

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA FRANŠIZNE PRODAJALNE

Ljubljana, avgust 2007

PETRA KOČEVAR

IZJAVA

Študentka PETRA KOČEVAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. URŠKE KOSI, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

Uvod.....	1
1 Predstavitev KGZ Cerknica z.o.o.....	2
1.1 Zgodovinski razvoj zadruga.....	2
1.2 Dejavnost in delovanje zadruga.....	2
2 Franšizing.....	4
2.1 Razvoj franšizinga.....	4
2.2 Opredelitev franšizinga.....	6
2.3 Vodilna načela.....	7
2.3.1 Obveznosti franšizorja.....	7
2.3.2 Obveznosti posameznega franšizija.....	7
2.3.3 Stalne medsebojne obveznosti obeh strani.....	8
2.4 Prednosti in slabosti za franšizorja.....	8
2.5 Prednosti in slabosti za franšizija.....	8
2.6 Standardizacija.....	11
2.7 Oblike franšizinga.....	12
2.8 Tržne poti.....	13
3 Predstavitev franšizorja.....	14
4 Temeljne postavke franšizne pogodbe.....	17
4.1 Sklenitev pogodbe.....	17
4.2 Obveznosti franšizorja.....	18
4.3 Obveznosti franšizija.....	19
4.4 Prenehanje pogodbe.....	20
5 Kupoprodajna pogodba.....	20
5.1 Obračun pogodbenih bonitet.....	21
5.2 Mercator Pika.....	22
6 Analiza uspešnosti poslovanja franšizne prodajalne Fužine.....	24
6.1 Opredelitev analize poslovanja.....	24
6.2 Analiza prodaje.....	24
6.3 Analiza stroškov.....	26
6.4 Produktivnost.....	30
6.5 Ekonomičnost.....	32
6.6 Rentabilnost poslovanja.....	34
6.7 Obračanje zalog.....	36
Sklep.....	38
Literatura.....	40
Viri.....	41
Priloga.....	

Uvod

Diplomsko delo obravnava franšizing kot enega najuspešnejših načinov poslovanja. Zanimanje za sisteme franšizinga je v svetu vse večje. Franšizing je prisoten povsod tam, ker je tržna ekonomija v porastu, najbolj pa seveda tam, kjer so možne velike ekonomije obsega. To pa ne pomeni, da franšizni sistemi ne dosežejo stroškovne točke preloma tudi na manjših trgih, saj se franšizing še naprej razvija na takih trgih, kot so švedski, nizozemski in slovenski (Pavlin, Pahor, 2006). V Sloveniji imamo po nekaterih podatkih že okoli sto petdeset franšiznih sistemov. Točnega števila praktično ni mogoče navesti, saj ni uradnega in obveznega registra, ki bi vodil evidenco (Bajec, 2007). V Severni Ameriki in v Evropi deluje preko 10.000 franšiznih sistemov, pa tudi franšizing v Latinski Ameriki in Aziji je v izjemnem porastu, še posebej na Kitajskem, Japonskem in v Indiji, kjer bi spet lahko naštel na tisoče franšiznih sistemov (Pavlin, Pahor, 2006).

V diplomskem delu smo predstavili franšizing na praktičnem primeru trgovine Fužine, ki je ena od petnajstih prodajaln, ki delujejo v okviru KGZ Cerknica, in so v Mercatorjevem franšiznem sistemu. Hkrati smo poskušali odgovoriti na vprašanje, ali se vstop v franšizni sistem splača ali ne.

Cilj diplomskega dela je na podlagi teoretičnih izhodišč analizirati uspešnost poslovanja trgovine Fužine pred in po vstopu v franšizni sistem ter podati ugotovitve, do katerih smo prišli pri pisanju diplomskega dela. Namen tega dela je seznaniti vodstvo podjetja z ugotovitvami ter jih opozoriti na nekatera odstopanja, ki smo jo odkrili.

Analizo uspešnosti poslovanja smo naredili za tri obdobja in sicer za 1. obdobje, ko trgovina še ni bila v franšiznem sistemu (december 2005–april 2006), 2. obdobje, ki pomeni začetek franšize (maj 2006–september 2006) ter 3. obdobje (december 2006–april 2007). V nadaljevanju pojasnjujemo, zakaj taka delitev obdobj. 1. obdobje se nanaša na čas, ko poslovalnica še ni bila franšiza. Če želimo primerjati dve obdobji, morata biti namreč enako dolgi, zato je 2. obdobje ravno tako dolgo pet mesecev. Naredili smo tudi analizo 3. obdobja in ga primerjali s 1., ko trgovina še ni poslovala pod Mercatorjevo franšizo. To analizo smo naredili zaradi posebnih značilnosti prodaje v zimskih mesecih, saj se decembra beleži zelo visoka prodaja v primerjavi z ostalimi meseci, januarja pa je zaznati rahel trend upadanja. Želeli smo tudi preveriti, kako posluje trgovina v 3. obdobju v primerjavi s 1., ko še ni bila del franšiznega sistema.

Teoretični del diplomskega dela temelji na pregledu domače in tuje literature. Za praktični del pa smo uporabili interne podatke podjetja. Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju predstavimo podjetje KGZ Cerknica z.o.o., zgodovinski razvoj zadruga, delovanje ter dejavnost, ki jo opravljajo. V drugem delu prikažemo franšizing s teoretičnega vidika in predstavimo vodilna načela, ki naj bi se jih držala tako franšizor kot franšizij.

Nadalje opredelimo prednosti in slabosti franšizinga za obe pogodbeni stranki, franšizorja in franšizija. Opredelimo tudi oblike franšizinga ter tržne poti, v okviru katerih je najpomembnejši navpični tržni sistem, kamor sodijo tudi franšizne organizacije. V tretjem delu predstavimo franšizorja Poslovni sistem Mercator d.d. ter opišemo njegovo poslovno sodelovanje s KGZ Cerknica. Sledi četrto poglavje, kjer obravnavamo franšizno pogodbo, na podlagi katere je urejeno sodelovanje med že omenjenima podjetjema. V petem poglavju predstavimo kupoprodajno pogodbo, ki jo skleneta franšizor in franšizij vsako leto posebej ter se dogovorita o pogojih za medsebojno sodelovanje. V zadnjem šestem poglavju naredimo analizo uspešnosti poslovanja franšize Fužine, v okviru katere analiziramo uspešnost prodaje pred in po vstopu v franšizni sistem, analiziramo stroške v vseh treh obdobjih in jih primerjamo s planiranimi. Opredelimo tudi produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost poslovanja za vsa tri obdobja in jih primerjamo s planom ter izračunamo obračanje zalog. Diplomsko delo končamo s sklepom, ki povzema glavne ugotovitve, do katerih smo prišli pri pisanju tega dela.

1 Predstavitev KGZ Cerknica z.o.o.

1.1 Zgodovinski razvoj zadruga

KGZ Cerknica, Kmetijsko gozdarska zadruga z.o.o., (v nadaljevanju KGZ Cerknica), je bila ustanovljena leta 1948. Skozi čas je doživela vrsto sprememb. Tako sta se leta 1993 združili Mercator Kmetijsko gozdarska zadruga Cerknica in Kmetijsko gozdarska zadruga Loška dolina v eno samo zadrugo z nazivom Mercator Kmetijsko gozdarska zadruga Cerknica z.o.o., ki je bila vpisana v sodni register kot pravna naslednica prej omenjenih zadrug. S 1. 3. 1999 se je le-ta preimenovala v KGZ Cerknica, Kmetijsko gozdarska zadruga z.o.o., skrajšano KGZ Cerknica z.o.o.

1.2 Dejavnost in delovanje zadruga

Dejavnosti zadruga so (Zadružna pravila KGZ Cerknica, 2001, str 1-2):

- skrb za prodajo pridelkov in organizirano oskrbovanje članov z reprodukcijskim in investicijskim materialom za potrebe kmetijstva in gozdarstva,
- razvijanje in organiziranje najrazličnejših oblik poslovnega proizvodnega sodelovanja s kmeti in drugimi,
- povezovanje s podjetji na področju predelave in prometa,
- opravljanje storitev in strokovne pomoči v zvezi s kmetijsko in gozdarsko dejavnostjo,
- odkup in promet z lesom,
- poslovne in razvojne storitve,
- klanje živine in uslužnost klanja ter predelave mesa,
- komisijski posli,
- zastopništva,

- upravljanje s stanovanji.

KGZ Cerknica pomaga kmetom pri prodaji njihovih kmetijskih proizvodov, saj od njih odkupuje mleko, živino in les ter skrbi za dobro medsebojno sodelovanje. Pokriva širše območje Notranjske, in sicer Loško dolino, Bloke, Cerknico, Logatec, Vrhniko in Postojno. V KGZ Cerknica skrbijo za dobro poslovno sodelovanje s kmeti, saj se zavedajo, da so kmetijski proizvodi pomemben vir poslovnih prihodkov zadruga. Posebno pozornost namenjajo članom zadruga, saj jim plačilo nakažejo v krajšem plačilnem roku kot nečlanom. Kmetom pomagajo tudi pri izpolnjevanju klavnih premij, ki jih lahko uveljavljajo za vsako zaklano govedo.

Do leta 2000 so glavni vir poslovnih prihodkov predstavljali kmetijski proizvodi. Od leta 2000, ko je KGZ Cerknica vstopila v franšizni sistem z Mercatorjem, pa se poslovni prihodki iz leta v leto povečujejo na račun trgovinske dejavnosti. V okviru Mercatorjeve franšize deluje petnajst živilskih trgovin, ki so locirane na širšem območju, ki sega od Izole, Sv. Antona, Košane, Postojne, Godoviča, Unca, Cerknice, Begunj, Nove vasi, Starega trga, Babnega Polja, Osilnice, Kočevja pa vse do Fužin. V podjetju so se odločili, da bodo izkoriščali bele lise na podeželju, od koder se je večina trgovcev umaknila, in tam odpirali svoje franšizne prodajalne. Pod okriljem KGZ Cerknica delujejo še trije agrocentri, in sicer v Iga vasi, Cerknici in na Vrhniki, ki oskrbujejo prebivalce s kmetijskim repromaterialom in gradbenimi izdelki. Ima tudi dve mesnici in cvetličarno.

Obvezni organi KGZ Cerknica so (Zadružna pravila KGZ Cerknica, 2001, str. 8):

- občni zbor,
- upravni odbor,
- nadzorni odbor,
- predsednik in
- direktor.

Vsak kolegijski organ KGZ Cerknica ima predsednika in podpredsednika. Predsednik upravnega odbora je tudi predsednik zadruga, podpredsednik upravnega odbora je tudi podpredsednik zadruga.

Upravni odbori v podjetjih in tudi v KGZ Cerknica imajo pomembno vlogo in so ustanovljeni z namenom (Demb, Neubauer, 1994, str. 53, 56):

- da bi zagotavljali odgovornost poklicnega posloводства lastnikom in v nekaterih državah tudi zaposlenim,
- da so posrednik med podjetjem in družbo in pomagajo pri reševanju različnih, medsebojno nasprotujočih si zahtev do podjetja,
- da dosežejo odzivnost in odgovornost korporacij,
- da bi spodbujali podjetja k odgovornosti za njihovo delovanje.

Najvišji organ zadruga je občni zbor članov zadruga, ki odloča (Zakon o zadrugah, 1992):

- o sprejemu zadružnih pravil,
- o sprejemu letnega obračuna, uporabi presežka in poravnavi izgube,
- o izvolitvi in odpoklicu predsednika zadruga, članov upravnega in nadzornega odbora ali preglednika ter direktorja, razen če zadružna pravila določajo, da direktorja zadruga voli oz. odpokliče upravni odbor,
- o izdaji vrednostnih papirjev,
- o statusnih spremembah in prenehanju zadruga,
- o drugih vprašanjih, ki jih določajo zadružna pravila, in o vprašanjih, ki niso v pristojnosti drugih organov zadruga.

Premoženje zadruga sestavljajo stvari, pravice in denar. Viri zadružnega premoženja so deleži članov in drugi viri, ki jih je zadruga pridobila. Zadružno premoženje je lastnina zadruga, za katero se smiselno uporabljajo predpisi o lastninski pravici, če ni s tem ali z drugim zakonom drugače določeno (Zakon o zadrugah, 1992).

Vsak zadružnik mora vpisati najmanj en obvezni delež, ki znaša 200 EUR. Višina obveznega deleža je enaka za vse zadružnike. Najmanj eno polovico obveznega deleža mora zadružnik plačati takoj po sprejemu v članstvo, sicer članstvo ni nastalo, drugi del pa v rokih, ki jih določi občni zbor (Zadružna pravila KGZ Cerknica, 2001, str. 6).

V primeru prenehanja delovanja zadruga se premoženje v lasti zadruga, ki preostane po poplačilu vseh obveznosti in izločitvi sredstev, ki se po zakonu ne smejo deliti med zadružnike, v celoti razdeli med zadružnike po naslednjem razporedu:

- najprej se zadružnikom v celoti oz. sorazmerno povrne vrednost prostovoljnih in nato obveznih deležev,
- ostanek premoženja se razdeli med zadružnike glede na obseg sodelovanja z zadrugo v zadnjih petih letih oz. krajšem obdobju, če je od nastanka članstva do prenehanja zadruga preteklo manj kot pet let (Zadružna pravila KGZ Cerknica, 2001, str. 18).

2 Franšizing

2.1 Razvoj franšizinga

Beseda franšizing je nastala v Evropi v 12. stoletju. Nanaša se na privilegij ali pravico, ki je podeljena nekemu mestu, združenju ali osebi. Ta privilegij, ki je zabeležen v listinah, daje pravico pobiranja plačila ali pravico opravljanja določene storitve (Rebernik, 1997, str. 10).

Franšizing, kakršnega poznamo danes, zasledimo v poznih osemdesetih letih 19. stoletja v ZDA (Coughlan, 2006, str. 531). Evropa se na področju franšizinga zgleduje po Ameriki, saj so bile začetnice evropskega franšizinga ameriške franšizne verige. Te pa so na Nizozemskem

in v Veliki Britaniji zaradi neetičnega načina delovanja, prevar, lažnih obljub in slabo zastavljenih strategij spravile franšizing tudi na slab glas (Pavlin, Pahor, 2006).

Franšizing, kot pomembnejši del drobnoprodajne tržne strukture, se je pojavil šele v 80. letih prejšnjega stoletja, ko je število tovrstnih oblik prodaje v zahodni Evropi izjemno naraslo (Potočnik, 2001, str. 64). V Evropi je danes aktivnih blizu 3000 franšiznih blagovnih znamk, v Sloveniji pa okrog sto petdeset. V Evropi so franšizne verige v glavnem omejene na lastno državo, ker je večina franšiznih konceptov bodisi lokalno preveč svojevrstnih, da bi se prijeli drugje, ali pa morajo opraviti še kakšno stopnjo v razvojnem ciklusu, da bi dozoreli za izvozno prilagajanje (Pavlin, Pahor, 2006).

Francija je bila prva dežela poleg ZDA, kjer se je razširil franšizing. Leta 1971 so ustanovili Francosko franšizno združenje. Sprejeli so odločitev, da se ustanovi Evropsko franšizno združenje kot krovna organizacija za nacionalna združenja. Konec 70. let je bil sestavljen Evropski kodeks etike za franšizing. V začetku leta 1989 je začela veljati zakonodaja Evropske zveze o franšizingu, ki je pomenila osnovo za interpretacijo franšiznega sporazuma. Z objavo Doubinovega zakona leta 1989, je Francija postala prva dežela, kjer so sprejeli zavezujočo zakonodajo glede zahteve po informiranju franšizijev s strani franšizorja (Rebernik, 1997, str. 11).

V Veliki Britaniji deluje Združenje za franšizing (British Franchise Association - BFA), ki je eno najboljše organiziranih tovrstnih združenj na svetu. Je edino neodvisno telo na tem področju in nudi podatke o tem, kako korak za korakom odpreti franšizo. V BFA tako kot v vseh drugih nacionalnih združenjih, ki so včlanjena v Evropsko franšizno federacijo, franšizojemalcem svetujejo, da izberejo franšizodajalca, ki je njihov član. S tem si zagotovijo, da franšizno podjetje spoštuje kodeks in postopke. Člani delujejo etično in skladno s franšiznim dogovorom. Člani so dolžni posredovati podatke o uspešnosti njihovih franšiz, finančne podatke, projekcije in identiteto svojih franšiz (Vrezovnik, 2007).

V okviru Združenja za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije je bila v juniju 1998 na pobudo družb Mercator, McDonald's, Merkur in Kovinotehna ustanovljena Sekcija slovenskih franšiznih družb, sprejeti pa so bili tudi njeni osnovni dokumenti o organiziranosti in delu. Od 5. novembra 1999 je Sekcija slovenskih franšiznih družb pridružena članica Evropske franšizne federacije (Spletna stran Mercator d.d., 2007). V sekciji pomagajo tako franšizodajalcem kot franšizojemalcem na področju izobraževanja in svetovanja. Njihova vloga pa ni le svetovalna, ampak tudi združevalna, saj pripravljajo poslovna srečanja franšizodajalcev (izmenjava izkušenj), obiske franšiznih sejmov v tujini ter promocije kakovostnega franšizinga (Bajec, 2007a).

Kljub razširjenosti franšizinga v Sloveniji je še veliko področij in možnosti neizkoriščenih, kar nekateri pripisujejo preveliki skeptičnosti družbe, tudi strahu uspešnih podjetnikov pred izgubo lastne kontrole nad rastjo podjetja. Ta skrb je vsekakor odveč, saj raziskava iz Velike

Britanije navaja, da kar 96 odstotkov franšiznih mrež po petih letih delovanja posluje dobičkonosno. Področja franšiznih družb, ki jih še ne najdemo na slovenskem trgu, so različne vrste mobilnih franšiz, storitvene franšize na področjih izobraževanja, športa, osebnih storitev, svetovanja itn. (Bajec, 2007, 2007a).

2.2 Opredelitev franšizinga

Evropski kodeks etike za franšizing, ki ga je sprejela tudi Slovenija kot Slovenski kodeks etike za franšizing, navaja (Evropski kodeks etike za franšizing, 2004, str. 3): »Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba in ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij.«

"Know-how" je opredeljen kot celota vseh nepatentiranih praktičnih informacij, ki izhajajo iz franšizorjevih izkušenj in preizkusov poslovnega koncepta in jih lahko označimo kot poslovno skrivnost, so poglobitnega pomena in jih lahko identificiramo.

"Poslovna skrivnost" pomeni, da know-how v celoti ali pa v njegovi podrobni strukturi in zbiru vseh sestavnih delov ni splošno znan in lahko dostopen. Vendar to ne pomeni, da so posamezni sestavni deli tega know-howa popolnoma neznani ali nedostopni izven franšizorjevega sistema.

"Poglobitnega pomena" pomeni, da know-how vsebuje informacije, ki so nepogrešljive za franšizija pri prodaji ali ponovni prodaji dobrin ali storitev, ki so predmet pogodbe. Know-how mora franšiziju pomagati, da takoj po sklenitvi franšizne pogodbe lahko izboljša svoj konkurenčni položaj predvsem tako, da izboljša svoje poslovne rezultate in da prodre na novo tržišče.

"Posebej prepoznavno" pomeni, da mora know-how biti opisan dovolj natančno, da je mogoče preveriti, če izpolnjuje kriterije poslovne skrivnosti in poglobitnega pomena.

»Zahodnonemško združenje za franšizing obravnava franšizing kot vertikalno kooperativno organiziran prodajni sistem pravno samostojnih podjetij na podlagi pogodbenih, trajnih dolžniških razmerij, ki na trgu nastopa enotno in za katerega sta značilna delitev programov storitev sistemskih partnerjev ter usmerjevalna in nadzorna funkcija sistema, ki zagotavlja sistemsko ustrezno ravnanje. Storitveni program dajalca franšizinga sestavlja franšizinski

splet, ki združuje koncepte nabave, prodaje in organizacije, uporabe zavarovalnih pravic, šolanje jemalca franšizinga ter obveznost dajalca franšizinga, da bo jemalca dejavno in tekoče podpiral in koncept nenehno razvijal. Jemalec franšizinga posluje v svojem lastnem imenu in za svoj račun ter ima pravico in dolžnost proti plačilu uporabljati franšizinski splet. Ob tem prispeva delo, kapital in informacije« (Požar, 2004, str. 8).

»V franšiznem sistemu so posamezni prejemniki franšize tesno povezana skupina podjetij, katerih zelo domišljen način poslovanja načrtuje, usmerja in nadzira inovator tega načina poslovanja, ki se imenuje dajalec franšize. Za franšize je značilno troje (Kotler, 2004, str. 539):

1. Dajalec franšize je lastnik trgovske ali storitvene znamke in daje licenco zanjo prejemnikom franšize v zameno za plačilo licenčnine.
2. Prejemnik franšize plača za pravico, da je del tega sistema.
3. Dajalec franšize zagotavlja svojim prejemnikom franšize sistem za vodenje poslovanja.«

2.3 Vodilna načela

Evropski kodeks etike za franšizing (2004, str. 4) opredeljuje vodilna načela, ki naj bi jih spoštovala tako franšizor kot franšizij. Franšizor je ustanovitelj franšizne mreže, poleg njega pa so v mreži tudi franšiziji. Franšizor je varuh svoje franšizne mreže skozi daljše časovno obdobje.

2.3.1 Obveznosti franšizorja

- Franšizor mora, preden prične s poslovanjem preko franšizne mreže, preizkusiti svoj koncept na vsaj eni testni enoti. Preizkušati ga mora dovolj dolgo, da ugotovi njegovo uspešnost;
- Franšizor mora biti lastnik trgovskega imena ali trgovske znamke franšizne mreže, ali pa imeti pravico do uporabe enega ali drugega ali pa nekega drugega razločevalnega znaka njegove mreže;
- Vsakemu franšiziju mora omogočiti začetno usposabljanje in stalno tehnično ter managersko podporo preko celotnega obdobja, za katerega je sklenil franšizno pogodbo.

2.3.2 Obveznosti posameznega franšizija

- Vsak franšizij se bo po svojih najboljših močeh posvetil rasti svojega franšiznega podjetja ter negovanju skupne pripadnosti/identitete in ugleda franšizne mreže;
- Franšizorju bo zagotavljal preverljive podatke o lastnem poslovanju in mu bo tako pomagal ugotavljati finančne in druge rezultate poslovanja, ki jih franšizor potrebuje

za učinkovito vodenje mreže. Franšizorju ali pa njegovim zastopnikom bo na njihovo zahtevo v ustreznem času omogočil dostop do posameznih poslovnih prostorov in vpogled v poslovno dokumentacijo;

- Niti v času veljavnosti pogodbe niti po njenem prenehanju tretji strani ne bo razkril know-howa, ki mu ga je posređoval franšizor.

2.3.3 Stalne medsebojne obveznosti obeh strani

- Obe strani bosta korektno poslovali druga z drugo. Franšizor bo pisno opozoril posameznega franšizija, ki je kršil franšizno pogodbo. Če bo to potrebno, pa bo tudi določil ustrezen rok, v katerem naj bi franšizij popravil napako;
- Obe strani bosta reševali medsebojne nesporazume, pritožbe in razhajanja v stališčih v dobri nameri in zaupanju v procesu korektnega in neposrednega sporazumevanja in pogajanj.

2.4 Prednosti in slabosti za franšizorja

Za dajalca franšize je franšizing primerna organizacijska oblika za hitro rast in vsekakor cenejša kot ustanavljanje lastnih ali mešanih podjetij. Dajalec franšize laže raziskuje in vstopa na nove trge, saj del te dejavnosti opravljajo zanj visoko motivirani lokalni pridobitelji franšize. Prednost za dajalca franšize je tudi hitrejše širjenje trga.

Slabosti pa se lahko nanašajo na malomarno poslovanje in napake, ki jih zagrešijo posamezni pridobitelji franšize, saj odbijajo kupce tudi od drugih pridobiteljev, kar poslabšuje dobro ime in popularnost celotnega sistema. Razmerje med pogodbenima strankama temelji na medsebojnem zaupanju, ki se lahko hitro zgubi zaradi možnih utaj, lažnih prikazov prodaje ipd. S tem ko dajalec franšize prenaša na franšizija svoje znanje, izkoriščanje industrijske in intelektualne lastnine ter mu odkriva svoje poslovne tajnosti, si ustvarja morebitnega konkurenta (Potočnik, 1998, str. 204-205).

2.5 Prednosti in slabosti za franšizija

V Tabeli 1 na str. 9 so prikazane prednosti in možni problemi, s katerimi se srečujejo franšiziji pri svojem poslovanju. Prednost za franšizija je predvsem v preizkušenem poslovnem konceptu, saj mu omogoča lažji in hitrejši začetek poslovanja. Statistično gledano je verjetnost za preživetje in uspeh pri franšizingu večja, kot v podjetju, ki deluje samostojno v isti vrsti dejavnosti.

Tabela 1: Prednosti in možni problemi povezani s franšizingom za franšizija

Prednosti	Možni problemi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nizko podjetniško tveganje <ul style="list-style-type: none"> ▪ ekonomija obsega ▪ boljše razmerje med naložbo in dobičkom <ul style="list-style-type: none"> ▪ tekoča podpora ▪ večja verjetnost pridobivanja kreditov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ disciplinirana samostojnost <ul style="list-style-type: none"> ▪ franšizorjev nadzor ▪ pogodbene omejitve glede obsega, ustanavljanja, prenehanja pogodbe itn.

Vir: Rebernik, 1997, str.13.

Franšiziji se ponavadi v večji meri oskrbujejo pri franšizorju, saj jim le-ta nudi ugodnejše nabavne cene, kar jim omogoča konkurenčno prednost na trgu. Franšizor opravlja analizo trga, raziskovanje in razvoj proizvodov, organizacijo oglaševanja in promocijske akcije. Vsak franšizij plača samo majhen prispevek k celotnim stroškom teh dejavnosti, od njih pa ima korist celotna veriga. To se odraža tudi na ekonomijah obsega. Stroške, ki so povezani z opremo poslovalnice mora kriti franšizij. Kapital, ki ga investira v franšizno poslovalnico, bo hitro postal donosen, saj franšizij žanje tudi dobre strani franšizorjevega imena, na voljo ima uveljavljeno blagovno znamko in image. Franšizor v celoti usposobi franšizija in mu je vedno na razpolago z usposobljenimi strokovnjaki.

Franšizor in franšizij sta vedno finančno in pravno ločena in neodvisna podjetnika. Sodelujeta na poslovno-upravni ravni. Če je njun odnos relativno ohlapen, franšizij lahko v celoti izraža svoje ustvarjalne pobude, če pa je vse določeno v pogodbi, franšizij praktično le izvaja navodila. Franšizij v bistvu samo izvršuje, ne ustvarja pa novih idej, kar se kaže v pomanjkanju neodvisnosti.

Drugi poglobitveni del odnosa med franšizorjem in franšizijem je tekoče, a nepriljubljeno nadziranje, ki ga izvaja franšizor na komercialnem področju, na področju upravljanja in davkov. Franšizij se mora prilagoditi franšizorju in spoštovati določila, navedena v franšizni pogodbi. Oskrbovati se mora pretežno ali izključno pri franšizorju. V primeru, da želi odpreti novo enoto, mora prej dobiti soglasje franšizorja. Ta mu bo dal soglasje le, če meni, da franšizij organizacijsko in managersko lahko obvlada še eno enoto. Pomembno vlogo imajo tudi finančni stroški, ki so lahko občutni in negativno vplivajo na franšizijevo poslovanje. Lahko se tudi zgodi, da franšiza ni primerna za franšizijevo poslovno področje (Rebernik, 1997, str. 13-16; Stokes, Wilson, 2006, str. 250-252).

Dejavniki, ki vplivajo na prodajo franšize z vidika franšizija, so odvisni od (Hoy, Stanworth, 2003, str. 222-223):

- Ciljev: Franšizijeve želje po samostojnosti, in sicer večja kot je želja po neodvisnosti, raje bo franšizo prodal;
- Donosnosti poslovanja: Večja kot je donosnost poslovanja, manj bo razmišljal o odprodaji franšize;

- Stopnje v življenjskem ciklu: Na kateri stopnji življenjskega cikla se nahaja podjetje? Bližje kot je zrelosti in upadanju, raje bo prodal franšizo;
- Privlačnosti drugih investicijskih priložnosti: Kako privlačne so druge investicijske priložnosti, ki jih ima franšizij? Bolj privlačne so, raje bo prodal franšizo;
- Počutja: Kako se počuti franšizij v razmerju s franšizorjem? Bolj kot se počuti utesnjeno, raje bo prodal franšizo.

Tabela 2: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na prodajo franšize z vidika franšizija

STOPNJA V ŽIVLJENJSKEM CIKLU				
Samostojnost	Rojstvo	Hitra rast	Stabilnost	Zrelost in upadanje
Ni želje po samostojnosti	- Visok dobiček - Neprivlačne tržne priložnosti - Dobro počutje 1	- Visok dobiček - Neprivlačne tržne priložnosti - Dobro počutje 4	- Povprečen dobiček - Privlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 7	- Povprečen dobiček - Privlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 10
Zmerna želja po samostojnosti	- Povprečen dobiček - Neprivlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 2	- Visok dobiček - Neprivlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 5	- Povprečen dobiček - Privlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 8	- Povprečen dobiček - Zelo privlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 11
Močna želja po samostojnosti	- Povprečen dobiček - Privlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 3	- Povprečen dobiček - Privlačne tržne priložnosti - Dobro počutje 6	- Povprečen dobiček - Privlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 9	- Nizek dobiček - Zelo privlačne tržne priložnosti -Vznemirjenost 12

Vir: Hoy, Stanworth, 2003, str. 223.

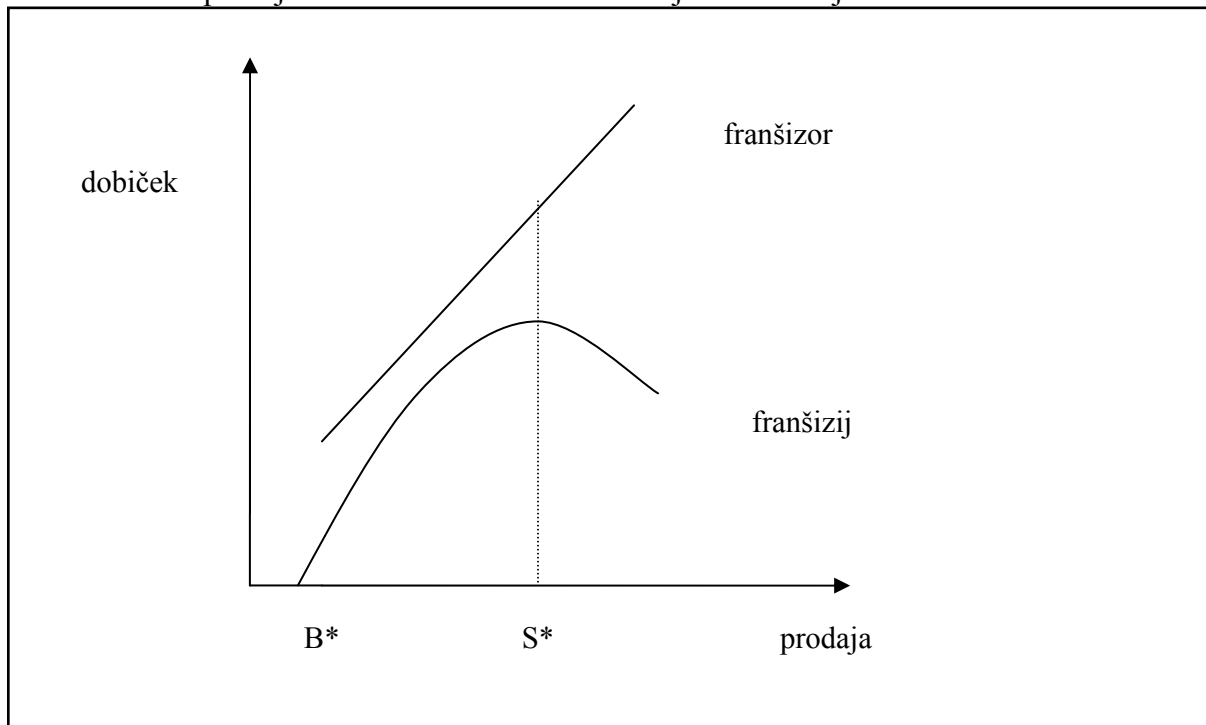
V Tabeli 2 so prikazani dejavniki, ki vplivajo na vedenje franšizija in posledično na odločitev, ali bo še ostal v franšiznem razmerju ali pa bo franšizo odprodal. Polja označena s številkami 8, 9, 11 in 12 prikazujejo veliko verjetnost odprodaje franšize, saj se podjetja nahajajo že v fazi zrelosti in upadanja, kjer žanjejo le povprečne ali pa nizke dobičke, s katerimi niso več zadovoljni. Hkrati jih privabljajo tudi druge bolj donosne in privlačne tržne priložnosti.

Polja označena s številkami 3, 6, 7 in 10 prikazujejo srednjo verjetnost odprodaje franšize, saj se nekatera podjetja nahajajo še v začetni fazi in fazi rasti, kjer še ne čutijo potrebe po odprodaji franšize ter še vedno upajo na rast prodaje in dobička.

Polja označena s številkami 1, 2, 4 in 5 pa prikazujejo majhno verjetnost odprodaje franšize, saj podjetja v svoji panogi žanjejo visoke dobičke in še niso dosegla faze zrelosti. Poleg tega ne vidijo nobene prave tržne priložnosti, zaradi katere bi franšizo odprodali.

Za franšizorja vedno večja prodaja pomeni vedno večji dobiček. Večja prodaja pomeni tudi višjo licenčnino, ki jo mora plačati franšizij, in posledično večje prihodke. V določenem območju trgovanja prinese franšiziju večja prodaja večji dobiček, ampak le do določene točke. Točka B* je točka, kjer se franšizijeva prodaja prelomi. Od tu naprej dobiček raste skupaj s prodajo, vendar le do točke S*. Doseganje večje prodaje zahteva dodatne stroške (nove prodajne enote, daljši delovni čas, več ur dela itn.), kar začne zmanjševati dobiček. Po točki S* lahko pride do neskladja ciljev med franšizorjem in franšizijem, to pa lahko sproži konflikt. Franšizorji želijo maksimirati prodajo, franšiziji pa dobiček, kar nazorno prikazuje Slika 1.

Slika 1: Prikaz prodaje in dobička z vidika franšizorja in franšizija



Vir: Coughlan, 2006, str. 549.

2.6 Standardizacija

Hall (1989, str. 21) opredeljuje standardizacijo kot osrednji del koncepta franšizinga. Standardizacija se mora dosledno izvajati v:

- a) izdelkih ali storitvah, ki so v ponudbi posamezne franšizne enote,
- b) v načinu ponudbe izdelkov ali storitev in
- c) v celostni podobi franšizne enote.

Franšizna organizacija kot celota bo uspešna le, če bo kupcem ponudila enako kakovostne izdelke ali storitve v vsaki posamezni franšizni enoti.

2.7 Oblike franšizinga

V trgovini poznamo štiri glavne oblike sistemov franšizinga (Potočnik, 2001, str. 64):

- Proizvajalec - trgovina na drobno, kjer je proizvajalec dajalec franšize, prejemnik franšize pa je trgovsko podjetje na drobno. Ta vrsta franšizinga je značilna predvsem za prodajo avtomobilov, tekstilnih izdelkov in gospodinjskih aparatov.
- Proizvajalec - trgovina na debelo, kjer da proizvajalec franšizo trgovcu na debelo, ki oskrbuje trgovino na drobno.
- Trgovina na debelo - trgovina na drobno, kjer se prostovoljne verige neodvisnih trgovcev oskrbujejo pri trgovcu na debelo.
- Sistem, ki temelji na blagovni znamki, imenu firme, licenci ipd. Ta oblika pogosto obsega samo določen poslovni odnos, npr. najem vozil, grafične storitve, uporabo imena izdelka ipd.

Franšizing lahko razdelimo tudi glede na aktivno vlogo franšizorja in stopnjo nadzora franšiznega poslovanja (Požar, 2004, str. 10):

1. Direktno poslovanje podjetja ("Company-owned operation")

Franšizor ustanovi svojo lastno poslovno-organizacijsko enoto in jo tudi neposredno vodi. Za tako poslovanje potrebuje franšizor človeške in finančne vire. Lahko se odloči za razvoj direktnega ali t.i. masterfranšizinga. Pri tej obliki gre po večini za lokalni franšizing v okviru matične države, saj za razvoj na tujem trgu potrebuje veliko sredstev, ki pa se prepočasi vračajo.

2. Direktni franšizing

Za direktni franšizing je značilno, da franšizor sklene pogodbo z vsakim franšizijem posebej na ciljnem trgu. Slabost te oblike je v tem, da je franšizor včasih preveč oddaljen od ciljnega trga in ima težave pri servisiranju franšizijev. Prav tako obstaja nevarnost, da ne prepozna pomembnih razlik v delovanju domačega in ciljnega trga. Čeprav je Evropska unija odpravila notranje meje med državami članicami ter uvedla prost pretok ljudi, blaga in kapitala, še vedno obstajajo nekatere ovire za tekoče poslovanje, in sicer jezik, različna pravna ureditev posamezne države, kultura in različen način življenja, različni okusi in različne navade potrošnikov. Vse to zahteva prilagoditev oblike franšizinga lokalnim razmeram.

3. Masterfranšizing

V tem primeru gre za pogodbeno razmerje, v katerem ima subfranšizor pravico do odprtja svojih lastnih poslovalnic ali biti le franšizij z eno enoto. Pri tem je ključnega pomena izbor subfranšizorja. Franšizor mora imeti za tak razvoj zelo donosno bazo v svoji državi, prav tako mora računati z odlivom svojih usposobljenih kadrov na ciljni trg. Tu je

pomemben dejavnik tudi čas, saj je treba razmišljati dolgoročno in tako obravnavati poplačilo investicije.

Izbrano izhodiščno poslovno obliko franšizinga lahko nadgradimo in razvijemo v višjo organizacijsko obliko, in sicer (Požar, 2004, str. 10-11):

1. Mešano podjetje ("joint venture")

Podjetje "joint venture" je lahko v vlogi razvojnika ali subfranšizorja v franšiznem sistemu. V tem primeru vzpostavi s franšizorjem ustrezen, t.i. masterfranšizni odnos. Za nastanek takega poslovnega odnosa je več možnih razlogov, med njimi npr. davčne stimulacije ali likvidna sredstva po dostopnih obrestnih merah, ki jih podjetje pridobi v nekaterih državah. Podjetje "joint venture" ustanovi v ciljni državi franšizni sistem, v katerem nastopa kot franšizij ali subfranšizor.

2. Poslovna enota ("a branch operation")

Poslovna enota nastane, kadar franšizor v ciljni državi oz. na ciljnem območju franšizira neposredno ali ustanovi poslovno enoto za servisiranje franšizijev. Lahko pa ustanovi posebno poslovno enoto, kot regionalno bazo za servisiranje franšizijev na tem območju. V tem primeru bo poslovna enota morala upoštevati davčno politiko in zakone ciljne države, zaradi česar se franšizor raje odloči za ustanovitev hčerinskega podjetja.

3. Hčerinsko podjetje ("a subsidiary company")

Hčerinsko podjetje lahko nastopa v:

- okviru direktnega franšizinga, kot serviser franšizijev na ciljnem območju;
- v vlogi masterfranšizorja ter odpira svoje lastne ali subfranšize, ali pa kar oboje;
- v povezavi s partnerjem "joint venture" podjetja;
- v vlogi regionalne baze za servisiranje subfranšizorjev, subfranšizijev ali kar obojih.

2.8 Tržne poti

Tržna pot ali distribucijski kanal je skupek medsebojno odvisnih podjetij, prek katerih se giblje izdelek od prodajalca do kupca oz. do končnega potrošnika. Distribucijski kanal je lahko zelo kratek, če je direkten, pa tudi zelo dolg, če je vanj vključenih več udeležencev. Veliko proizvajalcev nima finančnih sredstev, da bi sami neposredno prodajali končnim porabnikom, prav tako ne morejo zgraditi lastne drobnoprodajne mreže; posredniki jim omogočajo boljši pretok izdelkov in storitev ter prihranek pri stroških (Potočnik, 2002, str. 254).

Ena najpomembnejših oblik razvoja tržnih poti so navpični tržni sistemi. Ustaljeno tržno pot sestavljajo neodvisni proizvajalec, trgovec (trgovci) na debelo in trgovec (trgovci) na drobno. Vsak je samostojno podjetje, ki želi maksimirati svoj dobiček, tudi če to zmanjšuje dobiček sistema kot celote.

Navpični tržni sistem (NTS), sestavljajo proizvajalec, trgovec (trgovci) na debelo in trgovec (trgovci) na drobno, ki delujejo kot enoten sistem. En udeleženec na tržni poti, vodja tržne poti, je lastnik drugih in jim daje franšizo ali ima toliko moči, da vse pripravi k sodelovanju. NTS so nastali kot posledica poskusov močnih udeležencev na tržni poti, da bi nadzirali vedenje na tržni poti in odpravili spor, ki nastane, če samostojni udeleženci na tržni poti sledijo svojim ciljem. NTS dosegajo prihranke z obsegom, pogajalsko močjo in odpravo podvojenih storitev (Kotler, 2004, str. 522).

Obstajajo tri vrste navpičnih tržnih sistemov (Kotler, 2004, str. 522-523):

1. Korporacijski NTS: združuje zaporedne stopnje proizvodnje in distribucije v okviru enega lastništva. To pomeni, da podjetje prodaja izdelke od podjetij, ki so v njegovi delni ali popolni lasti.
2. Administrativni NTS: usklajuje zaporedne stopnje proizvodnje in distribucije na podlagi velikosti in moči enega izmed udeležencev.
3. Pogodbeni NTS: sestavljajo neodvisna podjetja z različnih ravni proizvodnje in distribucije, ki povežejo svoje programe na podlagi pogodbe, da bi dosegla večje prihranke ali večjo prodajo, kot bi jih lahko sama. Pogodbeni NTS so sedaj ena najpomembnejših razvojnih smeri v gospodarstvu. Poznamo tri vrste:
 - Prostovoljne verige: Trgovci na debelo organizirajo prostovoljne verige neodvisnih trgovcev na drobno, da bi jim pomagali konkurirati z velikimi trgovskimi verigami.
 - Zadruga trgovcev na drobno: Trgovci na drobno sami organizirajo novo poslovno enoto, ki opravlja posle trgovine na debelo in lahko tudi del proizvodnje. Člani zadruge si dobiček razdelijo sorazmerno z vrednostjo svojih nakupov.
 - Franšizne organizacije: Udeleženec na tržni poti, imenovan dajalec franšize, lahko poveže več zaporednih stopenj v proizvodno-distribucijskem procesu. Franšizing je najhitreje rastoča oblika v trgovini na drobno v zadnjih letih. Čeprav je temeljna zamisel stara, so nekatere oblike franšizinga razmeroma nove.

3 Predstavitev franšizorja

V tem poglavju bomo predstavili Poslovni sistem Mercator, kot franšizorja, s katerim KGZ Cerknica sodeluje že vrsto let, intenzivneje pa od leta 1999, ko se je vključila v njegov franšizni sistem.

V Sloveniji je Mercator eden največjih franšizorjev, saj je imel 1. 8. 2006 190 franšiznih prodajaln. Mercator je v okviru svojih trgovskih družb sklenil prve franšizne pogodbe leta 1991. V veliki meri so bili prejemniki franšize dotedanji zaposleni v Mercatorju.

Podjetje je bilo ustanovljeno kot podjetje na debelo »Živila Ljubljana« leta 1949. Družba z imenom Mercator in s sedežem v Ljubljani je začela delovati leta 1953. Z leti so se širile

organizacijske in prostorske razsežnosti podjetja. Leta 1993 se je začela privatizacija podjetja, uspešno pa se je zaključila leta 1995. Lastniki so postali državni skladi in okrog 63.000 malih delničarjev.

Leta 1997 so si začrtali jasno vizijo in strateški razvojni načrt, s katerim so želeli prekiniti negativne trende iz preteklih let ter ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, primerljivo z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Njihova dotedanja strategija je temeljila na manjših prodajalnah. Po vzoru in filozofiji nakupovalnih centrov iz Zahodne Evrope so začeli z gradnjo sodobnih nakupovalnih centrov v Sloveniji. Kasneje so pričeli s širitvijo v srednjeevropski gospodarski prostor z nakupovalnimi centri na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini.

Leto 2001 je bilo nadvse uspešno za podjetje, saj so izboljšali vse ključne vidike poslovne uspešnosti in postali po ustvarjenih prihodkih največja slovenska gospodarska skupina. Poleg tega so ohranili vodilni tržni položaj na domačem trgu, utrdili svoj tržni delež na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini ter začeli s pripravami na vstop na trg Srbije in Črne gore.

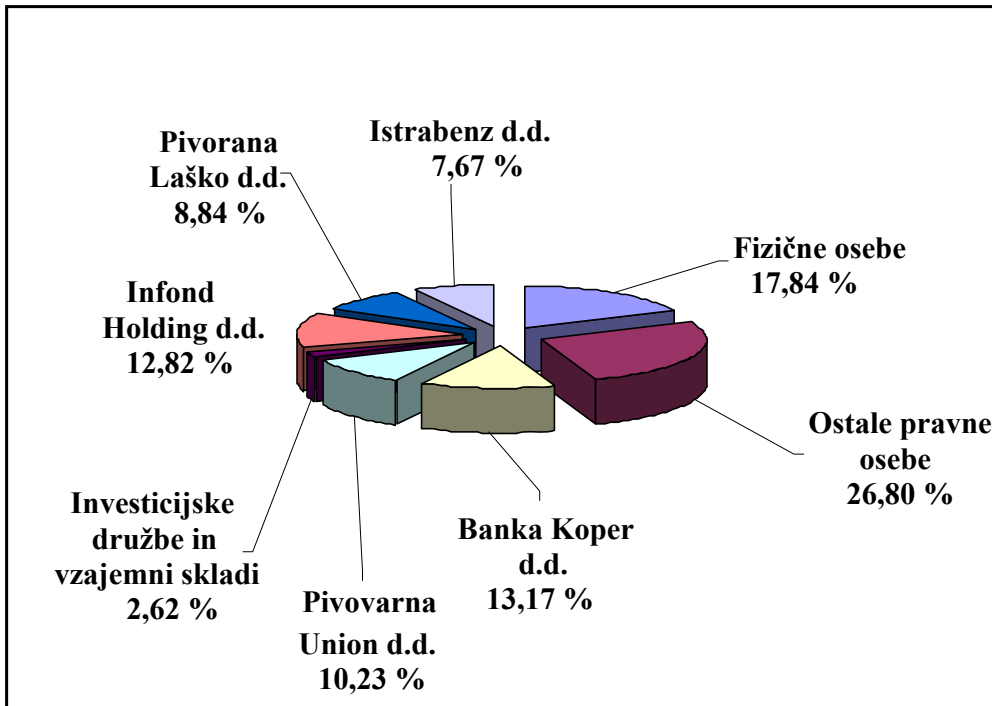
V letu 2004 so v Mercatorju dosegli rekordne prihodke in se uvrstili na 1. mesto v Sloveniji in na 32. mesto po prihodkih vseh podjetij v desetih novih članicah Evropske unije (Spletna stran Mercator d.d., 2007).

V letu 2005 je bila v sodni register vpisana pripojitev družb Mercator – Dolenjska d.d., Mercator – Goriška d.d., in Živila Kranj d.d., k družbi Poslovni sistem Mercator d.d.. Dokapitalizirali so tudi družbe v tujini v višini 25.407 mio SIT in kupili dodatni lastniški delež v družbi Emona Maximarket d.d., v višini 740 mio SIT. Širili so tudi svojo maloprodajno mrežo tako v Sloveniji kot na Hrvaškem in v Srbiji. S kapitalskim povezovanjem so pridobili vse možnosti za širitev trgovske dejavnosti v Makedoniji. V Sloveniji so odprli osem Hura! diskontov. Aprila 2005 je bilo podjetje Mercator proglašeno za najuglednejše podjetje v Sloveniji.

V Mercatorju namenjajo posebno skrb svojim zaposlenim, saj vsako leto organizirajo družabna srečanja za zaposlene in njihove družinske člane. Podjetje Mercator pomaga s svojimi finančnim sredstvi tudi v humanitarnih akcijah, ki so postale že tradicionalne (Spletna stran Mercator d.d., 2007).

Slika 2 na str. 16 prikazuje lastniško strukturo Poslovnega sistema Mercator, iz katere vidimo, da je večji del lastništva v rokah petih delniških družb, med katerimi imata največji delež Banka Koper (13,17 %) in Infond Holding (12,82 %), sledijo jima Pivovarna Union, Pivovarna Laško ter Istrabenz. Mali delničarji imajo v svoji lasti še 17,84 % delnic, ostale pravne osebe 26,80 % ter investicijske družbe in vzajemni skladi 2,62 %.

Slika 2: Prikaz lastniške strukture na dan 30.9.2006



Vir: Lastniška struktura Mercator d.d., 2006.

KGZ Cerknica je poslovno sodelovala z Mercatorjem še preden se je začelo lastninjenje Mercatorja. Takrat je bil Mercator eden njihovih glavnih dobaviteljev. Za skupno sodelovanje v franšiznem sistemu so se v KGZ Cerknica odločili predvsem zato, ker sami ne bi mogli dosegati tako ugodnih nabavnih pogojev.

Leta 1999 sta KGZ Cerknica in Mercator ugotovila, da ni več pogojev za poslovanje KGZ Cerknica pod kolektivno znamko Mercator in se dogovorila, da bo KGZ Cerknica prenehala uporabljati kolektivno znamko Mercator v svojem poslovanju. Obenem pa nista želela prekiniti poslovnega sodelovanja, zato sta se dogovorila, da bo odslej KGZ Cerknica poslovala v okviru franšiznega sistema Mercator. KGZ Cerknica je bila deležna posebne pozornosti s strani Mercatorja predvsem zato, ker so jo oskrbovali Mercatorjevi konkurenčni grosisti.

KGZ Cerknica je z vključitvijo v Mercatorjev franšizni sistem deležna vrste prednosti in sicer ima pravico do:

- uporabe blagovne znamke Mercator;
- konkurenčnih prodajnih, plačilnih in drugih pogojev;
- strokovne pomoči pri določitvi prodajnega programa in ureditvi prodajalne;
- redne, kakovostne, celostne in pravočasne oskrbe prodajaln z blagom;
- vključitve v vse prodajne in propagandne akcije, ki jih za mrežo svojih prodajaln organizira Mercator.

KGZ Cerknica se je tudi obvezala, da bo spoštovala navodila dajalca franšize, določena v pogodbi in priročniku za poslovanje franšiznih enot, ga obveščala o poslovanju in mu ob vstopu v franšizni sistem plačala enkratno pristopnino, ki je odvisna od velikosti prodajalne in pričakovanega mesečnega prometa. Vsak mesec mora plačati tudi nadomestilo v obliki licenčnine za koriščenje ugodnosti. Licenčnina znaša 0,75 % vrednosti celotnega prometa brez DDV, doseženega v franšizni prodajalni (Interni podatki KGZ Cerknica, 2007).

4 Temeljne postavke franšizne pogodbe

4.1 Sklenitev pogodbe

Franšizna pogodba med dajalcem franšize (Mercator) in prejemnikom franšize (KGZ Cerknica) je bila podpisana 2. 7. 1999. Pogodba je bila najprej sklenjena za 5 let, po preteku te dobe pa so jo podaljšali. V aneksu pogodbe so opredeljene poslovne enote, za katere franšizor dodeljuje franšizijo franšizo, dejavnost teh enot ter tudi obveze franšizija iz naslova minimalnih deležev nabav pri franšizorju in višino licenčnine za posamezne enote.

Pogodbenika sta s sklenitvijo pogodbe ohranila svojo gospodarsko samostojnost in poslujeta v vsebinskem krogu pogodbenega razmerja kot pravno samostojna subjekta v svojem imenu in za svoj račun ter sama skrbita za zakonitost svojega poslovanja. Ob sklepanju pogodbe pa je bilo posebej poudarjeno, da se med obema strankama vzpostavlja razmerje:

- med pravno in gospodarsko samostojnima pogodbenikoma in temelji na obojestranskem lojalnem sodelovanju, zaupanju in spoštovanju dobrih poslovnih običajev;
- s trajnim sodelovanjem prejemnika in dajalca franšize za tvorno uresničevanje vsebinskega okvira sklenjene pogodbe;
- z enotno zunanjo in celostno predstavitvijo vseh prejemnikov franšize širši javnosti.

Prejemnik franšize ne sme v času trajanja franšizne pogodbe odpreti nobene nove enote z enakim ali podobnim programom, ki ne bo vključena v dajalčev franšizni sistem, prav tako pa ne bo vršila premikov blaga iz franšiznih v nefranšizne enote. Prejemnik franšize ne sme spremeniti lokacije, niti odpreti kakšne podružnice franšizne enote brez predhodnega pisnega soglasja dajalca franšize. Če pride v času trajanja pogodbe do preoblikovanja, združitve ali spremembe ustanovitelja, mora prejemnik franšize pridobiti soglasje dajalca franšize za nadaljevanje franšiznega odnosa.

4.2 Obveznosti franšizorja

Dajalec franšize se je zavezal, da bo:

1. proti prejemnikovemu plačilu pristopnine poskrbel za zunanjo označitev franšiznih enot in pripravil program ureditve franšiznih enot v skladu z Mercatorjevimi standardi;
2. pomagal svetovati pri nabavi računalniške strojne opreme;
3. proti prejemnikovemu plačilu dejanskih stroškov zagotovil instalacijo programov, ki so potrebni za poslovanje in uvajalno izobraževanje;
4. sporazumno s prejemnikom franšize določil prodajni sortiment franšiznih enot;
5. prejemniku franšize za dobavljeno blago priznal z letno pogodbo dogovorjene, plačilne in ostale pogoje ter ga vključil v vse pospeševalno prodajne aktivnosti, ki jih bo organiziral za lastne in franšizne enote;
6. prejemnika franšize seznanjal z novitetami o dogajanjih na globalnem tržišču in ga vključeval v vse oblike izobraževanja, ki jih bo organiziral;
7. prejemniku franšize na njegovo prošnjo pomagal pri uveljavljanju postopkov v poslovanju skladno z nabavnim, prodajnim in organizacijskim konceptom koncerna Mercator;
8. organiziral splošno reklamo in skupne propagandne akcije s skrbnostjo dobrega strokovnjaka;
9. prejemniku franšize izročil priročnik (zbirko navodil) za poslovanje, ki pa bo v skladu z avtorskim pravom ostal last dajalca franšize; dajalec si pridržuje pravico in obvezo, da bo v času trajanja pogodbe dopolnil oz. spremenil vsebino priročnika za poslovanje, upoštevajoč zakonske spremembe in spremembe v konceptu dajalčevega franšizinga;
10. omogočil prejemniku franšize brezplačno svetovanje kontrolne službe;
11. omogočil prejemniku franšize najmanj enkrat letno brezplačno koriščenje uslug aranžerske službe;
12. omogočil prejemniku franšize koriščenje ostalih storitev svojih strokovnih služb, za katere se prejemnik franšize dogovori in plača posebej;
13. prejemniku franšize svetoval in mu nudil pomoč pri razreševanju morebitnih problemov v zvezi s prodajo in organiziranostjo;
14. prejemniku franšize omogočil vključitev v skupne nabave netrgovskega blaga in opreme pod konkurenčnimi pogoji;
15. prejemniku franšize v franšiznih enotah omogočil poslovanje s karticami Mercator in nakupe z Mercatorjevimi boni;
16. pri prejemniku franšize nabavljal proizvode iz njegove lastne proizvodnje in zagotavljal v njegovih poslovnih odnosih s svojimi partnerji plasma proizvodov prejemnika franšize, kar sta pogodbeni stranki uredili s posebno pogodbo;
17. prejemniku franšize na njegovo zahtevo omogočil vpogled v komercialne pogoje, ki jih uporablja v prometu z lastnimi maloprodajnimi enotami.

4.3 Obveznosti franšizija

Prejemnik franšize se je obvezal, da bo:

1. na lastne stroške prilagodil ureditev franšiznih enot v skladu z dajalčevimi navodili, vezanimi na celotno podobo franšiznih enot, v primeru prenovitve pa v celoti upošteval navodila dajalca franšize, vezana na celotno grafično podobo;
2. skrbel za vzdrževanje dogovorjenega prodajnega sortimenta in nabavljal pri Mercatorjevem grosistu vse blago, ki ga ima ta na zalogi in je istočasno v prodajnem programu franšizne enote; preostalo blago, ki ga dogovorjeni grosist nima na zalogi, pa lahko nabavlja prosto, s tem da mu dajalec franšize priporoča nabave pri dobaviteljih, s katerimi ima Mercator sklenjene pogodbe o dobavi;
3. posloval v skladu z določili priročnika za poslovanje in ostalih navodil, ki mu jih bo izročil dajalec franšize; ob tem bo upošteval poslovno tajnost prejetih navodil, tako da niti on sam niti njegovi zaposleni ne bodo v času trajanja pogodbe in po njenem izteku oz. prekinitvi nobeni tretji osebi razkrili nobene informacije v zvezi s poslovanjem oz. know-how dajalca, ki so jo pridobili v času trajanja pogodbe, prav tako pa priročnika ne bo razmnoževal; ob preteku oz. prekinitvi pogodbenega razmerja bo priročnik skupaj s seznamom in podpisi oseb, ki so do njega imele dostop, predal dajalcu franšize;
4. na svoje stroške in v skladu s celotno grafično podobo Mercatorja organiziral reklamo in propagandne akcije na lokalnem nivoju;
5. zagotovil, da bo prodajno osebje oblečeno v oblačila, ki jih za svoje enote predvideva dajalec franšize;
6. sproti, vestno, pošteno in v skladu z veljavno zakonodajo in priporočili dajalca franšize vodil računovodstvo; najkasneje dvajseti dan po koncu meseca posredoval dajalcu franšize poročilo o opravljenem prometu in nabavah po dobaviteljih v preteklem mesecu za vsako enoto posebej;
7. na zahtevo dajalca franšize prepustil njegovemu kontrolorju v pregled poslovne dokumente, ki se nanašajo na poslovanje franšiznih enot;
8. dajalcu franšize na njegovo zahtevo kadarkoli dovolil kontrolo franšiznih enot;
9. v franšiznih enotah omogočil uporabo kartic Mercator in kartic, ki jih v svojih prodajalnah sprejema dajalec franšize;
10. redno izpolnjeval finančne obveznosti in se vključeval v vse pospeševalno prodajne akcije dajalca franšize na način ter z izdelki, ki veljajo za trgovine dajalca franšize; to pomeni, da za izdelke v akciji veljajo v vseh prodajnih enotah enotne drobnoprodajne cene; prejemnik franšize pa se sam odloči, ali zniža ceno izdelkov na zalogi ali pa jih za čas trajanja akcije umakne iz prodaje;
11. po potrebi in na prošnjo dajalca franšize omogočil v svojih franšiznih enotah brezplačno izobraževanje novih prejemnikov franšize oz. njegovih delavcev.

4.4 Prenehanje pogodbe

Dajalec franšize lahko odstopi od pogodbe in zahteva takojšnje prenehanje poslovanja franšizne enote ob vsakem času, če:

1. prejemnik franšize ni plačal pristopnine;
2. prejemnik franšize kljub opominu posluje v nasprotju s pogodbo in priločnikom;
3. je prejemnik franšize v zamudi s plačilom finančnih obveznosti iz naslova licenčnine ali kupoprodajnega razmerja z dogovorjenimi dobavitelji dva meseca od dneva zapadlosti dolga;
4. prejemnik franšize več kot dva meseca ne posluje v kateri od določenih poslovnih enot.

Vsaka od pogodbenih strank lahko zahteva, da se pogodba takoj razdre, če:

1. je druga stranka v postopku likvidacije, prisilne poravnave ali stečaja oz. če je na drugačen način prenehala poslovati;
2. je druga stranka pred sklenitvijo pogodbe posredovala lažne ali zavajajoče podatke ali ni navedla kakšnega važnega dejstva in s tem zavedla drugo stranko, da je z njo sklenila pogodbo;
3. druga stranka kljub predhodnemu pisnemu opozorilu ne izpolnjuje sprejetih obveznosti;
4. pride do primera višje sile.

Vsaka stranka lahko predlaga sporazumno prenehanje pogodbe tudi pred njenim iztekom. V tem primeru velja šestmesečni odpovedni rok (Interni podatki KGZ Cerknica, 2007).

5 Kupoprodajna pogodba

Dajalec franšize Poslovni sistem Mercator (kot prodajalec) in prejemnik franšize KGZ Cerknica (kot kupec) vsako leto skleneta novo kupoprodajno pogodbo, s katero se dogovorita o pogojih, po katerih bo kupec kupal blago od prodajalca ter o njunih medsebojnih pravicah in obveznostih.

Kupec se mora obvezati za okvirno vrednost blaga (brez prometa programskega sektorja Agroopreme in tehničnih programov), ki ga bo v tekočem letu kupil od prodajalca. Pri tem pa kupec ne nosi odškodninske odgovornosti zaradi nedoseganja te vrednosti blaga.

Prodajalec in kupec se tudi dogovorita, da bo kupec kupil, prodajalec pa prodal blago po tržnih cenah prodajalca v času izpolnitve posameznega naročila kupca v okviru te pogodbe. Cene so veleprodajne in veljajo franco kupec.

Količino in vrsto blaga kupec in prodajalec dogovorita za vsak nakup posebej. Kupec lahko posreduje prodajalcu naročilo na način, ki je običajen v blagovnem prometu med strankami (prodaja po trgovskem potniku, telefonu, faksu in v elektronski obliki), z naročilnico ali pisnim potrdilom ustnega naročila. Dogovorita se tudi, da bo prodajalec dobavljal kupcu blago v roku 2 do 3 dni od datuma prejema pisnega naročila oz. v dogovorjenih rokih.

Kupec mora ob prevzemu blaga opraviti količinski in kakovostni prevzem, to mora potrditi s podpisom in žigom na prodajno-prevzemnih dokumentih. Kupec je dolžan prejeto blago na običajen način pregledati ali ga dati v pregled ter o očitnih in skritih napakah nemudoma obvestiti prodajalca. V nasprotnem primeru izgubi pravice, ki mu gredo iz naslova odgovornosti prodajalca za stvarne napake.

Rok plačila se razlikuje glede na vrsto dobavljenega blaga in je v razponu od 15 dni za tobačne izdelke do 65 dni za galanterijo ali pa po dogovoru med kupcem in prodajalcem v aneksu pogodbe. Prodajalec priznava kupcu za predčasno plačilo pred rokom zapadlosti *cassasconto* ob pogoj, da je kupec poravnal vse predhodne obveznosti.

Zavarovanje plačila se lahko izvrši z enim od naslednjih instrumentov zavarovanja plačila (Kupoprodajna pogodba za prejemnike franšize za leto 2007, str. 3):

1. osebna *bianco menica* z meničnim pooblastilom in pooblastilom banki, s katero odgovorna oseba kupca jamči tudi s svojim lastnim premoženjem;
2. lastna *menica* z meničnim pooblastilom in pooblastilom banki;
3. *menica*, *avalirana* s strani poslovne banke;
4. bančna garancija oz. garantno pismo zavarovalnice;
5. pogodba o zavarovanju dolžnikove obveznosti z ustanovitvijo hipoteke na dolžnikovi ali porokovi, bremen prosti nepremičnini, oz. vrednostni premičnini;
6. bančni ček z jamstvom banke;
7. poroštvo prvovrstnega podjetja ali banke s klavzulo plačljivosti na prvi poziv;
8. poroštvena izjava;
9. sporazum o prenosu lastniške pravice v zavarovanje na zalogah v notarskem zapisu;
10. polog gotovine;
11. zemljiški dolg.

5.1 Obračun pogodbenih bonitet

Poslovni sistem Mercator prizna KGZ Cerknica *superrabat* na doseženo plačano realizacijo vseh blagovnih skupin iz veleprodajnih skladišč svojih trgovskih družb (razen nakupov, ki jih agrocentri opravijo v programskem sektorju *Agrooprema* in nakupov iz distribucijskih centrov za programe tehničnega blaga). Višina *superrabata* je odvisna od letnega prometa, ki ga KGZ Cerknica doseže. *Superrabat* se obračuna polletno, enotno po stopnji 3 %, dokončen obračun pa se opravi na osnovi letne kumulative plačane realizacije in po izdelanem letnem poročilu KGZ Cerknica. Osnova za izračun *superrabata* je prodajalčeva prodajna vrednost,

zmanjšana za dane popuste, vrednost embalaže, tranzitnih poslov, cigaret, bonov, vrednotnic, mobi kartic in DDV. Odobreni superrabat se poročuna z neplačanim zneskom zamudnih obresti, licenčnine in ostalih neplačanih zapadlih terjatev. Če zamude plačil pogodbenim dobaviteljem v povprečju presežejo 20 dni nad dogovorjenim neto pogodbenim plačilnim rokom, se dosežena stopnja superrabata po lestvici zmanjša za 0,5 odstotne točke (Interni podatki KGZ Cerknica, 2007).

5.2 Mercator Pika

Mercator nudi svojim kupcem tudi posebne ugodnosti z Mercator Pika karticami, saj so na njih zabeleženi vsi nakupi, opravljeni v določenem bonitetnem obdobju, in prinašajo kupcem ob zadostnem številu zbranih pik brezplačen nakup v vrednosti od 11 pa do 300 EUR (Tabela 3).

Z modro kartico se samo zbirajo pike pri gotovinskem plačilu. Zelena kartica pa omogoča odlog plačila, saj se obveznosti s kartice poravnajo enkrat mesečno. Poleg tega pa se zbirajo tudi pike, ki se lahko koristijo v določenem bonitetnem obdobju. Večje število zbranih pik prinaša večji prihranek oz. popust v blagu. Bonitetno obdobje je omejeno na šest mesecev. Traja od 1. februarja do 31. julija in od 1. avgusta do 31. januarja. Točkuje se vsak nakup nad 4 evre. Pike prinašajo nakupi živil in izdelkov dnevne oskrbe, oblačil in obutve, športne opreme, nakupi v prodajalnah s tehničnim blagom, pohištvo in gradbenim materialom, obenem pa se pike lahko zbirajo tudi z obiski v restavracijah, pri plačilu hotelskih in drugih storitev. Mercator Pika kartico se lahko uporablja za nakupe, zbiranje ter koriščenje pik tudi na vseh Mercatorjevih prodajnih mestih na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji (Spletna stran Mercator d.d., 2007).

Tabela 3: Preglednica bonitet glede na vrednosti nakupov

Razred	Skupna vrednost nakupov v EUR	Število zbranih pik	Boniteta v %	Vrednost brezplačnega nakupa v EUR
A	360	90	3	11
B	1.000	250	4	40
C	2.400	600	5	120
D	5.000	1.250	6	300

Vir: Spletna stran Mercator d.d., 2007.

Kupci lahko zbirajo pike pri gotovinskem plačilu ali plačujejo z Mercator Pika karticami tudi v franšiznih prodajalnah. Naredili smo analizo plačil z Mercator Pika karticami v trgovini Fužine, da bi ugotovili, v kolikšni meri se kupci poslužujejo takšnega načina plačila v primerjavi z ostalimi plačilnimi karticami. Ugotovili smo, da je z Mercator Pika kartico plačanih približno ena četrtnina vseh nakupov, ki so plačani s plačilnimi karticami, kar prikazuje tudi Tabela 12 v prilogi.

Za franšizija so podeljene Mercator pike strošek, saj morajo za vsako izdano piko plačati 35 SIT ali 0,15 EUR franšizorju. V Tabeli 4 so prikazani stroški, ki jih je imela KGZ Cerknica v obdobju od maja do decembra 2006 z izdanimi Mercator pikami.

Tabela 4: Prikaz skupnih stroškov, ki jih je imela KGZ Cerknica z izdanimi Mercator pikami v letu 2006 in posamezno za trgovino Fužine

	Izdane M pike skupaj	Izdane M pike v trg. Fužine	Skupaj stroški (M pike * 35 SIT) v SIT	Skupaj stroški v EUR	Stroški trgovina Fužine v SIT	Stroški trgovina Fužine v EUR	Delež v %
Maj	64.930	296	2.272.550	9.483,18	10.360	43,23	0,46
Junij	82.615	409	2.891.525	12.066,12	14.315	59,74	0,50
Julij	74.102	2447	2.593.570	10.822,78	85.645	357,39	3,30
Av gust	78.612	1140	2.751.420	11.481,47	39.900	166,50	1,45
September	90.935	1347	3.182.725	13.281,28	47.145	196,73	1,48
Oktober	87.820	1567	3.073.700	12.826,32	54.845	228,86	1,78
November	78.086	1501	2.733.010	11.404,65	52.535	219,22	1,92
December	101.671	1965	3.558.485	14.849,29	68.775	286,99	1,93

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Naredili smo analizo skupnih stroškov, ki jih ima KGZ Cerknica z izdanimi Mercator pikami in posamezno za trgovino Fužine. Pri tem nas je zanimalo, koliko stroškov imamo z izdanimi pikami v izbrani poslovalnici v primerjavi s celotnimi stroški izdanih pik v podjetju. Ta analiza je pomembna z vidika stroškov, ki jih prinašajo izdane pike in zanimiva za podjetje kot celoto, da vidi, katere poslovalnice so bolj obremenjene z izdanimi Mercator pikami. V našem primeru smo ugotovili, da predstavljajo stroški izdanih pik za poslovalnico Fužine okrog 2 % skupnih stroškov. V primerjavi z ostalimi poslovalnicami so pod povprečjem, saj nekatere večje poslovalnice dosegajo tudi več kot 10 % skupnih stroškov.

Iz Tabele 4 je razvidno, da so v trgovini Fužine v prvih dveh mesecih obratovanja pod Mercatorjevo franšizo izdali le 296 in 409 Mercator pik. V obdobju od maja do decembra 2006 pa so jih največ izdali v mesecu juliju, in sicer kar 2447, kar predstavlja 3,3 % v skupnih stroških celotnega podjetja za izbrani mesec. V naslednjih mesecih je število izdanih pik raslo tako v trgovini Fužine kot skupno. Pri tem pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da je v poletnih mesecih KGZ Cerknica pridobila od Mercatorja še pet franšiznih prodajaln, zaradi česar se je povečalo tudi skupno število izdanih pik in doseglo vrh decembra z izdanimi 101.671 pikami. To ekstremno vrednost gre pripisati večjim nakupom kot ostale mesece zaradi obdarovanj ter božičnih in novoletnih praznikov.

Gledano s stališča franšizija KGZ Cerknica je za njih bolje, da izdajo čim manj Mercator pik, saj morajo za vsako izdano piko plačati franšizorju ustrezno nadomestilo, ki je v letu 2006 znašalo 35 SIT, v letu 2007 pa znaša 0,15 EUR. Nasprotno pa je za njih ugodneje, da stranke koristijo zbrane pike, saj jim Mercator povrne ustrezen del kupnine v obliki superrabata.

6 Analiza uspešnosti poslovanja franšizne prodajalne Fužine

6.1 Opredelitev analize poslovanja

Analizo poslovanja lahko opredelimo kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja (zdržbe) z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom. Ta veda se ukvarja z raziskovanjem poslovanja čisto določenega podjetja (zdržbe) (Pučko, 2001, str. 6).

Analiza poslovanja ima trojni namen, in sicer ekonomski, organizacijski in uporabniški vidik. Z ekonomskega vidika naj bi analiza poslovanja pomagala izboljševati ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja. Organizacija podjetja omogoča dosegati smotrnost doseganja ciljev podjetja, saj brez poglobljanja v vprašanja organizacije ni mogoče izkoriščati vseh možnosti za povečanje ekonomske uspešnosti poslovanja. Namen vsake analize poslovanja je odvisen od interesov uporabnikov konkretne analize. Notranji ali zunanji uporabniki sami opredeljujejo uporabniško določenost namena analize (Pučko, 2001, str. 6-7).

»Ljudje ustanavljajo podjetja ali druge poslovne osebe z določenimi nameni in cilji, ki se običajno kažejo v želji po trajnem opravljanju ene ali več proizvodnih, trgovskih, storitvenih ali drugih dejavnosti, ki bi prinašale poslovne koristi. O njih lahko govorimo takrat, ko prodane vrednosti poslovnih učinkov, to je proizvodov in storitev, presegajo vrednosti vseh vložkov in drugih naporov v zvezi z njimi. Vse to lahko dosežemo, če opravljamo izbrano dejavnost na preudaren način. Naše stremljenje mora biti prežeto z osnovno mislijo, da moramo pri vseh sodelujočih aktivnostih ustvariti večjo korist, kot so povzročeni stroški uporabljene delovne sile, porabljenega materiala, obrabljenih delovnih sredstev, storitev drugih, vrednost družbenih dajatev in podobnega. V strnjeni vrednosti merimo poslovno korist z razliko med vrednostjo prodanih proizvodov in storitev ter pripadajočimi odhodki; to razliko imenujemo poslovni izid« (Koletnik, Koželj, 2005, str. 11).

KGZ Cerknica nima svojih poslovalnic le na podeželju, ampak tudi v Ljubljani. Tu se namreč nahaja poslovalnica Fužine. Kot že samo ime pove, se nahaja v Fužinah, v strnjenem stanovanjskem naselju v Novih Fužinah. V tem poglavju smo naredili analizo uspešnosti poslovanja že omenjene poslovalnice, z namenom, da bi ugotovili, ali poslovalnica ustvarja večjo korist kot so vsi stroški poslovanja. Najprej smo naredili analizo dejanske in planirane prodaje in analizirali vse stroške, ki nastajajo pri poslovanju ter jih primerjali z načrtovanimi. Izračunali smo tudi produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost poslovanja ter obračanje zalog.

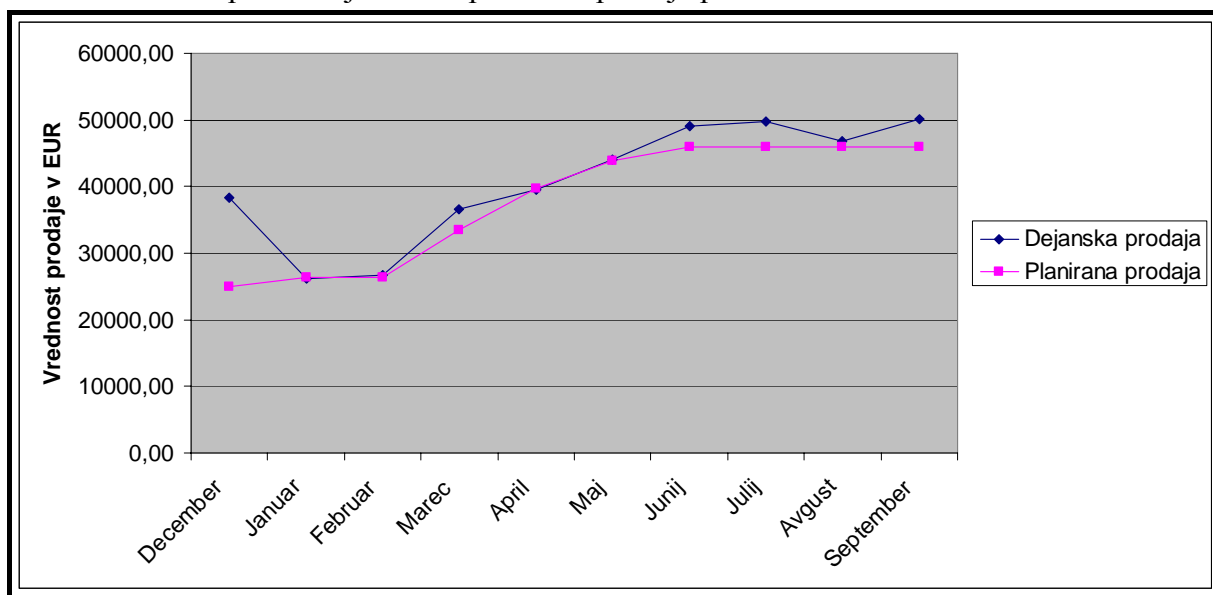
6.2 Analiza prodaje

V okviru analize prodaje smo naredili primerjavo dejanske in planirane prodaje v obdobju pred in po uvedbi franšize (glej Sliko 3 na str. 25), saj nas je zanimalo, kako vpliva uvedba franšize na povečanje prodaje. Primerjali smo dve petmesečni obdobji, in sicer od decembra

2005 do aprila 2006 in od maja do septembra 2006. Za primerjavo nismo mogli vzeti daljšega obdobja, saj je poslovalnica Fužine začela obratovati pod okriljem KGZ Cerknica decembra 2005, do maja 2006 pa so že izpeljali tudi vse potrebno za vstop te poslovalnice v Mercatorjev franšizni sistem.

Pri ugotavljanju uspešnosti prodaje nas predvsem zanima vrednostno izražena uspešnost prodajne dejavnosti. Pri tem ugotavljamo, kakšni so bili uresničeni prihodki od prodaje v primerjavi z načrtovanimi (Turk et al., 2003, str. 639). V Tabeli 5 na str. 26 je prikazana načrtovana in dejanska prodaja. Največje odstopanje je prvi mesec poslovanja te poslovalnice, saj je dejanska prodaja presegla planirano kar za dobrih 50 %. Pri tem pa moramo upoštevati tudi, da se decembra vršijo večji nakupi kot ostale mesece v letu, saj je december prazničen mesec in mesec obdarovanj. Splošno gledano so v podjetju zelo dobro planirali prodajo, saj so le manjša odstopanja in še ta v pozitivnem smislu. V prvem obdobju je dejanska prodaja načrtovano presegla za 11,07 %, v obdobju po uvedbi franšize pa za 5,54 %. V podjetju so se odločili za vstop v Mercatorjevo franšizo predvsem zato, ker so želeli izboljšati svoje poslovne rezultate in doseči večjo prodajo, kar jim je dejansko tudi uspelo. V prvih petih mesecih po uvedbi franšize so prodali kar za 43 % več blaga kot v obdobju pred franšizo.

Slika 3: Grafični prikaz dejanske in planirane prodaje po mesecih v EUR



Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 5: Prikaz dejanske in planirane prodaje v EUR

Obdobje	Dejanska prodaja	Planirana prodaja	I _{d/plan}
Leto 2005			
December	38.279,42	25.037,56	152,89
Leto 2006			
Januar	26.156,02	26.289,43	99,49
Februar	26.694,42	26.289,43	101,54
Marec	36.661,95	33.383,41	109,82
April	39.528,38	39.642,80	99,71
Skupaj	167.320,19	150.642,63	111,07
Maj	44.128,29	43.812,72	100,72
Junij	49.030,77	45.902,19	106,82
Julij	49.818,02	45.902,19	108,53
Avgust	46.845,88	45.902,19	102,06
September	50.194,49	45.902,19	109,35
Skupaj	240.017,45	227.421,48	105,54

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

6.3 Analiza stroškov

Uspešnost poslovanja trgovskega podjetja je odvisna predvsem od višine stroškov. Celotne stroške poslovanja lahko razdelimo na:

- nabavno vrednost trgovskega blaga; kot strošek jo obravnavamo le pogojno, saj je izdatek, ki ga v celoti prenašamo v prodajno ceno;
- materialne stroške in amortizacijo;
- bruto plače zaposlenih;
- druge stroški, ki se nanašajo na poslovanje (stroški kala, primanjkljajev, električne energije, komunalnih storitev, stroški drobnega inventarja...).

Fiksne in variabilne stroške lahko preučujemo tudi glede na njihovo gibanje v primerjavi z vrednostjo prodaje. Fiksni stroški se npr. z uvedbo non-stop ali podaljšanega (sobotnega, nedeljskega) obratovalnega časa znižujejo na enoto prodanega blaga, zaradi večje izrabe zmogljivosti. Fiksni stroški so: amortizacija, vzdrževanje skladiščnih in prodajnih prostorov, ogrevanje, stroški minimalne zaloge blaga in najemnine prostorov, pa tudi plače zaposlenih, gledano kratkoročno. Variabilni so tisti stroški, ki se glede na obseg poslovanja spreminjajo, in mednje sodi nabavna vrednost trgovskega blaga (Potočnik, 2001, str. 340-341).

Pri storitvenih podjetjih, kjer se ne pojavljajo zaloge nedokončane proizvodnje niti zaloge dokončanih proizvodov, so vsi nastali stroški v obdobju povezani z opravljenimi in hkrati prodanimi storitvami in so enaki odhodkom iz poslovanja. Pri trgovinskih podjetjih pa je treba stroškom iz poslovanja prišteti še nabavno vrednost prodanega trgovskega blaga (Igličar, Hočevar, 1997, str. 145).

Nabavna vrednost osnovnih sredstev je izhodišče za računanje stroškov amortizacije. Pri poslovnem procesu osnovna sredstva ne spreminjajo svoje pojavne oblike, vendar pa kljub temu izgubljajo svojo vrednost, ki jo moramo upoštevati pri odhodkih podjetja. Amortizacijo računamo pri vseh vrstah osnovnih sredstev v uporabi, razen pri zemljiščih, ki časovno ne izgubljajo svoje vrednosti, in pri osnovnih sredstvih, ki nimajo več vrednosti (Igličar, Hočevar, 1997, str. 89).

Tabela 6: Prikaz dejanskih in planiranih stroškov v 1. obdobju v EUR

VRSTE STROŠKOV	1. OBDOBJE		I _d /plan
	DEJANSKO	PLANIRANO	
Stroški dela	18.923,90	19.646,13	96,32
Stroški električne energije	1.732,51	1.306,12	132,65
Stroški amortizacije	246,98	68,16	362,35
Stroški komunalnih storitev	174,25	342,18	50,92
Stroški plačilnega prometa	611,01	660,71	92,48
Stroški kala	1.662,42	876,32	189,70
Stroški vzdrževanja	100,15	76,50	130,92
Stroški najemnine	2.159,62	2.086,46	103,51
Drugi stroški	154,40	1.115,56	13,84
SKUPAJ	25.765,24	26.178,14	98,42

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

V Tabeli 6 so prikazani planirani in dejanski stroški, ki jih je imela trgovina Fužine v obdobju pred vstopom v franšizni sistem. Iz tabele je razvidno, da so nekatere stroške pravilno predvidevali, in sicer stroške dela, plačilnega prometa in najemnine. Pri tem velja opomniti, da so to trgovino prevzeli konec novembra 2005 in so zato nekje vidna občutna odstopanja med dejanskimi in planiranimi stroški, saj jih niso mogli natančno oceniti.

Večja odstopanja so predvsem pri stroških amortizacije, kala in pri drugih stroških. Pri stroških amortizacije je prišlo do takega odstopanja predvsem zaradi nenačrtovane zamenjave opreme, saj so staro opremo odkupili in kasneje ugotovili, da jo je potrebno zamenjati z novo. Kalo in nasploh stroške, ki jih uvrščamo med druge stroške, je težko načrtovati, saj ne vemo kako gospodarno bodo ravnali zaposleni z blagom v trgovini. V živilskih prodajalnah je zelo pomembno in nujno pregledovati roke uporabnosti živil, če nočemo imeti prevelikega kala.

V tem obdobju so bili dejanski stroški nižji od planiranih za 1,58 %, kar je ugodno vplivalo na uspešnost poslovanja in zmanjšalo izgubo.

Tabela 7: Prikaz dejanskih in planiranih stroškov v 2. obdobju v EUR

VRSTE STROŠKOV	2. OBDOBJE		I _{d/plan}
	DEJANSKO	PLANIRANO	
Stroški dela	24.571,52	21.315,25	115,28
Stroški električne energije	3.147,17	2.457,86	128,05
Stroški amortizacije	455,31	69,55	654,65
Stroški komunalnih storitev	189,64	279,58	67,83
Stroški plačilnega prometa	1.355,79	695,48	194,94
Stroški kala	126,63	1.231,01	10,29
Stroški vzdrževanja	1.018,35	69,55	1464,20
Stroški najemnine	2.571,71	2.086,47	123,26
Drugi stroški	142,94	1.692,82	8,44
SKUPAJ	33.579,06	29.897,57	112,31

Vir: Interni podatki podjetja KGZ Cerknica, 2007.

Kot vidimo iz Tabele 7, so tudi v tem obdobju opazna zelo velika odstopanja dejanskih od planiranih stroškov. Največje odstopanje je pri stroških vzdrževanja, saj so načrtovane presegli kar za 14-krat. To povečanje je posledica vloma v trgovino, saj so morali popraviti nastalo škodo na vhodnih vratih in namestiti dodatno zaščito.

Stroški amortizacije so tudi precej višji od načrtovanih, saj jih presegajo kar za 554,65 %. Stroški amortizacije so odvisni od nabav osnovnih sredstev med letom, dobe koristnosti sredstva, ki se amortizira, ter metode amortiziranja.

Tudi stroški plačilnega prometa so zelo narasli glede na načrtovane, in sicer kar za 94,94 %. Na to v večji meri vpliva uvedba plačila z Mercator Pika kartico, ker se mora podjetje za vsako izdano bonitetno piko obremeniti za 0,15 EUR.

Tabela 8: Prikaz dejanskih in planiranih stroškov eno leto po prevzemu trgovine v EUR

VRSTE STROŠKOV	3. OBDOBJE		I _{d/plan}
	DEJANSKO	PLANIRANO	
Stroški dela	24.698,77	19.095,31	129,34
Stroški električne energije	2.089,42	2.452,26	85,20
Stroški amortizacije	371,87	212,65	174,87
Stroški komunalnih storitev	272,90	232,02	117,62
Stroški plačilnega prometa	1.125,08	927,64	121,28
Stroški kala	589,44	1.580,12	37,30
Stroški vzdrževanja	555,55	215,31	258,02
Stroški najemnine	4.217,71	4.590,21	91,88
Drugi stroški	571,84	1.185,00	48,26
SKUPAJ	34.492,58	30.490,52	113,13

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

V Tabeli 8 na str. 28 smo prikazali dejanske in planirane stroške eno leto po prevzemu trgovine. To analizo smo naredili zato, da bi videli, kako dobro so v podjetju planirali stroške in kje so večja odstopanja v primerjavi z enakim obdobjem lani. Iz tabele je razvidno, da so opazna manjša ali večja odstopanja dejanskih od načrtovanih stroškov pri posameznih vrstah stroškov, vendar pa ta odstopanja niso tako velika kot pri načrtovanju v prejšnjih dveh obdobjih, ki smo jih analizirali. Vidimo, da so dejanski stroški presegli načrtovane za 13,13 %, kar neugodno vpliva na poslovni rezultat, saj ga zmanjšuje. Največje odstopanje je pri stroških vzdrževanja, ker so sanirali škodo, ki je nastala z vdorom vode v skladišče. Pri stroških kala vidimo, da so jih v podjetju planirali v taki višini, kot so jih v istem obdobju lani dejansko dosegli. Vidimo, da je dejanski kalo dosegel le dobro tretjino planiranega, kar je zelo pohvalno za zaposlene in za njihovo prizadevanje po doseganju čim boljšega poslovnega rezultata, saj je kalo strošek na katerega imajo zaposleni vpliv.

Tabela 9: Prikaz dejanskih stroškov v 1. in v 2. obdobju v EUR

VRSTE STROŠKOV	Dejanski stroški v 1. obdobju	% od skupaj	Dejanski stroški v 2. obdobju	% od skupaj	I _{2/1}
Stroški dela	18.923,90	73,45	24.571,52	73,18	129,84
Stroški električne energije	1.732,51	6,72	3.147,17	9,37	181,65
Stroški amortizacije	246,98	0,96	455,31	1,36	184,35
Stroški komunalnih storitev	174,25	0,68	189,64	0,56	108,83
Stroški plačilnega prometa	611,01	2,37	1.355,79	4,04	221,89
Stroški kala	1.662,42	6,45	126,63	0,38	7,62
Stroški vzdrževanja	100,15	0,39	1.018,35	3,03	1016,82
Stroški najemnine	2.159,62	8,38	2.571,71	7,66	119,08
Drugi stroški	154,40	0,60	142,94	0,43	92,58
SKUPAJ	25.765,24	100,00	33.579,06	100,00	130,33

Vir: Interni podatki podjetja KGZ Cerknica, 2007.

Iz Tabele 9 lahko razberemo, da so se celotni stroški poslovanja zvišali kar za 30 % glede na obdobje, ko trgovina še ni poslovala v franšiznem sistemu. Najbolj je opazno zvišanje stroškov vzdrževanja, ki so posledica vloma v trgovino. Občutno so se zvišali tudi stroški plačilnega prometa, in sicer kar za 121,89 %. Kot smo že napisali, je to zvišanje potrebno pripisati uvedbi plačevanja z Mercator Pika kartico. Zelo presenetljivo pa je zmanjšanje kala kar za 92,38 %. To je zelo dober pokazatelj prizadevanja zaposlenih, ki težijo k uspešnosti poslovanja z vidika zmanjševanja tistih stroškov, za katere neposredno odgovarjajo.

Tabela 10: Prikaz dejanskih stroškov v 1. in v 3. obdobju v EUR

VRSTE STROŠKOV	Dejanski stroški v 1. obdobju	% od skupaj	Dejanski stroški v 3. obdobju	% od skupaj	I _{3/1}
Stroški dela	18.923,90	73,45	24.698,77	71,61	130,52
Stroški električne energije	1.732,51	6,72	2.089,42	6,06	120,60
Stroški amortizacije	246,98	0,96	371,87	1,08	150,57
Stroški komunalnih storitev	174,25	0,68	272,90	0,79	156,61
Stroški plačilnega prometa	611,01	2,37	1.125,08	3,26	184,13
Stroški kala	1.662,42	6,45	589,44	1,71	35,46
Stroški vzdrževanja	100,15	0,39	555,55	1,61	554,72
Stroški najemnine	2.159,62	8,38	4.217,71	12,23	195,30
Drugi stroški	154,40	0,60	571,84	1,66	370,36
SKUPAJ	25.765,24	100,00	34.492,58	100,00	133,87

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Pri analizi v Tabeli 10 nas je zanimalo, kakšni so bili dejanski stroški v 3. obdobju v primerjavi z enakim obdobjem lani, ko poslovalnica še ni bila franšiza. Pri primerjavi stroškov pred uvedbo franšize in eno leto po tem, ugotovimo, da so se najbolj zvišali stroški vzdrževanja kar za 5,5-krat in drugi stroški za 3,7-krat, sledijo stroški najemnine, ki so se septembra 2006 zvišali na dvakratno vrednost. Znižali so se samo stroški kala, in sicer kar za 64,54 %. Celotni stroški so višji za skoraj 34 %, vendar pa se je tudi prodaja povečala za dobrih 51 % (glej Tab. 15, na str. 32). Če pa primerjamo strukturo stroškov, ugotovimo, da je v obeh proučevanih obdobjih približno enaka, saj daleč največji delež zavzemajo stroški dela, sledijo jim stroški najemnine in električne energije.

Analiza stroškov nam je pokazala, da so se stroški v 2. obdobju zvišali za dobrih 30 %, v 3. obdobju pa za skoraj 34 % v primerjavi s 1. obdobjem. Iz tega lahko sklepamo, da povečanje prodaje posledično povzroči zvišanje stroškov, vendar v manjšem obsegu, kot je povečanje prodaje, saj je bila prodaja v 2. obdobju višja za 43 %, v 3. pa za 51 % glede na 1. obdobje.

6.4 Produktivnost

Produktivnost v trgovini narašča precej počasneje kot v proizvodnji, in sicer zaradi omejenih možnosti uporabe mehanizacije. Ugotavljanje produktivnosti je v trgovskih podjetjih problematično zaradi dnevnih, tedenskih, mesečnih in sezonskih nihanj prodaje in zaradi s tem povezane neenakomerne pogostosti prihoda kupcev. Produktivnost lahko izrazimo kot razmerje med vrednostjo prodaje in številom zaposlenih v določenem časovnem obdobju ali pa z doseženo razliko v ceni na zaposlenega. Pri izračunu produktivnosti lahko uporabimo tudi kazalec vrednosti prodaje na kvadratni meter prodajne površine.

Merjenje produktivnosti je pomembno zaradi primerjave produktivnosti med prodajalnami, poslovnimi enotami istega trgovskega podjetja ter med trgovskimi podjetji iste trgovske

panoge. Na ta način lahko ugotovljamo prednosti in slabosti svojega poslovanja, še posebej pri približno enaki strukturi prodajnega sortimenta (Potočnik, 2001, str. 342-343).

Tabela 11: Prikaz dosežene in planirane produktivnosti v 1. obdobju v EUR

Element	Doseženo	Plan	I _{d/plan}
1. Število zaposlenih	4	4	100,00
2. Prodaja	167.320,19	150.642,63	111,07
3. Razlika v ceni	21.574,25	23.326,65	92,49
4. Produktivnost 1 (2:1)	41.830,05	37.660,66	111,07
5. Produktivnost 2 (3:1)	5.393,56	5.831,66	92,49

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

V Tabeli 11 nam primerjava dosežene in planirane produktivnosti pove, da je dejanska produktivnost večja od planirane za 11,07 %, če jo računamo s celotnimi prihodki od prodaje. Če pa primerjamo produktivnost z vidika razlike v ceni, je dejanska produktivnost kar za 7,51 % manjša od planirane v tem obdobju. V tem primeru menimo, da je bolj smiselno računaje produktivnosti z vidika razlike v ceni, saj ravno dosežena razlika v ceni odloča ali podjetje posluje z dobičkom ali izgubo.

Tabela 12: Prikaz dosežene in planirane produktivnosti v 2. obdobju v EUR

Element	Doseženo	Plan	I _{d/plan}
1. Število zaposlenih	5	5	100,00
2. Prodaja	240.017,45	227.424,48	105,54
3. Razlika v ceni	31.137,18	33.592,05	92,69
4. Produktivnost 1 (2:1)	48.003,49	45.484,90	105,54
5. Produktivnost 2 (3:1)	6.227,44	6.718,41	92,69

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

V prvih petih mesecih poslovanja pod Mercatorjevo franšizo je dosežena prodaja v primerjavi z načrtovano večja za 5,54 % in ravno tako produktivnost, gledano z vidika celotne prodaje. Gledano z vidika razlike v ceni pa dosežena produktivnost zaostaja za planirano za 7,31 %, kar je tudi prikazano v Tabeli 12.

Tabela 13: Prikaz dosežene in planirane produktivnosti v 3. obdobju v EUR

Element	Doseženo	Plan	I _{d/plan}
1. Število zaposlenih	5	5	100,00
2. Prodaja	253.434,38	193.949,14	130,67
3. Razlika v ceni	35.458,14	30.282,65	117,09
4. Produktivnost 1 (2:1)	50.686,88	38.789,83	130,67
5. Produktivnost 2 (3:1)	7.091,63	6.056,53	117,09

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

V Tabeli 13 na str. 31 smo za primerjavo naredili tudi izračun produktivnosti za 3. obdobje (december 2006–april 2007) in ugotovili, da se je dejanska produktivnost glede na planirano povečala kar za 30,67 % gledano z vidika prodaje, in za 17,09 % z vidika razlike v ceni. Oba kazalca sta pozitivna in močno nad pričakovanji.

Tabela 14: Prikaz dosežene produktivnosti v 1. in v 2. obdobju v EUR

Element	1. obdobje	2. obdobje	I _{2/1}
	Doseženo	Doseženo	
1. Število zaposlenih	4	5	125,00
2. Prodaja	167.320,19	240.017,45	143,45
3. Razlika v ceni	21.574,25	31.137,18	144,33
4. Produktivnost 1 (2:1)	41.830,05	48.003,49	114,76
5. Produktivnost 2 (3:1)	5.393,56	6.227,44	115,46

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Iz Tabele 14 lahko povzamemo, da se je produktivnost glede na prodajo povečala za 14,76 %, glede na razliko v ceni pa za 15,46 %. Povečanje produktivnosti je bilo pričakovati, saj se z vstopom v franšizni sistem močno poveča prodaja, če izhajamo iz ostalih primerov, ki so jih imeli v podjetju. Glede na to, da so zaposlili še eno prodajalko, so lahko z doseženo produktivnostjo zadovoljni.

Tabela 15: Prikaz dosežene produktivnosti v 1. in 3. obdobju v EUR

Element	1. obdobje	3. obdobje	I _{3/1}
	Doseženo	Doseženo	
1. Število zaposlenih	4	5	125,00
2. Prodaja	167.320,19	253.434,38	151,47
3. Razlika v ceni	21.574,25	35.458,14	164,35
4. Produktivnost 1 (2:1)	41.830,05	50.686,88	121,17
5. Produktivnost 2 (3:1)	5.393,56	7.091,63	131,48

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

V Tabeli 15 smo naredili izračun dejanske produktivnosti za 3. obdobje (december 2006–april 2007) in ga primerjali z enakim obdobjem lani ter ugotovili, da se je produktivnost z vidika prodaje povečala za 21,17 %, z vidika razlike v ceni pa kar za 31,48 %. Vidimo, da se podjetju vstop v franšizni sistem obrestuje, saj postaja vedno bolj uspešno, kar pa se ne bi zgodilo, če bi poslovalo samostojno.

6.5 Ekonomičnost

Posredovanje blaga povzroča stroške, ki jih poskušajo trgovska podjetja zmanjšati glede na dosežen obseg prodaje, da bi tako dosegla večjo ekonomičnost in konkurenčnost.

Ekonomičnost poslovanja izražamo z razmerjem med prihodki od prodaje in stroški v določenem časovnem obdobju. Prihodek od prodaje moramo zmanjšati za dane popuste in davek na dodano vrednost, medtem ko pri stroških upoštevamo nabavno vrednost blaga, materialne stroške, amortizacijo in plače zaposlenih. Ekonomičnost v trgovini ponavadi izračunamo kot razmerje med doseženo razliko v ceni in stroški brez nabavne vrednosti blaga. Kazalec ekonomičnosti omogoča primerjanje stroškovne učinkovitosti prodajnih enot istega trgovskega podjetja (Potočnik, 2001, str. 344).

Marže (zlasti v trgovini na drobno) so običajno zelo nizke. Zato mora nabavni referent pri izdelku upoštevati vse stroške, ki nastajajo na poti od proizvajalca do porabnika. Učinkovita kontrola stroškov je osnovni pogoj za obstoj trgovskih podjetij (Weelle, 1998, str. 345).

Tabela 16: Prikaz dosežene in planirane ekonomičnosti v 1. obdobju v EUR

Element	Doseženo	Plan	I _{d/plan}
1. Razlika v ceni	21.574,25	23.326,65	92,49
2. Stroški	25.765,24	26.178,14	98,42
3. Ekonomičnost (1:2)	0,84	0,89	93,97

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Iz Tabele 16 razberemo, da je v 1. obdobju (od decembra 2005 do aprila 2006) dosežena razlika v ceni glede na plan manjša za 7,51 %, stroški pa so se glede na plan znižali za 1,58 %. Doseganje nižjih stroškov, kot so jih načrtovali, je za podjetje ugodno. Ekonomičnost je glede na plan manjša za 6,03 %, kar pomeni, da ima podjetje večjo izgubo, kot jo je načrtovalo.

Tabela 17: Prikaz dosežene in planirane ekonomičnosti v 2. obdobju v EUR

Element	Doseženo	Plan	I _{d/plan}
1. Razlika v ceni	31.137,18	33.592,05	92,69
2. Stroški	33.579,06	29.897,57	112,31
3. Ekonomičnost (1:2)	0,93	1,12	82,53

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

V Tabeli 17 vidimo, da je v 2. obdobju (od maja 2006 do septembra 2006) največji razkorak med planom in doseženim, saj niso mogli natančno oceniti, za koliko se bo povečala dejanska prodaja oz. kolikšna bo dosežena razlika v ceni zaradi uvedbe franšize. Dosežena razlika v ceni je od planirane manjša za 7,31 %. Stroški so se glede na planirane povečali za 12,31 %. Dejanska ekonomičnost pa je glede na planirano manjša za 17,47 %.

V Tabeli 18 na str. 34 vidimo, da je v 3. obdobju (od decembra 2006 do aprila 2007) dejanska ekonomičnost preseгла planirano za 3,5 %. Dejanski stroški poslovanja so se glede na planirane povečali za 13,13 %, kar gre pripisati tudi večjemu obsegu prodaje od načrtovane, saj se je tudi razlika v ceni povečala za 17,09 % glede na planirano.

Tabela 18: Prikaz dosežene in planirane ekonomičnosti v 3. obdobju v EUR

Element	Doseženo	Plan	$I_{d/plan}$
1. Razlika v ceni	35.458,14	30.282,65	117,09
2. Stroški	34.492,58	30.490,52	113,13
3. Ekonomičnost (1:2)	1,03	0,99	103,50

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Trgovsko podjetje posluje uspešno le, če je koeficient ekonomičnosti večji od 1, kar pomeni, da so vsi prihodki večji od vseh stroškov. V našem primeru ni tako, saj je koeficient ekonomičnosti manjši od 1, kar prikazuje Tabela 19. Če primerjamo dejansko stanje pred in po uvedbi franšize, ugotovimo, da se je razlika v ceni povečala za 44,33 %, kar je ugodno za podjetje z vidika doseganja boljšega poslovnega rezultata. Vendar pa so se tudi stroški občutno zvišali, in sicer kar za 30,33 %. Ekonomičnost se sicer izboljšuje, saj se je povečala za 10,74 % glede na obdobje pred uvedbo franšize, vendar ima poslovalnica še vedno izgubo, ker so stroški še vedno višji od razlike v ceni.

Tabela 19: Prikaz dosežene ekonomičnosti v 1. in 2. obdobju v EUR

Element	1. obdobje	2. obdobje	$I_{2/1}$
	Doseženo	Doseženo	
1. Razlika v ceni	21.574,25	31.137,18	144,33
2. Stroški	25.765,24	33.579,06	130,33
3. Ekonomičnost (1:2)	0,84	0,93	110,74

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Iz Tabele 20 razberemo, da ima poslovalnica v 3. obdobju (od decembra 2006 do aprila 2007) dobiček, saj je dosežena razlika v ceni večja od vseh stroškov. Koeficient ekonomičnosti tako znaša 1,03 in je večji od lani kar za 22,77 %.

Tabela 20: Prikaz dosežene ekonomičnosti v 1. in 3. obdobju v EUR

Element	1. obdobje	3. obdobje	$I_{3/1}$
	Doseženo	Doseženo	
1. Razlika v ceni	21.574,25	35.458,14	164,35
2. Stroški	25.765,24	34.492,58	133,87
3. Ekonomičnost (1:2)	0,84	1,03	122,77

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

6.6 Rentabilnost poslovanja

Rentabilnost poslovanja je najbolj kompleksna mera uspešnosti, opredeljena kot razmerje med dobičkom, ki je razlika med vsemi prihodki in odhodki, in zanj vloženimi poslovnimi sredstvi. Povezana je z osnovnim načelom gospodarnosti: z danimi sredstvi doseči čim večji rezultat oz. določen rezultat doseči s čim nižjimi sredstvi (Bošnjak, 2000, str. 16).

Kazalnika produktivnosti in ekonomičnosti nam ne pokažeta v celoti, ali je splošno ekonomsko načelo uresničeno, kajti če določen učinek dosežemo v določenem času (produktivnost) in z minimalnimi stroški (ekonomičnost), še ni nujno, da je učinek optimalen (Kosi et al., 2004, str. 97).

Best (2005, str. 478) navaja tri osnovne kazalce rentabilnosti, in sicer:

1. Rentabilnost prodaje (ROS – return on sales), ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in celotno prodajo.
2. Rentabilnost sredstev (ROA – return on assets), ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi.
3. Rentabilnost kapitala (ROE – return on equity), ki temelji na razmerju med čistim dobičkom in kapitalom.

Tabela 21: Prikaz rentabilnosti kapitala in sredstev za poslovalnico Fužine v EUR

Element	1. obdobje	2. obdobje	3. obdobje	I _{2/1}	I _{3/1}
1. Dobiček pred davki	-4.190,99	-2.441,88	965,56	58,26	/
2. Kapital (začetni vložek)	7.102,98	7.102,98	7.102,98	100,00	100,00
3. Povprečna sredstva	66.253,16	72.133,29	80.221,17	108,88	121,08
4. ROA (1:3) v %	-6,33	-3,39	1,20	53,52	/
5. ROE (1:2) v %	-59,00	-34,38	13,59	58,26	/

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Kazalnik donosnosti kapitala je predvsem zanimiv za lastnike kapitala oz. podjetja, saj kaže, koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota kapitala (Igličar, Hočevar, 1997, str. 246). To je pravzaprav najpomembnejši kazalec poslovanja podjetja, saj (posredno) meri donosnost naložbe lastnikov podjetja (Mramor, 1993, str. 169). Z vidika podjetja kot celote pa je bolj smiselno izračunavati rentabilnost sredstev, saj podjetje razpolaga s celotnimi sredstvi, s katerimi ustvarja dobiček (Kosi et al., 2004, str. 97).

V našem primeru smo si pri izračunu rentabilnosti kapitala pomagali z začetnim vložkom, ki so ga investirali v to poslovalnico, da je lahko začela z obratovanjem. Problem pri določanju višine kapitala je nastal zato, ker je v bilanci stanja prikazan kapital za celotno podjetje in ne po posameznih prodajalnah. Vrednost povprečnih sredstev smo ocenili, ker so sredstva v bilanci stanja ravno tako prikazana skupno za celotno podjetje in ne ločeno po poslovalnicah.

Iz Tabele 21 vidimo, da sta bili v prvih dveh obdobjih tako donosnost kapitala (ROE) kot donosnost sredstev (ROA) negativni. V 1. obdobju sta ustvarili 59 EUR izgube na 100 EUR vloženega kapitala in 6,33 EUR izgube na 100 EUR vloženih sredstev. V 2. obdobju je poslovalnica še vedno imela izgubo, vendar se je le-ta glede na 1. obdobje zmanjšala za polovico. Tako je podjetje ustvarilo 3,39 EUR izgube na 100 EUR vloženih sredstev oz. 34,38 EUR izgube na 100 EUR vloženega kapitala. Glede na predhodno obdobje sta se donosnost sredstev in kapitala izboljšali predvsem zaradi zmanjšanja izgube, ROA je v 2. obdobju še

vedno negativna, a za 46,48 % manjša od ROA v 1. obdobju. Negativna ROE je v 2. obdobju za 41,74 % manjša od ROE v 1. obdobju.

V 3. obdobju pa je donosnost sredstev znašala 1,2 %, kar pove, da je poslovalnica na 100 EUR sredstev ustvarila 1,20 EUR dobička. Rentabilnost kapitala pa nam pove, da je 100 EUR kapitala prineslo 13,59 EUR dobička. V tem obdobju je podjetje prvič zabeležilo dobiček in pozitivno rentabilnost kapitala ter sredstev, povprečna sredstva pa so se povečala kar za dobrih 20 %. V tem obdobju so se povečale predvsem zaloge trgovskega blaga in denarna sredstva.

6.7 Obračanje zalog

Ta kazalec meri hitrost, s katero se vse zaloge (surovin in materiala, polproizvodov in proizvodov oz. trgovskega blaga) končno spremenijo v denar. Višji koeficient obračanja zalog v primerjavi s preteklostjo in panogo običajno pomeni boljše upravljanje z zalogami, boljše likvidnost in boljše prodaje. Vendar lahko previsok koeficient obračanja zalog pomeni tudi izgube zaradi premajhnih zalog (lahko je npr. posledica velikih popustov pri prodaji, s katerimi naj bi se doseglo njegovo zvišanje, ali pa nezmožnosti ustreči povpraševanju), preizek pa je lahko posledica namernega povečanja zalog zaradi pričakovanega pomanjkanja določenega blaga, ki bo potem na trgu doseglo visoko ceno. Pri tem kazalcu moramo biti zelo pazljivi pri zbiranju povprečja, saj se zaloge lahko vsak dan močno spreminjajo in so zato lahko na zadnji dan računovodskega obdobja bistveno višje ali nižje od povprečja (Mramor, 1993, str. 168).

V trgovinskem poslovnem sistemu se pojavljajo zaloge trgovskega blaga, ki zahtevajo ustrezne naložbe v obratna sredstva. Vrednotenje nabave, zalog in prodaje zalog trgovskega blaga temelji na nabavni ceni trgovskega blaga, ki je skladno z načelom vzročnosti sestavljena iz kupne cene blaga in neposrednih nabavnih stroškov. Drugi stroški, razen stroškov neposredne prodaje, pa so stroški trgovanja in predstavljajo odhodke poslovanja, ki so neodvisni od obsega prodaje (Melavc, 2003, str. 92-93).

Trgovsko blago je blago, kupljeno pri proizvajalcih za prodajo v trgovini, oz. blago, ki ga proizvajalna podjetja kupujejo in prodajajo poleg lastnih proizvodov, ker z njim dopolnjujejo svoj prodajni sortiment. Zaloge trgovskega blaga so v računovodskih razvidih lahko izkazane po nabavnih vrednostih, lahko po prodajnih vrednostih (z vračunano neustvarjeno razliko v ceni), lahko pa tudi po prodajnih vrednostih z vračunanim davkom na dodano vrednost. Vendar mora imeti v zadnjih dveh primerih računovodstvo na kontih odmikov izkazane zneske vračunanih razlik v ceni ter zneske vračunanega davka na dodano vrednost, tako da je bilančna vrednost blaga v resnici izkazana le z njihovo nabavno vrednostjo (Koletnik, Koželj, 2005, str. 147).

Tabela 22: Prikaz obračanja zalog po nabavnih cenah v EUR

Element	1. obdobje	2. obdobje
1. Prodaja	123.257,37	177.415,79
2. Povprečna zaloga	33.775,81	39.859,60
3. Koeficient obračanja (1:2)	3,65	4,45
4. Trajanje enega obrata v dnevih	151 dni : 3,65 = 41,37 dni	153 dni : 4,45 = 34,38 dni

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

$$\text{Koeficient obračanja zalog proizvodov} = \frac{\text{prodani proizvodi v letu dni}}{\text{povprečna zaloga}}$$

$$\text{Trajanje enega obrata} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja}}$$

V našem primeru smo koeficient obračanja zalog proizvodov izračunali za obdobje petih mesecev. Upoštevali smo prodajo v petih mesecih in povprečne zaloge v tem obdobju po nabavnih cenah. Trajanje enega obrata smo izračunali tako, da smo sešteli vse dni v tem obdobju in delili s koeficientom obračanja.

V Tabeli 22 vidimo, da so se zaloge trgovskega blaga v 2. obdobju obrnile 4,45-krat, kar pomeni, da se je trgovsko blago v skladišču nahajalo povprečno 34,38 dni, v obdobju pred vstopom v franšizni sistem pa je obrat trajal v povprečju 41,37 dni. Ta podatek je za podjetje ugoden, glede na to, da se trajanje obrata znižuje.

Tabela 23: Prikaz obračanja zalog po nabavnih cenah v EUR

Element	1. obdobje	3. obdobje
1. Prodaja	123.257,37	184.946,06
2. Povprečna zaloga	33.775,81	44.330,77
3. Koeficient obračanja (1:2)	3,65	4,17
4. Trajanje enega obrata v dnevih	151 dni : 3,65 = 41,37 dni	151 dni : 4,17 = 36,21 dni

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

V Tabeli 23 smo naredili tudi prikaz obračanja zalog v 3. obdobju (od decembra 2006 do aprila 2007) in ga primerjali z istim obdobjem lani ter ugotovili, da se je trgovsko blago nahajalo v skladišču v povprečju 36,21 dni, kar je pet dni manj v primerjavi z lanskim obdobjem. Če pa primerjamo ta podatek s prvimi petimi meseci obratovanja pod Mercatorjevo franšizo, ugotovimo, da se sedaj nahajajo zaloge v skladišču dva dneva več. To je posledica večjih zalog trgovskega blaga, saj želijo svojim kupcem omogočiti čim bolj pestro izbiro izdelkov.

Sklep

Analiza uspešnosti poslovanja, ki smo jo naredili za Mercatorjevo franšizno prodajalno Fužine nam je pokazala, da se uvedba franšize vsekakor splača, saj so se jim prihodki od prodaje v prvih petih mesecih po uvedbi franšize povečali kar za dobrih 40 % glede na 1. obdobje, hkrati pa so se povečali tudi stroški poslovanja, in sicer za 30 %. Seveda ne smemo pričakovati pozitivnega poslovnega rezultata takoj, temveč v nekem določenem časovnem obdobju. Od uvedbe franšize je minilo komaj dobro leto, dobri poslovni rezultati pa so vidni že sedaj, kar kažejo naše analize, ki smo jih naredili za 3. obdobje in jih primerjali z enakim lanskim obdobjem. V 3. obdobju so prvič zabeležili dobiček, saj je dosežena razlika v ceni presegla vse stroške.

Pri analizi stroškov smo ugotovili večja ali manjša odstopanja od plana, vendar pa naj povemo, da je stroške vzdrževanja težje planirati, saj ne moremo predvideti objektivnih okoliščin, ki povzročajo te stroške (vlom, razne škode, ki nastanejo zaradi dotrajanja stvari). Predvsem v 2. obdobju smo opazili razhajanja pri dejanskih in načrtovanih stroških amortizacije, ki pa so posledica nenačrtovanih dodatnih nabav opreme, saj se je izkazalo, da je potrebno staro opremo zamenjati, ker ne ustreza zahtevam franšizorja.

Dejanska produktivnost v 2. obdobju je bila glede na 1. obdobje večja za dobrih 15 %, kljub povečanju prodajnega osebja za eno osebo. V 3. obdobju pa se je produktivnost glede na 1. obdobje, ko poslovalnica še ni bila franšiza, povečala za 21 %, gledano z vidika prodaje, in za 31 % z vidika razlike v ceni.

Analiza ekonomičnosti nam pove, da je imela poslovalnica v 1. in v 2. obdobju izgubo, saj so dejanski stroški presegli doseženo razliko v ceni. Ekonomičnost se je v 2. obdobju povečala skoraj za 11 % v primerjavi s 1. obdobjem, v 3. obdobju pa so izboljšali ekonomičnost poslovanja za 23 % glede na 1. obdobje. Ekonomičnost je v 3. obdobju večja od 1 in znaša 1,03. Če pa primerjamo dejansko in planirano ekonomičnost, ugotovimo, da je v 1. in v 2. obdobju dejanska ekonomičnost manjša od planirane, v 3. obdobju pa jo presega za 3,5 %.

V prvih dveh obdobjih sta bili tako donosnost kapitala kot donosnost sredstev negativni. V 3. obdobju pa je poslovalnica zabeležila dobiček ter pozitivno rentabilnost sredstev in kapitala. V tem obdobju so se povprečna sredstva povečala kar za 20 %, predvsem na račun povečanja povprečnih zalog in denarnih sredstev.

Pri analizi obračanja zalog smo ugotovili, da se je trgovsko blago v 1. obdobju v povprečju nahajalo v skladišču 41,37 dni, v drugem 34,38 dni in v tretjem 36,21 dni. Za podjetje je bilo najbolj ugodno obračanje zalog v 2. obdobju, saj so se zaloge hitreje povrnile v denar kot v 3. obdobju, v katerem potrebujejo dva dneva več. To pa za to, ker imajo v 3. obdobju pestrejšo izbiro in posledično večjo zalogo izdelkov, ki jo želijo ponuditi svojim kupcem.

Glede na izračunane kazalnike lahko ugotovimo, da so se v podjetju odločili pravilno, ko so poslovalnico Fužine vključili v franšizni sistem, saj so v 3. obdobju ustvarili mnogo boljše poslovne rezultate kot pred letom dni, ko še ni bilo franšize.

Literatura

1. Bajec Svarun: Franšizing: Neizkoriščen potencial. Kapital, Maribor, 16, (2007), 411, str. 34.
2. Bajec Svarun: Razvijajmo domače fanšize!. Kapital, Maribor, 16, (2007a), 411, str. 35.
3. Best J. Roger: Market-Based Management Strategies for Growing Customer Value and Profitability. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2005. 506 str.
4. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managemeta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 99 str.
5. Coughlan, T. Anne et.al.: Marketing channels. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006. 602 str.
6. Demb Ada, Franz-Friedrich Neubauer: Upravni odbor: soočanje s paradoksi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 330 str.
7. Hall Peter, Dixon Rob: Franchising. London : Pitman Publishing, 1989. 130 str.
8. Hoy Frank, Stanworth John (urednika): Franchising: An international perspective. London : Routledge, 2003. 257 str.
9. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
10. Koletnik Franc, Koželj Stanko: Redni in posebni računovodski izkazi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2005. 373 str.
11. Kosi Urška et al.: Ekonomika podjetja. Pojasnila, primeri in naloge. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 118 str.
12. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str;
13. Melavc Dane: Gospodarjenje. Koper : Fakulteta za management, 2003, 363 str.
14. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
15. Pavlin Igor, Nives Pahor: Svet franšizinga v Evropi in Sloveniji. Podjetnik, Ljubljana, 15(2006), 2, str. 52-53.
16. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
17. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 417 str.

18. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 531 str.
19. Požar Senja: Razvoj franšizinga pisarniškega materiala v Sloveniji in tujih trgih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 99 str., 4 pril.
20. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
21. Rebernik Miroslav et al.: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 594 str.
22. Stokes David, Wilson Nicholas: Small Business Management & Entrepreneurship. London : Thomson Learning, 2006. 479 str.
23. Turk Ivan et al.: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 856 str.
24. Vrezovnik Barbara: Franšizing je običajno zgodba o uspehu. Dnevnik, Ljubljana, 57(2007), 7, str. 24.
25. Weele, A. J. van: Nabavni management: analiza, planiranje in praksa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.

Viri

1. Evropski kodeks etike za franšizing. Gospodarska zbornica Slovenije. 7 str. [URL: <http://www.gzs.si/pripone/5995/oei175d5995a537a9550a.doc>], 2004.
2. Mercator Pika. [URL: <http://www.mercatorpika.si/pika>], 22.04.2007.
3. Slovensko franšizno združenje. [URL: http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju/fransizing/slovensko_fransizno_zdruzenje], 19.04.2007.
4. Lastniška struktura. [URL: http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju/poslovni_podatki/lastniska_struktura], 19.04.2007.
5. Splošne informacije. [URL: http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju/splosne_informacije], 19.04.2007.
6. Zgodovina Mercatorja. [URL: http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju/poslovni_podatki/zgodovina], 19.04.2007.
7. Interni podatki KGZ Cerknica z.o.o.

8. Kupoprodajna pogodba za prejemnike franšize za leto 2007. KGZ Cerknica z.o.o., 2007. 5 str.
9. Zadružna pravila KGZ Cerknica. 2001. 18 str.
10. Zakon o zadrukah (Uradni list RS, št. 13/1992).

PRILOGA

Prikaz stroškov po posameznih vrstah

V nadaljevanju je prikaz stroškov, ki so jih imeli v trgovini Fužine v letu 2005, 2006 in 2007. Podatki so podani v tolarjih in evrih, pri čemer smo za preračun iz tolarjev v evre uporabili centralni paritetni tečaj 1 evro je 239,64 SIT.

Tabela 1: Stroški komunalnih storitev

Leto 2005	SIT	EUR		EUR
December	/	/		
Leto 2006			Leto 2007	
Januar	3.049,24	12,72	Januar	57,04
Februar	2.793,31	11,66	Februar	48,29
Marec	27.464,61	114,61	Marec	45,39
April	8.450,73	35,26	April	45,39
Maj	9.295,89	38,79	Maj	
Junij	9.295,89	38,79	Junij	
Julij	9.295,89	38,79	Julij	
Avgust	9.295,89	38,79	Avgust	
September	8.262,67	34,48	September	
Oktober	9.295,89	38,79	Oktober	
November	9.295,85	38,79	November	
December	18.401,08	76,79	December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 2: Stroški vzdrževanja

Leto 2005	SIT	EUR		EUR
December	/	/		
Leto 2006			Leto 2007	
Januar	/	/	Januar	94,00
Februar	/	/	Februar	104,00
Marec	/	/	Marec	30,00
April	24.000,00	100,15	April	45,00
Maj	50.894,50	212,38	Maj	
Junij	/	/	Junij	
Julij	/	/	Julij	
Avgust	17.420,01	72,69	Avgust	
September	175.724,02	733,28	September	
Oktober	/	/	Oktober	
November	13.400,00	55,92	November	
December	67.711,00	282,55	December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 3: Stroški plačilnega prometa

Leto 2005	SIT	EUR		EUR
December	32.732,08	136,59		
Leto 2006			Leto 2007	
Januar	22.665,83	94,58	Januar	136,43
Februar	21.561,15	89,97	Februar	145,03
Marec	32.323,76	134,88	Marec	191,72
April	37.142,27	154,99	April	180,05
Maj	40.721,54	169,93	Maj	
Junij	50.964,55	212,67	Junij	
Julij	34.126,25	142,41	Julij	
Avgust	124.556,50	519,77	Avgust	
September	74.530,39	311,01	September	
Oktober	88.994,32	371,37	Oktober	
November	145.082,95	605,42	November	
December	113.074,83	471,85	December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 4: Stroški najemnine

Leto 2005	SIT	EUR		EUR
December	103.494,24	431,87		
Leto 2006			Leto 2007	
Januar	103.498,56	431,89	Januar	843,50
Februar	103.489,92	431,86	Februar	843,50
Marec	103.524,48	432,00	Marec	843,50
April	103.524,48	432,00	April	843,50
Maj	103.524,48	432,00	Maj	
Junij	103.524,48	432,00	Junij	
Julij	103.524,48	432,00	Julij	
Avgust	103.524,48	432,00	Avgust	
September	202.186,48	843,71	September	
Oktober	202.186,48	843,71	Oktober	
November	202.186,48	843,71	November	
December	202.186,48	843,71	December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 5: Stroški kala

Leto 2005	SIT	EUR		EUR
December	3.672,20	15,33		
Leto 2006			Leto 2007	
Januar	/	/	Januar	76,00
Februar	/	/	Februar	137,17
Marec	/	/	Marec	157,59
April	394.708,73	1.647,09	April	65,08
Maj	30.346,32	126,63	Maj	
Junij	/	/	Junij	
Julij	/	/	Julij	
Avgust	/	/	Avgust	
September	/	/	September	
Oktober	/	/	Oktober	
November	/	/	November	
December	36.808,16	153,60	December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Amortizacija se obračuna po tromesečjih, zato smo podatke o amortizaciji delili s 3 in smo dobili mesečna stanja amortizacije.

Tabela 6: Stroški amortizacije

Leto 2005	SIT	EUR		EUR
December	11.190,90	46,70		
Leto 2006			Leto 2007	
Januar	11.385,30	47,51	Januar	56,00
Februar	11.385,30	47,51	Februar	56,00
Marec	11.385,30	47,51	Marec	56,00
April	13.839,53	57,75	April	65,25
Maj	13.839,53	57,75	Maj	
Junij	13.839,53	57,75	Junij	
Julij	27.144,33	113,27	Julij	
Avgust	27.144,33	113,27	Avgust	
September	27.144,33	113,27	September	
Oktober	33.219,88	138,62	Oktober	
November	33.219,88	138,62	November	
December	33.219,88	138,62	December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 7: Stroški električne energije

Leto 2005	SIT	EUR		EUR
December	/	/		
Leto 2006			Leto 2007	
Januar	99.634,22	415,77	Januar	335,58
Februar	71.615,78	298,85	Februar	480,19
Marec	142.663,26	595,32	Marec	320,19
April	101.264,16	422,57	April	370,60
Maj	113.833,38	475,02	Maj	
Junij	141.356,68	589,87	Junij	
Julij	164.838,43	687,86	Julij	
Avgust	145.099,38	605,49	Avgust	
September	189.059,23	788,93	September	
Oktober	160.091,68	668,05	Oktober	
November	183.244,96	764,67	November	
December	139.675,78	582,86	December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 8: Stroški plač, prevoza na delo, prehrane, regresa in jubilejnih nagrad

Leto 2005	SIT	EUR		EUR
December	830.750,89	3.466,66		
Leto 2006			Leto 2007	
Januar	907.194,70	3.785,65	Januar	4.641,60
Februar	775.185,70	3.234,79	Februar	4.134,49
Marec	882.879,80	3.684,19	Marec	5.032,99
April	1.138.916,70	4.752,61	April	4.537,05
Maj	1.436.526,20	5.994,52	Maj	
Junij	981.516,50	4.095,80	Junij	
Julij	1.198.819,80	5.002,59	Julij	
Avgust	1.245.603,00	5.197,81	Avgust	
September	1.025.851,65	4.280,80	September	
Oktober	937.345,90	3.911,47	Oktober	
November	1.135.432,20	4.738,07	November	
December	1.522.346,12	6.352,64	December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 9: Stroški reprezentance

Leto 2005	SIT	EUR
December	/	/
Leto 2006		
Januar	/	/
Februar	/	/
Marec	/	/
April	/	/
Maj	12.776,00	53,31
Junij	21.480,00	89,63
Julij	/	/
Avgust	/	/
September	/	/
Oktober	/	/
November	/	/
December	/	/

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 10: Stroški strokovnega izobraževanja

Leto 2005	SIT	EUR
December	/	/
Leto 2006		
Januar	23.200,00	96,81
Februar	13.800,00	57,59
Marec	/	/
April	/	/
Maj	/	/
Junij	/	/
Julij	/	/
Avgust	/	/
September	/	/
Oktober	/	/
November	/	/
December	/	/

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 11: Drugi stroški

Leto 2007	EUR
Januar	20,54
Februar	105,70
Marec	370,37
April	75,23
Maj	
Junij	
Julij	
Avgust	
September	
Oktober	
November	
December	

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 12: Prikaz plačil s plačilnimi karticami in Mercator Pika kartico v trgovini Fužine

Obdobje	Plačila s plačilnimi karticami skupaj		Plačila z Mercator Pika kartico		Plačila z Mercator Pika kartico v %
	SIT	EUR	SIT	EUR	
Leto 2005					
December	1.444.752	6.029	/	/	/
Leto 2006					
Januar	985.214	4.111	/	/	/
Februar	954.100	3.981	/	/	/
Marec	1.435.105	5.989	/	/	/
April	1.679.315	7.008	/	/	/
Maj	1.731.204	7.224	380.907	1.589	22%
Junij	2.182.362	9.107	526.837	2.198	24%
Julij	2.062.137	8.605	541.303	2.259	26%
Avgust	2.284.363	9.532	558.208	2.329	24%
September	2.144.153	8.947	609.053	2.542	28%
Oktober	2.513.273	10.488	667.122	2.784	27%
November	2.323.792	9.697	614.483	2.564	26%
December	2.789.056	11.639	805.909	3.363	29%
Leto 2007					
Januar	/	8.531	/	2.461	29%
Februar	/	9.355	/	2.925	31%
Marec	/	11.740	/	2.983	25%
April					

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 13: Prikaz nabave, prodaje in zalog po nabavni vrednosti v EUR

Obdobje	Nabava	Prodaja	Zaloga ob koncu meseca
Leto 2005			
December	23.124,02	28.175,24	36.154,23
Leto 2006			
Januar	15.302,12	19.256,80	32.199,55
Februar	17.939,41	19.593,07	30.545,89
Marec	28.759,81	26.980,78	32.324,92
April	34.581,04	29.251,48	37.654,48
Skupaj	119.706,40	123.257,37	168.879,07
Maj	34.593,56	32.644,46	39.603,58
Junij	38.516,11	36.386,95	41.732,74
Julij	34.426,64	36.779,80	39.379,58
Avgust	34.923,22	34.560,65	39.742,15
September	36.141,71	37.043,93	38.839,93
Skupaj	178.601,24	177.415,79	199.297,98
Oktober	44.846,44	40.110,18	43.576,19
November	38.315,81	35.286,60	46.605,40
December	38.687,20	42.960,61	42.331,99
Leto 2007			
Januar	32.961,44	34.823,36	40.470,07
Februar	39.480,25	33.563,08	46.387,24
Marec	37.668,34	40.704,91	43.350,67
April	38.657,32	32.894,10	49.113,89
Skupaj	187.454,55	184.946,06	221.653,86

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.

Tabela 14: Prikaz prodaje po mesecih v EUR

Obdobje	Prodaja z DDV	DDV	Vrednost prodaje brez DDV	Popusti	Vrednost prodaje brez DDV in s popusti	Razlika v ceni (marža)	Nabavna vrednost prodanega blaga
Leto 2005							
December	38.279,42	5.011,18	33.268,24	43,63	33.224,61	5.049,37	28.175,24
Leto 2006							
Januar	26.156,02	3.448,46	22.707,57	104,49	22.603,08	3.346,27	19.256,80
Februar	26.694,42	3.506,40	23.188,02	114,61	23.073,41	3.480,34	19.593,07
Marec	36.661,95	4.808,94	31.853,01	182,30	31.670,71	4.689,93	26.980,78
April	39.528,38	5.187,85	34.340,53	80,72	34.259,82	5.008,34	29.251,48
Maj	44.128,29	5.726,42	38.401,87	48,17	38.353,69	5.709,23	32.644,46
Junij	49.030,77	6.305,66	42.725,10	81,21	42.643,89	6.256,94	36.386,95
Julij	49.818,02	6.456,72	43.361,30	97,82	43.263,48	6.483,68	36.779,80
Avgust	46.845,88	6.040,76	40.805,13	152,29	40.652,84	6.092,19	34.560,65
September	50.194,49	6.421,79	43.772,70	133,62	43.639,08	6.595,14	37.043,93
Oktober	54.488,63	6.961,75	47.526,88	134,47	47.392,41	7.282,23	40.110,18
November	47.874,35	6.097,52	41.776,83	64,92	41.711,91	6.425,31	35.286,60
December	58.719,95	7.600,53	51.119,42	122,89	50.996,53	8.035,92	42.960,61
Leto 2007							
Januar	47.691,40	6.169,59	41.521,81	145,84	41.375,97	6.552,61	34.823,36
Februar	46.021,98	5.874,78	40.147,20	48,92	40.098,28	6.535,20	33.563,08
Marec	55.880,74	7.211,02	48.669,72	23,58	48.646,14	7.941,23	40.704,91
April	45.120,31	5.813,65	39.306,66	19,38	39.287,28	6.393,18	32.894,10

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica, 2007.