quad \frac{\text{razlika v ceni (RVC)}}{\text{število zaposlenih}}$$

- **uspešnost prodajnega programa**

$$\frac{\text{vrednost prodaje}}{\text{povprečna vrednost zalog}} \quad \text{oziroma} \quad \frac{\text{razlika v ceni (RVC)}}{\text{povprečna vrednost zalog}}$$

Produktivnost je količinski kazalec učinkovitosti poslovanja. Ker pa trgovska podjetja na drobno prodajajo širok sortiment izdelkov z različnimi cenami, je pri izračunu produktivnosti najbolj smiselno upoštevanje vrednosti prodaje. Čim večja je prodaja, tem večja je produktivnost in s tem večja učinkovitost poslovanja. Tako izračunana produktivnost je primerljiva med različnimi obdobji le pri stabilnih prodajnih cenah. V primeru večje inflacije pomeni porast prodaje in s tem produktivnosti njuno realno znižanje in ne zvišanje, kot bi zmotno mislili. Zato mora podjetje v tem primeru upoštevati faktor rasti cen (Potočnik, 2000, str. 62).

Nekateri avtorji menijo, da je razlika v ceni za izračun produktivnosti bolj primerna kot vrednost prodaje, saj razlika v ceni izraža bruto dobiček trgovskega podjetja na drobno. Vendar ima podjetje pri enaki količinski enoti blaga bistveno različno razliko v ceni. Za nekatere izdelke ima višjo razliko v ceni kot za druge. Čim večjo razliko v ceni podjetje ustvari, tem večjo produktivnost doseže (Potočnik, 2000, str. 62).

Na produktivnost vplivajo tudi razlike v sortimentu in ceni blaga, zato jih mora podjetje upoštevati, ko analizira učinkovitost poslovanja.

Kazalce produktivnosti uporabljamo takrat, ko želimo ugotavljati uspešnost poslovanja med trgovskimi podjetji iste stroke, med poslovnimi enotami istega trgovskega podjetja, ali med prodajalnami.

Učinkovitost poslovanja družinskega podjetja INKI, d.o.o in malega trgovskega podjetja GALEB, d.d. sem ugotavljala in primerjala na podlagi vseh treh kazalcev produktivnosti na osnovi prodaje in razlike v ceni iz naslednjih podatkov za vsako podjetje:

- mesečne prodaje za leto 2000 in 2001
- mesečne razlike v ceni za leto 2000 in 2001
- povprečne mesečne vrednosti zalog za leto 2000 in 2001
- števila prodajalk, ki jih ima podjetje zaposleno v svojih trgovinah (Podjetje INKI, d.o.o. ima zaposlenih pet prodajalk, GALEB, d.d. pa jih ima enajst.)
- prodajne površine (Podjetje INKI, d.o.o. ima prodajno površino 189m², podjetje GALEB, d.d. pa 467m².).

7.2 VPLIV LOKACIJE IN PROSTORA

7.2.1 DEFINICIJA

Vpliv lokacije in prostora je zelo pogost in pomemben kazalec za ugotavljanje učinkovitosti poslovanja trgovskega podjetja. Pokaže nam učinkovitost podjetja pri izkoriščanju njegovih osnovnih sredstev. Pove nam, koliko smo prodali oziroma zaslužili na enoto prodajne površine; to je na kvadratni meter (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 52).

7.2.2 PRIMERJAVA OBEH PODJETIJ

Primerjala sem učinkovitost poslovanja med družinskim podjetjem INKI, d.o.o. in malim trgovskim podjetjem GALEB, d.d. s prvim kazalcem produktivnosti, to je s vplivom lokacije in prostora na osnovi mesečne prodaje (na kvadratni meter) in razlike v ceni (na kvadratni meter) za leto 2000 in 2001. Pomagala sem si z indeksi, s pomočjo katerih sem primerjala mesečno in letno prodajo, oziroma razliko v ceni na prodajno površino med obema podjetjema (glej Prilogo 8 in 9, str. 6).

Na podlagi omenjenega cilja sem oblikovala domneve, katerih veljavnost sem preverjala:

- Prodaja na kvadratni meter v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Prodaja na kvadratni meter v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.
- Prodaja na kvadratni meter v letu 2000 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Prodaja na kvadratni meter v letu 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Razlika v ceni na kvadratni meter v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Razlika v ceni na kvadratni meter v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.
- Razlika v ceni na kvadratni meter je v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Razlika v ceni na kvadratni meter je v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

Prodaja na kvadratni meter v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

Ko sem preverjala, ali se v družinskem podjetju INKI, d.o.o. prodaja na kvadratni meter v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 večja za 3,2%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,567$), vendar te razlike niso statistično značilne, iz česar sledi, da postavljene domneve ne moremo potrditi (glej Prilogo 10/Pair 3, str. 7).

Prodaja na kvadratni meter v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.

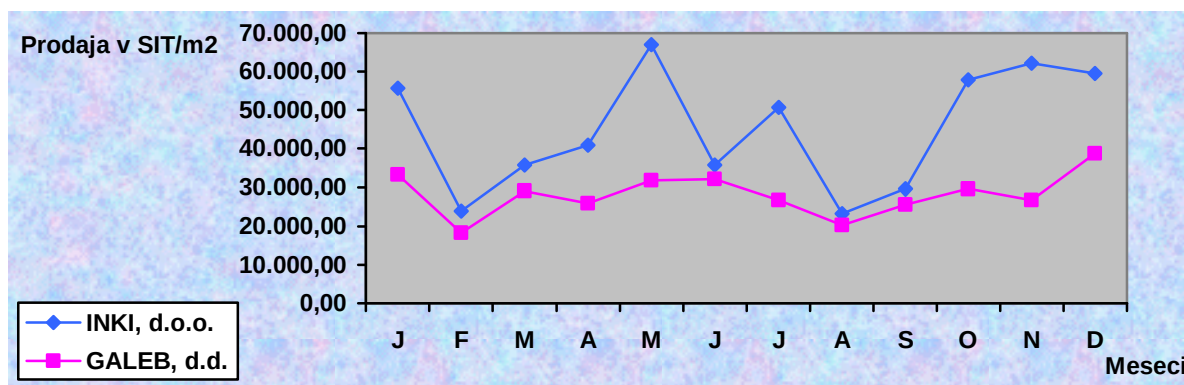
Ko sem preverjala, ali se v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. prodaja na kvadratni meter v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 nižja za 12,7%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,005$), ki nam pove, da so te razlike statistično značilne, kar pomeni, da postavljeno domnevo lahko potrdimo (glej Prilogo 10/Pair 4, str. 7).

Prodaja na kvadratni meter je v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V letu 2000 je imelo družinsko podjetje INKI, d.o.o. večjo prodajo na kvadratni meter kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. in sicer za 60,2%. Ravno tako je bilo družinsko podjetje uspešnejše v izkoriščanju prodajnega prostora po mesecih (glej Prilogo 8, str. 6).

Na sliki 7 sem prikazala gibanje krivulje mesečnega vpliva lokacije in prostora za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. za leto 2000.

Slika 7: Prikaz kazalca vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne prodaje za leto 2000 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za leto 2000 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

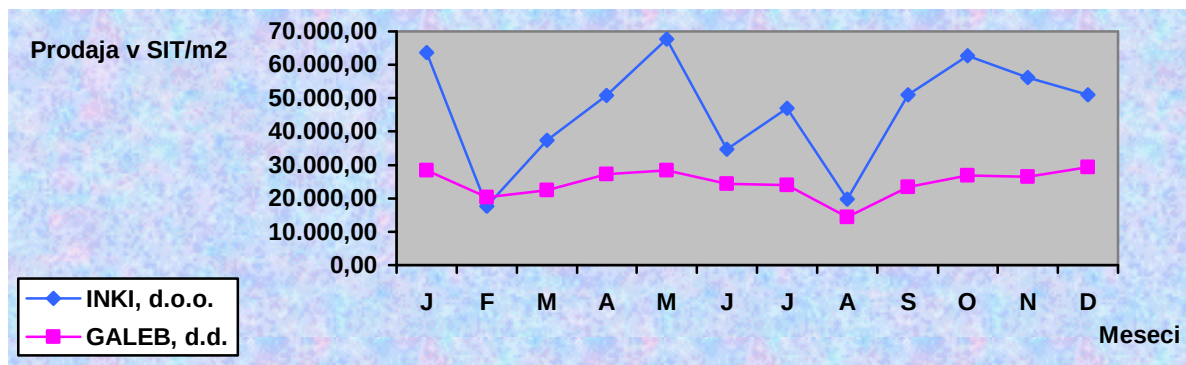
Ugotovila sem, da je bilo v letu 2000 družinsko podjetje INKI, d.o.o. uspešnejše pri izkoriščanju prodajnega prostora kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,0005$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko potrdimo postavljeno domnevo, da je prodaja na kvadratni meter v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 10/Pair 1, str 7).

Prodaja na kvadratni meter je v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V letu 2001 je imelo družinsko podjetje INKI, d.o.o. večjo prodajo na kvadratni meter kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. in sicer za 89,4%. Tudi pri tem kazalcu je bilo družinsko podjetje po mesecih uspešnejše in učinkovitejše, razen v mesecu februarju, ko je bilo podjetje GALEB, d.d. boljše (glej Prilogo 8, str. 6).

Za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. sem na sliki 8 prikazala sezonsko nihanje kazalca vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne prodaje za leto 2001.

Slika 8: Prikaz kazalca vpliva lokacije in prostora na osnovi prodaje po mesecih za leto 2001 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za podjetji INKI d.o.o. in GALEB d.d. za leto 2001.

Ugotovila sem, da je bilo tudi v letu 2001 družinsko podjetje INKI, d.o.o. uspešnejše pri izkoriščanju prodajnega prostora kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,000$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko potrdimo postavljeno domnevo, da je prodaja na kvadratni meter v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 10/Pair 2, str. 7).

Razlika v ceni na kvadratni meter v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

Ko sem preverjala, ali se v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlika v ceni na kvadratni meter v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 večja za 16,7%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,024$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, iz česar sledi, da postavljeno domnevo lahko potrdimo (glej Prilogo 10/Pair 7, str. 7).

Razlika v ceni na kvadratni meter v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.

Ko sem preverjala, ali se v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlika v ceni na kvadratni meter v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 nižja za 16,2%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,007$), ki nam pove, da so te razlike statistično značilne, kar pomeni, da postavljeno domnevo lahko potrdimo (glej Prilogo 10/Pair 8, str. 7).

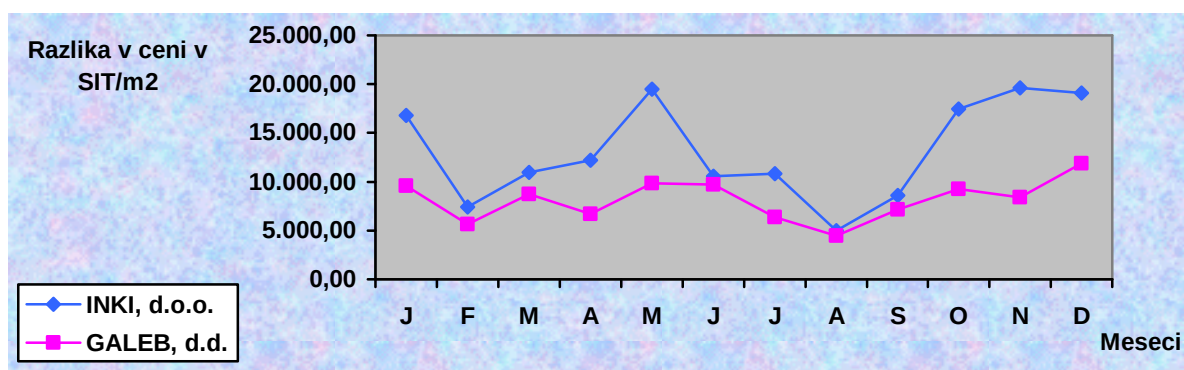
Razlika v ceni na kvadratni meter je v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V letu 2000 je imelo družinsko podjetje INKI, d.o.o. daleč večjo razliko v ceni na kvadratni meter kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. in sicer za 61,8%. Ravno tako je vidna boljša mesečna učinkovitost poslovanja družinskega podjetja INKI,

d.o.o., saj je v vseh mesecih leta 2000 imelo boljši vpliv lokacije in prostora na osnovi razlike v ceni kot podjetje GALEB, d.d. (glej Prilogo 9, str. 6).

Na sliki 9 sem za obe podjetji prikazala gibanje krivulje vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2000.

Slika 9: Prikaz kazalca vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2000 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. za leto 2000.

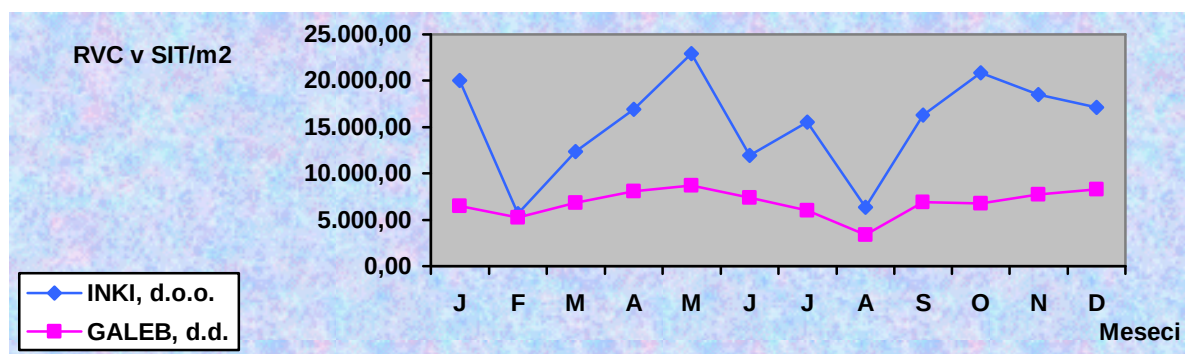
Ugotovila sem, da je v letu 2000 družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo večjo produktivnost lokacije in prostora na osnovi razlike v ceni na kvadratni meter kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,0005$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko potrdimo postavljeno domnevo, da je razlika v ceni na kvadratni meter v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. v letu 2000 (glej Prilogo 10/Pair 5, str. 7).

Razlika v ceni na kvadratni meter v letu 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

Tudi v letu 2001 je imelo družinsko podjetje INKI, d.o.o. uspešnejši kazalec vpliva lokacije in prostora kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. in to kar za 125,5%. Ravno tako je družinsko podjetje doseglo v letu 2001 daleč boljšo mesečno razliko v ceni na kvadratni meter v primerjavi s podjetjem GALEB, d.d. (glej Prilogo 9, str. 6).

Na sliki 10 lahko za obe podjetji opazujemo krivuljo sezonskega nihanja vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2001. Opazimo lahko, da je krivulja družinskega podjetja INKI, d.o.o. skoraj enkrat višja kot tista pri trgovskem podjetju GALEB, d.d.

Slika 10: Prikaz kazalca vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2001 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. za leto 2001.

Ugotovila sem, da je bilo tudi v letu 2001 družinsko podjetje INKI, d.o.o. uspešnejše pri izkoriščanju prodajnega prostora z vidika razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,000$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko potrdimo postavljeno domnevo, da je razlika v ceni na kvadratni meter v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 10/Pair 6, str. 7).

7.2.3 UGOTOVITVE

Iz slik od 7 do 10 sem ugotovila, da je bilo na letni in mesečni ravni leta 2000 in 2001 družinsko podjetje INKI, d.o.o. učinkovitejše pri izkoriščanju prodajnega prostora tako na osnovi prodaje kot razlike v ceni v primerjavi z malim trgovskim podjetjem GALEB, d.d. Vidna je velika diferenca, to je razlika v vplivu lokacije in prostora tako na osnovi prodaje kot razlike v ceni, med podjetjema, najbolj pa na osnovi razlike v ceni za leto 2001, kar je odraz zastavljenega plana podjetja INKI, d.o.o.

Opazila sem tudi, da je sezonsko nihanje izkoriščenosti prodajnega prostora na osnovi prodaje in razlike v ceni večje, uspešnejše in sunkovitejše v podjetju INKI, d.o.o. kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d., kjer je to nihanje bolj umirjeno, majhno in počasno.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. je bilo uspešnejše v letu 2001 glede na leto 2000, vendar te razlike niso dovolj značilne. Ravno tako je v letu 2001 doseglo večjo razliko v ceni na kvadratni meter kot v letu 2000. Medtem pa je bilo malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. v letu 2001 manj učinkovito kot v letu 2000, saj je doseglo nižjo prodajo in razliko v ceni na kvadratni meter.

Uspeh družinskega podjetja INKI, d.o.o. lahko pripišemo uspešni uporabi prodajnih orodij, maržni politiki, iskanju novih nabavnih tokov, izkoriščanju določenih konkurenčnih prednosti, bolj stimulativnemu načinu nagrajevanja oziroma izplačevanja plač ter tekočemu spremljanju prodaje in zaloge blaga. Slabši uspeh malega trgovskega podjetja GALEB, d.d. pa je odraz neuspešnega uvajanja nove

nabavne politike, opuščanja starih nabavnih tokov in dobaviteljev ter s tem zmanjševanja različnosti in bogatosti ponudbe blaga.

Slike od 7 do 10, ki za obe podjetji prikazujejo gibanje krivulj vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne prodaje in razlike v ceni za leto 2000 in 2001, zelo lepo pokažejo, da obstaja na trgu prodaje tekstilnih izdelkov določena zakonitost, saj se krivulja vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne prodaje in razlike v ceni za obe podjetji giblje podobno. Najnižjo vrednost izkoriščenosti prodajnega prostora podjetji dosežeta dvakrat na leto in sicer v mesecih februar in avgust, ko je prodaja najnižja. Vzrok je v dejstvu, da ta dva meseca veljata za t. i. sušna v prodaji tekstilnih izdelkov, saj oznanjata prehod iz ene sezone v drugo: februar prehod iz jesensko-zimske sezone v pomlad-poletje, avgust pa prehod iz sezone pomlad-poletje v jesensko-zimsko. Poleg tega velja za-to obdobje tudi odstranjevanje oziroma zmanjševanje starega in prihajanje novega blaga na prodajne police. Seveda pa ne smemo pozabiti, da sta ta dva meseca tudi meseca počitnic in dopustov, kar se kaže v zmanjšanju števila kupcev. To pa posledično vpliva na nižjo prodajo, nižjo razliko v ceni in s tem na manjšo izkoriščenost prodajnega prostora. Visoko (tudi najvišjo) izkoriščenost prodajnega prostora obe podjetji dosežeta v uspešnih mesecih, ko je sezona na višku. Za sezono pomlad-poletje so uspešni meseci naslednji: marec, ko sezonsko blago že prihaja na prodajne police in je velikost prodaje odvisna od hitrosti dobave blaga; april, maj, junij pa le do polovice meseca, saj kupci že čakajo na poletno razprodajo. V sezoni jesen-zima pa sta uspešna meseca oktober in november, za december pa je značilno, da dobro prodaja tisto podjetje, ki ima bogato ponudbo novoletnih oblačil, izdelke primerne za darila, določene praznične popuste. Po drugi strani pa kupci že čakajo na zimsko razprodajo, tako da je veliko ogledovanja in spremljanja blaga. Za mesec september je iz slik razvidno veliko nihanje v prodaji, kar odraža znano dejstvo v praksi, da je ta mesec močno odvisen od vremenskih razmer in s tem tudi od hitrosti dobavljanja novega blaga.

Družinsko podjetje INKI, d.o.o. je znalo bolje izkoristiti uspešne mesece kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d., saj je dosegalo znatno večji kazalec vpliva lokacije in prostora na osnovi prodaje in razlike v ceni, medtem ko sta si bili obe podjetji pri izkoriščanju sušnih mesecev podobni, čeprav je bilo INKI, d.o.o. večinoma uspešnejše.

Obe podjetji dvakrat na leto izvedeta posezonsko prodajo po znižanih cenah oziroma znižanje blaga in sicer v mesecu januarju znižanje jesensko-zimske kolekcije in v mesecu juliju znižanje kolekcije pomlad-poletje. Vseh osem slik potrjuje nepisano pravilo v praksi, da je zimsko posezonska prodaja po znižanih cenah vedno uspešnejša in učinkovitejša kot poletna. Vzrokov je več. Eden glavnih je ta, da se po mesecu januarju začnejo birme, valetе in mature, pa tudi poroke, saj za višek porok velja mesec maj. Kupci določene izdelke kupijo že na zimski razprodaji po ugodnih in vablјivih cenah, saj je slovenski kupec že osveščen in se zaveda, da je blago nove kolekcije pomlad-poletje vedno dražje glede na tisto na razprodaji. Po drugi strani pa je mesec julij že dopustniški, kar se kaže v manjšem obisku. Ne smemo zanemariti tudi dejstva, da veliko slovenskih kupcev kupuje poletno blago na razprodaji v tujini (Italija, Avstrija, Madžarska), ki se začne že v mesecu juniju in tako odvzame potencialne kupce slovenskim trgovinam.

Podjetje INKI, d.o.o. je znalo bolje izkoristiti zimsko in poletno znižanje blaga kot GALEB, d.d., ki je bilo predvsem neuspešno na poletnih posezonskih prodajah blaga

po znižanih cenah, saj je bila izkoriščenost prodajnega prostora v mesecu juliju vedno slabša kot v juniju.

Vseh osem slik nazorno pokaže, da na samo prodajo in s tem na kazalec vpliva lokacije in prostora zelo vpliva uspešnost podjetja v izkoriščanju prodajnih orodij v obliki raznih popustov in drugih ugodnosti, učinkovitost oblikovanja prodajnih cen in s tem maržne politike, sortimenta blaga, ki mora biti čimbolj prilagojen potrebam in zahtevam kupca in kakovosti prodajnih storitev, ki naj bodo bogate in konkurenčne. Vse te dejavnike je bolje izkoristilo družinsko podjetje INKI, d.o.o. tako, da je znatno povečalo prodajo in razliko v ceni in s tem izkoriščenost prodajnega prostora ne glede na to, ali so to bili sušni ali uspešni meseci ali meseci razprodaje. Poleg vseh teh omenjenih dejavnikov, ki vplivajo na prodajo tekstilnih izdelkov, pa ima zelo velik vpliv, če ne največji, tudi kupna moč kupca, ki jo morata obe podjetji upoštevati. V praksi se že kaže tendenca padanja kupne moči, ki se odraža v težji prodaji in s tem posledično v iskanju novih prodajnih orodij, v manjšem obisku ter v zahtevnosti in depresivnosti kupca. Obe podjetji sta poskušali zmanjšati njen vpliv z iskanjem ugodnejše, cenejše, a še vedno kvalitetne in bogate ponudbe blaga, vendar je bilo družinsko podjetje INKI, d.o.o. uspešnejše.

7.3 PRODUKTIVNOST DELA

7.3.1 DEFINICIJA

Drugi pomemben kazalec učinkovitosti poslovanja trgovskega podjetja je kazalec produktivnosti dela, ki izraža razmerje med vrednostjo prodaje in številom zaposlenih v določenem časovnem obdobju, oziroma izraža doseženo razliko v ceni na zaposlenega.

V nalogi sem za obe podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. računala prvo raven produktivnosti dela, to je produktivnost dela zaposlenih v prodajalnah, saj me je zanimala učinkovitost poslovanja podjetja glede na njegove trgovine, ki mu pomenijo vir ustvarjanja dohodka ali izgube.

Pri ugotavljanju produktivnosti dela se pojavljata dva glavna problema: dnevna, tedenska, mesečna in sezonska nihanja prodaje in neenakomerna frekvenca kupcev (Potočnik, 2000, str. 61). Problem lahko nastane tudi v primeru, če imamo več zaposlenih prodajalk, saj to zniža vrednost prodaje na zaposlenega, po drugi strani pa poveča koristnost (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 53).

7.3.2 PRIMERJAVA OBEH PODJETIJ

UČINKOVITOST POSLOVANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA INKI, D.O.O. IN MALEGA TRGOVSKEGA PODJETJA GALEB, D.D. SEM PRIMERJALA NA PODLAGI DRUGEGA KAZALCA PRODUKTIVNOSTI IN SICER PRODUKTIVNOSTI DELA NA OSNOVI MESEČNE PRODAJE (NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH) IN RAZLIKE V CENI (NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH) ZA LETO 2000 IN 2001.

POMAGALA SEM SI Z INDEKSI, S POMOČJO KATERIH SEM PRIMERJALA MESEČNO IN LETNO PRODAJO OZIROMA RAZLIKO V CENI NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH MED OBEMA PODJETJEMA (GLEJ PRILOGO 11 IN 12, STR. 8).

Na podlagi omenjenega cilja sem oblikovala domneve, katerih veljavnost sem preverjala:

- Prodaja na število zaposlenih v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.
- Prodaja na število zaposlenih v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.
- Prodaja na število zaposlenih v letu 2000 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Prodaja na število zaposlenih v letu 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o.
- Razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Razlika v ceni na število zaposlenih je v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Razlika v ceni na število zaposlenih je v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

Prodaja na število zaposlenih v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlikuje.

Ko sem preverjala, ali se v družinskem podjetju INKI, d.o.o. prodaja na število zaposlenih v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 večja za 3,2%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,567$), vendar te razlike niso statistično značilne, iz česar sledi, da postavljene domneve ne moremo potrditi (glej Prilogo 13/Pair 3, str. 9).

Prodaja na število zaposlenih v letu 2000 se od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlikuje.

Ko sem preverjala, ali se v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. prodaja na število zaposlenih v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 nižja za 12,7%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,005$), ki nam pove, da so te razlike statistično značilne, kar pomeni, da postavljeno domnevo lahko potrdimo (glej Prilogo 13/Pair 4, str. 9).

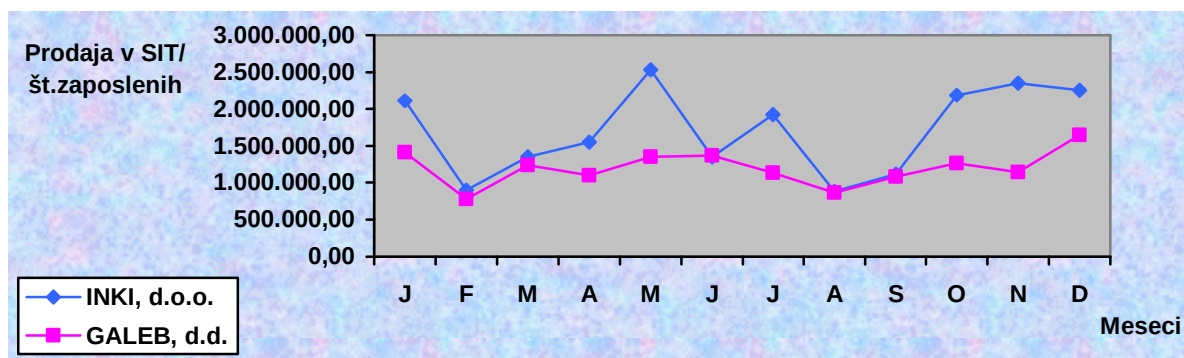
Prodaja na število zaposlenih v letu 2000 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V LETU 2000 JE IMELO DRUŽINSKO PODJETJE INKI, D.O.O. ZA 42,7% VEČJO PRODAJO NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH KOT MALO TRGOVSKO PODJETJE GALEB, D.D. RAVNO TAKO JE DRUŽINSKO PODJETJE DOSEGLO VEČJO PRODAJO NA ŠTEVILO

ZAPOSLENIH V VSEH MESECIH, RAZEN V MESECU JUNIJU, KO JE BILO PODJETJE GALEB, D.D. USPEŠNEJŠE (GLEJ PRILOGO 11, STR. 8).

Na sliki 11 lahko za obe podjetji spremljamo sezonsko nihanje krivulje produktivnosti dela na osnovi mesečne prodaje za leto 2000.

Slika 11: Prikaz kazalca produktivnost dela na osnovi mesečne prodaje za leto 2000 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d. za leto 2001.

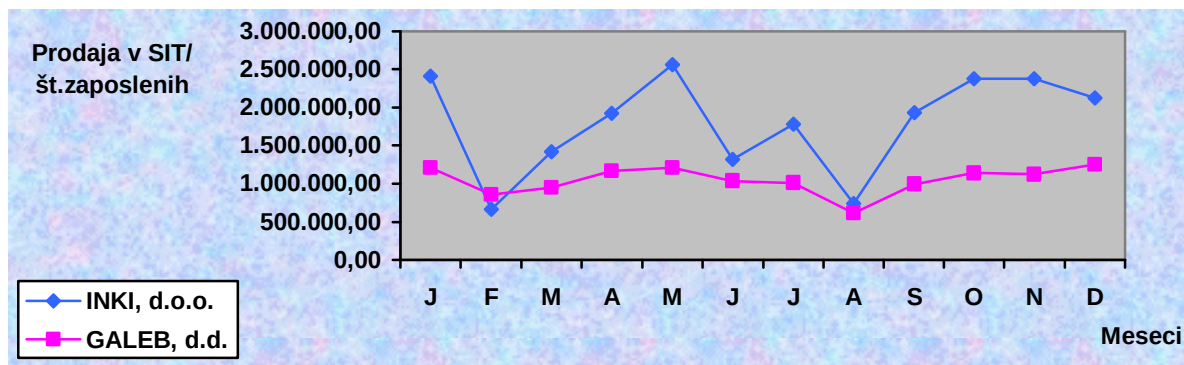
Ugotovila sem, da je v letu 2000 družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo večji kazalec produktivnosti dela na osnovi prodaje kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,0015$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko postavljeno domnevo, da je prodaja na število zaposlenih v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d., potrdimo (glej Prilogo 13/Pair 1, str. 9).

Prodaja na število zaposlenih v letu 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V LETU 2001 JE DRUŽINSKO PODJETJE INKI, D.O.O. UČINKOVITEJE POSLOVALO GLEDE NA MALO TRGOVSKO PODJETJE GALEB, D.D., SAJ JE DOSEGLO ZA 68,6% VIŠJO PRODUKTIVNOST DELA NA OSNOVI PRODAJE KOT GALEB. DRUŽINSKO PODJETJE JE BILO USPEŠNEJŠE TUDI NA MESEČNI RAVNI, SAJ JE V VSEH MESECIH DOSEGLO VIŠJO PRODAJO NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH, RAZEN V MESECU FEBRUARJU, KO JE PODJETJE GALEB, D.D. DOSEGLO VEČJO VREDNOST KAZALCA. TO LAHKO RAZLOŽIMO Z USPEŠNO AKCIJSKO PONUDBO V SODELOVANJU S PODJETJEM TEKSTIL, D.D. (GLEJ PRILOGO 11, STR. 8).

Na sliki 12 sem za obe podjetji prikazala gibanje krivulj produktivnosti dela na osnovi mesečne prodaje za leto 2001.

Slika 12: Prikaz kazalca produktivnosti dela na osnovi mesečne prodaje za leto 2001 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za leto 2001 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Ugotovila sem, da je tudi v letu 2001 družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo večji kazalec produktivnosti dela na osnovi prodaje kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,000$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko postavljeno domnevo, da je prodaja na število zaposlenih v letu 2001 v družinskem podjetju INKI d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d., potrdimo (glej Prilogo 13/Pair 2, str. 9).

Razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o.

Ko sem preverjala, ali se v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost v letu 2001 večja za 16,7%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,024$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, iz česar sledi, da postavljeno domnevo lahko potrdimo (glej Prilogo 13/Pair 7, str. 9).

Razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

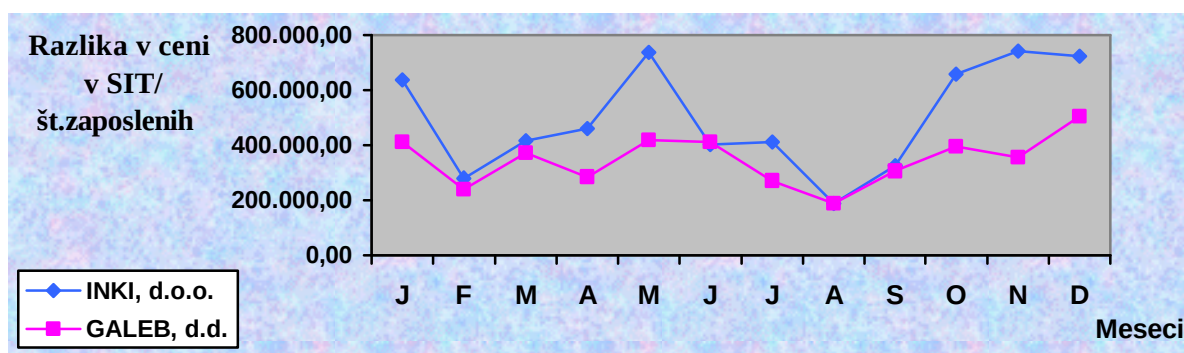
Ko sem preverjala, ali se v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost v letu 2001 nižja za 16,3%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,007$), ki nam pove, da so te razlike statistično značilne, kar pomeni, da postavljeno domnevo lahko potrdimo (glej Prilogo 13/Pair 8, str. 9).

Razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2000 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V letu 2000 je družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo za 43,9% večjo produktivnost dela na osnovi razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Ravno tako je bilo družinsko podjetje uspešnejše v vseh mesecih, razen v avgustu in juniju, ko je GALEB, d.d. dosegel večjo razliko v ceni na število zaposlenih. (glej Prilogo 12, str. 8).

Za obe podjetji sem na sliki 13 prikazala gibanje krivulje produktivnosti dela na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2000. Obe podjetji imata zelo izrazito sezonsko nihanje.

Slika 13: Prikaz kazalca produktivnosti dela na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2000 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za leto 2000 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

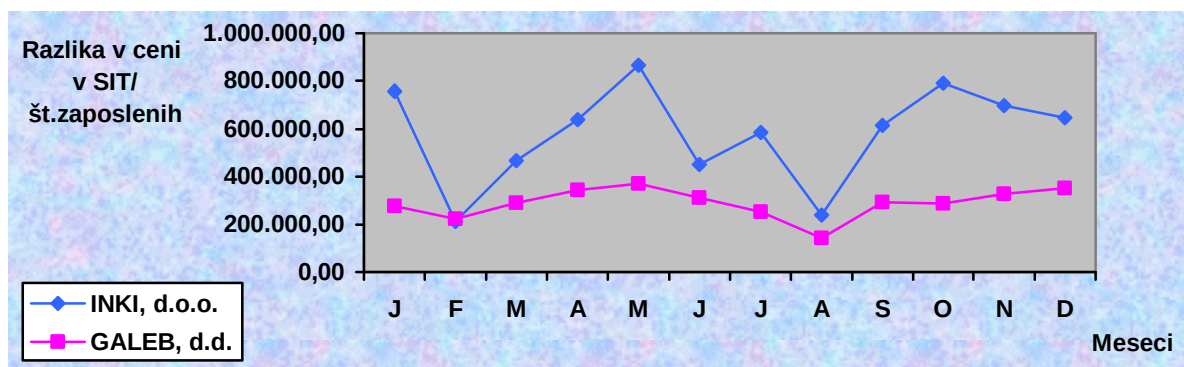
Ugotovila sem, da je v letu 2000 družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo večjo produktivnost dela na osnovi razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,001$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko privzamemo postavljeno domnevo, da je razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 13/Pair 5, str. 9).

Razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

Tudi pri tem kazalcu je bilo družinsko podjetje INKI, d.o.o. daleč uspešnejše, saj je doseglo za kar 100,7% večjo razliko v ceni na število zaposlenih kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Ravno tako je bilo družinsko podjetje uspešnejše tudi v vseh mesecih, razen v februarju, ko je bilo podjetje GALEB, d.d. boljše (glej Prilogo 12, str. 8).

Na sliki 14 sem za obe podjetji za leto 2001 prikazala krivuljo produktivnosti dela na osnovi mesečne razlike v ceni. Opaziti je večjo uspešnost družinskega podjetja INKI, d.o.o., saj seže krivulja za več kot enkrat višje glede na krivuljo podjetja GALEB, d.d.

Slika 14: Prikaz kazalca produktivnosti dela na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2001 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za leto 2001 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Ugotovila sem, da je bilo tudi v letu 2001 družinsko podjetje INKI, d.o.o. uspešnejše pri produktivnosti dela na osnovi razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,000$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko potrdimo postavljeno domnevo, da je razlika v ceni na število zaposlenih v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 13/Pair 6, str. 9).

7.3.3 UGOTOVITVE

Iz slik od 11 do 14 sem ugotovila, da je bilo na letni in mesečni ravni leta 2000 in 2001 družinsko podjetje INKI, d.o.o. učinkovitejše pri poslovanju glede na kazalec produktivnosti dela tako na osnovi prodaje kot razlike v ceni v primerjavi z malim trgovskim podjetjem GALEB, d.d. Tudi pri tem kazalcu je opazna velika diferenca, saj je podjetje INKI, d.o.o. doseglo boljše, v nekaterih mesecih celo enkrat ali dvakrat večjo produktivnost dela na osnovi prodaje in razlike v ceni, najbolj pa na osnovi razlike v ceni za leto 2001, saj je krivulja tega kazalca za več kot enkrat višja glede na krivuljo podjetja GALEB, d.d. To je posledica planskega cilja in uspešne maržne politike družinskega podjetja.

Opazila sem tudi, da je sezonsko nihanje produktivnosti dela tako na osnovi prodaje kot razlike v ceni izredno razgibano, sunkovito, večje in uspešnejše v družinskem podjetju INKI. Pri malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. pa sem opazila, da je mesečno gibanje produktivnosti dela na obeh osnovah počasno, enakomerno, majhno in zelo umirjeno ter veliko slabše kot pri družinskem podjetju in celo bolj živahno in uspešnejše v letu 2000 kot v letu 2001.

Tako je podjetje INKI, d.o.o. v letu 2001 doseglo večjo produktivnost dela na osnovi prodaje kot v letu 2000, vendar te razlike niso statistično značilne. Ravno tako je v letu 2001 podjetje INKI, d.o.o. doseglo večjo produktivnost dela na osnovi razlike v ceni. Medtem ko je malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. v letu 2001 imelo nižjo produktivnost dela tako na osnovi prodaje kot razlike v ceni kot v letu 2000.

Vzroki za učinkovitost in uspešnost družinskega podjetja INKI, d.o.o. so večja prodaja zaradi uspešnejše nabavno-prodajne politike, zadanega planskega cilja, bolj stimulativen nagrajevanja, sodelovanja med in znotraj prodajaln, prenosov blaga med trgovinama in tekočega spremljanja poslovanja. Vzroki za slabo učinkovitost malega trgovskega podjetja GALEB, d.d. so toga nabavna politika, opuščanje starih dobaviteljev, neučinkovito nagrajevanje ter posledično slaba motivacija in nezainteresiranost za izboljšanje rezultatov s strani zaposlenih.

Kljub zgoraj omenjenim razlikam med podjetjema, je iz slik moč razbrati dejstvo, ki sem ga opazila že pri kazalcu vpliva lokacije in prostora, da na trgu prodaje tekstilnih izdelkov obstaja določena zakonitost, saj se krivulji produktivnosti dela na osnovi mesečne prodaje in razlike v ceni za obe podjetji gibljeta podobno (glej podpoglavje Ugotovitve, str. 33-34).

Obe podjetji sta imeli podobne vrednosti kazalca v sušnih mesecih, enkrat je eno podjetje doseglo večjo vrednost, drugič drugo. Pri uspešnih mesecih pa je bilo družinsko podjetje INKI, d.o.o. uspešnejše pri doseganju večje vrednosti produktivnosti dela tako na osnovi prodaje kot razlike v ceni glede na malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.

Tudi pri tem kazalcu je znalo družinsko podjetje INKI, d.o.o. bolje izkoristiti obe znižanji kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. To je bilo neuspešno predvsem pri poletnem znižanju, saj je bila vrednost produktivnosti dela na osnovi prodaje in razlike v ceni v juliju vedno nižja kot v juniju tako v letu 2000 kot v 2001.

Ne smemo zanemariti dejstva, da na uspešnost produktivnosti dela na osnovi prodaje in razlike v ceni vplivajo usposobljenost, iznajdljivost in uspešnost podjetja pri izkoriščanju določenih orodij, ki lahko povečajo učinkovitost poslovanja podjetja in s tem tudi utrdijo njegov položaj na trgu. Gre za računalniško opremljenost, ki omogoča podjetju boljše spremljanje vsakodnevnega dogajanja v trgovinah in hiter odziv ter prilagajanje potrebam trga, uporabo določenih prodajnih metod in orodij, ki povečajo prodajo in s tem produktivnost dela, kar posledično vpliva na uspešnost podjetja. Pomembna pa je tudi raven storitev, saj je močan dejavnik pri odločitvi kupca. Vsa ta orodja je glede na dogajanje na slikah od 11 do 14 znalo bolje in učinkoviteje izkoristiti družinsko podjetje INKI, d.o.o. kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. To je poskušalo doseči boljše rezultate z uporabo določenih orodij, vendar zaradi neuspele prodajno-nabavne politike in opuščanja določenih dobaviteljev, neuspešnega stimuliranja in lažne solidarnosti med prodajnimi kadri ni moglo biti uspešno.

7.4 USPEŠNOST PRODAJNEGA PROGRAMA

7.4.1 DEFINICIJA

Tretji kazalec učinkovitosti poslovanja trgovskega podjetja je kazalec uspešnosti prodajnega programa, ki je bolj znan pod imenom koeficient obračanja zaloge. Je število, ki nam pove, kako hitro trgovsko podjetje kupljeno blago proda oziroma kolikokrat se zaloge v določenem obdobju spremenijo v denar. Povečana prodaja pri enaki vrednosti zaloge povečuje koeficient obračanja in s tem pozitivno vpliva na

donosnost in ekonomičnost Povprečno letno obračanje zaloge znaša za ženska oblačila šest in za moška oblačila pet (Potočnik, 2001, str. 347).

7.4.2 PRIMERJAVA OBEH PODJETIJ

Učinkovitost poslovanja družinskega podjetja INKI, d.o.o. in malega trgovskega podjetja GALEB, d.d. sem ugotavljala tudi na osnovi tretjega kazalca produktivnosti in sicer uspešnost prodajnega programa na osnovi prodaje (na povprečno vrednost zalog) in razlike v ceni (na povprečno vrednost zalog) za leto 2000 in 2001. Pomagala sem si z indeksi, s pomočjo katerih sem primerjala mesečno in letno prodajo oziroma razliko v ceni na povprečno vrednost zalog (glej Prilogo 14 in 15, str. 10).

Na podlagi omenjenega cilja sem oblikovala domneve, katerih veljavnost sem preverjala:

- Prodaja na povprečno vrednost zalog v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o.
- Prodaja na povprečno vrednost zalog v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Prodaja na povprečno vrednost zalog leta 2000 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Prodaja na povprečno vrednost zalog leta 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Razlika v ceni na povprečno vrednost zalog v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o.
- Razlika v ceni na povprečno vrednost zalog v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Razlika v ceni na povprečno vrednost zalog leta 2000 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.
- Razlika v ceni na povprečno vrednost zalog leta 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

Prodaja na povprečno vrednost zalog v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o.

Ko sem preverjala, ali se v družinskem podjetju INKI, d.o.o. prodaja na povprečno vrednost zalog v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 nižja za 10,2%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,074$), vendar te razlike niso statistično značilne, iz česar sledi, da postavljene domneve ne moremo potrditi (glej Prilogo 16/Pair 3, str. 11).

Prodaja na povprečno vrednost zalog v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

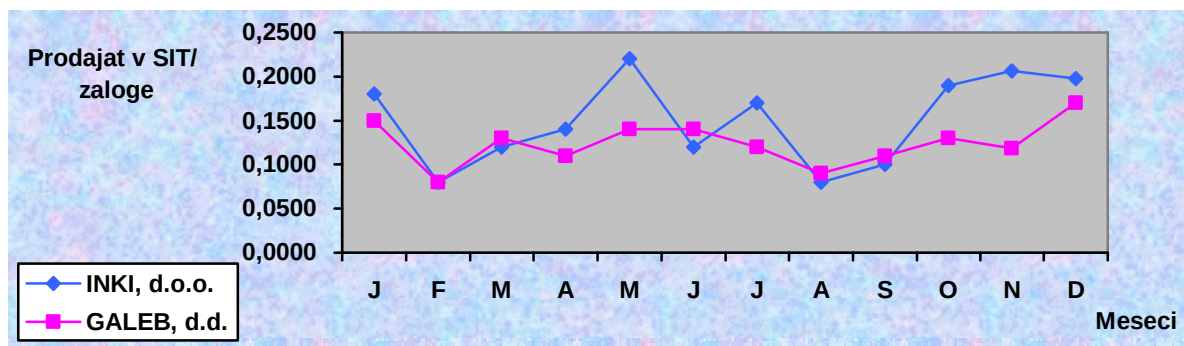
Ko sem preverjala, ali se v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. prodaja na povprečno vrednost zalog v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 nižja za kar 19,7%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,000$), ki nam pove, da so te razlike statistično značilne, kar pomeni, da postavljeno domnevo lahko potrdimo (glej Prilogo 16/Pair 4, str. 11).

Prodaja na povprečno vrednost zalog leta 2000 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V letu 2000 je imelo družinsko podjetje INKI, d.o.o. za 20,7% večji koeficient obračanja zalog na osnovi prodaje kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d., medtem ko sta na mesečni ravni podjetji različno dosegali vrednost omenjenega kazalca; enkrat je bilo učinkovitejše eno podjetje, drugič drugo (glej Prilogo 14, str. 10).

Za obe podjetji sem na sliki 15 prikazala sezonsko nihanje krivulje uspešnosti prodajnega programa na osnovi prodaje za leto 2000.

Slika 15: Prikaz kazalca uspešnosti prodajnega programa na osnovi mesečne prodaje za leto 2000 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za leto 2000 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

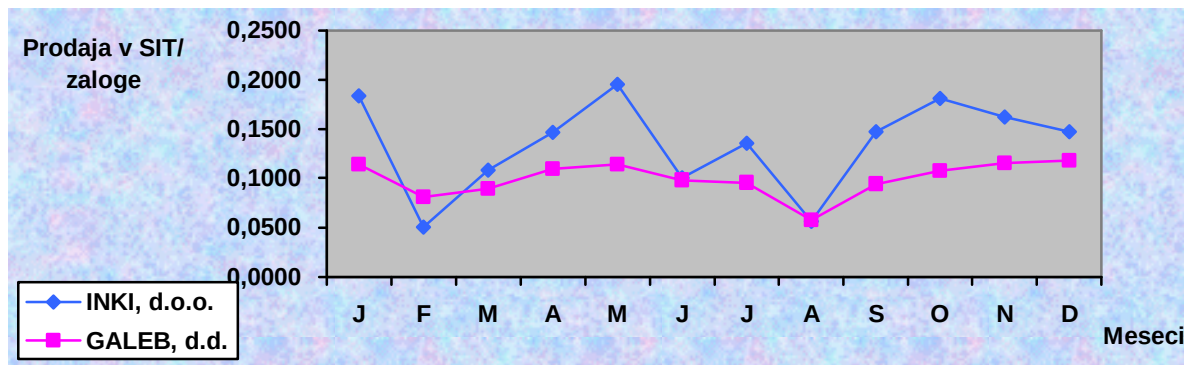
Ugotovila sem, da je bilo v letu 2000 družinsko podjetje INKI, d.o.o. uspešnejše pri izkoriščanju prodajnega prostora kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,0215$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko potrdimo postavljeno domnevo, da je prodaja na povprečno vrednost zalog v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 16/Pair 1, str. 11).

Prodaja na povprečno vrednost zalog leta 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V letu 2001 je imelo družinsko podjetje INKI, d.o.o. za 35% večjo uspešnost prodajnega programa na osnovi prodaje kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Ravno tako je bilo družinsko podjetje uspešnejše tudi na mesečni ravni, saj je v vseh mesecih, razen v februarju in avgustu, ko je bilo slabše, kar je posledica večje učinkovitosti malega trgovskega podjetja pri prodaji izdelkov, doseglo večjo prodajo na zaloge kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. (glej Prilogo 14, str. 10).

Za obe podjetji sem na sliki 16 prikazala gibanje krivulje koeficienta obračanja zalog na osnovi prodaje za leto 2001.

Slika 16: Prikaz kazalca uspešnosti prodajnega programa na osnovi mesečne prodaje za leto 2001 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za leto 2001 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Ugotovila sem, da je tudi v letu 2001 družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo večji kazalec produktivnosti prodajnega programa na osnovi prodaje kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,002$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko postavljeno domnevo, da je prodaja na povprečno vrednost zalog v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d., potrdimo (glej Prilogo 16/Pair 2, str. 11).

Razlika v ceni na povprečno vrednost zalog v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o.

Ko sem preverjala, ali se v družinskem podjetju INKI, d.o.o. razlika v ceni na povprečno vrednost zalog v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 nižja za 1,6%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,793$), vendar te razlike niso statistično značilne, iz česar sledi, da postavljene domneve ne moremo potrditi (glej Prilogo 16/Pair 7, str. 11).

Razlika v ceni na povprečno vrednost zalog v letu 2000 se razlikuje od tiste v letu 2001 v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

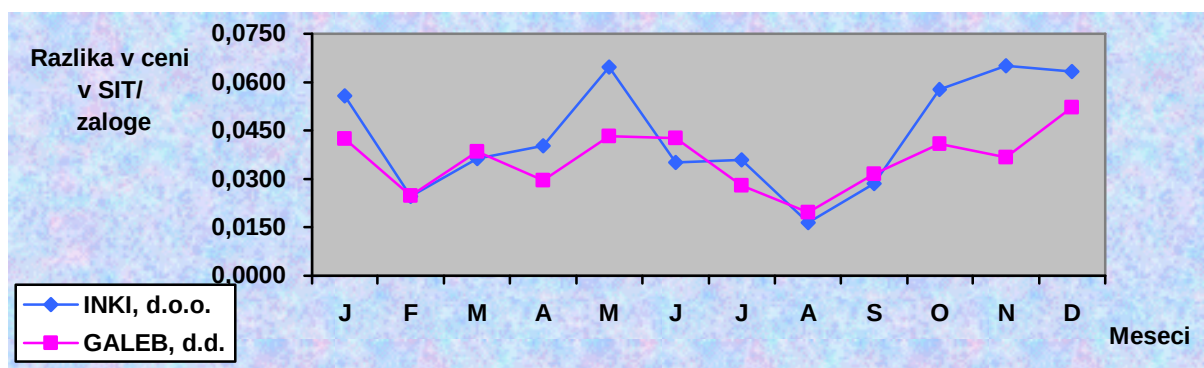
Ko sem preverjala, ali se v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. razlika v ceni na povprečno vrednost zalog v letu 2000 razlikuje od tiste v letu 2001, sem ugotovila, da razlike obstajajo, saj je bila vrednost tega kazalca v letu 2001 nižja za kar 23,6%. Isto lahko ugotovimo z izračunom stopnje značilnosti ($\alpha = 0,001$), ki nam pove, da so te razlike statistično značilne, kar pomeni, da postavljeno domnevo lahko potrdimo (glej Prilogo 16/Pair 8, str. 11).

Razlika v ceni na povprečno vrednost zalog leta 2000 je v družinskem podjetju INKI d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

V letu 2000 je imelo družinsko podjetje INKI, d.o.o. za 21,7% višji kazalec uspešnosti prodajnega programa na osnovi razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Na mesečni ravni je bilo podjetje INKI, d.o.o. večkrat uspešnejše kot podjetje GALEB, d.d. (glej Prilogo 15, str. 10).

Za obe podjetji sem na sliki 17 prikazala gibanje krivulje uspešnosti prodajnega programa na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2000.

Slika 17: Prikaz kazalca uspešnosti prodajnega programa na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2000 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za leto 2000 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

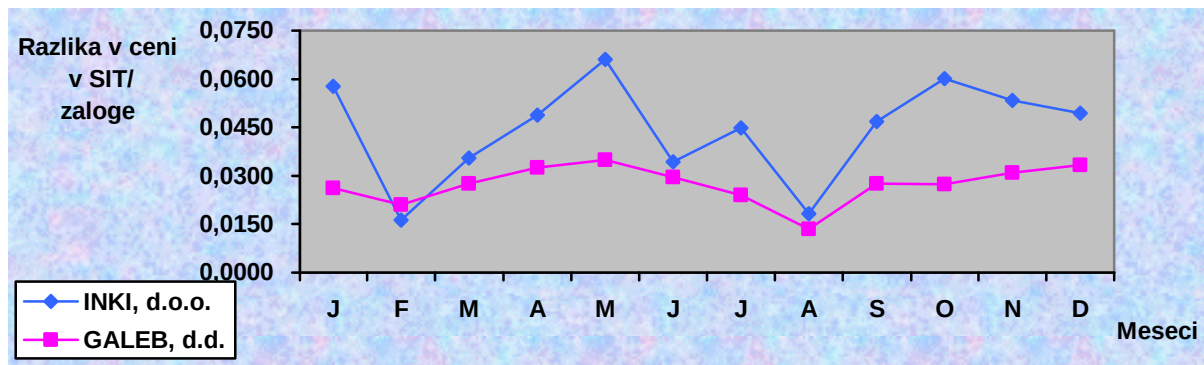
Ugotovila sem, da je v letu 2000 družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo večjo uspešnost prodajnega programa na osnovi razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,017$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko potrdimo postavljeno domnevo, da je razlika v ceni na povprečno vrednost zalog v letu 2000 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 16/Pair 5, str. 11).

Razlika v ceni na povprečno vrednost zalog leta 2001 je v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d.

Tudi v letu 2001 je družinsko podjetje INKI, d.o.o. doseglo za 61,9% večjo uspešnost prodajnega programa na osnovi razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Ravno tako je bilo družinsko podjetje uspešno tudi na mesečni ravni, saj je v vseh mesecih, razen v februarju, doseglo višjo vrednost kazalca (glej Prilogo 15, str. 10).

Za obe podjetji sem na sliki 18 prikazala sezonsko gibanje uspešnosti prodajnega programa na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2001.

Slika 18: Prikaz kazalca uspešnosti prodajnega programa na osnovi mesečne razlike v ceni za leto 2001 za družinsko podjetje INKI, d.o.o. in malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.



Vir: Poročilo o prodaji za leto 2001 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Ugotovila sem, da je v letu 2001 družinsko podjetje INKI, d.o.o. imelo uspešnejši prodajni program na osnovi razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. Do enakih ugotovitev pridemo na podlagi izračunane stopnje značilnosti ($\alpha = 0,000$), ki nam pove, da so razlike statistično značilne, kar pomeni, da lahko potrdimo domnevo, da je razlika v ceni na povprečno vrednost zalog v letu 2001 v družinskem podjetju INKI, d.o.o. večja kot v malem trgovskem podjetju GALEB, d.d. (glej Prilogo 16/Pair 6, str. 11).

7.4.3 UGOTOVITVE

Iz slik od 15 do 18 sem ugotovila, da je imelo družinsko podjetje INKI, d.o.o. na letni in mesečni ravni leta 2000 in 2001 uspešnejši prodajni program na osnovi prodaje in razlike v ceni kot malo trgovsko podjetje GALEB d.d.

Ravno tako sem opazila, da je sezonsko nihanje uspešnosti prodajnega programa na osnovi prodaje in razlike v ceni sunkovitejše, večje in večinoma uspešnejše za družinsko podjetje INKI, d.o.o., medtem ko je za malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. nihanje tega kazalca bolj umirjeno, počasno, večinoma tudi manj uspešno in brez velikih mesečnih skokov, razen za razliko v ceni na prodajo za leto 2000, ko je bilo gibanje omenjenega kazalca zelo razgibano in sunkovito.

Podjetje INKI, d.o.o. je imelo v letu 2001 slabše obračanje zalog na osnovi prodaje glede na leto 2000, vendar te razlike niso statistično značilne. Vzrok za to podjetje vidi v večji globini in cenovno-kakovostni dimenziji sortimenta blaga, kar je sicer povečalo vrednost zalog, a je hkrati tudi povzročilo, da je družinsko podjetje učinkoviteje poslovalo glede na vpliv lokacije in prostora ter produktivnost dela. To pomeni, da je povečanje zalog pozitivno vplivalo na samo učinkovitost poslovanja in na njegovo uspešnost. To se kaže tudi v podatku, da je v letu 2001 uspešnost prodajnega programa na osnovi razlike v ceni boljša kot v enakem obdobju leta 2000, vendar te razlike niso statistično značilne. Malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. pa je imelo v letu 2001 nižjo vrednost kazalca tako na osnovi prodaje kot razlike v ceni kot v enakem obdobju leta 2000. Vzrok podjetje vidi v nižji prodaji in s tem v nižji razliki v ceni, kar je vplivalo na to, da so se zaloge kopičile in ne zmanjševale.

Slike, ki za obe podjetji prikazujejo sezonsko gibanje krivulj kazalca uspešnosti prodajnega programa na osnovi prodaje in razlike v ceni za leto 2000 in 2001, lepo pokažejo, da na trgu prodaje tekstilnih izdelkov obstaja določena zakonitost, saj se krivulja omenjenega kazalca za obe podjetji giblje podobno. Največjo vrednost uspešnosti prodajnega programa na osnovi prodaje in razlike v ceni obe podjetji dosežeta v mesecih sezonske prodaje blaga po znižanih cenah. Ta dva meseca sta januar in julij, ter v uspešnih mesecih, to so meseci, ko je sezona na višku: april, maj, jesenski meseci, december. V teh mesecih je tudi prodaja višja in celo najvišja in s tem tudi razlika v ceni, kar zmanjšuje zalogo in poveča omenjeni kazalec produktivnosti. Najnižjo vrednost kazalca na osnovi prodaje in razlike v ceni pa obe podjetji dosežeta sušnih mesecih, v februarju in avgustu, ko se menjava sezona. V teh dveh mesecih obe podjetji že dobivata na prodajne police blago nove kolekcije, povpraševanje po njem pa se še ni začelo. Poleg tega je zaloga v teh dveh mesecih odvisna tudi od uspešnosti sezonskega znižanja blaga v predhodnih mesecih in sicer, januarja in julija, saj se neprodano blago prenese v naslednji mesec. Družinsko podjetje INKI, d.o.o. je znalo bolje izkoristiti sezonsko znižanje in tudi več ali manj uspešne mesece v letu 2001 bolj kot v letu 2000 glede na malo trgovsko podjetje GALEB, d.d., ki pa je znalo bolje izkoristiti te mesece v letu 2000 kot v letu 2001.

Vsako trgovsko podjetje se mora zavedati, da je višina zalog odvisna od nabavne politike podjetja (pravilna izbira sortimenta), nakupnega obnašanja potrošnikov (želje in potrebe kupca), konkurence ter vremenskih in socialnih (kupna moč) razmer. Zaradi tega mora podjetje izbrati tako politiko zalog, da je blago pravočasno na trgu, po željah trga in hkrati z najmanjšimi možnimi stroški. Tako družinsko podjetje INKI, d.o.o. kot malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. nista znali najbolje izkoristiti oziroma upoštevati omenjenih dejavnikov. Družinsko podjetje je bilo uspešnejše kot malo trgovsko podjetje.

8 SKLEP

V diplomski nalogi sem na podlagi kazalcev produktivnosti na osnovi prodaje in razlike v ceni, in sicer vpliva lokacije in prostora, produktivnosti dela in uspešnosti prodajnega programa za leto 2000 in 2001 ugotovila, da je pri prodajnem poslovanju družinsko podjetje INKI, d.o.o. učinkovitejše od trgovskega podjetja GALEB, d.d. in sicer v letu 2001 celo bolj kot v letu 2000.

Glavni vzroki uspešnosti podjetja INKI, d.o.o. so:

- odnos do kapitala (lastnik je direktor podjetja)
- veliko vloženega truda s strani direktorja na področju nabavne politike:
 - tesno sodelovanje z dobavitelji pri zaključevanju in znižanju blaga
 - močnejši osebni stik z dobavitelji
 - iskanje bolj konkurenčnih dobaviteljev
 - politika tuje konsignacije
 - celotna zaloga prisotna v obeh trgovinah skupaj, kar dejansko »prisili« prodajalke k sodelovanju in prenašanju blaga iz ene trgovine v drugo
- direktor je vložil veliko truda na področju prodajne politike:
 - direktor določa in oblikuje maržo in ne prodajalec

- uporaba prodajnih orodij (različni popusti v sodelovanju z dobavitelji med in po sezoni)
- razvijanje necenovne konkurence
- stroga finančna politika, kar pomeni graditev imidža podjetja na korektnem odnosu do dobaviteljev (redna plačila in s tem večanje zaupanja dobaviteljev, kar omogoča nabavo na tujo konsignacijo, posledično bolj fleksibilna in učinkovita nabava)
- direktor oziroma lastnik podjetja dnevno in tedensko spremlja zaloge, prodajo, nabavo in razliko v ceni za obe prodajalni
- direktor oziroma lastnik podjetja vsak mesec napravi neke vrste obračun planskega in dejanskega stanja poslovanja
- stimulatивно nagrajevanje brez zgornjega limita (plače se izplačujejo na podlagi določenega odstotka od prodaje)
- poleg materialne stimulacije tudi drobne pozornosti kot so: rojstni dnevi, prazniki, posluh za želje zaposlenih ipd.
- sodelovanje med prodajalkami znotraj trgovine in med trgovinama kot posledica učinkovitega nagrajevanja
- vse prodajalke so enakovredne; ni poslovodkinj
- lokacija trgovin: Obe trgovini podjetja INKI, d.o.o. sta locirani v Blagovno trgovinskem centru BTC City, kar pripomore k boljšim rezultatom. Prednosti takih centrov so:
 - velika koncentracija kupcev
 - brezplačna parkirišča in druge dodatne storitve
 - veliko različnih trgovin na enem mestu
 - trgovine so pod streho
 - večanje pomembnosti takih centrov.
 Obstajajo pa tudi slabosti:
 - potrebno načrtovanje nakupa zaradi oddaljenosti
 - gneča
 - za trgovine veliki stroški, ki naraščajo, npr. najemnina
 - odpiranje več trgovskih centrov po Sloveniji, kar zmanjšuje število kupcev.

Neuspešnost podjetja GALEB, d.d. pa je predvsem v:

- čeprav je podjetje zlastninjeno, se še vedno giblje v okovih samoupravne družbe:
 - nezainteresiranost zaposlenih
 - nemotiviranost
 - nepripadnost podjetju
 - iskanje lastnega interesa in ne interesa podjetja
 - direktor in ostali zaposleni ne razmišljajo kot lastniki; ni pravega odnosa do kapitala, blaga in dobaviteljev
- premalo zanimanja odgovornih za poslovanje, kar pripelje do prepočasnega ukrepanja in neažurnega spremljanja prodaje, nabave, zalog in razlike v ceni
- nesodelovanje med trgovinami
- neučinkovita prodajna politika:
 - v smislu oblikovanja cen, saj maržo (razen minimalne) določajo poslovodkinje
 - prevelika odgovornost dana poslovodkinjam (zaključevanje, naročanje blaga ipd.)
- toga nabavna politika:
 - premalo vloženega truda v iskanje novih dobaviteljev

- prehitro opuščanje starih dobaviteljev
- preozka usmerjenost nabavne politike
- zmanjševanje globine sortimenta in s tem zmanjševanje bogatosti in raznovrstnosti ponudbe blaga
- staromodni način nagrajevanja (premajhne razlike med dobrim in slabim prodajalcem)
- lokacija trgovin: Podjetje GALEB, d.d. ima trgovine locirane v središču Ljubljane, kar danes izgublja na pomembnosti in privlačnosti za kupca. Glavni problemi središča Ljubljane so:
 - pomanjkanje parkirnih prostorov
 - njegovo izumiranje
 - mačehovski odnos županje mesta Ljubljana.

Velika prednost, ki jo ima GALEB, d.d. v primerjavi s podjetjem INKI, d.o.o. pa je v tem, da so prodajni prostori v njegovi lasti in tako nima stroškov povezanih z najemnino, kar vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

Pri družinskem podjetju obstaja še nekaj dejavnikov, ki bi se jih dalo izboljšati in s tem ohraniti in še povečati učinkovitost in uspešnost njegovega poslovanja:

- boljše obračanje kapitala v smislu predčasnega plačevanja računov dobaviteljem v zameno za gotovinske rabate oziroma popuste
- rezerve v obračanju zalog
- posodobiti videz trgovin zaradi hitrega naraščanja konkurence
- več poudarka na celostni podobi in prepoznavnosti
- iskanje dobaviteljev, ki so sposobni pokrivati trenutne sezonske niše
- kljub prizadevnosti prodajalk, bi bilo še potrebno tekoče praktično izobraževanje glede psihologije prodaje in kupca.

Z analizo sem ugotovila, da bi morale malo trgovsko podjetje GALEB, d.d. uvesti v svoje poslovanje določene spremembe oziroma izboljšave, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju podjetja, in sicer:

- direktor podjetja bi moral opravljati enake funkcije, sprejeti enake odgovornosti kot direktor družinskega podjetja
- direktor podjetja bi moral določati marže, sodelovati pri zaključevanju blaga, spremljati dnevno, tedensko in mesečno prodajo, nabavo, zaloge in razliko v ceni, kar bi pripomoglo tudi k boljši nabavno-prodajni politiki podjetja
- uvesti nov način nagrajevanja in motivacije (enakega kot družinsko podjetje, saj se je izkazal za izredno učinkovitega), kar bi pripomoglo tudi k večjemu sodelovanju med trgovinami.

Ne smemo pa zanemariti tudi dejstva, da se kaže na trgu padanje kupne moči, kar ima za posledico težjo in zahtevnejšo prodajo. To vpliva na obnašanje kupca, ki je bolj izbirljiv, pa tudi depresiven, saj si ne more privoščiti stvari, ki si jih je lahko pred leti.

Poleg tega sem ugotovila tudi znano dejstvo, da obstaja na trgu prodaje tekstilnih izdelkov določena zakonitost mesečne prodaje za isti program ponudbe blaga ne glede na podjetje. Seveda pa je od samega trgovskega podjetja odvisno, kako

oziroma koliko bo to zakonitost izkoristilo. Izračuni so pokazali, da je iz nje več iztržilo družinsko podjetje INKI, d.o.o. kot pa malo trgovsko podjetje GALEB, d.d.

Učinkovitost poslovanja trgovskega podjetja je tako odvisna od:

- kapitala
- lastnika kapitala
- pripadnosti podjetju
- motivacije
- načina nagrajevanja.

Vsi ti dejavniki kažejo, koliko se podjetje potrudi in izkoristi svoje poslovne funkcije in dane zmožnosti, da je lahko na trgu konkurenčno in učinkovito.

LITERATURA

1. Kotler Philip: Marketing Management-Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
2. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
3. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 324 str.
4. Košmelj Blaženka, Rován Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 312 str.
5. Potočnik Vekoslav: Kalkulacije in DDV. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 154 str.
6. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
7. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: GV Založba, 2001. 417 str.
8. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
9. Rován Jože, Turk Tomaž: Analiza podatkov s SPSS za Windows. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 259 str.
10. Stern Louis W., El-Ansary Adel I., Coughlan Anne T.: Marketing Channels. Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc.: Upper Saddle River, New Jersey, 1996. 576 str.
11. Weele van A. J.: Nabavni management. Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.

VIRI

1. Osnovni podatki o podjetju INKI, d.o.o.

2. Osnovni podatki o podjetju GALEB, d.d.
3. Poročilo o prodaji za leto 2000 za podjetje INKI, d.o.o.
4. Poročilo o prodaji za leto 2000 za podjetje GALEB, d.d.
5. Poročilo o prodaji za leto 2001 za podjetje INKI, d.o.o.
6. Poročilo o prodaji za leto 2001 za podjetje GALEB, d.d.
7. Poročilo o zalogah za leto 2000 za podjetje INKI, d.o.o.
8. Poročilo o zalogah za leto 2000 za podjetje GALEB, d.d.
9. Poročilo o zalogah za leto 2001 za podjetje INKI, d.o.o.
10. Poročilo o zalogah za leto 2001 za podjetje GALEB, d.d.
11. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001).
12. Gospodarska zbornica Slovenije: Informacije, Ljubljana, 3. januar 2001.

PRILOGE

Priloga 1: Prikaz povprečne minimalne in maksimalne prodajne cene za določene artikke podjetij INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

IZDELEK	INKI MIN. PROD. CENA	GALEB MIN. PROD. CENA	INKI MAX. PROD. CENA	GALEB MAX. PROD. CENA
Ženske hlače	8.354,00	8.990,00	18.311,00	17.660,00
Moške hlače	6.699,00	9.233,00	20.347,00	16.100,00
Ženska krila	9.639,00	11.330,00	15.258,00	15.700,00
Ženski kostimi	18.359,00	9.900,00	46.523,00	32.570,00
Ženske jakne	20.315,00	10.500,00	32.300,00	23.200,00
Moške obleke	38.235,00	42.560,00	59.604,00	54.990,00
Moški suknjiči	25.694,00	26.898,00	33.586,00	28.039,00
Ženske bluze	5.948,00	11.053,00	22.163,00	14.890,00
Moške srajce	3.313,00	1.990,00	13.939,00	7.930,00
Ženske maje	3.884,00	1.859,00	7.890,00	6.940,00
Moške maje	1.210,00	2.750,00	7.690,00	4.990,00
Ženske pletenine	6.069,00	6.900,00	11.126,00	8.190,00
Moške pletenine	8.092,00	6.200,00	10.115,00	7.890,00
Ženske pižame	2.455,00	2.990,00	4.537,00	6.690,00
Moške pižame	3.175,00	2.990,00	6.557,00	3.890,00
Modni dodatki	2.252,00	1.650,00	5.832,00	5.716,00

Vir: Poročilo o zalogah v letu 2001 za podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Priloga 2: Primerjava povprečnih minimalnih in maksimalnih prodajnih cen med podjetjema INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	prodajna minimalna cena v podjetju inki - prodajna minimalna cena v podjetju galeb	368,7500	3959,2555	989,8139	-1740,99	2478,4884	,373	15	,715
Pair 2	prodajna maksimalna cena v podjetju inki - prodajna maksimalna cena v podjetju galeb	3779,3125	4018,5597	1004,6399	1637,9732	5920,6518	3,762	15	,002

Priloga 3: Dosežena in planirana prodaja ter dosežena in planirana razlika v ceni (RVC) po mesecih za leto 2000 za podjetje INKI, d.o.o.

MESEC	DOSEŽENA PRODAJA	PLANIRANA PRODAJA	I _{PR.} /PL.	DOSEŽENA RVC	PLANIRANA RVC	I _{PR.} /PL.
Januar	10.530.029,00	9.900.000,00	106,3	3.180.203,00	3.000.000,00	106,0
Februar	4.515.959,00	4.500.000,00	100,3	1.403.022,00	1.400.000,00	100,2
Marec	6.755.362,00	8.000.000,00	84,4	2.072.362,00	2.400.000,00	86,3
April	7.718.276,00	10.200.000,00	75,6	2.300.487,00	3.200.000,00	71,8
Maj	12.676.542,00	10.500.000,00	120,7	3.688.601,00	3.300.000,00	111,7
Junij	6.740.810,00	7.700.000,00	87,5	2.002.124,00	2.000.000,00	100,1
Julij	9.575.565,00	7.000.000,00	136,7	2.047.478,00	1.900.000,00	107,7
Avgust	4.400.562,00	4.500.000,00	97,7	941.793,00	1.100.000,00	85,6
September	5.583.335,00	6.400.000,00	87,2	1.626.290,00	2.300.000,00	70,7
Oktober	10.944.926,00	11.900.000,00	91,9	3.293.984,00	3.900.000,00	84,4
November	11.760.065,00	11.500.000,00	102,2	3.712.568,00	3.300.000,00	112,5
December	11.263.067,00	11.400.000,00	98,7	3.612.913,00	3.200.000,00	112,9
SKUPAJ	102.464.498,00	103.500.000,00	98,9	29.881.825,00	31.100.000,00	96,0

Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2000 za podjetje INKI, d.o.o.

Priloga 4: Dosežena in planirana prodaja ter dosežena in planirana razlika v ceni (RVC) za leto 2001 za podjetje INKI, d.o.o.

MESEC	DOSEŽENA PRODAJA	PLANIRANA PRODAJA	I _{PR.} /PL.	DOSEŽENA RVC	PLANIRANA RVC	I _{RVC} /PL.
Januar	12.039.941,00	10.800.000,00	111,5	3.789.977,00	3.400.000,00	111,5
Februar	3.338.728,00	4.500.000,00	74,2	1.067.280,00	1.400.000,00	76,2
Marec	7.069.521,00	7.000.000,00	101,0	2.333.778,00	2.400.000,00	97,2
April	9.602.630,00	8.000.000,00	120,0	3.199.366,00	2.500.000,00	128,0
Maj	12.798.834,00	13.000.000,00	98,5	4.332.322,00	3.700.000,00	117,1
Junij	6.557.875,00	7.000.000,00	93,7	2.252.770,00	2.200.000,00	102,4
Julij	8.870.902,00	9.600.000,00	92,4	2.936.403,00	2.100.000,00	139,8
Avgust	3.722.817,00	4.500.000,00	82,7	1.196.407,00	1.200.000,00	99,7
September	9.647.875,00	6.000.000,00	160,8	3.076.366,00	2.000.000,00	153,8
Oktober	11.865.056,00	11.000.000,00	107,9	3.946.797,00	3.500.000,00	112,8
November	10.617.564,00	11.500.000,00	92,3	3.498.566,00	3.800.000,00	92,1
December	9.638.636,00	11.300.000,00	85,3	3.242.152,00	3.700.000,00	87,6
SKUPAJ	105.770.379,00	104.200.000,00	101,5	34.872.184,00	31.900.000,00	109,3

Vir: Poročilo o prodaji za leto 2001 za podjetje INKI, d.o.o.

Priloga 5: Dosežena in planirana prodaja po mesecih za leto 2000 za podjetje GALEB, d.d.

MESEC	DOSEŽENA PRODAJA	PLANIRANA PRODAJA	I PRODAJA/PLAN
Januar	15.522.752,00	15.600.000,00	99,5
Februar	8.577.478,00	10.800.000,00	79,4
Marec	13.589.458,00	15.250.000,00	89,1
April	12.123.946,00	14.450.000,00	83,9
Maj	14.848.539,00	15.600.000,00	95,1
Junij	14.985.023,00	15.000.000,00	99,9
Julij	12.486.552,00	13.000.000,00	96,0
Avgust	9.487.881,00	9.800.000,00	96,8
September	11.925.523,00	13.200.000,00	90,3
Oktober	13.841.688,00	19.100.000,00	72,4
November	12.539.065,00	15.000.000,00	83,5
December	18.095.245,00	18.400.000,00	98,3
SKUPAJ	158.023.150,00	175.200.000,00	90,1

Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2000 za podjetje GALEB, d.d.

Priloga 6: Dosežena in planirana prodaja po mesecih za leto 2001 za podjetje GALEB, d.d.

MESEC	DOSEŽENA PRODAJA	PLANIRANA PRODAJA	I PRODAJA/PLAN
Januar	13.234.102,00	15.500.000,00	85,3
Februar	9.486.048,00	10.300.000,00	92,0
Marec	10.437.523,00	14.700.000,00	71,0
April	12.746.429,00	14.200.000,00	89,7
Maj	13.264.912,00	15.800.000,00	83,9
Junij	11.394.887,00	15.700.000,00	72,5
Julij	11.163.818,00	12.000.000,00	93,0
Avgust	6.761.402,00	8.800.000,00	76,8
September	10.939.709,00	11.900.000,00	91,9
Oktober	12.521.544,00	15.200.000,00	82,3
November	13.372.000,00	13.900.000,00	96,2
December	13.701.000,00	15.500.000,00	88,3
SKUPAJ (10 mes.)	139.023.374,00	163.500.000,00	85,0

Vir: Poročilo o prodaji po mesecih za leto 2001 za podjetje GALEB, d.d.

Priloga 7: Analiza prodaje za obe podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	dosezena prodaja v podjetju inki v letu 2000 - planirana prodaja v podjetju inki v letu 2000	-86291,8	1413641,6437	408083,2	-984477	811893,2	-,211	11	,836
Pair 2	dosezena razlika v ceni v podjetju inki v letu 2000 - planirana razlika v ceni v podjetju inki v letu 2000	-93181,3	447661,0047	129228,6	-377611	191249,0	-,721	11	,486
Pair 3	dosezena prodaja v podjetju inki v letu 2001 - planirana prodaja v podjetju inki v letu 2001	130864,9	1483835,0811	428346,3	-811919	1073649	,306	11	,766
Pair 4	dosezena razlika v ceni v podjetju inki v letu 2001 - planirana razlika v ceni v podjetju inki v letu 2001	247682,0	502810,6079	145148,9	-71788,6	567152,6	1,706	11	,116
Pair 5	planirana prodaja v podjetju inki v letu 2000 - planirana prodaja v podjetju inki v letu 2001	-58333,3	1384628,8202	399707,9	-938085	821417,8	-,146	11	,887
Pair 6	planirana razlika v ceni v podjetju inki v letu 2000 - planirana razlika v ceni v podjetju inki v letu 2001	-75000,0	379293,6018	109492,6	-315992	165991,7	-,685	11	,508
Pair 7	dosezena prodaja v podjetju galeb v letu 2000 - planirana prodaja v podjetju galeb v letu 2000	-1431404	1503803,1194	434110,6	-2386875	-475933	-3,297	11	,007
Pair 8	dosezena prodaja v podjetju galeb v letu 2001 - planirana prodaja v podjetju galeb v letu 2001	-2039719	1264198,5246	364942,7	-2842952	-1236485	-5,589	11	,000
Pair 9	planirana prodaja v podjetju galeb v letu 2000 - planirana prodaja v podjetju galeb v letu 2001	975000,0	1288674,4423	372008,3	156215,3	1793785	2,621	11	,024

Priloga 8: Prikaz kazalca vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne prodaje za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o. in Galeb, d.d.

KAZALEC	PRODAJA NA M ² LETO 2000			PRODAJA NA M ² LETO 2001		
	INKI	GALEB	I _{INKI/GALEB}	INKI	GALEB	I _{INKI/GALEB}
Januar	55.714,00	33.239,00	167,6	63.703,00	28.339,00	224,8
Februar	23.894,00	18.367,00	130,1	17.665,00	20.313,00	87,0
Marec	35.743,00	29.099,00	122,8	37.405,00	22.350,00	167,4
April	40.837,00	25.961,00	157,3	50.808,00	27.294,00	186,2
Maj	67.072,00	31.796,00	210,9	67.719,00	28.405,00	238,4
Junij	35.666,00	32.088,00	111,2	34.698,00	24.400,00	142,2
Julij	50.664,00	26.738,00	189,5	46.936,00	23.905,00	196,3
Avgust	23.283,00	20.317,00	114,6	19.697,00	14.478,00	136,0
September	29.541,00	25.536,00	115,7	51.047,00	23.426,00	217,9
Oktober	57.910,00	29.640,00	195,4	62.778,00	26.813,00	234,1
November	62.223,00	26.850,00	231,7	56.178,00	26.493,00	212,0
December	59.593,00	38.748,00	153,8	50.998,00	29.338,00	173,8
SKUPAJ	542.140,00	338.379,00	160,2	559.632,00	295.554,00	189,4

Vir: Poročilo o mesečni prodaji in zalogah za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o in GALEB, d.d.

Priloga 9: Prikaz kazalca vpliva lokacije in prostora na osnovi mesečne razlike v ceni (RVC) za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o. in Galeb, d.d.

KAZALEC	RVC NA M ² LETO 2000			RVC NA M ² LETO 2001		
	INKI	GALEB	I _{INKI/GALEB}	INKI	GALEB	I _{INKI/GALEB}
Januar	16.826,00	9.565,00	175,9	20.053,00	6.522,00	307,5
Februar	7.423,00	5.655,00	131,3	5.647,00	5.249,00	107,6
Marec	10.965,00	8.742,00	125,4	12.348,00	6.860,00	180,0
April	12.172,00	6.723,00	181,1	16.928,00	8.111,00	208,7
Maj	19.516,00	9.812,00	198,9	22.922,00	8.707,00	263,3
Junij	10.593,00	9.683,00	109,4	11.919,00	7.357,00	162,0
Julij	10.833,00	6.360,00	170,3	15.537,00	5.982,00	259,7
Avgust	4.983,00	4.463,00	111,7	6.330,00	3.363,00	188,2
September	8.605,00	7.185,00	119,8	16.277,00	6.872,00	236,9
Oktober	17.428,00	9.272,00	188,0	20.883,00	6.791,00	307,5
November	19.643,00	8.368,00	234,7	18.511,00	7.724,00	239,7
December	19.116,00	11.876,00	161,0	17.154,00	8.296,00	206,8
SKUPAJ	158.103,00	97.704,00	161,8	184.509,00	81.834,00	225,5

Vir: Poročilo o mesečni prodaji in zalogah za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o in GALEB, d.d.

Priloga 10: Analiza vpliva lokacije in prostora za obe podjetji INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	prodaja/m2 v podjetju inki v letu 2000 - prodaja/m2 v podjetju galeb v letu 2000	16980,08	12360,7799	3568,2498	9126,4185	24833,75	4,759	11	,001
Pair 2	prodaja/m2 v podjetju inki v letu 2001 - prodaja/m2 v podjetju galeb v letu 2001	22006,50	12939,7665	3735,3888	13784,96	30228,04	5,891	11	,000
Pair 3	prodaja/m2 v podjetju inki v letu 2000 - prodaja/m2 v podjetju inki v letu 2001	-1457,67	8549,5596	2468,0453	-6889,80	3974,4643	-,591	11	,567
Pair 4	prodaja/m2 v podjetju galeb v letu 2000 - prodaja/m2 v podjetju galeb v letu 2001	3568,7500	3517,9372	1015,5410	1333,5594	5803,9406	3,514	11	,005
Pair 5	razlika v ceni/m2 v podjetju inki v letu 2000 - razlika v ceni/m2 v podjetju galeb v letu 2000	5033,2500	3690,6739	1065,4058	2688,3077	7378,1923	4,724	11	,001
Pair 6	razlika v ceni/m2 v podjetju inki v letu 2001 - razlika v ceni/m2 v podjetju galeb v letu 2001	8556,2500	4445,9607	1283,4383	5731,4213	11381,08	6,667	11	,000
Pair 7	razlika v ceni/m2 v podjetju inki v letu 2000 - razlika v ceni/m2 v podjetju inki v letu 2001	-2200,50	2911,1407	840,3739	-4050,15	-350,8495	-2,618	11	,024
Pair 8	razlika v ceni/m2 v podjetju galeb v letu 2000 - razlika v ceni/m2 v podjetju galeb v letu 2001	1322,5000	1393,9391	402,3956	436,8333	2208,1667	3,287	11	,007

Priloga 11: Prikaz kazalca produktivnosti dela na osnovi mesečne prodaje za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

KAZALEC	PRODAJA NA ŠT. ZAPOSLENIH LETO 2000			PRODAJA NA ŠT. ZAPOSLENIH LETO 2001		
	INKI	GALEB	I _{INKI/} GALEB	INKI	GALEB	I _{INKI/} GALEB
Januar	2.106.006,00	1.411.159,00	149,2	2.407.988,00	1.203.100,00	200,1
Februar	903.192,00	779.774,00	115,8	667.746,00	862.368,00	77,4
Marec	1.351.072,00	1.235.405,00	109,4	1.413.904,00	948.866,00	149,0
April	1.543.655,00	1.102.177,00	140,1	1.920.526,00	1.158.766,00	165,7
Maj	2.535.308,00	1.349.867,00	187,8	2.559.767,00	1.205.901,00	212,3
Junij	1.348.162,00	1.362.275,00	99,0	1.311.575,00	1.035.899,00	126,6
Julij	1.915.113,00	1.135.141,00	168,7	1.774.180,00	1.014.893,00	174,8
Avgust	880.112,00	862.535,00	102,0	744.563,00	614.673,00	121,1
September	1.116.667,00	1.084.138,00	103,0	1.929.575,00	994.519,00	194,0
Oktober	2.188.985,00	1.258.335,00	174,0	2.373.011,00	1.138.322,00	208,5
November	2.352.013,00	1.139.915,00	206,3	2.123.513,00	1.124.727,00	188,8
December	2.252.613,00	1.645.022,00	136,9	1.927.727,00	1.245.545,00	154,8
SKUPAJ	20.492.898,00	14.365.743,00	142,7	21.154.075,00	12.547.579,00	168,6

Vir: Poročilo o mesečni prodaji in zalogah za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o in GALEB, d.d.

Priloga 12: Prikaz kazalca produktivnosti dela na osnovi mesečne razlike v ceni (RVC) za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

KAZALEC	RVC NA ŠT. ZAPOSLENIH LETO 2000			RVC NA ŠT. ZAPOSLENIH LETO 2001		
	INKI	GALEB	I _{INKI/} GALEB	INKI	GALEB	I _{INKI/} GALEB
Januar	636.041,00	409.944,00	155,2	757.995,00	276.904,00	273,7
Februar	280.604,00	240.061,00	116,9	213.456,00	222.838,00	95,8
Marec	414.472,00	371.128,00	111,7	466.756,00	291.219,00	160,3
April	460.097,00	285.429,00	161,2	639.873,00	344.337,00	185,8
Maj	737.720,00	416.571,00	177,1	866.464,00	369.662,00	234,4
Junij	400.425,00	411.076,00	97,4	450.554,00	312.325,00	144,3
Julij	409.496,00	269.992,00	151,7	587.281,00	253.984,00	231,2
Avgust	188.359,00	189.477,00	99,4	239.281,00	142.766,00	167,6
September	325.258,00	305.022,00	106,6	615.273,00	291.766,00	210,9
Oktober	658.797,00	393.642,00	167,4	789.359,00	288.317,00	273,8
November	742.514,00	355.248,00	209,0	699.713,00	327.909,00	213,4
December	722.583,00	504.185,00	143,3	648.430,00	352.182,00	184,1
SKUPAJ	5.976.366,00	4.151.775,00	143,9	6.974.435,00	3.474.209,00	200,7

Vir: Poročilo o mesečni prodaji in zalogah za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o in GALEB, d.d.

Priloga 13: Primerjava produktivnosti dela na osnovi prodaje in razlike v ceni za obe podjetje INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	prodaja/število zaposlenih v podjetju inki v letu 2000 - prodaja/število zaposlenih v podjetju galeb v letu 2000	510596,3	457013,4696	131928,4	220223,7	800968,8	3,870	11	,003
Pair 2	prodaja/število zaposlenih v podjetju inki v letu 2001 - prodaja/število zaposlenih v podjetju galeb v letu 2001	717208,0	474590,2194	137002,4	415667,8	1018748	5,235	11	,000
Pair 3	prodaja/število zaposlenih v podjetju inki v letu 2000 - prodaja/število zaposlenih v podjetju inki v letu 2001	-55098,1	323165,9599	93289,98	-260428	150231,8	-,591	11	,567
Pair 4	prodaja/število zaposlenih v podjetju galeb v letu 2000 - prodaja/število zaposlenih v podjetju galeb v letu 2001	151513,7	149341,1058	43111,06	56626,85	246400,5	3,514	11	,005
Pair 5	razlika v ceni/število zaposlenih v podjetju inki v letu 2000 - razlika v ceni/število zaposlenih v podjetju galeb v letu 2000	152049,3	134443,4854	38810,49	66627,93	237470,6	3,918	11	,002
Pair 6	razlika v ceni/število zaposlenih v podjetju inki v letu 2001 - razlika v ceni/število zaposlenih v podjetju galeb v letu 2001	291685,5	164247,2202	47414,09	187327,8	396043,2	6,152	11	,000
Pair 7	razlika v ceni/število zaposlenih v podjetju inki v letu 2000 - razlika v ceni/število zaposlenih v podjetju inki v letu 2001	-83172,4	110040,1033	31765,84	-153089	-13256,3	-2,618	11	,024
Pair 8	razlika v ceni/število zaposlenih v podjetju galeb v letu 2000 - razlika v ceni/število zaposlenih v podjetju galeb v letu 2001	56463,83	59624,3531	17212,07	18580,33	94347,34	3,280	11	,007

Priloga 14: Prikaz kazalca uspešnosti prodajnega programa na osnovi mesečne prodaje za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

KAZALEC	PRODAJA NA ZALOGE LETO 2000			PRODAJA NA ZALOGE LETO 2001		
	INKI	GALEB	I _{INKI/GALEB}	INKI	GALEB	I _{INKI/GALEB}
Januar	0,1846	0,1462	126,3	0,1837	0,1138	161,4
Februar	0,0792	0,0808	98,0	0,0509	0,0816	62,4
Marec	0,1184	0,1280	92,5	0,1079	0,0897	120,3
April	0,1353	0,1142	118,5	0,1465	0,1096	133,7
Maj	0,2222	0,1398	158,9	0,1953	0,1140	171,3
Junij	0,1182	0,1411	83,8	0,1000	0,0980	102,0
Julij	0,1678	0,1176	142,7	0,1353	0,0960	140,9
Avgust	0,0771	0,0893	86,3	0,0568	0,0581	97,8
September	0,0979	0,1123	87,2	0,1472	0,0941	156,4
Oktober	0,1919	0,1303	147,3	0,1810	0,1077	168,1
November	0,2061	0,1181	174,5	0,1620	0,1150	140,9
December	0,1974	0,1704	115,8	0,1471	0,1178	124,9
SKUPAJ	1,7961	1,4881	120,7	1,6137	1,1954	135,0

Vir: Poročilo o mesečni prodaji in zalogah za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o in GALEB, d.d.

Priloga 15: Prikaz kazalca uspešnosti prodajnega programa na osnovi mesečne razlike v ceni (RVC) za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

KAZALEC	RVC NA ZALOGE LETO 2000			RVC NA ZALOGE LETO 2001		
	INKI	GALEB	I _{INKI/GALEB}	INKI	GALEB	I _{INKI/GALEB}
Januar	0,0557	0,0425	131,1	0,0578	0,0262	220,6
Februar	0,0246	0,0249	98,8	0,0163	0,0211	77,3
Marec	0,0363	0,0384	94,5	0,0356	0,0275	129,5
April	0,0403	0,0296	136,1	0,0488	0,0326	149,7
Maj	0,0647	0,0432	149,8	0,0661	0,0350	188,9
Junij	0,0351	0,0426	82,4	0,0344	0,0296	116,2
Julij	0,0359	0,0280	128,2	0,0448	0,0240	186,7
Avgust	0,0165	0,0196	84,2	0,0183	0,0135	135,6
September	0,0285	0,0316	90,2	0,0469	0,0276	170,0
Oktober	0,0577	0,0408	141,4	0,0602	0,0273	220,5
November	0,0651	0,0368	176,9	0,0534	0,0310	172,3
December	0,0633	0,0522	121,3	0,0495	0,0333	148,6
SKUPAJ	0,5237	0,4302	121,7	0,5321	0,3287	161,9

Vir: Poročilo o mesečni prodaji in zalogah za leto 2000 in 2001 za podjetje INKI, d.o.o in GALEB, d.d.

Priloga 16: Primerjava uspešnosti prodajnega programa obeh podjetij INKI, d.o.o. in GALEB, d.d.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	prodaja/zaloga v podjetju inki v letu 2000 - prodaja/zaloga v podjetju galeb v letu 2000	2,567E-02	3,881E-02	1,120E-02	1,009E-03	5,032E-02	2,291	11	,043
Pair 2	prodaja/zaloga v podjetju inki v letu 2001 - prodaja/zaloga v podjetju galeb v letu 2001	3,486E-02	3,352E-02	9,677E-03	1,356E-02	5,616E-02	3,602	11	,004
Pair 3	prodaja/zaloga v podjetju inki v letu 2000 - prodaja/zaloga v podjetju inki v letu 2001	1,520E-02	2,665E-02	7,693E-03	-1,73E-03	3,213E-02	1,976	11	,074
Pair 4	prodaja/zaloga v podjetju galeb v letu 2000 - prodaja/zaloga v podjetju galeb v letu 2001	2,439E-02	1,646E-02	4,752E-03	1,393E-02	3,485E-02	5,133	11	,000
Pair 5	razlika v ceni/zaloga v podjetju inki v letu 2000 - razlika v ceni/zaloga v podjetju galeb v letu 2000	7,792E-03	1,118E-02	3,227E-03	6,892E-04	1,489E-02	2,415	11	,034
Pair 6	razlika v ceni/zaloga v podjetju inki v letu 2001 - razlika v ceni/zaloga v podjetju galeb v letu 2001	1,695E-02	1,194E-02	3,446E-03	9,366E-03	2,453E-02	4,919	11	,000
Pair 7	razlika v ceni/zaloga v podjetju inki v letu 2000 - razlika v ceni/zaloga v podjetju inki v letu 2001	-7,00E-04	9,031E-03	2,607E-03	-6,44E-03	5,038E-03	-,268	11	,793
Pair 8	razlika v ceni/zaloga v podjetju galeb v letu 2000 - razlika v ceni/zaloga v podjetju galeb v letu 2001	8,458E-03	6,237E-03	1,801E-03	4,495E-03	1,242E-02	4,697	11	,001

