

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

ANALIZA PRODAJE V PODJETJU EKOSTIL D. O. O.

Ljubljana, junij 2016

ALEKSANDAR BUDIMIR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aleksandar Budimir, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza prodaje v podjetju Eko stil, d. o. o., pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Mojco Marc

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPLOŠNA OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA IN ANALIZE PRODAJE	2
1.1 Analiza poslovanja.....	3
1.2 Analiza prodaje	4
2 PREDSTAVITEV PODJETJA EKOSTIL, D. O. O.	5
2.1 Zgodovina in razvojna pot podjetja	5
2.2 Organizacijska struktura podjetja	6
2.3 Opis prodajnih proizvodov	7
3 ANALIZA PRODAJE PODJETJA EKOSTIL, D. O. O.	7
3.1 Analiza obsega in strukture prodaje.....	8
3.1.1 Obseg in struktura prodaje po proizvodih	10
3.1.2 Obseg in struktura prodaje po prodajnih trgih.....	13
3.2 Analiza obsega in strukture prodaje po kupcih.....	15
3.3 Analiza toka prodaje	18
3.4 Analiza prodajnih poti	19
3.5 Analiza prodajnih stroškov	21
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obseg prodaje v podjetju Ekostil v obdobju 2011–2015 (v EUR)	9
Tabela 2: Obseg prodaje v podjetju Ekostil po vrstah proizvodov v obdobju 2011–2015 (v EUR)	12
Tabela 3: Obseg prodaje v podjetju Ekostil doma in v tujini v obdobju 2011–2015 (v EUR)	14
Tabela 4: Obseg prodaje v podjetju Ekostil po kupcih v obdobju 2011–2015 (v EUR)	17
Tabela 5: Obseg prodaje v podjetju Ekostil po mesecih v obdobju 2011–2015 (v EUR)	19
Tabela 6: Podatki za izračun količnikov prodajnih stroškov v podjetju Ekostil in rezultati količnikov v obdobju 2011–2015	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Ekostil	6
Slika 2: Gibanje obsega prodaje v podjetju Ekostil v obdobju 2011–2015 (v EUR)	9
Slika 3: Struktura prodaje v podjetju Eko til po vrstah proizvodov v obdobju 2011–2015 (v %)	11
Slika 4: Struktura prodaje v podjetju Ekostil doma in v tujini v obdobju 2011–2015 (v %)	14
Slika 5: Struktura prodaje v podjetju Ekostil po kupcih v obdobju 2011–2015 (v %)	17
Slika 6: Ritmičnost prodaje v podjetju Ekostil po mesecih v obdobju 2011–2015	19

UVOD

Človek že od davnine gospodari. Njegovo gospodarjenje je v zgodovini spreminjalo svoje oblike, vendar se je njegovo bistvo ohranjalo. Ker je na voljo vedno premalo dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi, je potrebno to omejenost dobrin zmanjševati. Človek to počne s svojo zavestno dejavnostjo, ki ji pravimo proces gospodarjenja (Pučko, 2001, str. 6).

Podjetja ne poslujejo sama zase, marveč delujejo v določenem okolju in se mu poskušajo v okviru svoje zmožnosti prilagoditi, tako da bo njihovo poslovanje čim bolj uspešno. Okolje predstavlja za podjetje možnosti in nevarnosti. V prilagajanju pa se podjetje spreminja, spreminja se tudi njegova organizacija (Rozman, 2001, str. 40).

Značilnost sodobnega gospodarstva je prenasičenost trga s podobnimi proizvodi, posledica je visoka stopnja konkurence. Slednja je ugodna za kupce in neugodna za podjetja, saj le-ta v okolju z visoko stopnjo konkurence običajno ne dosegajo ustreznih prodajnih cen, ki bi omogočile izboljšanje uspeha poslovanja, to lahko pripelje do likvidnostnih težav ali celo propad podjetij. Prodajne cene so, poleg stroškov, zelo pomemben dejavnik pri poslovanju podjetij, od njih je odvisna poslovna uspešnost. Zato je za podjetja pomembno, po kakšnih cenah in s kakšnimi prodajnimi stroški prodajajo proizvode, saj večji obseg prodaje še ne pomeni tudi boljše uspešnost slednje. Na osnovi navedenega je cilj podjetij, prodaja proizvodov po čim višji prodajni ceni in s čim nižjimi stroški, saj na ta način izboljšujejo uspeh poslovanja. Da to dosežejo, je vse odvisno od prodajne funkcije, zato je slednja temeljna funkcija v podjetjih, od katere je odvisen uspeh poslovanja.

V okviru prodaje so naloge prodajne funkcije predvsem načrtovanje prodaje, proučevanje trga, spremljanje konkurence in ustvariti čim večji obseg prodaje, kajti le tako si izboljšujejo konkurenčni položaj ter prodajne pogoje na trgu. Prodajna funkcija je gonilo podjetja in je odvisna predvsem od prodajnega osebja, ki s svojimi sposobnostmi, izkušnjami, znanjem in vestnostjo pripomorejo k uspešni prodaji. Če ni prodaje ni podjetja, zato je z vidika uspešnosti poslovanja nujno izvajati analizo prodaje, ki je ena izmed pomembnejših delnih analiz poslovanja.

Predmet zaključne strokovne naloge je analiza prodaje v podjetju Ekostil, d. o. o., v katerem sem zaposlen 14 let. V času svojega delovanja v podjetju sem delal v vseh poslovnih oddelkih, razen v finančnem oddelku. Od leta 2008 delam v komercialnem oddelku kot komercialist in vodja projektov, zato sem dobro seznanjen s prodajo, prodajno funkcijo in njeno pomembno vlogo v podjetju. Podjetje Ekostil, d. o. o. je prodajno-storitveno podjetje, ki se poleg osnovne dejavnosti prodaje in vgradnje talnih oblog ukvarja še z dopolnilno dejavnostjo, in sicer oddajanje poslovnih prostorov v najem.

Namen analize prodaje v podjetju Ekostil je s primerjavo obsega prodaje v vseh preučevanih letih oceniti uspešnost prodaje ter ugotoviti, kako je uspešnost prodaje vplivala na uspeh poslovanja v vseh obravnavanih letih. Na podlagi analize prodaje nameravam predlagati ukrepe za povečanje obsega prodaje. Cilj zaključne strokovne naloge je s pomočjo analize prodaje ugotoviti problemska in prednostna stanja za izboljšanje obsega prodaje, ki vodi do boljšega uspeha poslovanja podjetja, pri tem pa pokazati na spremembe, ki bi podjetju omogočile učinkovitejše doseganje načrtovanih ciljev prodaje.

V zaključni strokovni nalogi (v nadaljevanju zaključna naloga) predstavljam praktični in teoretični vidik analize prodaje. Teoretični del črпам iz razpoložljive literature s področja analize poslovanja, praktični del pa iz izkazov poslovnega izida in bilanc stanja podjetja Eko stil ter svojih izkušenj na področju prodaje. Predmet zaključne naloge je analiza osnovne dejavnosti podjetja, tj. prodaje in vgradnje talnih oblog, zato prihodke in odhodke dopolnilne dejavnosti (najemnin) izločim iz analize in niso predmet zaključne naloge. V zaključni nalogi ugotavljam dejavnike, ki so pozitivno ali negativno vplivali na obseg prodaje talnih oblog v letih od 2011 do 2015. Podatke navajam za vsa navedena leta, ki jih med seboj primerjam, spremembe v obsegu prodaje pa izražam s pomočjo indeksov in opisno glede na dejanska gibanja prodaje v opazovanih letih.

Zaključna naloga je sestavljena iz štirih poglavij. Uvodu sledi prvo poglavje o splošni opredelitvi analize poslovanja in analize prodaje, ki predstavlja teoretični del zaključne naloge. V drugem poglavju predstavim podjetje Ekostil, zgodovino in razvojno pot podjetja, njegovo organizacijsko strukturo in opis prodajnih proizvodov podjetja. V nadaljevanju (tretje poglavje) analiziram prodajo podjetja, ki zajema analizo obsega in strukture prodaje, obsega in strukture prodaje po proizvodih, obsega in strukture prodaje po prodajnih trgih, analizo obsega in strukture prodaje po kupcih, analizo toka prodaje, analizo prodajnih poti in analizo prodajnih stroškov. V sklepu povzamem pomembnejše rezultate in ugotovitve, ki sledijo na podlagi analize prodaje podjetja Ekostil.

1 SPLOŠNA OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA IN ANALIZE PRODAJE

Na splošno je analiza poslovanja proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 2001, str. 14). Je ekonomska kontrola poslovanja podjetja, ki obsega ocenjevanje in planiranje poslovanja (Lipovec, 1974, str. 15).

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode oz. storitve podjetja ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod. S prodajo prehajajo proizvodi v last kupcev. Njihova vrednost pa se v podjetju sprva največkrat pretvori v terjatev do kupca, kasneje pa s plačilom v obliko denarnih sredstev (Pučko, 2001, str. 111).

1.1 Analiza poslovanja

V podjetjih se stalno sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi, kako to storiti, saj konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov na ta vprašanja je predmet znanstvene discipline, ki ji tradicionalno pravimo analiza poslovanja. (Pučko, 2001, str. 7).

Analizo poslovanja podjetja je moč opredeliti kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom. Pri takem razumevanju analize poslovanja gre za to, da se ta veda ukvarja z raziskovanjem poslovanja čisto določenega podjetja. Gre torej za vedo, ki je po svoji naravnosti empirična in ne teoretska. Ta empirična naravnost ne pomeni, da ta veda ne razvija splošnih spoznanj in prijemov, kako izboljševati ekonomsko uspešnost poslovanja združbe. Vendar je njeno poslanstvo vezano na izboljševanje uspešnosti poslovanja konkretnega podjetja (Pučko, 2001, str. 10).

Namen analize poslovanja je izven samega procesa spoznavanja objekta. Samo v primeru, če je namen opredeljen izven spoznavnega procesa, prihajamo v položaj, ko vemo kdaj je treba proces analiziranja zaustaviti. Če bi bil namen sestavina spoznavnega procesa samega, bi se nam vsiljeval proces analize kot neskončen. S tem trdimo, da ga določajo potrebe praktične (konkretne) dejavnosti gospodarjenja v podjetju. Te praktične potrebe določajo namen z raznih vidikov in sicer ga določajo trije vidiki (Pučko, 2001, str. 9-11): **ekonomski:** poslanstvo analize poslovanja je primarno vezano na ekonomski vidik, saj analiza poslovanja pomaga izboljševati ekonomsko uspešnost poslovanja konkretnega podjetja, **organizacijski:** organizacija omogoča dosegati smotrnost doseganja ciljev podjetja. Brez poglobljanja v vprašanja organizacije ni mogoče izkoristiti vseh možnosti za povečanje ekonomske uspešnosti poslovanja, **uporabniški:** namen vsake analize poslovanja je odvisen od interesov uporabnikov konkretne analize. Vedenje, ki je s tem v skladu, zahteva, da analiza poslovanja omogoči uresničiti tiste ukrepe v poslovanju konkretnega podjetja, ki bodo upravljalcem omogočili doseči kar največjo uspešnost poslovanja.

Z analizo poslovanja podjetje preverja uspešnost poslovanja in izvaja kontrolo poslovanja, na podlagi katere podjetje sprejema odločitve v poslovanju za prihodnje obdobje. Ker je analiza poslovanja običajno opredeljena na kratek rok in se nanaša na obdobje do vključno enega leta, omogoča podjetju relativno hitro ugotovitev uspešnosti poslovanja. Tako lahko podjetje ugotovi ali obseg poslovanja odstopa od načrtovanega v pozitivnem ali negativnem smislu. V primeru da podjetje posluje slabše od načrtovanega, lahko na podlagi analize poslovanja in njenimi metodami ugotovi kje so odstopanja, prilagodi poslovanje in sprejme ustrezne ukrepe za izboljšanje poslovanja v prihodnjem obdobju. Analizo poslovanja mora izvajati vsako podjetje, kajti le tako lahko spremlja uspešnost poslovanja in se izogne težavam v prihodnosti.

1.2 Analiza prodaje

Prodaja vsakega podjetja je odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov, če nanjo gledamo z vidika podjetja. Obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politika so že takšne pomembne objektivne določljivke prodaje. Bolj kot objektivni dejavniki prodaje so za spremljanje in ocenjevanje prodaje pomembni subjektivni dejavniki. Mednje sodijo sposobnosti in prizadevnosti prodajalcev. Brez njihovih zmožnosti in brez prizadevnega dela je težko pričakovati uspešno prodajo proizvodov ali storitev podjetja. Tudi v zvezi s prodajo spremljamo in ocenjujemo tiste dejavnike prodaje, ki imajo vpliv na doseženo poslovno uspešnost. Zato pri prodaji spremljamo (Pučko, 2001, str. 111–12):

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

Prodajo pojmuje ožje ali širše. Ožje opredeljujemo prodajo predvsem s podjetniškega vidika kot eno temeljnih funkcij poslovnega procesa, kot so npr.: nabavljanje, proizvodnje, financiranje in kadrovanje. V širšem pomenu pa obravnavamo prodajo kot distribucijsko fazo celotnega gospodarskega procesa, ki vključuje tudi fizično gibanje izdelkov od proizvodnje do porabe (Potočnik, 1998, str. 131).

Prodaja je najbolj kritična dejavnost podjetja, ki zaključuje poslovni proces in preko katere podjetje spreminja svoje izdelke oz. storitve v denarno obliko. Podjetja morajo uporabljati različne prodajne metode, tržne poti, diferenciacijo cen in tržno komuniciranje, zlasti pa

oglaševanje, da bi dosegla s prodajo svojih izdelkov načrtovani poslovni rezultat (dobiček). Prodaja je torej jedro trženjskih dejavnosti vsakega podjetja (Potočnik, 1998, str. 131–32).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA EKOSTIL, D. O. O.

Podjetje Ekostil je med vodilnimi podjetji v Sloveniji na področju ponujanja celovite rešitve dobave, prodaje in vgradnje talnih oblog. S svojim širokim prodajnim programom pokriva vse segmente talnih oblog, razen keramike.

2.1 Zgodovina in razvojna pot podjetja

Podjetje Ekostil z dvanajstimi zaposlenimi in tudi na podlagi ostalih kriterijev, ki jih opredeljuje veljavna zakonodaja, sodi med majhna podjetja. Je relativno mlado podjetje, katerega predmet poslovanja je bil v letih od 1982 do 1990 samo vgradnja talnih oblog ter slikopleskarska dela. Leta 1991 je slikopleskarstvo nadomestila dobava in prodaja talnih oblog, ohranila pa se je vgradnja talnih oblog.

Leta 1994 se je sedež podjetja z vsemi poslovnimi prostori in skladiščnimi kapacitetami, zaradi povečane prodaje in potrebe po večjem skladišču in poslovnih prostorih, iz lokacije Dunajska Cesta 156 – WTC preselil v lastne prostore na lokaciji Šmartinska 152, današnje nakupovalno središče BTC, v skupni površini približno 500 m².

Leta 2005 se je podjetje, zaradi ekspanzije na področju svojega poslovanja, odločilo investirati v izgradnjo nove poslovne stavbe bruto površine cca. 5.000 m². Del skupne površine v izmeri cca 3.600 m² (uporabna površina) služi podjetju kot dopolnilna dejavnost, tj. oddajanje poslovnih prostorov v najem (naložbena nepremičnina – 2.598 m²). Preostanek (1.002 m²) podjetje uporablja za opravljanje svoje dejavnosti kot pisarne, razstavno-prodajni salon in skladišče. Oddajanje prostorov v najem je tako dopolnilna dejavnost podjetja, zato prihodke od najemnin iz analize prodaje izločim in niso predmet zaključne naloge, ravno tako izločim iz opazovanega rezultata tudi odhodke, ki imajo vir v naložbeni nepremičnini (amortizacija).

Glavna dejavnost podjetja Ekostil je dobava, prodaja ter vgradnja talnih oblog različnih evropskih proizvajalcev. Dejavnost podjetja je določena v Aktu o ustanovitvi družbe z dne, 23. 12. 1989, in naknadne spremembe in dopolnitve le-te v sodno-poslovnem registru. Glavna dejavnost podjetja, povzeta po navedeni registraciji, je tako oblaganje tal in sten.

Registrirana solastnika podjetja Ekostil sta po zadnjih uradnih podatkih Aleksandra Dugić (2/3) in Ekrem Dugić (1/3), ki sta podjetje tudi ustanovila. Podjetje vodi direktor Arnel Dugić.

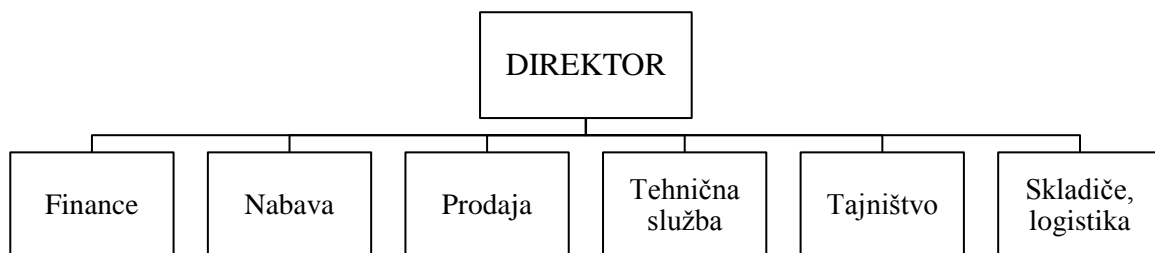
2.2 Organizacijska struktura podjetja

Organizacijska struktura je v vsakem podjetju nepogrešljiv organizacijski element in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve. Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini, naloge in pa njihovi nosilci, med katerimi se vzpostavijo in razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Lipičnik, 2002, str. 44).

Organizacijska struktura mora biti oblikovana tako, da se izvajalci nalog lahko prilagodljivo obnašajo. Zanj velja, da je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Pri tem pa sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva (Lipičnik, 2002, str. 45).

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v podjetju razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur, in sicer (Lipičnik, 2002, str. 50): funkcijska organizacijska struktura, produktivna (divizijska) organizacijska struktura, projektna organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura in dinamična mreža. Organizacijsko strukturo podjetja Eko stil ponazarja Slika 1:

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Ekostil



Slika 1 prikazuje, da se je podjetje Ekostil opredelilo za funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je tudi najbolj pogosta organizacijska struktura, značilna predvsem za mala in srednje velika podjetja (Rozman, 2001, str. 87). Podjetje je organizirano v 6 oddelkov: finance in računovodstvo, nabava, prodaja, tehnična služba, administracija ter logistika in skladišče. Oddelki so med seboj zelo tesno povezani, komuniciranje je enostavno, hitro in

učinkovito. Podjetje vodi direktor, odločanje je centralizirano, kar pomeni, da vse odločitve tako sprejema sam in je neposredno odgovoren za uspeh podjetja.

2.3 Opis prodajnih proizvodov

Podjetje Ekostil je storitveno podjetje, ki se poleg vgradnje talnih oblog ukvarja tudi z zastopstvom ter prodajo različnih talnih oblog svetovnih proizvajalcev. Podjetje pokriva vse segmente talnih oblog z namenom, da bi zadovoljilo želje in potrebe številnih kupcev ter posledično povečalo svojo prodajo. Proizvodi, ki jih podjetje Ekostil ponuja oz. prodaja, so naslednji:

- itisoni v rolah,
- itisoni v ploščah,
- volnene talne obloge,
- dekorativne PVC talne obloge v ploščah in panelah,
- PVC talne obloge za objekte (šole, vrtce, bolnišnice itd.),
- gumene talne obloge (talna obloga iz naravnega kavčuka),
- naravni linolej,
- enomer talne obloge (talne obloge nove generacije),
- parketi.

3 ANALIZA PRODAJE PODJETJA EKOSTIL, D. O. O.

Prodajna funkcija je v podjetju ena izmed temeljnih funkcij, ki omogoča pretvarjanje prodanih proizvodov ali storitev v denar, s čimer je zagotovljena nepretrganost celotnega poslovnega procesa (Lipičnik, Pučko & Rozman, 1991, str. 16).

Številne prodajne dejavnosti je mogoče zajeti v treh skupinah: vodenje prodaje, pripravljalne dejavnosti (zbiranje, shranjevanje in obdelava podatkov o prodaji na trgu, tržne raziskave, analize prodaje, priprava proizvodov, prodajnih metod in poti, načrtovanje prodaje, usposabljanje prodajalcev itd.), izvrševalne dejavnosti (izdelava ponudb, zbiranje naročil, obdelava naročil, prevozi, fakturiranje, opominjanje, montaža itd.). Navedene prodajne dejavnosti je potrebno smotrno usmerjati s prodajno politiko (Kotnik, 1990, str. 4–5).

Prodajna funkcija je v podjetju Ekostil ključnega pomena, od nje je odvisen uspeh poslovanja in obstoj podjetja. Brez uspešne prodaje in usposobljenih zaposlenih v

prodajnem oddelku podjetje ne more poslovati. S svojim delovanjem vključuje v poslovni proces vse ostale poslovne funkcije ter z načinom prodaje proizvodov in prodajnega asortimenta vpliva na druge poslovne funkcije.

Prodajne dejavnosti v podjetju Ekostil, ki jih izvajajo v okviru organizacije prodaje, so: proučevanje trga, spremljanje konkurence, predstavitev proizvodov, izdelava ponudb, pridobivanje naročil, obdelava naročil, izvrševanje naročil, prevzem proizvodov, fakturiranje in izvrševanje izterjav. Prodajna funkcija je organizirana kot komercialni oddelek; razdeljena je na maloprodajo (prodaja fizičnim kupcem) in veleprodajo, ki predstavlja največji del prihodkov podjetja Ekostil (prodaja pravnim osebam, gradbenim podjetjem, investitorjem, podopolagalskim podjetjem) ter na nabavo, ki v podjetju opravlja logistično funkcijo. Prodajo v podjetju Ekostil analiziram na podlagi:

- obsega in strukture prodaje,
- obsega in strukture prodaje po kupcih,
- toka prodaje,
- prodajne poti,
- prodajnih stroškov.

3.1 Analiza obsega in strukture prodaje

Obseg prodaje analiziram na podlagi izdanih faktur za prodane proizvode in storitve, podatke črpam iz letnih poročil podjetja Ekostil, za obdobje od leta 2011 do leta 2015. Čisti prihodki od prodaje so izkazani po faktorni vrednosti, zmanjšani za trgovske popuste, količinske rabate, pozneje odobrene popuste ter dobropisov; kot sem omenil že v uvodu, prihodkov iz naslova oddajanja poslovnih prostorov v najem ne zajemam v analizo. Ker fakture vsebujejo tekoče prodajne cene, nam ta način spremljanja in ocenjevanja prodaje pomeni kategorijo, ki vsebuje vse slabosti tekočih cen (Pučko, 2001, str. 112).

Obseg in gibanje prodaje v podjetju Ekostil prikažem v Tabeli 1 in Sliki 2. Iz obojega je razvidno, da se je obseg prodaje v letu 2012 zmanjšal za 8,2 % v primerjavi s predhodnim letom, kar je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. Negativne rezultate prodaje podjetje beleži tudi leta 2013, ko se je prodaja zmanjšala še za dodatnih 10,4 % glede na leto 2012. Ugotavljam, da je v obdobju od leta 2011 do 2013 prevladoval padajoč trend prodaje, zaradi nestabilnega poslovnega okolja, ki ga je povzročila gospodarska kriza v navedenem obdobju.

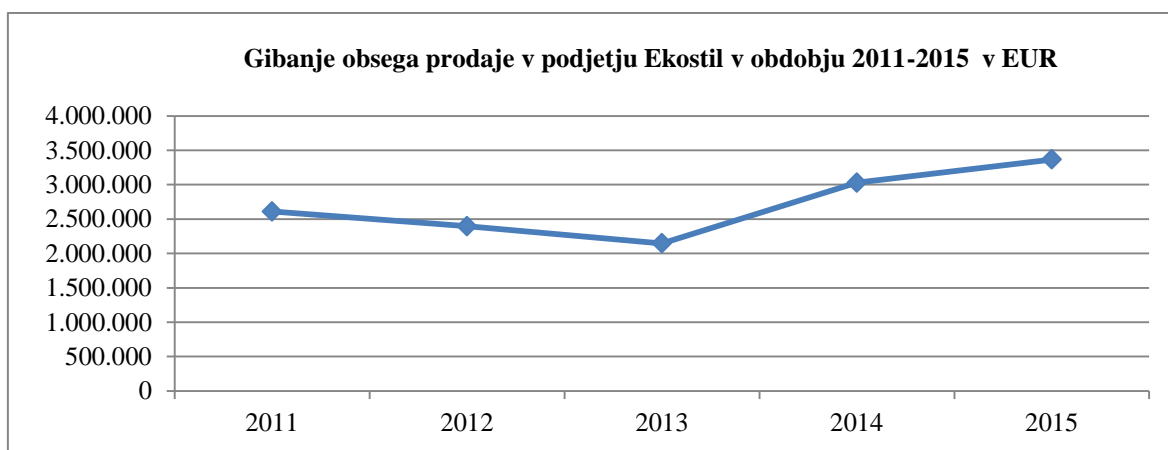
Podjetje v letu 2014 beleži povečanje obsega prodaje v primerjavi s predhodnim letom, in sicer za 44,0 %, leta 2015 se je prodaja, v primerjavi z letom poprej, ponovno povečala za 9,3 %, kar je na uspeh poslovanja imelo pozitiven vpliv. Podjetje je uspelo v zadnjih dveh letih povečati svoj obseg prodaje za 50,4 % v primerjavi z letom 2013. Glede na navedeno ocenjujem, da je podjetje v zadnjih dveh letih poslovalo uspešnejše v primerjavi s predhodnimi leti.

Tabela 1: Obseg prodaje v podjetju Ekostil v obdobju 2011–2015 v EUR

Podjetje	2011	2012	2013	2014	2015	I _{12/11}	I _{13/12}	I _{14/13}	I _{15/14}
Prodaja	2.608.508	2.394.947	2.146.090	3.080.273	3.365.239	91,8	89,6	144,0	109,3

Vir: Letna poročila podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Slika 2: Gibanje obsega prodaje v podjetju Ekostil v obdobju 2011–2015



Vir: Interni podatki podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Iz podatkov v Tabeli 1 in letnih poročil podjetja Ekostil ugotavljam, da je podjetje imelo največje težave v obdobju od leta 2011 do leta 2013 glede na obseg prodaje, ki ga je doseglo. Podjetje je zašlo v likvidnostne težave zaradi plačilne nediscipline kupcev in slabe realizacije. Razlogi za upad obsega prodaje v obdobju 2011–2013 so predvsem: gospodarska kriza, ki je povzročila propad številnih podjetij, nepremičninski krč, zaustavitev investicij in pomanjkanje kupcev, saj je bila prihodnost negotova. Pomanjkanje investicij/projektov je povzročilo visoko stopnjo konkurence, zato je bilo podjetje prisiljeno prodajati proizvode po nizkih cenah, zmanjšal se je tudi obseg prodaje kar je

negativno vplivalo na uspeh poslovanja podjetja v obdobju 2011–2013. Obseg prodaje se je izboljšal v letih 2014 in 2015, saj se je povečal glede na predhodna leta.

Navajam nekaj glavnih dejavnikov, ki so pripomogli k povečanju prodaje in tako uspešnejšemu poslovanju podjetja v letih 2014 in 2015:

- pomoč države z javnimi razpisi in investicijami (izgradnja ter adaptacija šol, vrtcev, bolnišnic, domov za ostarele, zdravstvenih domov itd.);
- evropske subvencije (eko skladi, energetske sanacije, zelena gradnja);
- investicije zasebnih investitorjev, kot so adaptacija in novogradnja objektov, predvsem hotelov ter poslovnih prostorov; pri navedenih investicijah je podjetje lahko prodalo dražje proizvode z večjo dodano vrednostjo;
- reorganizacija znotraj podjetja, aktivnosti na področju trženja, prepoznavnosti podjetja in proizvodov ter prodaja s poudarkom na ekoloških proizvodih, katere konkurenca nima (talne obloge nove generacije enomer in naravne talne obloge)

Na podlagi izkušnje podjetja Ekostil ugotavljam, da kolikor navedenih ukrepov in vključevanja države ne bi bilo, bi gradbeništvo popolnoma propadlo in povzročilo še večjo krizo v Sloveniji. V nadaljevanju analiziram obseg in strukturo prodaje podjetja Eko stil, po naslednjih strukturah prodaje:

- obseg in struktura prodaje po proizvodih,
- obseg in struktura prodaje po prodajnih trgih.

3.1.1 Obseg in struktura prodaje po proizvodih

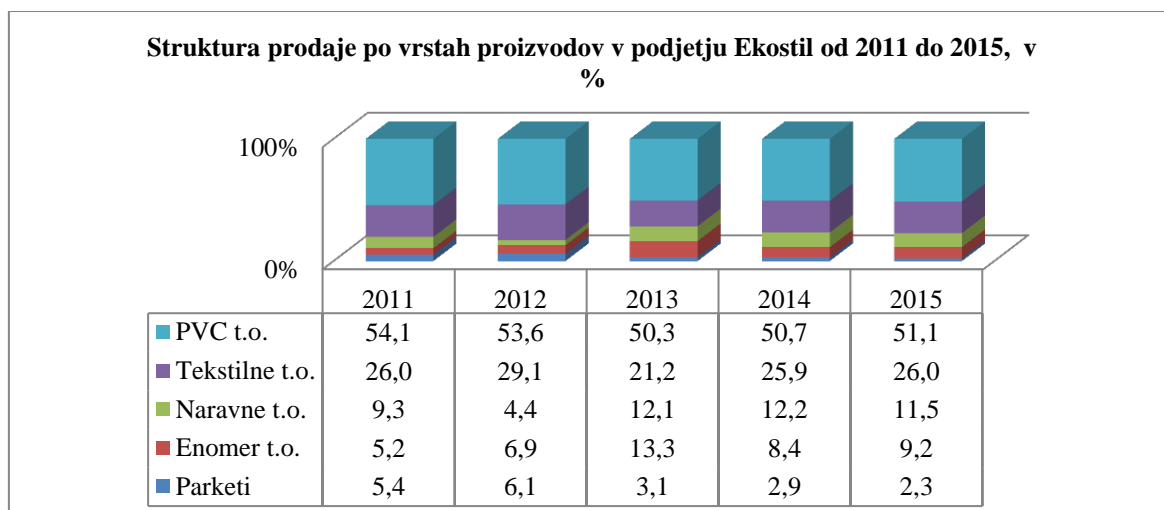
Podjetje prodaja različne vrste talnih oblog, le-te se med seboj razlikujejo po različnih lastnostih in namembnostih, prilagojenih potrebam in željam kupcev. Proizvode po vrstah razdelim v sledeče skupine:

- tekstilne talne obloge (itisoni v rolah in ploščah ter volnene talne obloge),
- PVC talne obloge (dekorativni PVC-ji in PVC talne obloge za objekte),
- naravne talne obloge (gumene talne obloge iz naravnega kavčuka in naravni linolej, ki so brez vsebnosti PVC-ja in škodljivih snovi),
- enomer talne obloge (ekološke talne obloge nove generacije, brez vsebnosti PVC-ja in škodljivih snovi),

- parketi.

Obseg prodaje po vrstah proizvodov v podjetju Ekostil prikažem v Tabeli 2, strukturo prodaje po vrstah proizvodov pa na Sliki 3. Iz strukture prodaje po vrstah proizvodov največji delež celotne prodaje, v vseh obravnavanih letih, pripada PVC talnim oblogam, in sicer dobrih 50,0 %, z manjšimi nihanjem med leti. Sledijo tekstilne talne obloge z drugim največjim deležem, tj. 26,0 % v letih 2011, 2014 in 2015, izjema sta leti 2012 z 29,1 % deležem in 2013 z 21,2 % deležem. Na tretjem mestu so naravne talne obloge s skoraj enakim deležem prodaje v vseh obravnavanih letih, razen v letu 2012, ko je bil delež prodanih naravnih talnih oblog najnižji in je znašal 4,4 % celotne prodaje. Četrto mesto zavzemajo enomer talne obloge z deležem, ki se je skozi vsa leta spreminjal. Najnižji delež prodaje talne obloge enomer je znašal v letu 2011, in sicer 5,2 % glede na celotno prodajo v podjetju. V letu 2012 se je delež prodanih enomer talnih oblog povečal, največji delež prodaje navedenih oblog pa je podjetje doseglo v letu 2013, in sicer 13,3 % celotne prodaje. V letih 2014 in 2015 podjetje beleži rahel upad deleža prodanih enomer talnih oblog glede na predhodna obdobja. Od leta 2011 do 2015 je podjetje prodalo najmanj parketa, ki predstavlja najmanjši delež celotne prodaje, v letu 2015 je ta znašal le 2,3 % celotne prodaje.

Slika 3: Struktura prodaje v podjetju Ekostil po vrstah proizvodov v obdobju 2011–2015 v %



Opomba: Kratica t. o. pomeni talna obloga.

Vir: Interni podatki podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Iz Tabele 2 ugotavljam, da se je prodaja PVC talnih oblog od leta 2011 do vključno z letom 2013, zmanjšala za 25,0 %. Upad prodaje, v navedenih letih, pripisujem gospodarski krizi, ki je posledično povzročila zaustavitev državnih investicij in investicij zasebnih investorjev. Ker prodaja PVC talnih oblog predstavlja več kot polovico celotnih prihodkov podjetja je upad prodaje PVC talnih oblog negativno vplival na celotno prodajo in posledično na uspešnost poslovanja podjetja v obdobju 2011–2013. Prodaja PVC talnih oblog se je v letu 2012 zmanjšala za 9,1 % v primerjavi z letom 2011, v letu 2013 se je upad prodaje nadaljeval, tako je prodaja PVC talnih oblog padla še za 15,9 % glede na leto 2012, kar je negativno vplivalo na uspeh poslovanja. V zadnjih dveh letih je podjetje povečalo prodajo PVC talnih oblog, in sicer v letu 2014 za 44,70 % in v letu 2015 za 10,01 % glede na predhodno leto, kar je pozitivno vplivalo na uspeh poslovanja.

Pri tekstilnih talnih oblogah večjih težav podjetje ni imelo, prodaja se je od leta 2011 do leta 2013 povečevala. V letu 2013 podjetje beleži upad prodaje tekstilnih talnih oblog za 34,6 % glede na leto 2012. V letu 2014 pa je podjetje povečalo prodajo tekstilnih oblog glede na leto 2013, in sicer za 75,0 %. V letu 2015 glede na leto 2014 je podjetju ponovno uspelo povečati obseg prodaje tekstilnih talnih obloga, in sicer za 9,5 %. K povečanju prodaje tekstilnih talnih oblog v letih 2014 in 2015 so prispevale investicije zasebnih investorjev, ki so investirali v obnovo ali novogradnjo poslovnih prostorov in hotelov, kjer največji delež vgrajenih talnih oblog zavzemajo ravno tekstilne talne obloge.

Tabela 2: Obseg prodaje v podjetju Ekostil po vrstah proizvodov v obdobju 2011–2015 v EUR

Podjetje	2011	2012	2013	2014	2015	I _{12/11}	I _{13/12}	I _{14/13}	I _{15/14}
PVC t. o.	1.412.029	1.283.107	1.078.454	1.560.466	1.718.364	90,9	84,1	144,7	110,1
Tekstilne t. o.	678.020	696.844	455.925	797.791	873.428	102,8	65,4	175,0	109,5
Naravne t. o.	243.058	104.262	259.822	374.561	385.416	42,9	249,2	144,2	102,9
Enomer t. o.	134.775	165.610	284.834	259.359	309.455	122,9	172,0	91,1	119,3
Parketi	139.625	145.125	67.306	88.712	77.577	103,9	46,4	131,8	87,5
Skupaj	2.608.508	2.394.947	2.146.090	3.080.273	3.365.239	91,8	89,6	144,0	109,3

Opomba: Kratica t. o. pomeni talna obloga.

Vir: Interni podatki podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Iz spremljanja obsega prodaje naravnih in enomer talnih oblog v obdobju 2011–2013 ugotavljam, da je podjetju, kljub padajočim trendom prodaje v panogi, uspelo povečati

prodajo tovrstnih talnih oblog. Največjo rast obsega prodaje po vrstah proizvodov podjetje beleži pri naravnih in enomer talnih oblogah v letu 2013, kljub gospodarski krizi, in sicer pri naravnih talnih oblogah kar za 149,20 % glede na leto 2012, pri enomer talnih oblogah pa za 72,0 %. To kaže na dejstvo, da se je podjetje v letu 2013 usmerilo bolj na prodajo ekoloških talnih oblog. S pozitivnimi rezultati prodaje navedenih proizvodov podjetje nadaljuje tudi v letih 2014 in 2015.

Na podlagi internih podatkov podjetja Ekostil navajam, dva ključna razloga za povečanje prodaje tovrstnih talnih oblog, in sicer je prvi razlog intenzivno delovanje podjetja na področju trženja, prepoznavnosti in prodaje ekoloških talnih oblog, kamor spadajo naravne in enomer talne obloge, osveščanje ljudi in podjetij glede pomembnosti trajnostnega razvoja, zdravja ter čuvanja okolja za prihodnje generacije. Drugi razlog, za povečanje obsega prodaje naravnih in enomer talnih oblog, je pomoč države z investicijami ekološke gradnje in privatne investicije, ki sledijo globalnemu trendu trajnostnega razvoja (zelena gradnja, energetske sanacije šol, vrtcev, bolnišnic, domov za ostarele itd.), kar pomeni izgradnja takšnih objektov, v katere se tovrstne talne obloge večinoma vgrajujejo.

3.1.2 Obseg in struktura prodaje po prodajnih trgih

Struktura prodaje po prodajnih trgih omogoča ocenjevati vpliv teh strukturnih sprememb na poslovno uspešnost. Poslovni uspeh, ki se ga dá doseči na različnih trgih, je različen. Če se večja delež prodaje na manj obetavnih trgih, to ne bo imelo ugodnega vpliva na poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2001, str. 113).

Podjetje Ekostil svoje proizvode izvaža predvsem v države bivše Jugoslavije, tj. na Hrvaško, v Bosno, Črno goro in Makedonijo, na drugih tujih trgih podjetje ni prisotno. Obseg in strukturo prodaje na tujih trgih ponazarjata Tabela 3 in Slika 4.

Obseg prodaje na tujih trgih je zajet v Tabeli 3, podatke pridobim iz letnih poročil podjetja Ekostil za obdobje od leta 2011 do leta 2015. Iz Tabele 3 ugotavljam, da se je obseg prodaje na tujih trgih v prvih treh letih zmanjševal, in sicer v letu 2012 za 23,0 % glede na leto 2011, v letu 2013 pa kar za 68,9 % v primerjavi z letom 2012. V letu 2014 podjetje beleži povečanje rasti prodaje na tujem trgu za 86,3 % glede na leto 2013. S pozitivnimi rezultati in rastjo prodaje na tujih trgih podjetje nadaljuje tudi v letu 2015, ko je obseg prodaje na tujih trgih povečalo za 459,9 % v primerjavi z letom poprej, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. K rasti prodaje na tujem so pripomogle številne investicije države in investicije privatnih investorjev, predvsem v izgradnjo in adaptacijo

hotelov v Črni gori in Hrvaški. Vse kaže, da se stanje prodaje v podjetju izboljšuje tako doma kot na tujem, vendar mora biti vodstvo podjetja previdno, saj je gradbena panoga nepredvidljiva. Iz Tabele 3 je razvidno tudi, da prodaja na tuje trge, glede na obseg celotne prodaje, ni ključna za uspešno poslovanje podjetja, zato ne more ogroziti podjetje v primeru negativnih rezultatov prodaje v tujini.

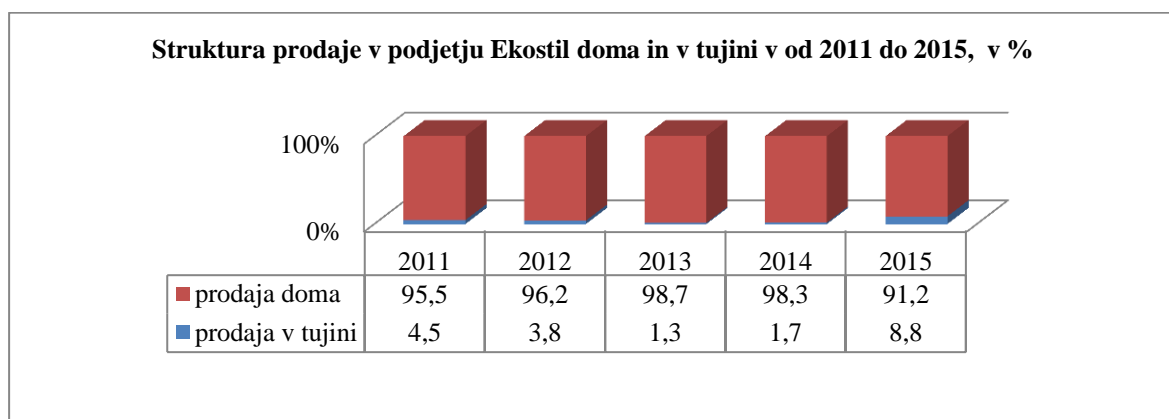
Tabela 3: Obseg prodaje v podjetju Ekostil doma in v tujini v obdobju 2011–2015 v EUR

Podjetje	2011	2012	2013	2014	2015	I _{12/11}	I _{13/12}	I _{14/13}	I _{15/14}
Prodaja doma	2.490.240	2.303.845	2.117.777	3.027.539	3.069.987	92,5	91,9	143,0	101,4
Prodaja tujina	118.268	91.102	28.313	52.734	295.252	77,0	31,1	186,3	559,9
Skupaj	2.608.508	2.394.947	2.146.090	3.080.273	3.365.239	91,8	89,6	144,0	109,3

Vir: Letna poročila podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Iz strukture prodaje na tujih trgih, ki jo prikazuje Slika 4, je razvidno, da je podjetje s prodajo talnih oblog bolj usmerjeno na domači trg, saj prodaja na tuje trge predstavlja majhen delež celotne prodaje podjetja. Delež prodaje na tujih trgih se je, glede na celotno prodajo podjetja, od leta 2011 do leta 2013 zmanjševal, kar je minimalno vplivalo na uspešnost poslovanja. V letu 2011 je znašal 4,5 %, leta 2012 3,8 % in leta 2013 pristal na 1,3 % celotne prodaje. Glede na to, da je bilo gospodarstvo od leta 2011 do 2013 v najhujši krizi, je razumljivo da je vladal padajoči trend prodaje, tako doma kot v tujini, predvsem pa na tujih trgih kjer podjetje posluje, ki veljajo za rizične oz. manj obetavne trge.

Slika 4: Struktura prodaje v podjetju Ekostil doma in v tujini v obdobju 2011–2015 v %



Vir: Letna poročila podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

3.2 Analiza obsega in strukture prodaje po kupcih

Kupci so izjemno pomembna določljivka poslovne uspešnosti podjetja. Zato je potrebno spremljati, kdo so naši kupci in kolikšen je obseg naše prodaje posameznemu kupcu med njimi. Ni zadosti poznati kupce in velikosti njihovega odjema. Za uspešnost poslovanja je pomembno vedeti tudi, kakšna je trajnost poslovnih vezi našega podjetja z njimi. Prevelika koncentracija kupcev ni posebej dobra, prevelika razpršenost pa tudi navadno povzroča sorazmerno več stroškov prodaje (Pučko, 2001, str 115).

Podjetje Ekostil, prodaja svoje proizvode doma in na tuje trge. Z razliko, da prodaja doma v veliki meri vključuje tudi storitev vgradnje talnih oblog, medtem ko prodaja na tuje trge zajema zgolj prodajo talnih oblog brez vgradnje le-teh.

Na podlagi internih podatkov podjetja Ekostil ugotavljam, da podjetje nima stalnih kupcev. Podjetje ne deluje po principu letnih pogodb s kupci in ni odvisno samo od enega kupca ali več kupcev. Podjetje Ekostil je prodajno-storitveno podjetje, potencialni kupec je vsak, ki potrebuje tovrstne proizvode in storitve. Na podlagi navedenega ugotavljam, da se podjetje sooča z veliko razpršenostjo kupcev, ki v določenem trenutku potrebujejo usluge oz. storitve podjetja. Takšen način poslovanja pa podjetju povzroča večje stroške prodaje in več dela za prodajni oddelek.

V nadaljevanju prikažem obseg prodaje po kupcih v Tabeli 4, strukturo prodaje po kupcih pa nazorno kaže Slika 5. Ker podjetje Ekostil nima stalnih kupcev oz. je delež le-teh tako majhen, ni smiselno izvajati analizo obsega in strukture prodaje po stalnih kupcih, zato kupce v podjetju Ekostil razdelim v tri skupine:

- MP (maloprodaja, kupci so fizične osebe),
- RA (prodaja talnih oblog brez vgradnje talnih oblog za znane kupce, kupci so fizične in pravne osebe),
- OB (prodaja z vgradnjo talne obloge fizičnim in pravnim osebam, večinoma gradbena podjetja, zasebni investitorji in fizične osebe).

Največji kupci v skupini OB so predvsem številna gradbena podjetja in investitorji, pri katerih Ekostil direktno nastopa kot dobavitelj in izvajalec. V skupino RA sodijo vse fizične in pravne osebe, ki kupijo samo talno oblogo brez vgradnje, in podopolagalci, ki kupijo talne obloge in jih sami vgrajujejo svojim kupcem. Običajno so to znani kupci v

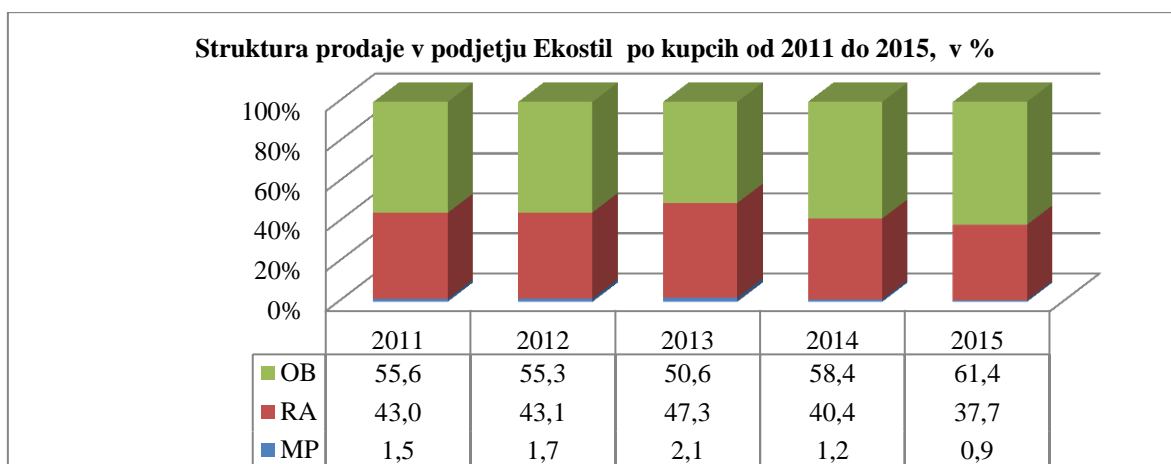
smislu predhodnega svetovanja, po posredovani ponudbi in plačilu avansa. V skupino MP sodijo vse fizične in pravne osebe, ki kupijo proizvode podjetja in jih plačajo takoj na blagajni.

S slike 5 je razvidno, da največji delež celotne prodaje, v vseh letih, zavzema skupina OB z dobrimi 50,0 % od leta 2011 do leta 2013, leta 2014 pa se je delež prodaje skupine OB povečal na 58,4 % glede na celotno prodajo tega leta. V letu 2015 je delež celotne prodaje skupine OB znašal 61,4 %. To je skupina, v kateri podjetje poleg prodaje talnih oblog slednje tudi vgrajuje. Večino kupcev v tej skupini predstavljajo gradbena podjetja. Gre za skupino, pri kateri je podjetje najbolj izpostavljeno rizikom, kot so daljši plačilni pogoji, plačilna nedisciplina in stroški financiranja, saj se občasno objekti izvajajo tudi po več mesecev. Prodaja tej skupini je kompleksna in podjetju povzroča višje stroške prodaje, kot so stroški dostave materiala na objekte, stroški raznih zavarovanj, bančnih garancij, stroški transportov, stroški vodenja projekta ter drugi prodajni stroški, ki so povezani s to skupino. Poleg navedenega pa prodajnemu oddelku povzroča težave z vidika časa. Prodajni oddelek za to skupino kupcev porabi veliko časa za ogled objektiv, pregled-usklajevanje in sklepanje pogodb ter vodenje projektov po več mesecev. Pri zahtevnejših projektih je potrebno vključevanje ostalih oddelkov, predvsem finančnega oddelka in oddelka tehnične službe.

Drugi največji delež celotne prodaje predstavlja skupina RA, ki je v prvih dveh letih zavzemala enak delež celotne prodaje po kupcih, in sicer 43,0 %, leta 2013 je delež povečala na 47,3 %. Leta 2014 je delež prodaje skupine RA znašal 40,5 % in v letu 2015 37,7 %. V to skupino sodijo kupci, katerim podjetje proda material brez vgradnje, to so številni podopolagalci, zasebni investitorji, fizične in pravne osebe. Stroški prodaje v skupini RA so manjši, skupina je manj rizična, v večini primerov podjetje prejme delna predplačila, prodaja je enostavna in hitra z vloženim manjšim trudom in porabljenim časom, še vedno pa ostajajo riziki neplačil in financiranja, vendar v manjši meri, kot pri skupini OB.

Najmanjši delež celotne prodaje predstavlja skupina MP; v to skupino sodijo kupci, ki ob prevzemu blaga plačajo račun takoj na blagajni, večinoma so to fizične osebe. Skupina MP ni rizična, podjetje prejme plačilo takoj, strošek prodaje je minimalen, prodaja je zelo hitra in enostavna.

Slika 5: Struktura prodaje v podjetju Ekostil po kupcih v obdobju 2011–2015 v %



Vir: Interni podatki podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Iz Tabele 4 je razvidno, da se obseg prodaje po kupcih v skupinah OB in RA povečuje od leta 2013 do 2015 v primerjavi s predhodnimi leti. In sicer se je leta 2014 prodaja v skupini OB povečala za 65,6 % glede na leto 2013, v letu 2015 pa za 15,0 % v primerjavi z letom 2014. V skupini RA se je prodaja leta 2014 povečala za 22,7 % in v letu 2015 za 1,8 % glede na predhodno leto. V skupini MP podjetje beleži upad prodaje, v letu 2014 za 19,2 % glede na leto 2013, v letu 2015 pa za 18,5 % glede na leto poprej. Ugotavljam, da v tej skupini prevladuje negativni trend prodaje.

Tabela 4: Obseg prodaje v podjetju Ekostil po kupcih v obdobju 2011–2015 v EUR

Podjetje	2011	2012	2013	2014	2015	I _{12/11}	I _{13/12}	I _{14/13}	I _{15/14}
MP	37.896	39.612	44.509	35.958	29.306	104,5	112,4	80,8	81,5
RA	1.121.558	1.031.196	1.015.761	1.245.835	1.268.263	91,9	98,5	122,7	101,8
OB	1.449.055	1.324.139	1.085.820	1.798.480	2.067.669	91,4	82,0	165,6	115,0
Skupaj	2.608.509	2.394.947	2.146.090	3.080.273	3.365.239	91,8	89,6	144,0	109,3

Vir: Interni podatki podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Za podjetje bi bilo najbolje, da poveča delež prodaje kupcem, ki pripadajo skupinam MP in RA, s tem bi bilo podjetje manj izpostavljeno rizikom, si zmanjšalo stroške prodaje in izboljšalo uspešnost poslovanja. Vendar podjetje ne sme opustiti v celoti prodaje kupcem skupine OB, saj prodaja njim predstavlja največji delež celotne prodaje in bi s popolno preusmeritvijo na skupini RA in MP izgubilo kupce, ki pripadajo skupini OB, kajti ti kupci zahtevajo tudi vgradnjo talnih oblog. Opustitev skupine OB bi lahko negativno vplivala na

uspešnost poslovanja podjetja do te mere, da prihodki od prodaje ne bi pokrivali stroškov podjetja, kar bi pomenilo negativen uspeh iz poslovanja.

3.3 Analiza toka prodaje

Neenakomerna razporeditev prodaje v določenem obdobju povzroča večje stroške in več težav za delo prodajnega osebja (Pučko, 2001, str. 114). Z vidika stroškov poslovanja, mesečne likvidnosti in težav prodajnega osebja, je za podjetje pomembno, da prodajo porazdeli čim bolj enakomerno, koliko se le da. Ritmičnost oz. ne/enakomernost prodaje nam prikaže primerjava dejanske prodaje po mesecih. Obseg in ritmičnost prodaje podjetja Ekostil po mesecih v obdobju 2011–2015 prikazujem v Tabeli 5 in Sliki 4.

Iz Tabele 5 in Slike 6 ugotavljam, da je prodaja po mesecih, v podjetju Ekostil, neenakomerno porazdeljena v vseh obravnavanih obdobjih. Prodaja po mesecih je v vseh obravnavanih letih naraščala in dosegla najvišjo vrednost v mesecu maju, avgustu, oktobru in decembru. Razlogi za doseganje visokega obsega prodaje v mesecu avgustu so zaključevanje projektov kot so šole, vrtci, bolnice, poslovni prostori itd. Takrat so tudi časi dopustov, zato podjetja/kupci običajno ravno v tem času prenavljajo svoje prostore, saj je proces dela, v tem obdobju najmanj moten. Posledica povišanja prodaje v mesecu maju je predvsem finalizacija objektov, ki so se začeli graditi v začetku leta. Razlogi za povišanje prodaje v mesecu oktobru in decembru so v večini primerov zaključevanje projektov konec leta, sprejetih na začetku leta s strani investitorjev.

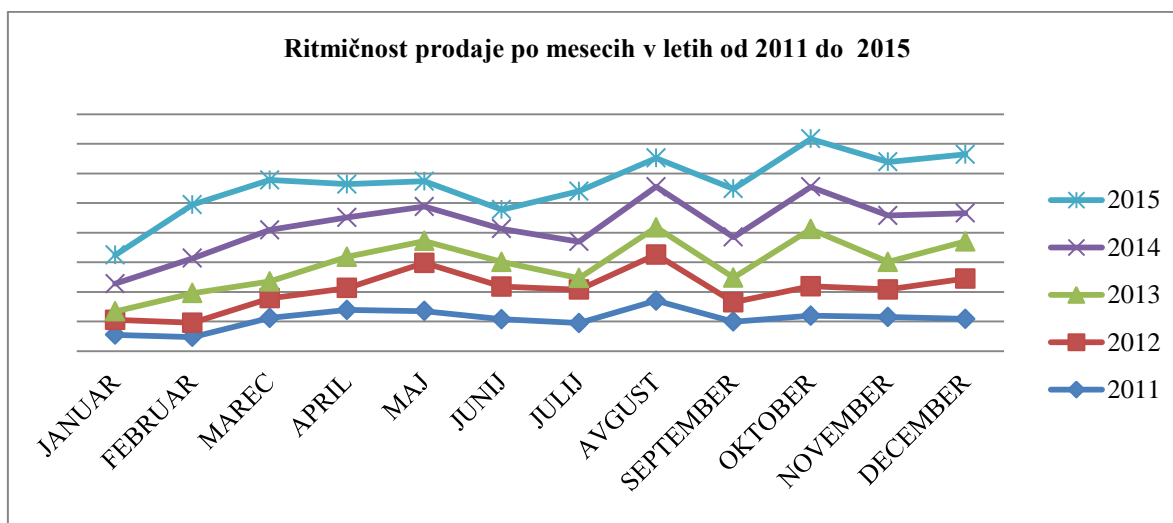
Podjetje v vseh letih, beleži najnižjo prodajo v začetku posameznega leta, in sicer v januarju in februarju. To je obdobje v katerem se običajno ne gradi zaradi neustreznih klimatskih pogojev za gradnjo. Poleg navedenega pa je razlog za nižjo prodajo v navedenih mesecih tudi to, da se v začetku leta sprejema proračun za investicije tekočega leta in ni novih projektov, razen tistih, ki niso bili zaključeni konec predhodnega leta. Izjema je leto 2015, v tem letu podjetje, v mesecu septembru, oktobru, novembru in decembru beleži relativno boljše rezultate glede na predhodna leta, saj je bila prodaja bolj enakomerno razporejena. V navedenem obdobju ni bilo večjih razlik pri obsegu prodaje, kar je pozitivno vplivalo na uspeh poslovanja.

Tabela 5: Obseg prodaje v podjetju Ekostil po mesecih v obdobju 2011–2015 v EUR

Podjetje	2011	2012	2013	2014	2015
JANUAR	110.010	100.682	57.363	186.736	194.240
FEBRUAR	94.694	96.765	199.908	236.128	361.960
MAREC	223.941	132.763	112.914	348.341	337.531
APRIL	277.646	148.148	210.732	266.389	225.358
MAJ	270.486	324.592	148.538	232.335	171.335
JUNIJ	215.061	220.543	165.998	224.298	130.013
JULIJ	188.993	226.414	76.970	246.986	341.103
AVGUST	340.293	311.691	183.292	274.908	193.846
SEPTEMBER	198.297	131.268	166.872	273.368	326.577
OKTOBER	238.879	198.567	386.386	285.749	323.818
NOVEMBER	229.757	186.178	186.024	314.220	361.826
DECEMBER	217.451	272.336	251.093	190.815	397.632
Skupaj	2.605.508	2.349.947	2.146.090	3.080.273	3.365.239

Vir: Interni podatki podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Slika 6: Ritmičnost prodaje v podjetju Ekostil po mesecih v obdobju 2011–2015



Vir: Interni podatki podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

3.4 Analiza prodajnih poti

Podjetje za uspešno poslovanje uporablja različne prodajne metode in ena izmed njih je tudi izbira prodajne poti. Izbira ustrezne prodajne poti je zelo pomembna za podjetje ne samo z vidika obsega prodaje, vendar tudi z vidika stroškov prodaje, saj slednji tudi določajo kakšen bo uspeh poslovanja podjetja. Glede na to, da najkrajša pot ne pomeni

tudi, da je najcenejša, mora podjetje zelo dobro proučiti, za kakšno prodajno pot se bo opredelilo. Podjetje lahko izbere tudi več prodajnih poti oz. načinov prodaje, po katerih prodaja svoje proizvode kupcem.

Prodajna pot je kanal, po katerem potuje prodano blago od prodajalca do kupca. Na tej poti je lahko eden, dva ali več posrednikov, lahko pa tudi ni nobenega (Pučko, 2001, str. 114). Na prodajni poti se odvijajo pomembne dejavnosti in nastajajo pomembni ekonomski pojavi, tako da lahko rečemo, da poteka na prodajni poti celoten ekonomski proces, ki obsega produkcijo, menjavo, razdelitev in porabo (Kotnik, 1990, str 236).

Ekostil je širše specializirano podjetje s trgovino na drobno in na debelo na področju prodaje različnih vrst talnih oblog, ki svoje proizvode prodaja preko neposrednih in posrednih prodajnih poti. Podjetje prodaja svoje proizvode po neposredni poti, na dva načina, in sicer:

- Prvi način je direktna prodaja kupcem v prodajno-razstavnem salonu, ki ga ima podjetje, prodaja se izvaja fizičnim in pravnim osebam, z usposobljenimi prodajalci in tehničnimi strokovnjaki, pri navedenem načinu podjetje prodaja proizvode in storitve z nižjimi stroški.
- Drugi način, direktne prodaje se odvija v komercialnem oddelku in zahteva visoko usposobljenost komercialistov, ki na podlagi telefonskega klica kupcev ali pa prejetega povpraševanja s strani kupca/uporabnika prodaja proizvode in storitve podjetja. Poleg navedenega podjetje prodaja svoje proizvode in storitve direktno tudi preko javnih razpisov.

Stroški pri drugem načinu neposredne prodajne poti so višji, kot pri prvem načinu prodaje, kajti v to skupino sodijo kupci (predvsem so ti kupci pravne osebe), ki so bolj zahtevni in zahtevajo ogled, meritve in predstavitve proizvodov na njihovi lokaciji. Z neposredno prodajo podjetje preko obeh načinov dosega boljše cene, saj prodaja proizvode in storitve direktno kupcem/uporabnikom. Pri neposredni prodaji podjetja Ekostil ni posrednikov, ki želijo proizvode kupovati po čim nižjih cenah.

Najbolj pomembna posredna prodajna pot podjetja Ekostil je preko arhitektov, katerim je potrebno proizvode najprej predstaviti, ti pa nato proizvode podjetja Ekostil predlagajo svojim kupcem. Poleg navedene poti podjetje uporablja še druge posredne prodajne poti, kot so prodaja preko gradbenih podjetij, preko podopolagalcev, parketarjev (nekateri imajo

tudi svoje prodajne salone/trgovine) in poslovnih partnerjev v tujini, ki svojim kupcem svetujejo in predlagajo proizvode podjetja Ekostil.

Pri posredni prodaji podjetje beleži nižje stroške prodaje, vendar zahteva več časa od komercialistov, predvsem v smislu izobraževanja posrednikov. Pri neposredni prodajni poti podjetje prodaja proizvode po boljših cenah kot pri posredni poti, saj so pri slednji vključeni posredniki, ki proizvode kupujejo po nižjih cenah in jih nato preprodajo naprej svojim kupcem.

3.5 Analiza prodajnih stroškov

Prodajne stroške lahko pojmuje ožje ali širše. Pri ožjem pojmovanju vanje vključujemo le posredne stroške prodajne funkcije v podjetju. Pri širšem pojmovanju prodajnih (distribucijskih) stroškov pa vanje zajemamo poleg posrednih stroškov prodaje tudi vse neposredne prodajne stroške, stroške garancij in posebnih popustov (Pučko, 2011, str 116).

Prodajne stroške v širšem smislu kaže spremljati po obsegu in strukturi kot stroške ekonomske propagande, stroške reprezentance, stroške reklamacij, tovornine, stroške sejmov in razstav, stroške trgovskih predstavnikov, stroške prodajnega oddelka, rabate in skonte. Obseg in struktura teh stroškov sta odvisna od trženjske politike podjetja. Politika prodajnih cen, popustov, promocije, organizacije fizične distribucije pomembno določa obseg in strukturo teh stroškov (Pučko, 2011, str. 116).

V prvem delu Tabele 6 prikažem podatke na podlagi katerih izračunam kazalnike prodajnih stroškov v letih od 2011 do 2015, v drugem delu Tabele 6 pa prikažem rezultate kazalnikov. Glede na to, da je podjetje Ekostil malo podjetje, so vsi oddelki vključeni v prodajo, zato pri izračunu skupnih stroškov prodaje upoštevam stroške vseh zaposlenih in ne samo prodajnega osebja. Prihodki od najemnin niso predmet analize in jih od čistih prihodkov prodaje odštejem. Glede na navedeno iz postavke odpisi vrednosti-amortizacija izvzamem amortizacijo naložbene nepremičnine, ki znaša 56.894,00 EUR letno, enak znesek izvzamem tudi iz poslovnih odhodkov ter tako dobim realno vrednost stroškov prodaje podjetja Ekostil.

Tabela 6: Podatki za izračun kazalnikov prodajnih stroškov v podjetju Ekostil in rezultati kazalnikov v obdobju 2011–2015

Podjetje	2011	2012	2013	2014	2015
Stroški prodaje (EUR)					
Stroški storitev	120.725	85.489	66.250	71.955	96.037
Stroški dela	339.014	303.071	273.120	292.375	324.778
Amortizacija	93.863	89.887	76.222	70.518	75.371
Drugi stroški	3.569	3.007	1.196	3.390	7.190
Skupaj stroški prodaje (EUR)	557.171	481.454	416.788	438.238	503.376
Prihodki od prodaje (EUR)	2.608.508	2.394.947	2.146.090	3.080.273	3.365.239
Celotni stroški iz poslovanja (EUR)	2.647.300	2.434.797	2.164.931	3.110.756	3.215.208
Število zaposlenih	13	12	11	12	12
Prodana količina (m²)	95.161	91.583	79.082	110.594	123.944
Kazalniki					
Količnik prodajnih str. na prodajalca (EUR)	42.859,0	40.121,0	37.890,0	36.520,0	41.948,0
Delež prodajnih stroškov (%)	21,0	19,8	19,3	14,1	15,7
Količnik prodajnih str. na površino (EUR)	556,0	480,0	416,0	437,0	502,0
Povprečni prodajni strošek (EUR/proizvod)	5,9	5,3	5,3	4,0	4,1
Učinek prodajnega osebja (EUR)	200.654,0	184.227,0	195.099,0	256.689,0	280.437,0
Količnik prodajne usposobljenosti	/	/	/	/	/

Vir: Letna poročila podjetja Ekostil v obdobju 2011-2015

Delež prodajnih stroškov od celotnih stroškov podjetja je lahko v nekaterih primerih tudi zelo visok. Da bi ocenili višino tega deleža, si pomagamo z izračunavanjem nekaterih kazalnikov (Pučko, 2001, str. 116).

Iz Tabele 6 je razvidno, da so se prodajni stroški v letih od 2011 in 2014 zmanjševali glede na obseg prodaje, ki ga je podjetje doseglo. Leta 2013 je podjetje zmanjšalo stroške poslovanja glede na leto 2012, kar je razumljivo, saj je zmanjšalo število zaposlenih, manjši je bil tudi obseg prodaje in s tem posledično tudi stroški prodaje. Za leti 2014 in 2015 ugotavljam, da je bil delež prodajnih stroškov glede na obseg prodaje nižji, kot v prejšnjih letih, in sicer je znašal 15,0 % vrednosti prihodkov celotne prodaje. Podjetje je pri višjem obsegu prodaje relativno bolj zmanjšalo stroške prodaje, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja.

Iz podatkov, zbranih v Tabeli 6 izračunam kazalnike za ocenjevanje in spremljanje prodajnih stroškov. Najprej izračunam količnik prodajnih stroškov na prodajalca:

$$\text{Količnik prodajnih stroškov na prodajalca} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{število oseb v prodaji}} \quad (1)$$

Na podlagi količnika (1) izračunam prodajne stroške na prodajalca skozi vsa obravnavana leta, rezultate prikažem v Tabeli 6. Na osnovi rezultatov ugotavljam, da so se stroški prodaje na prodajalca v letu 2012 zmanjšali v primerjavi z letom 2011. Podjetje je zmanjšalo stroške prodaje in število zaposlenih v letu 2012. Glede na navedeno, je podjetje leta 2012 v primerjavi z letom 2011, relativno bolj zmanjšalo obseg prodajnih stroškov, kot pa število zaposlenih, zato se je zmanjšal tudi količnik (1). Enako velja za leto 2013, količnik (1) se je zmanjšal glede na leto 2012, zaradi relativno bolj zmanjšanega obsega stroškov prodaje, kot števila zaposlenih. Ocenjujem, da je podjetje v letih 2012 in 2013 poslovalo neekonomično, glede na dosežen obseg prodaje, saj je imelo stroške prodaje na prodajalca relativno visoke v primerjavi z ostalimi obravnavanimi leti.

Podjetje je v letu 2014 poslovalo bolj gospodarno, saj je bil strošek na prodajalca nižji kot v letu 2013. Kar pomeni, da je podjetje kljub povečanju števila zaposlenih relativno bolj znižalo stroške prodaje v primerjavi z letom 2013. Leta 2015 je podjetje povečalo stroške prodaje na prodajalca v primerjavi z letom 2014, vendar so prodajni stroški višji zaradi povečanega obsega stroškov prodaje in ne števila zaposlenih, število zaposlenih je bilo enako kot v letu 2014. Leta 2015 je podjetje glede na leto 2014 povečalo stroške prodaje na prodajalca, zaradi povečanja prodajnih stroškov, ki pa so posledica večjega obsega prodaje, saj je podjetje imelo enako število zaposlenih kot v letu 2014. Ugotavljam, da je podjetje v letu 2015 poslovalo bolj uspešno glede na predhodna leta, kajti le v tem letu je poslovalo z dobičkom iz poslovanja, v ostalih letih pa z izgubo iz poslovanja.

V podjetju je potrebno spremljati deleže stroškov vseh poslovnih funkcij glede na celotne stroške in ugotavljati, ali ogrožajo poslovanje podjetja. Glede na to, da v zaključni nalogi spremljam analizo prodaje podjetja Ekostil, ki je ena izmed pomembnejših analiz poslovanja, delež prodajnih stroškov v celotnih stroških izračunam s pomočjo naslednjega kazalnika:

$$\text{Delež prodajnih stroškov} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{celotni stroški}} \times 100 \quad (2)$$

Iz letnih poročil za leta od 2011 do 2015 seštejem vse stroške iz poslovanja, tako dobim celotne stroške iz poslovanja za vsa leta. Celotne stroške iz poslovanja in deleže prodajnih

stroškov, izračunani na podlagi kazalnika (2), prikažem v Tabeli 6. Iz izračunanih podatkov ugotavljam, da se delež prodajnih stroškov v celotnih stroških, v prvih treh letih ni bistveno spreminjal. V letih 2014 in 2015 pa se je delež prodajnih stroškov glede na obseg celotnih stroškov iz poslovanja relativno zmanjšal in je v letu 2014 znašal 14,1 %, v 2015 pa 15,7 % celotnih stroškov iz poslovanja. Kar pomeni, da so se stroški prodaje, v celotnih stroških, relativno bolj zmanjšali glede na predhodna leta. Ugotavljam, da je podjetje v zadnjih dveh letih poslovalo relativno bolj ekonomično v primerjavi s predhodnimi leti.

Glede na to, da podjetje Ekostil za svoje poslovanje v prodaji uporablja 1.002 m² prodajne površine, ki zajema pisarne s prodajno-razstavnim salonom in skladišče, izračunam tudi količnik prodajnih stroškov na površino:

$$\text{Količnik prodajnih stroškov na površino} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{prodajna površina}} \quad (3)$$

V Tabeli 6 prikažem izračunane prodajne stroške na podlagi količnika (3). Ugotavljam, da so se prodajni stroški na površino od leta 2011 do leta 2013 zmanjševali, in sicer zaradi zmanjšane obsega stroškov prodaje, ki pa so posledica zmanjšane obsega prodaje v navedenih letih. Od leta 2014 do 2015 so se, zaradi povečanega obsega prodaje, povečali tudi prodajni stroški, zato so se povečali tudi prodajni stroški na površino v teh letih.

Naslednji prodajni stroški, ki jih izračunam, so povprečni prodajni stroški. Povprečne prodajne stroške izračunam s pomočjo naslednjega kazalnika:

$$\text{Povprečni prodajni stroški} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{prodajna količina}} \quad (4)$$

Iz podatkov v Tabeli 6 izračunam na podlagi kazalnika (4), rezultate prikažem v Tabeli 6. Prodajni stroški na enoto prodanega proizvoda so v letu 2011 znašali 5,9 €/m². V letih 2012 in 2013 so se zmanjšali v primerjavi z letom 2011, in sicer so znašali 5,3 €/m² v obeh letih, kar pomeni, da so se relativno bolj zmanjšali prodajni stroški v teh letih. V letih 2014 in 2015 je podjetje povprečne prodajne stroške še dodatno zmanjšalo, ti so znašali 4,0 €/m², v letu 2015 pa 4,1 €/m², kar pomeni, da je podjetje prodalo več proizvodov z relativno nižjimi stroški glede na predhodna leta. Ugotavljam, da je bil strošek na enoto, kljub povečanju prodajnih stroškov v letih 2014 in 2015, nižji kot v prvih treh letih, obseg

prodaje pa je bil večji, kar pomeni, da je podjetje poslovalo bolj gospodarno glede na predhodna leta. Kazalnik kaže na relativno izboljšanje poslovanja v letih 2014 in 2015, glede na predhodna leta.

Naslednji kazalnik, ki ga izračunam je učinek prodajnega osebja, rezultate prikažem v Tabeli 6:

$$\text{Učinek prodajnega osebja} = \frac{\text{vrednost prodaje}}{\text{število prodajnega osebja}} \quad (5)$$

Število zaposlenih se je od leta 2011 do 2013 zmanjševalo, v zadnjih dveh letih pa je pristalo na 12 zaposlenih. Učinek prodajnega osebja, izračunan na podlagi kazalnika (5), se je v letu 2012 zmanjšal za 8 % v primerjavi z letom 2011, kar pomeni da je bil učinek v letu 2012 relativno slabši kot v letu 2011. V letu 2012 se je učinek prodajnega osebja povečal za 6 % v primerjavi s predhodnim letom, od leta 2012 do 2015 se je povečeval, in sicer se je v letu 2014 povečal za 32 % glede na leto 2013, v letu 2015 pa se je povečal za dodatnih 9 % glede na predhodno leto. Iz spremljanja vrednosti prihodkov in rezultatov kazalnika (5) ugotavljam, da je bilo prodajno osebje v letih 2014 in 2015 relativno bolj učinkovito, kot v predhodnih letih, v tem obdobju je tudi porasel uspeh iz poslovanja.

Naslednji kazalnik, ki se uporablja pri spremljanju in ocenjevanju prodajnih stroškov, je količnik prodajne usposobljenosti:

$$\text{Količnik prodajne usposobljenosti} = \frac{\text{število vseh kupcev}}{\text{število prodajnega osebja}} \quad (6)$$

Kot je razvidno iz kazalnika (6), je količnik prodajne usposobljenosti mogoče izračunati tako, da število vseh kupcev delimo s številom prodajnega osebja v istem letu. Vendar tega kazalca za podjetje Ekostil ni možno izračunati, namreč podjetje nima stalnih kupcev, prodaja je razpršena, kupci so vsi, ki potrebujejo proizvode in storitve podjetja. Podjetje ne deluje po principu letnih pogodb, zato stalnost kupcev ni možno ugotoviti.

SKLEP

Analiza prodaje podjetja Ekostil je pokazala, da je bil obseg prodaje od leta 2011 do leta 2013 v padajočem trendu, kar je vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. Gospodarska kriza je povzročila propad številnih gradbenih podjetij, s katerimi je podjetje Ekostil sodelovalo. Ostale so neplačane fakture, slaba realizacija, kar je pomenilo visoko stopnjo plačilne nediscipline. Vse to je povzročilo, da je podjetje zašlo v likvidnostne težave, ki so trajale vse do leta 2015. V letu 2013 podjetje beleži najnižji obseg prodaje glede na ostala obravnavana leta. Razlogi za slab rezultat in slabo realizacijo, v navedenem obdobju, so predvsem gospodarska kriza, primanjkovanje projektov in kupcev. Projekte, ki so bili pridobljeni, pa je bilo podjetje primorano izvajati po zelo nizkih cenah, saj je pri javnih naročilih oz. razpisih merilo najnižja cena, privatnih investicij od leta 2011 do 2013 pa praktično ni bilo. Povpraševanje po tovrstnih proizvodih in storitev se je zmanjšalo, zato je bilo pridobivanje kupcev v tem času je bilo zelo oteženo, prodajno osebje je bilo pod velikim pritiskom, pomanjkanje kupcev, pa je povzročilo visoko stopnjo konkurence v panogi. Podjetje beleži večji obseg prodaje v letu 2014 in 2015 glede na predhodna leta, saj so se čisti prihodki od prodaje v tem obdobju povečali. Podjetje se je prilagodilo okolju in sprejelo ustrezne ukrepe, kot so: aktivnosti na področju trženja in prepoznavnosti proizvodov, ki jih konkurenca nima in tako povečalo prodajo talnih oblog nove generacije, s katerimi podjetje dosega višje cene. Poleg navedenega pa je k povečanju prodaje pripomogla tudi država tako, da je sprejela ustrezne ukrepe, uredila plačilno nedisciplino z direktnimi plačili preko nominacij, skrajšala plačilne roke in zagotovila dovolj investicij, da reši gradbeno panogo pred propadom, prebudili so se tudi zasebni investitorji. Posledica vseh ukrepov je pozitiven rezultat v letu 2015.

Pri analizi prodaje po vrstah proizvodov ugotavljam, da podjetje povečuje obseg prodaje vseh proizvodov od leta 2014, predvsem pa talne obloge nove generacije (enomer), ki jih je povečevalo skozi vsa analizirana leta. Preusmeritev prodaje na t.i. ekološke talne obloge se je pokazala za uspešno, saj se je obseg prodaje tovrstnih proizvodov povečeval skozi vsa obravnavana leta, proizvodi so postali bolj prepoznavni, podjetje je doseglo boljše rezultate, kot pri ostalih proizvodih, kljub temu, da je v panogi prevladoval padajoči trend prodaje. Podjetje je postalo bolj prepoznavno in posledično pričelo povečevati prodajo tudi ostalih proizvodov. Pri prodaji parketa podjetje beleži slabo realizacijo, glede na potencial, ki ga ima pri prodaji le-tega. Na podlagi spremljanja obsega prodaje parketa ugotavljam, da je prodaja parketa padala skozi vsa analizirana leta, delež parketa pa je minimalen glede na celotno prodajo. Kar kaže na to, da je podjetje premalo tržno aktivno pri prodaji parketa.

Ocenjujem, da podjetje ni dovolj prepoznavno pri ponudbi parketa. Kolikor podjetje želi povečati prodajo parketa mora pričeti z intenzivnim oglaševanjem le-tega, da postane tržno bolj prepoznavno tudi po ponudbi parketa, s tem bo povečalo prodajo parketa in posledično izboljšalo uspešnost poslovanja.

Pri analizi prodaje po kupcih ugotavljam, da podjetje največ proizvodov in storitev prodaja kupcem iz skupine OB, ki predstavlja rizično skupino z vidika stroškov prodaje, financiranja in plačilnih pogojev. Podjetje bi moralo povečati delež prodaje kupcem iz skupine RA in MP, s tem bi zmanjšalo stroške prodaje, zmanjšalo rizično poslovanje in izboljšalo likvidnost, saj v tej skupini podjetje večinoma dobi delna predplačila. Podjetje pa ne sme v celoti opustiti skupino OB. S popolno preusmeritvijo na skupini RA in MP bi podjetje izgubilo velik del kupcev iz skupine OB, posledično bi to pomenilo težave za podjetje, saj je delež prodaje tej skupini največji. Glede na to, da ima podjetje razpršeno prodajo in nima stalnih kupcev, podjetju tovrstna prodaja predstavlja višje stroške prodaje, zato mora v prihodnje pridobiti več stalnih kupcev, s tem znižati stroške prodaje in posledično izboljšati uspešnost poslovanja.

Pri analizi toka prodaje opažam nekoliko prevelike odmike od leta 2011 do 2013. V letih 2014 in 2015 je tok prodaje bolj enakomerno razporejen, glede na predhodna leta. Največji odmik glede na celotno prodajo v obdobju od 2011 do 2015 beleži podjetje v mesecu januarju in februarju, kar je razumljivo in za gradbeno panogo običajno, saj se v teh obdobjih običajno ne gradi zaradi neugodnih klimatskih pogojev. Poleg navedenega pa se v začetku leta običajno sprejema proračun za investicije tekočega leta. Podjetje mora nadaljevati z enakomerno prodajo, koliko se le da, saj si s tem zmanjšuje stroške prodaje, izboljšuje mesečno likvidnost, ne dolguje upnikom ter posledično izboljšuje bonitetno oceno in poslovanje.

Podjetje mora ohraniti trend naraščanja obsega prodaje, saj v okolju, kjer podjetje deluje, prevladuje padajoči trend prodaje. Navajam nekaj dejavnikov, ki bi lahko negativno vplivali na obseg prodaje v prihodnjem obdobju:

- Gospodarska kriza je v okolju, kjer podjetje deluje, povzročila propad številnih gradbenih podjetij, ustavitve investicij ter nepremičninski in finančni krč, kar lahko pripelje do onemogočanja rasti prodaje v podjetju.

- Stalno naraščanje nabavnih cen proizvodov, katere podjetje Ekostil prodaja, saj proizvajalci zaradi vse dražjih surovin in zaradi globalnega upada prodaje nenehno povečujejo svoje cene.
- Odločanje kupcev za dobavitelje cenejših talnih oblog.
- Visoka stopnja konkurence v panogi.

Ugotavljam, da je podjetje na področju glavne dejavnosti, tj. prodaje in vgradnje talnih oblog, ko odštejem prihodke od najemnin, do leta 2015 poslovalo z izgubo iz poslovanja. Leta 2015 je podjetje izboljšalo poslovanje na področju osnovne dejavnosti in poslovalo z dobičkom iz poslovanja. Podjetje se je skozi vsa obravnavana leta prilagajalo zelo nepredvidljivemu in nestabilnem okolju gradbene panoge in sprejemalo ustrezne odločitve, ki so pripeljale do uspešnega poslovanja v letu 2015. Poleg tega, da je gradbena panoga sama po sebi nestabilna, je podjetje še dodatno izpostavljeno različnim finančnim tveganjem, kot so plačilna nedisciplina, daljši plačilni roki in možen propad podjetij, s katerimi podjetje Ekostil sodeluje, kar posledično lahko povzroči likvidnostne težave podjetju.

Zaradi navedenega mora podjetje v prihodnosti ravnati previdno, gospodarno, se prilagajati okolju in sprejemati ustrezne ukrepe v smislu povečevanja uspešnosti poslovanja. Podjetje mora prilagajati prodajo ter poslovanje tako, da bo povečalo rast prodaje tistim kupcem, ki so manj rizični, zmanjšalo stroške prodaje, povečalo prodajo proizvodov, katerih konkurenca nima, prodajalo proizvode z večjo razliko v ceni in s tem posledično izboljšalo rezultat prodaje ter uspeh poslovanja. Predvsem pa mora izvajati aktivnost na področju prepoznavnosti podjetja, na področju trženja, povečanja obsega prodaje, pridobivanja novih kupcev in projektov (poslov) ter slediti trendu trajnostnega razvoja in ekologiji, saj je osveščenost ljudi in podjetij glede čuvanja okolja ter zdravja čedalje večja, zato je povpraševanje po t.i. ekoloških proizvodih čedalje večje.

LITERATURA IN VIRI

1. Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Kotnik, D. (1990). *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Lipovec, F. (1974). *Uvod v analizo poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija VŠOD.
6. Lipičnik, B. (2001). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Pučko, D. (2001). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lipičnik, B., Pučko, D., & Rozman, R. (1991). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Ekostil, d. o. o. (2011). *Letno poročilo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.
11. Ekostil, d. o. o. (2012). *Letno poročilo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.
12. Ekostil, d. o. o. (2013). *Letno poročilo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.
13. Ekostil, d. o. o. (2014). *Letno poročilo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.

14. Ekostil, d. o. o. (2015). *Letno poročilo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.
15. Ekostil, d. o. o. (2011). *Interno gradivo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.
16. Ekostil, d. o. o. (2012). *Interno gradivo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.
17. Ekostil, d. o. o. (2013). *Interno gradivo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.
18. Ekostil, d. o. o. (2014). *Interno gradivo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.
19. Ekostil, d. o. o. (2015). *Interno gradivo podjetja Eko stil, d. o. o.* Ljubljana: Eko stil, d. o. o.