

UNIVERZA V LJUBLJANA
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAČUNOVODSKA ANALIZA FRANŠIZNIH PRODAJALN

Ljubljana, april 2012

TEA PRAPROTNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tea Praprotnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključnega diplomskega dela z naslovom Računovodska analiza franšiznih prodajaln, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FRANŠIZA.....	2
1.1 Opredelitev franšize	2
1.2 Zgodovinski razvoj franšizinga	2
1.3 Oblike franšizinga	4
1.4 Evropski kodeks etike za franšizing	8
1.4.1 Vodilna načela	8
1.5 Standardizacija	9
1.6 Prednosti in slabosti franšizinga za franšizorja	9
1.6.1 Prednosti franšizinga za franšizorja.....	9
1.6.2 Slabosti franšizinga za franšizorja	10
1.7 Prednosti in slabosti franšizinga za franšizija	11
1.7.1 Prednosti franšizinga za franšizija	11
1.7.2 Slabosti franšizinga za franšizija	11
1.7 Prikaz prodaje in dobička z vidika franšizorja in franšizija	12
2 ANALIZA IZBRANEGA FRANŠIZNEGA PODJETJA.....	13
2.1 Predstavitev franšizorja Mercator, d. d.	13
2.1.3 Predstavitev Skupine Mercator	13
2.1.2 Zgodovinski razvoj	13
2.1.3 Lastniška struktura.....	15
2.1.4 Vizija in poslanstvo	15
2.1.5 Vodstvo družbe.....	16
2.1.6 Predstavitev dejavnosti Skupine Mercator	16
2.2 Predstavitev franšizija Mak Praprotnik, d. o. o.	17
2.3 Kriteriji za pridobitev franšize	19
2.4 Predstavitev franšizne pogodbe.....	20
2.4.1 Sklenitev pogodbe	20
2.4.2 Obveznost dajalca franšize	20
2.4.3 Obveznosti prejemnika franšize	21
2.4.4 Prenehanje pogodbe.....	22
2.4.5 Obračun pogodbenih bonitet	23
3 RAČUNOVODSKA ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA FRANŠIZNIH PRODAJALN POD PLEVNO, STRAŽIŠČE, BLED.....	24
3.1 Opredelitev analize.....	24
3.2 Predstavitev treh prodajaln, ki so predmet analiziranja	24
3.3 Analiza stroškov	25
3.4 Osebni razgovor	25
3.4.1 Prednosti franšiznega sistema.....	25
3.4.2 Slabosti franšizinga.....	26

3.4.4 Opis sistema Mercator Pika.....	27
3.5 Analiza stroškov po posamezni poslovalnici.....	29
3.5.1 Poslovalnica Bled.....	29
3.5.2 Poslovalnica Stražišče.....	32
3.5.2 Poslovalnica Stražišče.....	32
3.5.3 Poslovanica Pod Plevno.....	35
3.5.4 Prikaz prihodkov in nabavne vrednosti prodanega blaga.....	37
3.5.5 Prikaz RVC in stroškov.....	38
SKLEP.....	38
LITERATURA IN VIRI.....	41

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Prednosti in slabosti franšizinga za franšizorja</i>	11
<i>Slika 2: Prednosti in slabosti franšizinga za franšizija</i>	12
<i>Slika 3: Prikaz prodaje in dobička z vidika franšizorja in franšizija</i>	12
<i>Slika 4: Prisotnost Mercatorja</i>	13
<i>Slika 5: Lastniška struktura družbe Poslovni sistem Mercator 31. 3. 2011</i>	15
<i>Slika 6: Uporaba Pike v franšizah v %</i>	28
<i>Slika 7: Prikaz franšiznih stroškov v celotnih stroških poslovalnice Bled v %</i>	30
<i>Slika 8: Prikaz celotnih stroškov po posameznih vrstah stroškov za poslovalnico Bled v %</i>	31
<i>Slika 9: Prikaz franšiznih stroškov v celotnih stroških poslovalnice Stražišče v %</i>	33
<i>Slika 10: Prikaz celotnih stroškov po posameznih vrstah stroškov za poslovalnico Stražišče v %</i>	34
<i>Slika 11: Prikaz franšiznih stroškov v celotnih stroških poslovalnice Pod Plevno v %</i>	36
<i>Slika 12: Prikaz celotnih stroškov po posameznih stroških za poslovalnico Pod Plevno v %</i>	37

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Skupina Mercator</i>	14
<i>Tabela 2: Vrednost bonitet glede na število zbranih pik v 6-mesečnem bonitetnem obdobju</i>	27
<i>Tabela 3: Prikaz dejanskih stroškov poslovalnice Bled v prvi polovici leta 2011</i>	29
<i>Tabela 4: Prikaz dejanskih stroškov, ocenjenih stroškov in prednosti poslovalnice Stražišče v prvi polovici leta 2011</i>	32
<i>Tabela 5: Prikaz dejanskih stroškov poslovalnice Pod Plevno v prvi polovici leta 2011 in ocenjenih vrednosti</i>	35
<i>Tabela 6: Prihodki po posamezni poslovalnici od 1. 1. do 30. 6. 2011</i>	37
<i>Tabela 7: Razlika v ceni, ki nastane pri prodaji blaga, in stroški, ki so bili potrebni za obratovanje posamezne poslovalnice</i>	38

UVOD

Trgovina na drobno je danes nekaj nujno potrebnega in življenja brez nje si ne znamo več predstavljati. Za zadovoljitev potreb obiskujemo manjše in večje prodajalne, primerjamo ponudbo in kakovost izdelkov. Konkurenca v sektorju je zaradi vse večje ponudbe in nizkega povpraševanja velika. Tako imamo vse večje število velikih trgovcev in vse manjše število majhnih vaških trgovin. Trgovci v zadnjem času dajejo velik poudarek na širok asortiment in nizke cene, zato je v tako konkurenčnem okolju težko preživeti, če trgovec nima prave ponudbe in ugodnih cen. Ena od oblik, ki je v porastu predvsem tam, kjer so možne velike ekonomije obsega, je franšizing. Danes po ocenah Svetovnega sveta za franšizing in Evropske franšizne federacije v Severni Ameriki in v Evropi deluje že več kot 12.000 franšiznih sistemov. V Evropi trenutno obstaja 8.000 franšiznih znamk z 2,5 milijona delovnih mest in dobrih 390 milijard EUR prometa (podatek za leto 2007), v ZDA pa več kot 4.000 franšiznih sistemov, ki predstavljajo preko 50 % prodaje, z več kot trilijonom USD prometa (Franšizni slovar, 2012).

V diplomski nalogi na praktičnem primeru podjetja Mak Praprotnik, d. o. o., ki ima v lasti tri živilske prodajalne, ki delujejo v okviru Mercatorjevega franšiznega sistema, analiziram in poskusim odgovoriti na vprašanje, ali se franšizni sistem izplača.

Cilj diplomskega dela je na podlagi teoretičnih izhodišč analizirati uspešnost poslovanja podjetja Mak Praprotnik, d. o. o., v okviru franšiznega sistema Mercator, d. d., in na podlagi teoretičnih predpostavk ugotoviti razliko, v kolikor bi nastala, če podjetje ne bi delovalo v okviru franšiznega sistema. Namen naloge je vodstvo podjetja seznaniti z ugotovitvami.

Teoretični del diplomskega dela temelji na pregledu domače in tuje literature, za praktični del pa so uporabljeni interni podatki podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V uvodu opredelim problem in si postavim vprašanje, ali se franšiza izplača. V prvem, teoretičnem delu opredelim pojem franšiza in opišem zgodovinski razvoj franšize (najprej v Evropi, kjer se je začela, in kasneje v ZDA). Opišem tudi oblike franšizinga, kako se med seboj razlikujejo in kakšne so njihove glavne značilnosti. Teoretičnemu delu sledi praktični del, v katerem na primeru podjetja Mak Praprotnik, d. o. o., predstavim konkretne izračune. Najprej opišem franšizodajalca podjetje Mercator, d. d., potem pa predstavim franšizij Mak Praprotnik, d. o. o. V nadaljevanju predstavim kriterije, ki jih je treba izpolniti za pridobitev franšize. Podrobno opišem tudi franšizno pogodbo, ki jo franšizij sklene s franšizodajalcem, njune medsebojne obveznosti in pravice. Predstavim tudi sistem Pika in opišem posamezne poslovalnice, za katere v nadaljevanju izdelam tudi računovodsko analizo. Opravim osebni razgovor z

direktorjem podjetja Mak Praprotnik, d. o. o., in z njegovo pomočjo opišem in ovrednotim prednosti in slabosti franšiznega poslovanja v okviru Mercatorja.

1 FRANŠIZA

1.1 Opredelitev franšize

Definicija franšize, kot jo opredeljuje Evropska franšizna federacija in jo je sprejela tudi Sekcija slovenskih franšiznih družb, ki deluje pri Trgovinski zbornici Slovenije, se glasi: »Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Franšizor pri tem daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsak franšizij 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« (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004, str. 3).

Evropski kodeks etike za franšizing je bil sprejet na zboru Sekcije franšiznih družb 7. aprila 2004 in se uporablja tudi kot Slovenski kodeks etike za franšizing.

Know-how obsega celoto vseh nepatentiranih praktičnih informacij, ki izhajajo iz franšizorjevih izkušenj in preizkusov poslovnega koncepta in jih lahko označimo kot poslovno skrivnost, so pglavitnega pomena in jih lahko identificiramo. 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 (Franšizni slovar, 2012).

Poslovna skrivnost pomeni, da know-how v celoti ali pa v njegovi podrobni strukturi in zbiri 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 zunaj franšizorjevega sistema (Franšizni slovar, 2012).

1.2 Zgodovinski razvoj franšizinga

Beseda franšizing se je začela uporabljati v 12. stoletju v Evropi. Beseda franšizing se je prvič uporabila v Veliki Britaniji in Franciji že v srednjem veku, kjer so fevdalci podeljevali koncesije svojim podložnikom za carinske obveznosti in lokalne takse. S tem so si kupili pravico do pobiranja carinskih obveznosti in lokalnih taks. Kasneje pa so to

pravico pridobili tudi obrtniki in trgovci. V sedemnajstem in osemnajstem stoletju pa je omenjene pravice podeljevala država. Beseda franšizing se nanaša na privilegij ali pravico, ki je podeljena nekemu mestu, združenju ali osebi. Ta privilegij je zabeležen v listinah, daje pravico pobiranja plačila ali pravico opravljanja določene storitve (Rebernik, 2008, str.10).

Franšizing, kot ga poznamo danes, zasledimo v poznih osemdesetih letih 19. stoletja v ZDA (Caughlan, 2006 str. 531). Franšizing je doživel pomemben razcvet z razvojem avtomobilske industrije (General Motors in Rexall sta leta 1902 začela prve posle), najpogosteje se je pojavljal zaradi potreb franšizorja po učinkovitem distribucijskem sistemu. Izdelovalcem je primanjkovalo časa, strokovnih sodelavcev in denarja za odpiranje lastnih prodajnih mest, zato je bil franšizing primeren za nove rešitve v organizaciji. Tako so selekcionirali prodajalce na drobno, omejili konkurenco med njimi in zmanjšali stroške poslovanja ter tako dobili učinkovitejše trgovce ob ugodnih pogojih (Povalej, 1992, str. 19).

Franšizing se je pojavil tudi v distribuciji naftnih derivatov, in sicer leta 1930 v ZDA. Naftne družbe so imele vse večje stroške, zasebne postaje pa so imele določene prednosti pred drugimi. Tako so se skoraj vse črpalke v lasti naftnih družb preoblikovale v enote franšiznega sistema. S tem se je povečala cenovna fleksibilnost, ugled in prisotnost teh velikih naftnih družb pa sta ostala neokrnjena (Povalej, 1992, str. 19).

Franšizing je bil od leta 1950 v glavnem prisoten v distribuciji avtomobilov in naftni industriji. Med njimi so najbolj znani Ford, Chrysler, Volkswagen, Texaco, Mobiloil, Citgo, ki skupaj ustvarjajo 81 % prometa vseh franšiznih poslov v ZDA (Povalej, 1992, str. 20).

Nato se je začel leta 1980 širiti na področju prodaje pijač, najbolj znane so Coca Cola, Pepsi. Kasneje se franšizing razvija v povezavah s prodajo na drobno, kot so gospodinjstva, športna oprema, lekarne, kolesa, avtomobilski pripomočki in avtomobili. Kmalu za tem je zaslovel v turizmu, gostinstvu in obrti. Tako je v zadnjih 40 letih doživel pravi razcvet v Evropi in na Vzhodu. Tukaj lahko omenimo prehrambne verige McDonalds, Howard Jonsons, Kentucky Fried Chicken, Donuts, Burger King in hotelske verige Holiday Inn, Meriot, Sheraton Inn in Quality Courts, za katere ni značilno le trajno celovito razmerje blaga, temveč tudi storitev, blagovne znamke, poslovnega sistema s strategijami, priročnikom in standardi, kontrolo kakovosti in komunikacijo (Povalej, 1992, str. 23).

Začetniki Evropskega franšiznega sistema so bila podjetja iz ZDA, zato lahko sklepamo, da se evropski sistem franšizinga zgleduje po ameriškem. Podjetja na Nizozemskem in v

Veliki Britaniji pa so franšizing zaradi neetičnega načina delovanja, prevar, lažnih obljub in slabo zastavljenih strategij spravila na slab glas (Pavlin & Pahor, 2006).

Francija je bila prva država poleg ZDA, kjer se je razvil franšizing. Leta 1971 so ustanovili Francosko franšizno združenje. Sprejeli so odločitev, da se ustanovi Evropsko franšizno združenje kot krovno organizacijo za nacionalna združenja (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 (Vrezovnik, 2007).

V Sloveniji je bila v okviru Združenja za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije junija 1998 ustanovljena Sekcija slovenskih franšiznih družb na pobudo družb Mercator, McDonald's, Merkur, Kovinotehna. Sprejeti pa so bili tudi njeni osnovni dokumenti o organiziranosti dela.

Slovenski kodeks etike za franšizing je identičen evropskemu, kar je olajšalo včlanitev Sekcije slovenskih franšiznih družb v Evropsko franšizno združenje. Od 5. novembra 1999 je Sekcija slovenskih franšiznih družb pridružena članica Evropske franšizne federacije (Mercator, 2012).

Prve franšizne pogodbe so bile v okviru takratnih Mercatorjevih trgovskih družb sklenjene v letu 1991. V vseh primerih je šlo za oddajo v najem s franšizo lokalov, katerih lastnik je bil Mercator, prejemniki franšize pa so bili v veliki meri dotedanji Mercatorjevi zaposleni (Mercator, 2012).

Ob ustanovitvi Sekcije slovenskih franšiznih družb je tudi družba Mercator sprejela nov, izpopolnjen projekt franšizinga, ki je prejemnikom franšize zagotavljal celovit servis. 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 in promocije kakovostnega franšizinga (Bajec, 2007, str.35).

1.3 Oblike franšizinga

Franšizing se uporablja v številnih oblikah. Loči se predvsem glede na predmet (blagovni, storitveni, proizvodni), glede na stopnjevanost (dajalec – prejemnik ali tudi vmesne stopnje), glede na naravo prejemnika (drugi proizvajalec, grosist, detajlist) in glede na številna gospodarska merila (obseg poslovanja, trajanje, vrednost prometa in dobička). V praksi pa je mogoče najti zelo različne oblike franšizinga, ki izhajajo iz različnih stopenj

samostojnosti franšizijev, pa tudi vlaganj franšizorja v nepremičnine franšizijev in solastništva osnovnih sredstev.

Hkrati najdemo podjetja, ki so že franšizna, pa tega javno ne oznanjajo, podjetja, ki se predstavljajo kot franšize (ker je ta termin tržno dopadljiv), pa to v resnici niso oziroma k temu ne težijo, podjetja, ki si prizadevajo za vzpostavitev franšiznega sistema (in še nimajo vzpostavljenega popolnega sistema), pa tudi podjetja, ki jih zaradi izpolnjevanja vseh kriterijev lahko brez težav uvrstimo v to kategorijo.

Franšizing je razumljen tudi na druge načine, najbolj pogoste oblike so (Oblike franžizinga, 2012):

- izdelčni ali proizvodni franšizing (angl. *Product Franchising*), ki ga imenujemo tudi klasična oblika franžizinga. Pri izdelčnem franžizingu gre za pogodbeno obliko sodelovanja med podjetji in obliko navpičnih povezav, ki nadomeščajo kapitalske vezi med sodelujočimi podjetji. S tem se zmanjšuje potreba po finančnih sredstvih, ki jih franšizor vlaga, v primerjavi s siceršnjo potrebo po vlaganju v odpiranje lastnih poslovnih enot. Poudarek je na izdelku in njegovi prodaji, ki temelji na distribucijskem sistemu ene ali več vrst izdelkov z blagovno znamko franšizorja, končnim uporabnikom. Franšizor je običajno tudi proizvajalec z ugledno blagovno znamko, ki preko franšizijev širi predvsem distribucijsko mrežo in s tem vpliv svojega podjetja. Posebej primeren je za izdelke, ki zahtevajo obsežno delovanje pred prodajo in po prodaji ter nosijo dobro oziroma priznano blagovno znamko. Razlika med izdelčnim franžizingom in navadno distribucijo je predvsem v večji povezanosti med franšizorjevimi razlikovalnimi znaki, širše zasnovani storitveni dejavnosti, ki služi kot pomoč franšiziju, in izključnem ali delnem trženju produktov franšizorja, česar pri distribuciji ni zaslediti v takšni meri. Franšizor ne uporablja široke distribucijske mreže, ampak izdelke prodaja le franšizijem (ki prav tako prodajajo le njihove izdelke oziroma imajo le v nekaterih primerih odobrene tudi izdelke drugih proizvajalcev);
- čisti poslovni franšizing (angl. *Business Franchising*) je najbolj razširjena, a tudi najbolj zahtevna oblika franžizinga. Za poslovni franšizing je značilno, da franšizor v skladu s sklenjeno franšizno pogodbo franšiziju podeli pravico uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa (ki ga je razvil sam). Običajno vključuje vse od pravice do uporabe blagovne znamke in imena blagovne znamke, poslovne skrivnosti, celotnih delovnih procesov in celotnega know-howa v obliki ekskluzivne pravice za določeno območje. Paket lahko (ali pa ne) vključuje tudi pravico do podfranšiznih enot (angl. *Subfranchising units*). V tem primeru se od franšizija pričakuje, da bo razvil donosno poslovanje v skladu z jasno predpisanimi standardi poslovanja, ki ga bo usmerjal in nadzoroval franšizij. Značilen je za dejavnosti poslovnih in osebnih storitev, hotelskih verig, hitroprehrabnih verig, verig za izposajo avtomobilov in avtomobilskih servisov ipd.

V trgovini poznamo štiri glavne oblike franšizinga, ki so se uveljavile (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 proizvajalec franšizo da 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.

Zasledimo tudi razvrstitev franšiznega poslovanja, ki poudarja aktivno vlogo franšizorja in stopnjo nadzora franšiznega poslovanja (Mendelsohn, 2001, str. 30–34):

- Neposredno poslovanje podjetja (angl. *Company-owned operation*)
Franšizor ustanovi svojo lastno poslovno-organizacijsko enoto in jo tudi neposredno vodi. Za tako poslovanje potrebuje človeške in finančne vire. Odprte so vse možnosti razvoja franšiznega sistema v prihodnosti: lahko se odloči za razvoj neposrednega ali t. i. masterfranšizinga. Pri tej obliki gre povečini za lokalni franšizing, tj. za franšizing v okviru matične države, saj za razvoj na tujem potrebuje veliko sredstev, ta pa se prepočasi vrnejo.
- Neposredni franšizing
Za neposredni 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, npr. jezik, različna pravna ureditev posamezne države, kultura in različen način življenja, različni okusi in različne navede porabnikov – vse to pa zahteva prilagoditev oblike franšizinga lokalnim razmeram.
- 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. Pomemben dejavnik je tudi čas, saj je treba razmišljati dolgoročno in tako obratovati tudi poplačilo investicije.

Po Mendelsohnu (2001, str. 39–42) lahko izbrano izhodiščno poslovno obliko franšizinga nadgradimo in razvijemo v višjo organizacijsko obliko, in sicer v:

- Mešano podjetje (angl. *joint venture*)
Podjetje »joint venture« je lahko v vlogi razvojnika ali subfranšizorja v franšiznem sistemu. V tem primeru s franšizorjem vzpostavi ustrezen t. i. masterfranšizni odnos. Za nastanek takega poslovnega odnosa je več možnih razlogov, med njimi npr. davčne stimulacije, likvidna sredstva po donosnih 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.
- Poslovna enota (angl. *branch operation*)
Poslovna enota nastane, kadar franšizor v ciljni državi oz. na ciljnem območju franšizira neposredno in ustanovi poslovno enoto za servisiranje franšizijev. Lahko pa gre za ustanovitev poslovne enote kot regionalne baze 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.
- Hčerinsko podjetje (angl. *subsidiary company*)

Hčerinsko podjetje prevzame katero od naslednjih vlog:

- v okviru direktnega franšiznega servisiranja franšize na ciljnem območju;
- hčerinsko podjetje nastopi v vlogi masterfranšizorja in odpira svoje lastne ali subfranšize ali pa kar oboje;
- hčerinsko podjetje je povezano s partnerjem »joint venture« podjetja;
- hčerinsko podjetje je v vlogi regionalne baze za servisiranje subfranšizorjev, subfranšizijev ali kar obojih.

Kot lahko vidimo, obstaja veliko različnih razlag in različnih hibridnih oblik franšizinga. Gre predvsem za neko pogodbeno obliko sodelovanja med dvema poslovnima subjektoma. Za opredelitev slovenskega franšiznega sistema predlagam Mendelsonovo opredelitev franšizinga kot sistema, ki temelji na blagovni znamki, imenu firme in licenci.

Kot prikažem v nadaljevanju, gre v primeru Mercatorja za razmerje trgovina na debelo – trgovina na drobno.

Opis franšize kot jo razlaga Mercator, in sicer (Mercator franšizing, 2012):

- Mercatorjev franšizni sistem temelji na razmerju, ki se vzpostavi med dvema pravno in gospodarsko samostojnima pogodbenikoma in temelji na obojestranskem lojalnem sodelovanju in spoštovanju dobrih poslovnih običajev. Večina prejemnikov franšize je

računalniško povezanih z Mercatorjevim grosistom, kar jim omogoča neposredno naročanje blaga in posledično izjemno kakovostno oskrbo.

- Vsa navodila, pravila in standardi, ki veljajo za poslovanje Mercatorjevih trgovin, se za franšizne enote uporabljajo neposredno oziroma se po potrebi predhodno prilagodijo posebnostim franšiznih enot. Navodila, pravila in standardi so zbrani v priročniku za poslovanje franšiznih enot.
- Za celostno podobo franšiznih enot se uporabljajo vsi poglobitni prepoznavni elementi celostne grafične podobe Mercatorjevih prodajaln. Ta je osnova za izdelavo projekta za ureditev konkretne prodajalne. Zunanji videz je - razen oznake, da gre za franšizno enoto, z navedbo prejemnika franšize - enak videzu Mercatorjevih prodajaln.
- V franšizno razmerje vabijo tako trgovce, ki že sedaj nabavljajo izdelke pri njih, posebno pozornost pa posvečajo tudi trgovcem, ki jih sedaj oskrbujejo konkurenčni grosisti, in tistim, ki se na novo odločajo za odpiranje drobnoprodajnih enot.
- Prejemniki franšize so z vključitvijo v Mercatorjev franšizni sistem deležni vrste prednosti, med drugim: pravice do uporabe blagovne znamke Mercator, konkurenčnih prodajnih, plačilnih in drugi pogojev, strokovne pomoči pri določitvi prodajnega programa in ureditvi prodajalne, redne, kakovostne, celostne in pravočasne oskrbe prodajalne z blagom, vključitve v izbrane prodajne in propagandne akcije, ki jih za mrežo svojih prodajaln organizira Mercator

1.4 Evropski kodeks etike za franšizing

Evropski kodeks etike je izpopolnjena različica Kodeksa, ki je nastal leta 1972 in ga je izdelala Evropska franšizna federacija (EFF). Kodeks vsebuje praktično zbirko poglobitnih načel etičnega delovanja vseh, ki izvajajo franšizing v Evropi.

Slovenska sekcija franšiznih družb je Evropski kodeks etike na Zboru sprejela dne 07.04.2004 in ga uporablja kot Slovenski kodeks etike za franšizing.

1.4.1 Vodilna načela

Vodilna načela so (Evropski kodeks etike 2004, str. 4):

- Franšizor je ustanovitelj franšizne mreže.
V mreži so poleg franšizorja tudi franšiziji. Franšizor je tudi varuh svoje franšizne mreže skozi daljše časovno obdobje.
- Obveznosti franšizorja
Franšizor mora, preden prične s poslovanjem preko franšizne mreže, preizkusiti svoj koncept na vsaj eni testni enoti. Preizkušati ga mora zadosti 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 ali pa/ ter managersko podporo preko celotnega obdobja za katerega je sklenil franšizno pogodbo.

- **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 tako pomagal ugotavljati finančne in druge rezultate poslovanja, ki jih franšizor potrebuje za učinkovito vodenje mreže. Franšizorju ali pa njegovim zastopnikom bo na njegovo 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 posredoval franšizor.

- **Stalne medsebojne obveznosti obeh strani**

Obe strani bosta korekto poslovali druga z drugo. Franšizor bo pisno opozoril posameznega franšizija, ki je prekršil 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 bodri nameri in zaupanju v procesu korektnega in neposrednega sporazumevanja in pogajanj.

1.5 Standardizacija

Hall (1989, str. 21) opredeljuje standardizacijo kot osrednji del koncepta franšizinga.

Standardizacija se mora dosledno izvajati v :

- izdelkih ali storitvah, ki so v ponudbi posamezne franšizne enote,
- v načinu ponudbe izdelkov ali storitev in
- 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.

1.6 Prednosti in slabosti franšizinga za franšizorja

1.6.1 Prednosti franšizinga za franšizorja

Franšizing pomaga franšizorju, da poveča število distribucijskih enot za proizvode ali storitve v zelo kratkem času z minimalnim kapitalskim vložkom, Prednost pred tem se kaže s hitrim širjenjem distribucijskih enot, kar poemni tudi prednost pred konkurenco (Pavlin 2002, str. 67).

Zaradi ekonomije obsega se zmanjšajo distribucijski in operacijski stroški, kar pripomore k večjim denarnim vložkom v reklame. Uspešen franšizor bolje motivira franšizije, saj so leti za svoj napor neposredno udeleženi pri dobičku, hkrati pa skrbijo za svoja lastna sredstva. Franšizor lahko vodi svoje finance, zaposlovanje, vse plačilne spiske svojih zaposlenih, posluje z manjšim številom oseb. Zmanjšajo se torej stroški rekrutiranja in usposabljanja. Franšizor ima v franšizijah kakovostno distribucijsko mrežo, saj so franšiziji tudi sami zainteresirani za vzdrževanje dobrega imena franšizorja in tudi njih samih. Franšizor ima tudi prednost pri nakupu surovin za celotno distribucijsko mrežo, saj so stroški na enoto količinsko nižji. Franšizor lahko uporabi več sredstev za razvojno raziskovalno dejavnost, saj ima v lasti večje število lastnih enot (Pavlin 2002, str. 67). Franšizno poslovanje v katerem je tveganje razdeljeno med franšizorjem in franšizijem omogoča hitro in učinkovito marketinško navzočnost, kar je precej ceneje od običajnih načinov trženja (Povalej 1992, str. 58).

1.6.2 Slabosti franšizinga za franšizorja

Slabosti 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 lastnine in intelektualne lastnine ter mu odkriva svoje poslovne tajnosti, si ustvarja morebitnega konkurenta (Potočnik, 1998, str. 204-205).

Prodaja franšizija prinaša prav tako dobiček franšizorju. Šele veliko število poslovalnic pomeni večji dobiček za franšizorja. V Sloveniji je trg zelo majhen zato ni velikih poslovnih priložnosti kjer bi franšizing uspel (Pavlin 2002, str. 68).

Komunikacijski kanali med franšizorjem in franšizijem včasih postrežejo določene ovire, saj franšizij ne pošilja povratnih informacij zaradi želje po večji neodvisnosti. Lahko pa gre tudi za slabše razvit komunikacijski sistem, kot bi ga razvil franšizor znotraj samega podjetja. Samo iskanje ustreznih franšizijev lahko povzroči težave franšizorju, saj je težko najti franšizijaz ustreznimi lastnostmi ter razpoložljivimi finančnimi sredstvi hkrati (Pavlin 200, str.69). Izbira franšizorja za sodelovanje je ključni faktor franšiznega poslovanja (Spinelli, Rosenberg in Birtey 2004, str.25).

Slika 1: Prednosti in slabosti franšizinga za franšizorja

PREDNOSTI	SLABOSTI
manjši stroški poslovanja	težko uvajanje sprememb
zmanjšanje tveganja	težaven izbor novih franšizijev
manjša potreba po lastnih sredstvih	težave pri dogovarjanju s franšiziji
kakovostnejši stik s strankami	problemi ob prekinitvi sodelovanja
boljši podatki s trga	
hitro zaznavanje nevarnosti	

Vir: Rugelj 2004, str.47

1.7 Prednosti in slabosti franšizinga za franšizija

1.7.1 Prednosti franšizinga za franšizija

Franšizij uživa prednosti velikega podjetja in njegov že pridobljen ugled. Ob sklepu franšizne pogodbe pridobi vse potrebno za poslovanje kot je: strokovno in tehnološko znanje o trženju ter pomoč strokovnjakov. Poleg naštetega dobi franšizij tudi finančno, moralno in marketinško podporo (Povalej 1992, str.60)

Franšizor usposobi franšizija ter ga tako neposredno vključi v specifično poslovno dejavnost franšize, mu pomaga pri izobraževanju, zaposlovanju, izbiri lokacije, pridobitvi kadrov in reševanju problemov. Promocija izdelkov prav tako ne predstavlja velike ovire franšiziju, saj deluje pod okriljem že znane blagovne znamke. Pri tem franšizij uporabi manj kapitala, kot če bi samostojno posloval (Pavlin 2002, str.70).

1.7.2 Slabosti franšizinga za franšizija

Franšizij bi lahko včasih ceneje kupil tehnologijo in storitev izven franšiznega sistema, vendar mora zaradi franšizorjevega vsiljevanja v ta nakup, le –te plačati po višji ceni kot bi sicer (Pavlin 2002, str. 71).

Franšizij mora spoštovati določene obveznosti do franšizorja, ki ima nadzor nad njegovim poslovanjem. Včasih franšizor preveč nadzoruje franšizija in s tem preprečuje njegovo inovativnost in lastne ideje. Nadzor franšizorja včasih pripelje do podrejenega položaja franšizija, saj ta mora upoštevati navodila in spcifikacije dajalca franšize, od njega kupuje surovine, ki prihajajo od vnaprej določenih dobaviteljev (Povalej 1992, str. 60).

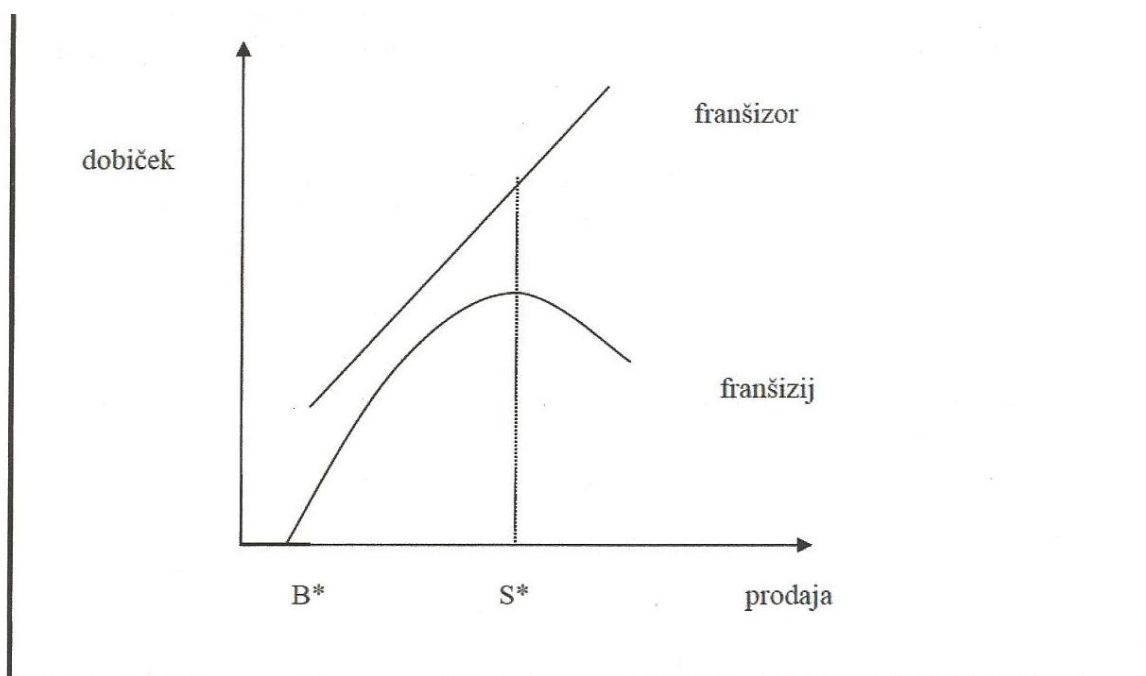
Slika 2: Prednosti in slabosti franšizinga za franšizija

PREDNOSTI	SLABOSTI
zmanjšanje tveganja	izpolnjevanje zahtev franšizorja
boljši ugled	težavna izbira franšizorja pred začetkom poslovanja
večja produktivnost	vezanost na strategijo franšizorja
tesno sodelovanje s franšizorjem	problemi ob prekinitvi sodelovanja

Vir: Rugelj 2004, str.47

1.7 Prikaz prodaje in dobička z vidika franšizorja in franšizija

Slika 3: Prikaz prodaje in dobička z vidika franšizorja in franšizija



Vir: Caughlan, 2006, str.549

Iz prikazane slike je razvidno da za franšizorja vedno večja prodaja pomeni vedno večji dobiček, zato franšizor teži samo k vedno večji prodaji, ki mu prinaša vedno večje dobičke. Večja prodaja zahteva od franšizija vedno večjo licenčnino kar posledično za franšizorja pomeni vedno večji dobiček. Za franšizija pa vedno večja prodaja prinese vedno večji dobiček ampak le do določene točke. V točki B* se franšizijeva prodaja prelomi. Od tu naprej dobiček raste skupaj z naraščajočo prodajo vendar le do določene točke in sicer do točke S*. Od te točke naprej doseganje vedno večje prodaje pomeni vedno večje stroške kot so več delovnih ur, nove prodajne površine, kar začne zmanjševati dobiček. Po točki

S* lahko pride do neskladja ciljev med franšizorjem in franšizijem. Franšizor še vedno teži k maksimiranju prodaje, franšizij pa k maksimiranju dobička. Tako neskladje lahko pripelje do konflikta interesov.

2 ANALIZA IZBRANEGA FRANŠIZNEGA PODJETJA

2.1 Predstavitev franšizorja Mercator, d. d.

2.1.3 Predstavitev Skupine Mercator

Poslovni sistem Mercator, d. d., je največje in najuglednejše slovensko podjetje, ki se z najboljšimi izdelki uspešno širi in uveljavlja tudi na tujih trgih. Prav na vseh trgih pa je najpomembnejši njegov kupec, katerega pričakovanja in želje uresničuje z vrhunsko ponudbo in storitvijo. Z jasno vizijo in ambicioznim poslovnim načrtom dosledno uresničuje začrtane strateške usmeritve Skupine Mercator. Cilj Mercatorja ostaja nespremenjen tudi v prihodnje – želi biti vodilno trgovsko podjetje z izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v regiji JV Evrope.

Slika 4: Prisotnost Mercatorja



Vir: Mercator, d. d., 2012.

2.1.2 Zgodovinski razvoj

Mercatorjevi začetki segajo v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. Leta 1953 začne delovati s sedanjim imenom Mercator, d. d., kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Od leta 1953 do leta 1990 se povezuje z manjšimi lokalnimi trgovskimi, industrijskimi, kmetijskimi, gostinskimi in storitvenimi podjetji, pri čemer so vsa podjetja ohranila pravno samostojnost. V okviru koncerna se družba začne organizirati leta 1990 in uveljavi se ime Poslovni sistem Mercator. Privatizacija podjetja poteka od leta 1993 do 1995. Lastniki so

postali državni skladi in okoli 63.000 malih delničarjev. Prelomno leto je 1997, ko družba dobi novo upravo s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu, ki sprejme tudi dolgoročni strateški razvojni načrt. V obdobju 1998–2003 poteka širjenje trgovske mreže tudi na južne trge. Leta 2004 sledi vstop Slovenije v Evropsko unijo, kar pomeni novo evropsko konkurenco. Podjetje leta 2005 prevzame nova uprava z Žigom Debeljakom na čelu. Od 2006 do 2009 so podjetje zaznamovale spremembe, kot so sprejem evra, visoka inflacija, začetki globalne finančne krize. Leto 2008 je bilo kljub vsemu rekordno leto za investicije in širitev na južne trge.

Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je danes obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator), največje in najuspešnejše gospodarske skupine v Sloveniji ter ene izmed najuspešnejših trgovskih verig na področju JV Evrope.

Skupino Mercator so 31. marca 2011 poleg Poslovnega sistema Mercator, d. d., sestavljale še družbe, predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Skupina Mercator

MERCATOR TRGOVINA SLOVENIJA

Poslovni sistem Mercator, d. d., Slovenija

Mercator IP, d. o. o., Slovenija (100,0 %)	M.COM, d. o. o., Slovenija (100,0 %)*
--	---------------------------------------

MERCATOR TRGOVINA JUGOVZHODNA EVROPA

Mercator S, d. o. o., Srbija (100,0 %)	Mercator B, e. o. o. d., Bolgarija (100,0 %)
Mercator H, d. o. o., Hrvaška (99,9 %)	Mercator A, sh. p. k., Albanija (100,0 %)
Mercator BH, d. o. o., Bosna in Hercegovina (100,0 %)	Mercator Makedonija, d. o. o.e. l., Makedonija (100,0 %)
M BL, d. o. o., Bosna in Hercegovina (100,0 %)	Mercator K, l. l. c., Kosovo (100,0 %)*

Mercator – CG, d. o. o., Črna gora (100,0 %)

MERCATOR NEPREMIČNINE

M – nepremičnine, d. o. o., Slovenija (100,0 %)	Investment International, d. o. o. e. l., Makedonija (100,0 %)**
---	--

Mercator – Optima, d. o. o., Slovenija (100,0 %)

DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI

Eta, d. d., Slovenija (100,0 %)	Mercator Emba, d. d., Slovenija (100,0 %)
Intersport ISI, d. o. o., Slovenija (100,0 %)	Modiana, d. o. o., Slovenija (100,0 %)
· Intersport S-ISI, d. o. o., Srbija (100,0 %)	· Modiana, d. o. o., Srbija (100,0 %)
· Intersport H, d. o. o., Hrvaška (100,0 %)	· Modiana, d. o. o., Hrvaška (100,0 %)
· Intersport BH, d. o. o., Bosna in Hercegovina (100,0 %)	· Modiana, d. o. o., Bosna in Hercegovina (100,0 %)

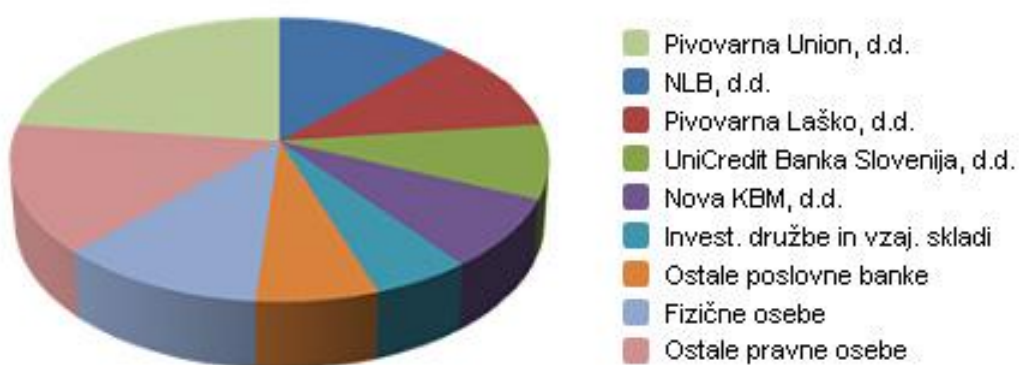
Vir: Mercator, d. d., 2012.

Ostati največji in uspeti kot najboljši je velika odgovornost, ki se je v Skupini Mercator stalno zavedajo, zato so pobudnik gospodarskega, socialnega in družbenega razvoja vsakega okolja, v katerem delujejo. Na vsakem trgu dajejo prednost lokalnim proizvajalcem in zaposlujejo lokalno delovno silo. Prav vpetost v lokalna okolja ustvarja širše gospodarske in družbene učinke, oblikuje prijazna in urejena okolja za potrošnike in zaposlene ter povečuje kakovost ponudbe blaga in storitev. Osebnost in ugled korporativne blagovne znamke Skupine Mercator odlikujejo strateška razvojna usmeritev, prepoznavna korporacijska kultura z visoko stopnjo pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih, družbena odgovornost in skrb za prihodnost.

2.1.3 Lastniška struktura

V delniški knjigi družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., je bilo 31. 3. 2011 vpisanih 15.933 delničarjev. Takratna lastniška struktura je predstavljena na sliki 2.

Slika 5: Lastniška struktura družbe Poslovni sistem Mercator 31. 3. 2011



Vir: Mercator, d .d., 2012.

2.1.4 Vizija in poslanstvo

Vizija Skupine Mercator je biti prva izbira ljudi pri nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo za gospodinjstvo in dom.

Poslanstvo:

- s svojo ponudbo izdelkov in storitev za vsakdanjo rabo in dom ustvariti najboljšo vrednost za potrošnike;
- potrošnikom s strokovnimi in motiviranimi zaposlenimi dajati najboljšo storitev v prijetnem nakupovalnem okolju;

- z rastjo in učinkovitim poslovanjem zagotavljati donose za delničarje;
- s svojim delovanjem prispevati k večji kakovosti življenja v družbenem in naravnem okolju.

2.1.5 Vodstvo družbe

Družbo Poslovni sistem Mercator, d. d., vodi štiričlanska uprava. Sestavljajo jo:

- predsednik uprave – Žiga Debeljak,
- članica uprave – Mateja Jesenek,
- članica uprave – Vera Aljančič Falež,
- član uprave – Peter Zavrl.

Predsednik predlaga nadzornemu svetu imenovanje drugih članov uprave, celotno upravo pa imenuje nadzorni svet. Uprava je imenovana za pet let z možnostjo neomejenega ponovnega imenovanja. Število članov uprave ter njihova delovna področja in pooblastila na predlog predsednika uprave določi nadzorni svet družbe z aktom o upravi. Uprava družbo vodi samostojno in na lastno odgovornost v dobro družbe.

2.1.6 Predstavitev dejavnosti Skupine Mercator

Skupino Mercator so v letu 2006 poleg trgovskih družb sestavljale tudi netrgovske družbe v industriji, gostinski in storitveni dejavnosti. Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator) in ima dvojno nalogo:

- opravlja trgovsko dejavnost in
- izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini.

• Trgovska dejavnost

Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno in na debelo z izdelki široke porabe.

Značilnost trgovske dejavnosti Skupine Mercator je široka razvejanost prodajne mreže z različnimi prodajnimi formati v okviru market programa, torej v okviru izdelkov za vsakdanjo porabo v gospodinjstvu, ki zajemajo hipermarkete, supermarkete, sosedske prodajalne, prodajalne udobja, Hura! diskonte in spletno trgovino ter specializirane prodajalne tehničnega programa, programa tekstila in lepote ter športnega programa.

Poslovni sistem Mercator, d. d., je že od leta 1999 lastnik licence za mednarodno verigo športnih izdelkov Intersport za vse trge delovanja Skupine Mercator. Z razvejanostjo

prodajne mreže in s številnimi dopolnjujočimi se storitvami, ki jih ponujajo v nakupovalnih centrih, hočejo zadovoljiti potrebe, želje in pričakovanja vseh njihovih kupcev.

- **Netrgovinska dejavnost**

Skupino Mercator poleg trgovskih družb sestavljajo netrgovske družbe, ki opravljajo dejavnosti proizvodnje, hotelirstva in storitev.

Družba **Pekarna Grosuplje, d. d.**, je v peki kruha in pekovskega peciva vodilna družba v Sloveniji, v njeni 100 % lasti pa je tudi družba **Belpana, d. o. o., Zagreb**, ki proizvaja kruh in pekovsko pecivo na Hrvaškem, predvsem za potrebe Mercatorjeve maloprodajne mreže. Družba **Eta, d. d.**, proizvaja sterilizirane in pasterizirane vrtnine, gorčico in prelive, ukvarja pa se tudi s predelavo sadja, proizvodnjo kompotov, sadnih koncentratov in zamrznjenega programa. Družba **Mercator – Emba, d. d.**, se ukvarja s predelavo in pakiranjem kave, proizvodnjo kakovostnih instantnih izdelkov, desertnih prelivov, izdelkov iz žitaric in s pakiranjem drugih izdelkov. Družba **Mercator – Optima, d. o. o.**, opravlja dejavnost inženiringa in projektiranja ter je tesno povezana z naložbenimi aktivnostmi Skupine Mercator. V okviru družbe **M Hotel, d. o. o.**, je zajeta gostinsko-hotelska dejavnost.

2.2 Predstavitev franšizija Mak Praprotnik, d. o. o.

Ob razpadu Jugoslavije se je začelo razvijati podjetništvo in tudi moji starši so začeli razmišljati o tem, saj v službi niso več našli prave motivacije. Oče je poleg rednega dela za italijansko podjetje opravljal še popoldansko delo, kjer se je izkazalo, da se da z lastnim delom in boljšo motivacijo nekaj ustvariti. S tem delom se je v letu pred dokončnim razpadom Jugoslavije dalo nekaj zaslužiti, vendar ta posel z razpadom Jugoslavije propadel, ker je takratni jugoslovanski trg zaprl svoja vrata. Oče se je zato odločil, da se s privarčevanim denarjem začne ukvarjati s trgovino. Registriral se je kot samostojni podjetnik in začel delovati v okviru te oblike podjetništva. Ker je bila situacije negotova, se je odločil za prodajo živilskih proizvodov. Takrat je kupil svoj prvi trgovski lokal v Škofji Loki in pričel z dejavnostjo prodaje živil. Že pred samim odprtjem je naletel na kup birokratskih ovir, ki so jih bili deležni manjši podjetniki, kar se do danes ni spremenilo.

Zaradi pomanjkanja konkurence in togih velikih trgovcev je lahko zelo uspešno deloval na svojem lokalnem področju. Izkoristil je vse prednosti, ki jih je kot mali trgovec lahko ponudil potrošniku – nedeljski delovni čas, ugodne cene, pester asortiment izdelkov in prijazno ter ustrezljivo osebje. Na začetku je zaposloval tri prodajalke. Glavni dobavitelji so bili Loka Škofja Loka, Napredek Domžale, Živila Kranj. Po dveh letih delovanja je dejavnost razširil na trgovino z obutvijo, kjer je imel prav tako priložnost izkoristiti svoje

prednosti, saj na slovenskem trgu ni bilo druge ponudbe obutve poleg slovenskih proizvajalcev. Zato je poleg priznanega slovenskega proizvajalca otroške obutve ponudil tudi tuje blagovne znamke, predvsem italijanske. Podjetje se je počasi širilo in raslo in tako iz leta v leto zaposlovalo več ljudi. Po treh letih, ko smo se nekoliko vpeljali v poslovanje, se tudi sami naučili delati ter bolje spoznali ta posel in kot družina skupaj stopili na to pot, si zastavili vizijo in prihodnost, smo se odločili, da se razširimo in na novi lokaciji kupimo staro poslovno zgradbo. Pokazala se je priložnost, da od denacionalizacijskega upravičenca, ki so mu vrnili hišo, odkupimo celo. Bila je v zelo slabem stanju in polna najemnikov ter delno v lasti še dveh lastnikov.

Z zgradbo smo se ukvarjali naslednjih pet let, saj so takratni denacionalizacijski postopki omogočali, da najemniki neprofitnih stanovanj ostanejo v teh stanovanjih za nedoločen čas z neprofitno najemnino. Zakon je za rešitev takih primerov ponudil dve možnosti: če se najemnik strinja, se ga lahko priselil v drugo najemniško stanovanje, ki je moralo ohraniti oz. izboljšati njegove bivalne razmere za neprofitno najemnino. Druga možnost je bila, da se najemniku izplača 30 % vrednosti stanovanja v gotovini, 70 % pa je dala država in si najemnik najde novo stanovanje.

Pri reševanju te težave smo uporabili obe možnosti in tako v petih letih izpraznili hišo. V njej smo uredili trgovino z živili, trgovino s tekstilom, z obutvijo, papirnico in drogerijo, gostilno, frizerski salon in pisarniške prostore. V tem času se je konkurenca skrčila, kar pomeni, da so iz večjega števila manjših trgovskih družb nastali veliki giganti Mercator, Tuš, Spar. V tem času je Mercator začel uvajati franšizo kot nadomestek njihovim manjšim trgovinam. Večino svojih in prevzetih manjših trgovin so zaprli oziroma dali v franšizo. Alternative zaradi skoncentriranega lastništva in prevladujoče moči velikih trgovcev za male trgovine ni bilo. V tem času se je začel propad vseh tistih malih trgovin in trgovcev, ki se trgovine niso lotili z znanjem, dušo in srcem. Takrat smo tudi mi dokupovali lastne trgovine in tako širili svojo trgovsko mrežo. Nekaj smo jih vzeli tudi v najem od Mercatorja oziroma njihovih prevzetih družb, kot so bile Loka Škofja Loka, Živila Kranj, Špecerija Bled, Emona Ljubljana. Trgovine so se nahajale po vsej gorenjski regiji.

1. 1. 2008 smo se zaradi velikega števila zaposlenih, v okviru samostojnega podjetnika jih je bilo zaposlenih med sto in sto pet, in preseganja vseh okvirov, v katerih naj bi samostojni podjetnik deloval, tudi drugače organizirali. Odprli smo novo podjetje z imenom Mak Praprotnik, d. o. o., in naprej delovali v okviru družbe z omejeno odgovornostjo.

Vmesno obdobje, ko še nismo bili franšiza, je bilo za nas zelo ugodno obdobje, konkurenca še ni bila skoncentrirana in imeli smo svoje prednosti. Kasneje so se ti trgovci okrepili in edino možno sodelovanje je bilo v obliki franšize.

Franšizno sodelovanje je po našem mnenju sicer edina možnost, vendar se še vedno postavlja vprašanje, ali bi kot samostojni trgovec, predvsem tisti, ki ima več trgovin, uspel dobiti boljše pogoje kot pa v okviru Mercatorja. Na to intenzivno opozarjamo že zadnjih pet let, saj ta čas in ta konkurenca v sektorju ne zagotavljata nadaljnjega razvoja franšiznih prodajaln, nadaljnjega razvoja malega trgovca. Zmanjka nam nekaj odstotkov razlike v ceni.

Problem predstavljata tudi mentaliteta ljudi in nezvestoba domači trgovini in domačim proizvodom. S prostim vstopom tujih trgovcev v našo državo smo začeli uničevati domačo trgovino in njen razvoj.

V najboljših časih smo imeli trinajst prodajaln z živili, tri prodajalne z obutvijo, dve s tekstilom, frizerski salon, papirnico, gostilno in zaposlovali preko sto ljudi. V teh osemnajstih letih se je vsa družina vključila v delovanje podjetja. Tako smo iz majhnega družinskega podjetja oz. majhnega samostojnega podjetnika postali srednje velika trgovska družba in tako smo še leta 2008 zaposlovali sto ljudi. Zaradi nerazumnih zakonskih ovir smo frizerski salon že leta 2007 oddali v najem, saj je v veljavo stopil zakon o mojstrih frizerstva, kar pa nihče od družinskih članov ni bil, zato smo našli najemnico, ki je izpolnjevala te pogoje in tako prevzela lokal in zaposlene.

Spremenjene okoliščine, gospodarska kriza, konkurenca na trgu, dumpinške cene in nerazumevanje Mercatorja kot franšizodajalca so povzročili, da se je naša vizija o širitvi leta 2008 ustavila. Danes poslujemo s tremi živilskimi prodajalnami na Gorenjskem in eno papirnico.

2.3 Kriteriji za pridobitev franšize

Kriteriji za pridobitev franšize v Mercatorju so:

- (ne)konkurenca Mercatorjevim lastnim in franšiznim prodajalnam (obstoječim ali potencialnim) – oceno podajo mestna občina, na območju katere se enota nahaja, sektor za investicije in razvoj tehnologij in po potrebi sektor strateškega marketinga;
- zaželeno je, da je franšizna dejavnost edina dejavnost podjetja, če ni, je treba zagotoviti ločeno evidenco poslovanja franšiznega programa;
- obvezna samopostrežno urejena prodajalna;
- obvezna opremljenost s POS-blagajnami;
- minimalni bruto mesečni promet na enoto 31.300,00 EUR;
- minimalna kvadratura prodajnega prostora 75 m²;
- minimalni mesečni bruto promet na zaposlenega 10.400,00 EUR;
- minimalni mesečni bruto promet 420,00 EUR na m² prodajalne;

- lastništvo ali dolgoročni najem prodajalne;
- preveritev primernosti partnerja – plačilna sposobnost, dosedanje poslovanje;
- tehnološka opremljenost in urejenost prodajalne – oceno poda sektor za investicije in razvoj tehnologij;
- analiza tržnega potenciala mikrolokacije – po potrebi jo opravi sektor strateškega marketinga;
- preveritev poravnosti dosedanjih obvez kandidata za franšizing do Mercatorjevih družb (podatke pridobi operativni sektor za franšizing);
- dokončno oceno primernosti sprejema konkretnega kandidata v Mercator franšizing na osnovi podatkov in ocen iz predhodnih točk poda operativni sektor za franšizing.

2.4 Predstavitev franšizne pogodbe

2.4.1 Sklenitev pogodbe

Pogodba med franšizodajalcem Mercator, d. d., Dunajska 107, Ljubljana in franšizijem Mak Praprotnik, d. o. o., Škofjeloška 20, Kranj je bila sklenjena 1. 1. 2008 za dobo petih let.

V njej so opredeljene vse obveznosti in pravice obeh pogodbenih strank.

2.4.2 Obveznost dajalca franšize

Dajalec franšize se zavezuje, da bo:

- na lastne stroške uredil zunanjo označitev franšiznih enot in pripravil projekt ureditve (prilagoditve) franšiznih enot v skladu z Mercatorjevimi standardi;
- svetoval pri nabavi računalniške strojne opreme;
- prejemniku franšize za dobavljeno blago priznaval z letno pogodbo dogovorjene prodajne, plačilne in ostale pogoje ter ga vključeval v vse prodajne akcije, ki jih bo organiziral za lastne in franšizne enote;
- prejemnika franšize seznanjal z novitetami o dogajanjih na globalnem tržišču in ga vključeval v vse oblike izobraževanja, ki jih bo organiziral (obvezne oblike brezplačno, ostalo proti plačilu);
- prejemniku franšize na njegovo prošnjo pomagal pri uveljavljanju postopkov v poslovanju, skladno z nabavnim, prodajnim in organizacijskim konceptom koncerna Mercator;
- organiziral splošno reklamo in skupne propagandne akcije s skrbnostjo dobrega strokovnjaka;

- prejemniku franšize izročil priročnik (zbirko navodil) za poslovanje, katerega moralne in materialne avtorske pravice pripadajo dajalcu franšize; dajalec franšize si pridržuje pravico in obvezo, da v času trajanja pogodbe dopolni oziroma spremeni vsebino priročnika za poslovanje, upoštevajoč zakonske spremembe in spremembe v konceptu dajalčevega franšizinga;
- prejemniku franšize omogočil brezplačno svetovanje kontrolne službe;
- prejemniku franšize omogočil enkrat letno brezplačno koriščenje uslug aranžerjev dajalca franšize;
- prejemniku franšize omogočil koriščenje ostalih storitev svojih strokovnih služb, ki jih prejemnik franšize dogovori in plača posebej;
- prejemniku franšize svetoval in mu nudil pomoč pri razreševanju morebitnih težav v zvezi s prodajo in organiziranostjo,
- prejemniku franšize omogočil vključitev v skupne nabave netrgovskega blaga in opreme pod konkurenčnimi pogoji;
- prejemniku franšize v franšiznih enotah omogoči poslovanje z Mercator Pika kartico in Mercatorjevimi boni.

2.4.3 Obveznosti prejemnika franšize

Prejemnik franšize se obvezuje, da bo:

- na lastne stroške prilagodil ureditve franšiznih enot v skladu z dajalčevimi navodili, vezanimi na celostno podobo franšiznih enot;
- skrbel za vzdrževanje s strani dajalca franšize določenega prodajnega sortimenta;
- posloval v skladu z določili priročnika za poslovanje in ostalih navodilih, ki mu jih bo izročil dajalec franšize; ob tem bo upošteval poslovno skrivnost prejetih navodil tako, da niti on sam niti njegovi zaposleni ne bodo v času trajanja pogodbe, niti po njenem izteku oziroma prekinitvi nobeni tretji osebi razkrili nobene informacije v zvezi s poslovanjem oziroma know-howom dajalca, ki so jo pridobili v času trajanja pogodbe, prav tako pa priročnika ne bo razmnoževal; ob preteku oziroma prekinitvi pogodbenega razmerja bo priročnik skupaj s seznamom in predpisi oseb, ki so imele dostop do njega, predal dajalcu franšize;
- na svoje stroške in ob predhodnem soglasju dajalca franšize organiziral reklamo in propagandne akcije na lokalnem nivoju;
- zagotovil, da bo prodajno osebje oblečeno v oblačila, kot jih za svoje enote predvideva dajalec franšize;
- sproti, vestno, pošteno in v skladu z računovodskimi standardi in priporočili dajalca franšize vodil računovodstvo; najkasneje deseti dan po koncu meseca posredoval dajalcu franšize poročilo o opravljenem prometu in nabavah po dobaviteljih v

preteklem mesecu, vsako leto, najkasneje do desetega marca pa letno poročilo za preteklo leto;

- na zahtevo dajalca franšize prepustil njemu oziroma njegovemu kontrolorju v pregled poslovne dokumente;
- dajalcu franšize na njegovo zahtevo kadar koli dovolil kontrolo franšiznih enot, ki so predmet te pogodbe;
- v franšiznih enotah, ki so predmet te pogodbe, omogočil uporabo Mercator Pika kartice in drugih kartic ter Mercatorjevih bonov, ki jih v svojih prodajalnah sprejema dajalec franšize;
- pred sklenitvijo komercialne pogodbe zagotovil kakovostno zavarovanje plačil, skladno z zahtevo dobavitelja.

2.4.4 Prenehanje pogodbe

Dajalec franšize lahko odstopi od pogodbe in zahteva takojšnje prenehanje poslovanja franšiznih enot ob vsakem času:

- če prejemnik franšize ni plačal pristopnine skladno z določili pogodbe;
- če prejemnik franšize tudi po njegovem opominu posluje v nasprotju s to pogodbo in priročnikom;
- če je prejemnik franšize v zamudi s plačilom finančnih obveznosti iz naslova licenčnine ali kupoprodajnega razmerja z dogovorjenimi dobavitelji dva meseca od dneva zapadlosti dolga;
- če prejemnik franšize več kot dva meseca ne posluje v enoti;
- če prejemnik franšize ne izpolnjuje obveznosti, sprejetih s franšizno pogodbo ali s pogodbami, ki so nanjo vezane (najemna, kupoprodajna ...), kljub predhodnemu pisnemu opozorilu dajalca franšize.

Vsaka stranka lahko zahteva, da se pogodba takoj razdre:

- če je druga stranka v postopku likvidacije, prisilne poravnave ali stečaja oziroma če je na drugačen način prenehala poslovati;
- če je druga stranka pred sklenitvijo pogodbe posredovala lažne ali zavajajoče podatke ali ni navedla kakšnega važnega dejstva in s tem zavedla druge stranke, da je z njo sklenila to pogodbo;
- v primerih višje sile.

Vsaka stranka lahko predlaga prenehanje pogodbe tudi pred njenim potekom. V tem primeru velja šestmesečni odpovedni rok. V primeru kakršnega koli prenehanja te pogodbe mora prejemnik franšize v 15 dneh poravnati vse finančne obveznosti do dajalca franšize,

prekiniti z uporabo kolektivne znamke Mercator in odstraniti vse znake, ki spominjajo na franšizo, kot bo to določil dajalec franšize.

Če do izteka pogodbe oziroma odpovednega roka niso izpolnjene vse obveze iz te pogodbe in poravnane vse finančne obveznosti prejemnika franšize, je ta dolžan poravnati vse stroške, ki jih je zaradi tega imel dajalec franšize, kakor tudi pogodbeno kazen v višini dvomesečne akontacije licenčnine za vsak začetni mesec kršitve.

Prejemnik franšize v obdobju enega leta po prenehanju veljavnosti te pogodbe ne sme za franšizne enote iz pogodbe skleniti franšiznega razmerja z drugo franšizno verigo. V primeru kršitve dogovora je dajalec franšize upravičen do nadomestila v višini dvomesečne akontacije licenčnine za vsak začetni mesec kršitve.

2.4.5 Obračun pogodbenih bonitet

Poslovni sistem Mercator prizna Mak Praprotnik, d. o. o., superrabat na doseženo plačano realizacijo vseh blagovnih skupin iz veleprodajnih skladišč in enot Cash&carry Mercatorja po navedeni lestvici letnega prometa.

V osnovi za obračun pogodbenih bonitet se ne upoštevajo nakupi kmetijskih repromaterialov in mehanizacije Agrooprema, izdelkov obrata Pekarna Grosuplje, mlečnih programov distributerja Frilogologo, izdelkov iz distribucijskih centrov tehničnega blaga – Tehnika, ostalih tranzitnih poslov (merkantil, naftni derivati, ostalo blago široke potrošnje itd.).

Superrabat se obračunava na osnovi dosežene plačane realizacije za blagovne skupine market programa akontativno polletno, enotno po stopnji 3 %. Dokončen obračun pa se opravi na osnovi letne kumulativne plačane realizacije in po prejemu letnega poročila prejemnika franšize. Osnova za izračun superrabata je prodajalčeva prodajna vrednost, zmanjšana za dane popuste, vrednost embalaže, tranzitnih poslov, cigaret, vrednotnic, bonov, mobi kartic in DDV. Odobreni superrabat se poračuna z neplačanim zneskom zamudnih obresti, licenčnine in ostalih neplačanih zapadlih terjatev.

Če zamude plačil pogodbenih dobaviteljev v povprečju presežejo 20 dni nad dogovorjenim neto pogodbenim plačilnim rokom, se dosežena stopnja superrabata po lestvici zmanjša za 0,5 odstotne točke. Popravek se opravi ob dokončnem letnem obračunu superrabata.

3 RAČUNOVODSKA ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA FRANŠIZNIH PRODAJALN POD PLEVNO, STRAŽIŠČE, BLED

3.1 Opredelitev analize

Zadnji temeljni sestavni del računovodstva je analiziranje. Z analiziranjem nasploh razumemo dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem bonitete in s predlaganjem izboljšav pri poslovnih procesih in stanjih. Vsakega analiziranja ne moremo uvrščati v pojem računovodstva; z računovodskim analiziranjem zato razumemo le tisto, ki v glavnem temelji na računovodskih podatkih (Truk & Melavc, 1994, str. 33).

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).

Računovodsko proučevanje je računovodsko presojanje kakovosti pojavov in računovodskih podatkov o njih; obsega proučevanje, ki je tesno povezano s sestavljanjem računovodskih poročil o načrtovanih in uresničenih poslovnih procesih in stanjih. Povečuje kakovost računovodskih informacij, ki pojasnjujejo stanje in dosežke pri delovanju, in je podlaga za izboljšavo procesov in stanj (SRS, 2006).

3.2 Predstavitev treh prodajaln, ki so predmet analiziranja

Podjetje Mak Praprotnik, d. o. o., ima v lasti tri poslovalnice, za katere sem opravila analizo z namenom ugotoviti, ali se franšizing izplača. Poslovalnice se med seboj razlikujejo predvsem po velikosti in lokaciji.

Prodajalna Pod Plevno se nahaja v bližini Škofje Loke v strnjenem naselju hiš. Objekt je bil zgrajen pred 15 leti in z njim tudi trgovina. V lasti našega podjetja je od novembra 2004 in od takrat naprej je trgovina urejena kot Mercatorjeva franšizna poslovalnica. Velikost prodajne površine je približno 150 m² in ima 50 m² skladiščnih prostorov.

Prodajalna Stražišče se nahaja v okolici mesta Kranj v kraju Stražišče. Je v samem središču vasi v bližini pošte, cerkve, krajevne skupnosti, zdravstvenega doma, šole, vrta. Prodajalna ima približno 100 m² prodajne površine in 100 m² skladiščnih prostorov. V lasti

podjetja je že pred letom 2003 in od vsega začetka deluje kot Mercatorjeva franšizna prodajalna.

Prodajalna Bled se nahaja v starem centru Bleda ob glavni cesti za Pokljuko. Prodajalna ima približno 300 m² prodajne površine in 150 m² skladiščnih prostorov ter je v naši lasti že od leta 2003 in od takrat tudi Mercatorjeva franšizna prodajalna. Pred letom 2003 pa je bila last podjetja Špecerija Bled in kasneje podjetja Mercator, d. d., od katerega smo jo tudi kupili.

3.3 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 itd.).

3.4 Osebni razgovor

V osebnem razgovoru z vodstvom družbe, Praprotnikom, poskušam ugotoviti, kakšne so prednosti in slabosti franšiznega poslovanja. Predvsem se opiram na njegove dolgoletne izkušnje s franšizingom v Mercatorju.

»Prednosti, ki so bile, so z leti izgubile pomen in sedaj ne vidimo nekih pozitivnih sinergij več, ampak taka oblika predstavlja nujno zlo, če želiš obstati na trgu.«

Prednosti in slabosti, ki mi jih je predstavil Praprotnik, opišem v spodnjih točkah in jih v nadaljnji analizi tudi vrednostno ovrednotim.

3.4.1 Prednosti franšiznega sistema

Prednosti franšiznega sistema so:

- od 1 do 3 odstotke višje marže, kot smo jih dosegli sami;
- boljši pogoji pri bankah glede provizije kartic, ne pa tudi glede provizije pri pologu gotovine;

- Mercator Pika kartica, ki privablja kupce in zagotavlja »zvestobo«;
- blago blagovne znamke Mercator;
- oglaševanje blagovne znamke Mercator;
- interna izobraževanja s področja dela v trgovini, delikatese, sadja, kruha, HACCAP-sistema, ki pa jih zadnja leta ni ali pa so zelo nekovostna;
- manjše število dobaviteljev, saj Mercator pokriva zelo velik nabor izdelkov, in s tem nižji stroški nabave, računovodstva, administracije;
- enkratna dostava blaga, kar omogoča lažjo organizacijo dela, hitrejše delo, lažji prevzem blaga, vendar nisi vnaprej seznanjen s časom dostave;
- elektronsko naročanje, kar pomeni nižje stroške nabave, hitrejše naročanje, krajše dobavne roke;
- edina možna izbira, druge možnosti ni, ker ni alternative; trgovci, kot so Spar, Hofer, Lidl, nam tega ne omogočajo, take oblike sodelovanja.

3.4.2 Slabosti franšizinga

Slabosti franšizinga so:

- nizke marže, v zadnjih letih bi sami marsikje dobili boljše pogoje, superrabat od dobaviteljev, tudi za nabavo franšiznih kupcev gre neposredno na Poslovni sistem Mercator, reklamacije – kalo, ki ga priznajo dobavitelji, gre neposredno na Poslovni sistem Mercator, in vse to skupaj ocenjujemo kot 3 do 5-odstotno izgubo oziroma toliko bi si lahko izborili, če ne bi delovali v okviru Mercatorjevega franšiznega sistema;
- oglaševanje, ki je včasih bolj negativno kot pozitivno, predvsem kadar omenijo »razen v franšiznih prodajalnah«;
- licenčna, ki se mesečno plačuje;
- stroški M-Pika kartice (prikazani v tabeli);
- stroški POS-terminala, za katerega je treba plačevati najemnino;
- nedelovanje aranžerske službe;
- nikakršne pomoči pri poslovanju, pri skrbi za poslovalnice, svetovanju o ureditvi, franšizij mora za videz poslovalnice poskrbeti sam, prav tako mora sam nabaviti vse označevalne table, cenike, označevalce;
- sodelovanje poteka zgolj na osnovi kupec – dobavitelj;
- izredno podrejen položaj franšizerja proti Mercatorju;
- franšize so izključene iz torkovih akcij, kjer Mercator svojim strankam pri nakupu nad 50 EUR nudi 10-odstotni popust, in četrtkovih akcij, kjer so do 10-odstotnega popusta upravičeni upokoenci, če pa se že za to odločiš na lastno roko, stroške popusta nosi franšizij;
- zaračunavanje provizije za vodenje Pika sistema;
- zaračunavanje 2-odstotne provizije za menjavo Mercatorjevih bonov za gotovino;

- neenoten informacijski sistem, kar povzroča dodatna dela, neenotne cene po poslovalnicah, neenoten kodni sistem, veliko časa pri spremljanju cen;
- razlike pri dostavi v lastno maloprodajno mrežo in franšiznimi prodajalnami. Primer: dostava sadja pri nas poteka pozno popoldne, v sosednji Mercatorjevi poslovalnici pa zjutraj, kar pomeni večji kalo, nižjo prodajo, nezadovoljne stranke, večje stroške dela, težko organiziranje dela, strošek se poveča predvsem, ker dela v trgovini ni mogoče organizirati, ker čas dostave ni znan in tako ni mogoče prilagoditi števila ljudi oziroma čakanja prodajalke, zaradi neorganizirane dostave drago stane.

3.4.4 Opis sistema Mercator Pika

Mercator Pika je bonitetna kartica, namenjena končnemu potrošniku. V uporabi imamo predvsem dve kartici, in sicer modro Mercator Pika kartico, ki kupcem omogoča samo zbiranje pik z nakupi, in zeleno Mercator Pika kartico, ki kupcem poleg zbiranja pik omogoča tudi plačevanje.

Kupci v določenem časovnem obdobju, ki je razdeljeno na dva dela, prvo obdobje poteka od 1. februarja do 31. julij in drugo od 1. avgusta do 31. januarja, skozi nakupe zbirajo pike. Za vsak nakup nad 4 EUR si kupec prisluži eno piko in za vsake nadaljnje 4 EUR po eno piko. Do konca bonitetnega obdobja lahko imetnik Pika kartice ob zadostnem številu zbranih pik izkoristi popust oz. boniteto v določeni vrednosti, kot je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Vrednost bonitet glede na število zbranih pik v 6-mesečnem bonitetnem obdobju

Razred	Skupna vrednost nakupov v EUR	Število zbranih pik	Boniteta v %	Vrednost bonitete v EUR
A	360	90	3	11
B	1000	250	4	40
C	2400	600	5	120
D	5000	1250	6	300

Vir: Mercator Pika, 2012.

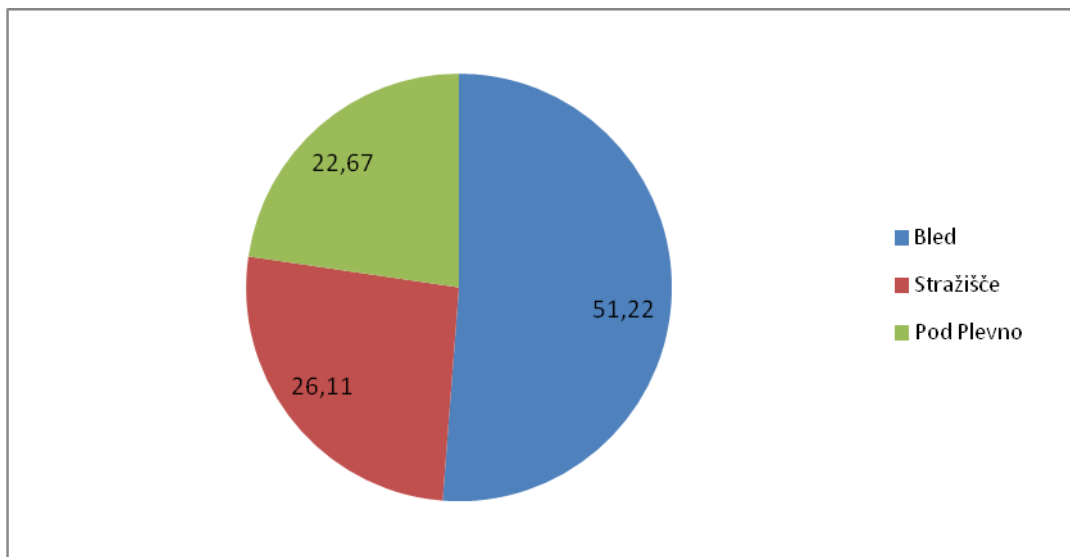
Pike prinašajo nakupi živil in izdelkov dnevne oskrbe, oblačil in obutve, športne opreme, nakupi v prodajalnah s tehničnim blagom, pohištvo in gradbenim materialom, obenem pa lahko pike zbirajo tudi z obiski v restavracijah, pri plačilu hotelskih in drugih storitev. Kartico Mercator Pika lahko za nakupe in zbiranje ter unovčevanje pik uporabljajo tudi na vseh Mercatorjevih prodajnih mestih na Hrvaškem, v Srbiji ter Bosni in Hercegovini.

Namen prikaza je, kako visoke stroške ta sistem zvestobe kupcev povzroča posameznemu franšiziju.

Kupci lahko tako modro Mercator Pika kartico kot zeleno Mercator Pika kartico uporabljajo v franšiznih prodajalnih in z njo opravljajo nakupe in zbirajo pike.

Za franšizno prodajalno vsak opravljen nakup oz. vsaka zbrana pika pomeni strošek v vrednosti 0,16 EUR.

Slika 6: Uporaba Pike v franšizah v %



Iz slike 3 je razvidno, da strošek Pika kratice v poslovalnici Bled predstavlja 51,22 odstotka celotnih stroškov Mercator Pika kartice podjetja, da strošek poslovalnice Stražišče predstavlja 26,11 odstotka celotnih stroškov Pika kartice in da ta strošek za poslovnico Pod Plevno znaša 22,67 odstotka celotnih stroškov Pika kartice.

3.5 Analiza stroškov po posamezni poslovalnici

3.5.1 Poslovalnica Bled

Tabela 3: Prikaz dejanskih stroškov poslovalnice Bled v prvi polovici leta 2011

	VRSTA STROŠKA	ZNESEK/ EUR
1	Stroški pomožnega materiala	1.149,76
2	Stroški energije	3.311,76
3	Stroški energije – ogrevanje	1.458,40
4	Stroški kala in loma	1.910,23
5	Stroški telefona	963,52
6	Stroški čiščenja halj	305,69
7	Stroški varovanja	139,08
8	Stroški Sazas, Zamp, RTV	165,96
9	Stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem osnovnih sredstev	7.185,29
10	Stroški komunalnih storitev	370,74
11	Stroški najemnine	10.800,00
12	Drugi stroški	550,00
	VRSTA STROŠKA	ZNESEK/ EUR
13	Stroški dela	64.786,83
14	Bančne provizije	1.205,06
15	Stroški licenčnine	2.040,00
16	Stroški najemnine – POS	245,00
17	Stroški Pika kartice	10.262,40
18	Stroški vodenja Pika kartice	422,03
	SKUPAJ STROŠKI	107.271,75
19	Pozitivno oglaševanje	1.000,00
20	Blagovna znamka	5.000,00
21	Nižji stroški administracije	200,00
22	4 % nižje marže za nepriznane superrabate, kalo, reklamacije	–21.900,00
23	Negativno oglaševanje	–1.000,00
24	Neenoten informacijski sistem	–2.000,00
25	Neorganizirana dostava	–1.500,00
	SKUPAJ PREDNOSTI	6.200,00
	SKUPAJ SLABOSTI	26.400,00

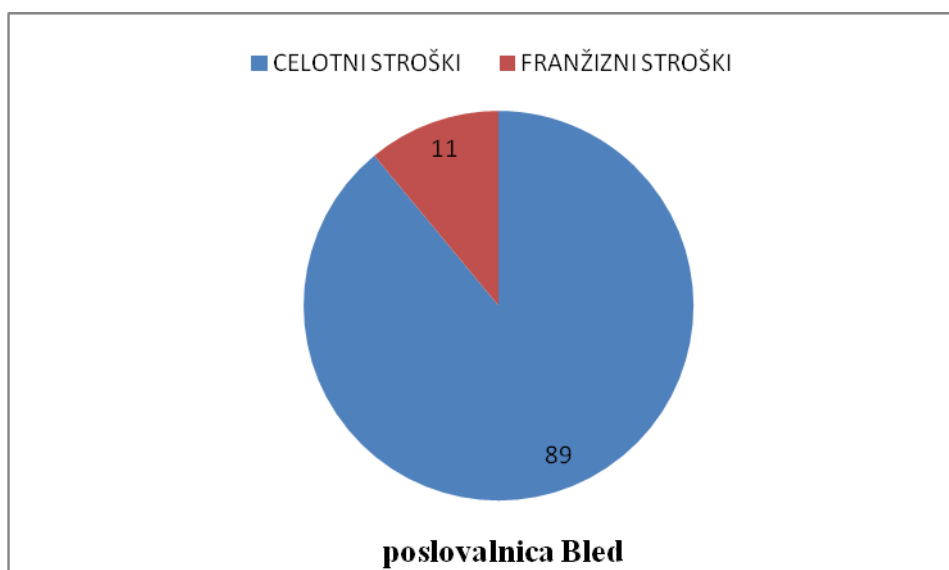
Vir: Mak Praprotnik, d. o. o., Kranj 2012.

Prva polovica tabele od postavke 1 do 18 prikazuje dejanske stroški trgovine, ki so potrebni za njeno delovanje. To so stroški energije, telefona, varovanja, komunalnih

storitev, stroški vzdrževanja, najemnine, plače zaposlenih, stroški licenčnine, Pika kartice itd., kar skupaj znaša 107.271,75 EUR.

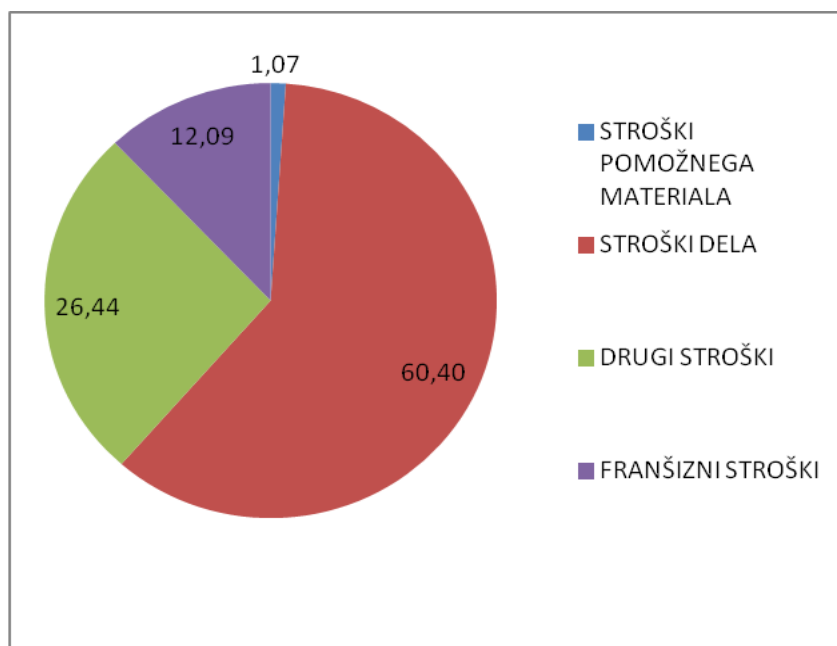
Stroški licenčnine, najemnine POS-terminala, Pika kartice so prikazani od postavke 15 do 18 in skupaj znašajo 12.969,43 EUR v pol leta. To so stroški, ki jih ima trgovina samo zato, ker je Mercatorjeva franšiza in jih zato plačuje Mercatorju.

Slika 7: Prikaz franšiznih stroškov v celotnih stroških poslovalnice Bled v %



Od postavke 19 do 21 so navedene ocenjene vrednosti s strani posloводства podjetja Mak Praprotnik, d. o. o., ki jih podjetje pridobi zaradi delovanja v okviru franšiznega sistema. To je predvsem vrednost znamke Mercator, ki pa jo je zelo težko oceniti. Z znamko Mercator smo imeli v mislih predvsem izdelke Mercatorjeve linije, ki slovijo po konkurenčnih cenah in dobri kakovosti. Te prednosti so skupaj ocenjene na 6.200,00 EUR. Od postavke 22 do 25 so ocenjene vrednosti s strani posloводства družbe Mak Praprotnik, d. o. o., za katere menijo, da so prikrajšani kot Mercatorjeva franšizna prodajalna in ne bi bili, če ne bi delovali v okviru franšiznega sistema Mercator. Te ocenjene vrednosti predstavljajo izgubljeno maržo, ki bi jo podjetje lahko pridobilo od dobaviteljev, če bi se sami pogajali za cene in rabate. Na polletni ravni te vrednosti za poslovalnico Bled znašajo 26.400,00 EUR.

Slika 8: Prikaz celotnih stroškov po posameznih vrstah stroškov za poslovalnico Bled v %



V prikazu celotnih stroškov po posameznih vrstah stroškov lahko ugotovimo, da je delež pomožnega materiala v celotnih stroških majhen in sicer 1,07 odstotni, visok delež predstavljajo stroški plač zaposlenih in sicer kar 60,40 odstotka, franšizni stroški predstavljajo 12,09 odstotka in drugi stroški kot so stroški kala, električne energije, telefona, varovanja, komunalnih storitev, vzdrževanja osnovnih sredstev , najemnine in ostali stroški predstavljajo 26,44 odstotka.

3.5.2 Poslovalnica Stražišče

Tabela 4: Prikaz dejanskih stroškov, ocenjenih stroškov in prednosti poslovalnice Stražišče v prvi polovici leta 2011

	VRSTA STROŠKA	ZNESEK/ EUR
1	Stroški pomožnega materiala	1.452,01
2	Stroški energije	5.593,67
3	Stroški energije-ogrevanje	1.650,00
4	Stroški kala in loma	2.688,30
5	Stroški telefona	893,53
6	Stroški čiščenja halj	295,67
7	Stroški varovanja	139,08
8	Stroški Sazas, Zamp, RTV	196,15
9	Stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem osnovnih sredstev	4.951,90
10	Stroški komunalnih storitev	342,00
11	Stroški najemnine	9.000,00
12	Stroški dela	43.665,32
13	Bančne provizije	602,53
14	Stroški licenčnine	1.340,00
15	Stroški najemnine – POS	210,00
16	Stroški Pika kartice	4.273,28
17	Stroški vođenja Pika kartice	422,03
18	Stroški pologa bonov	66,00
	SKUPAJ STROŠKI	77.781,47
19	Pozitivno oglaševanje	1.000,00
20	Blagovna znamka	5.000,00
21	Nižji stroški administracije	100,00
22	4 % nižje marže za nepriznane superrabate, kalo, reklamacije	-14.800,00
23	Negativno oglaševanje	-1.000,00
24	Neenoten informacijski sistem	-2.000,00
25	Neorganizirana dostava	-1.000,00
	SKUPAJ PREDNOSTI	6.100,00
	SKUPAJ SLABOSTI	18.800,00

Vir: Mak Praprotnik, d. o. o. Kranj, 2012.

Prva polovica tabele od postavke 1 do 18 prikazuje dejanske stroški trgovine, ki so potrebni za njeno delovanje. To so stroški energije, telefona, varovanja, komunalnih storitev, stroški vzdrževanja, najemnine, plače zaposlenih, licenčnine, Pika kartice itd., kar skupaj znaša 77.781,47 EUR.

Stroški licenčnine, najemnine POS-terminala, Pika kartice so prikazani od postavke 14 do 18 in skupaj znašajo 6.311,31 EUR v pol leta. To so stroški, ki jih ima trgovina samo zato, ker je Mercatorjeva franšiza in jih zato plačuje Mercatorju.

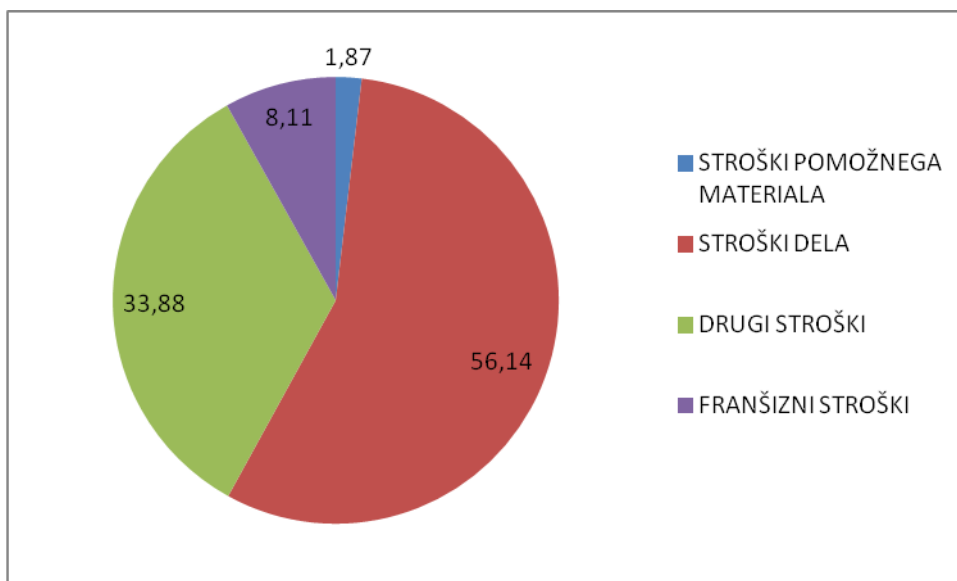
Slika 9: Prikaz franšiznih stroškov v celotnih stroških poslovalnice Stražišče v %



Od postavke 19 do 21 so predstavljene ocenjene vrednosti s strani posloводства podjetja Mak Praprotnik, d. o. o., ki jih podjetje pridobi zaradi delovanja v okviru franšiznega sistema. To je predvsem vrednost znamke Mercator, ki pa jo je zelo težko oceniti. Z znamko Mercator smo imeli v mislih predvsem izdelke Mercatorjeve linije, ki slovijo po konkurenčnih cenah in dobri kakovosti. Te prednosti so skupaj ocenjene na 6.100,00 EUR.

Od postavke 22 do 25 so predstavljene ocenjene vrednosti s strani posloводства družbe Mak Praprotnik, d. o. o.. Te ocenjene vrednosti predstavljajo izgubljeno maržo, ki bi jo podjetje lahko pridobilo od dobaviteljev, če bi se sami pogajali za cene in rabate. Te vrednosti na polletni ravni za poslovalnico Stražišče znašajo 14.800,00 EUR.

Slika 10: Prikaz celotnih stroškov po posameznih vrstah stroškov za poslovalnico Stražišče
v %



V prikazu celotnih stroškov po posameznih vrstah stroškov lahko ugotovimo, da je delež pomožnega materiala v celotnih stroških 1,87 odstotni, visok delež predstavljajo stroški plač zaposlenih in sicer 56,14 odstotka, franšizni stroški predstavljajo 8,11 odstotka in drugi stroški kot so stroški kala, električne energije, telefona, varovanja, komunalnih storitev, vzdrževanja osnovnih sredstev , najemnine in ostali stroški predstavljajo 33,88 odstotka.

3.5.3 Poslovanica Pod Plevno

Tabela 5: Prikaz dejanskih stroškov poslovalnice Pod Plevno v prvi polovici leta 2011 in ocenjenih vrednosti

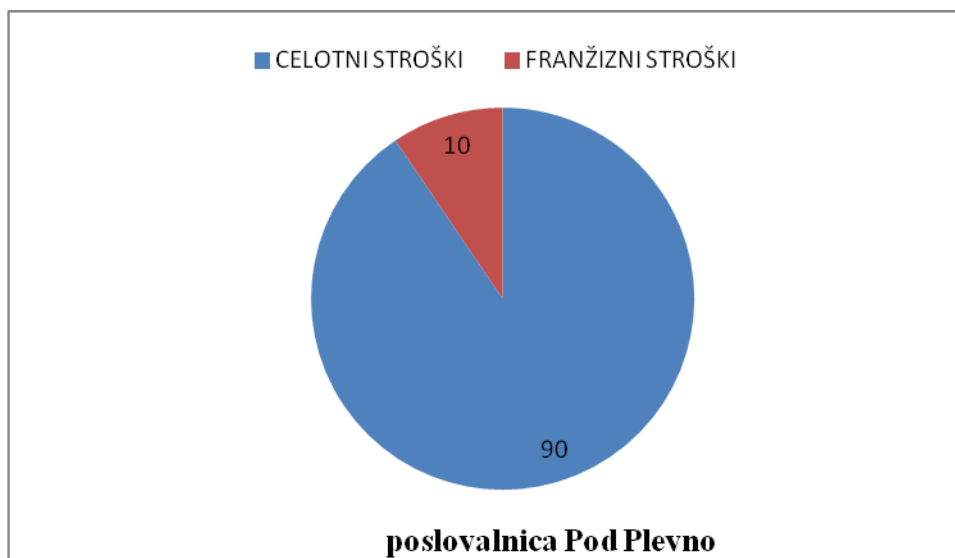
	VRSTA STROŠKA	ZNESEK/ EUR
1	Stroški pomožnega materiala	775,39
2	Stroški energije	3.000,31
3	Stroški energije-ogrevanje	1.771,68
4	Stroški kala in loma	1.512,33
5	Stroški telefona	710,78
6	Stroški čiščenja halj	175,90
7	Stroški varovanja	139,08
8	Stroški Sazas, Zamp, RTV	195,54
9	Stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem osnovnih sredstev	789,55
10	Stroški komunalnih storitev	188,34
11	Stroški najemnine	7.200,00
12	Stroški dela	32.338,05
13	Bančna provizija	602,53
14	Stroški licenčnine	820,00
15	Stroški najemnine – POS	210,00
16	Stroški Pika kartice	4.335,00
17	Stroški vodenja Pika kartice	422,03
	SKUPAJ STROŠKI	55.186,51
18	Pozitivno oglaševanje	1.000,00
19	Blagovna znamka	5.000,00
20	Nižji stroški administracije	200,00
21	4 % nižje marže za nepriznane superrabate, kalo, reklamacije	-7.900,00
22	Negativno oglaševanje	-1.000,00
23	Neenoten informacijski sistem	-2.000,00
24	Neorganizirana dostava	-1.500,00
	SKUPAJ PREDNOSTI	6.200,00
	SKUPAJ SLABOSTI	12.400,00

Vir: Mak Praprotnik, d. o. o. Kranj, 2012.

Prva polovica tabele od postavke 1 do 17 prikazuje dejanske stroški trgovine, ki so potrebni za njeno delovanje. To so stroški energije, telefona, varovanja, komunalnih storitev, stroški vzdrževanja, najemnine, plače zaposlenih, licenčnine, Pika kartice itd., kar skupaj znaša 55.186,51 EUR.

Stroški licenčnine, najemnine POS-terminala, Pika kartice so predstavljeni od postavke 14 do 17 in skupaj znašajo 5.787,03 EUR v pol leta. To so stroški, ki jih ima trgovina samo zato, ker je Mercatorjeva franšiza in jih zato plačuje Mercatorju.

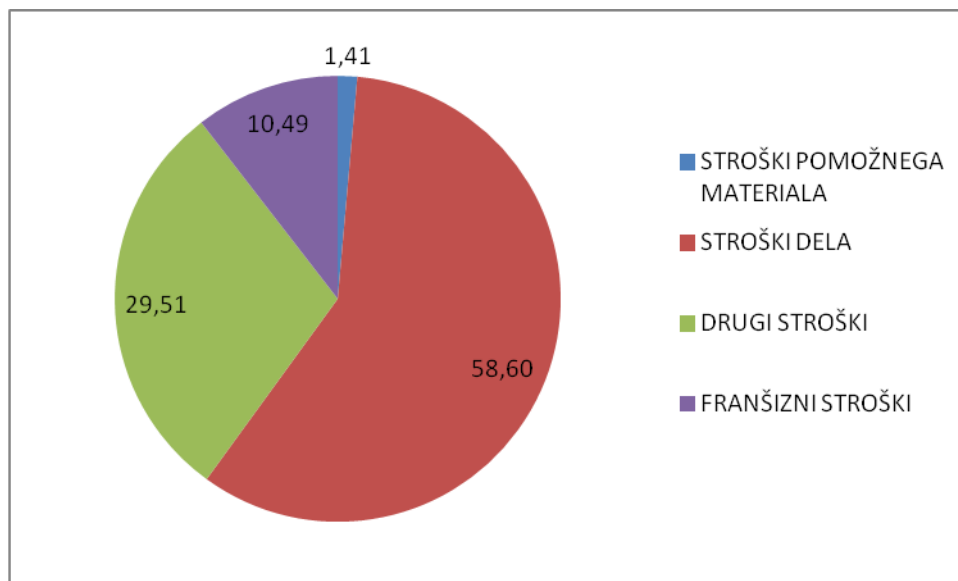
Slika 11: Prikaz franšiznih stroškov v celotnih stroških poslovalnice Pod Plevno v %



Od postavke 18 do 20 so predstavljene ocenjene vrednosti s strani posloводства podjetja Mak Praprotnik, d. o. o., ki jih podjetje pridobi zaradi delovanja v okviru franšiznega sistema. To je predvsem vrednost znamke Mercator, ki pa jo je zelo težko oceniti. Z znamko Mercator smo imeli v mislih predvsem izdelke Mercatorjeve linije, ki slovijo po konkurenčnih cenah in dobri kakovosti. Te prednosti so skupaj ocenjene na 6.200,00 EUR.

Od postavke 22 do 25 so predstavljene ocenjene vrednosti s strani posloводства družbe Mak Praprotnik, d. o. o. Te ocenjene vrednosti predstavljajo izgubljeno maržo, ki bi jo podjetje lahko pridobilo od dobaviteljev, če bi se sami pogajali za cene in rabate. Te vrednosti na polletni ravni za poslovalnico Pod Plevno znašajo 7.900,00 EUR.

Slika 12: Prikaz celotnih stroškov po posameznih stroških za poslovalnico Pod Plevno v %



V prikazu celotnih stroškov po posameznih vrstah stroškov lahko ugotovimo, da je delež pomožnega materiala v celotnih stroških 1,41 odstotni, visok delež zopet predstavljajo stroški plač zaposlenih in sicer 58,60 odstotkov, franšizni stroški predstavljajo 10,49 odstotka in drugi stroški kot so stroški kala, električne energije, telefona, varovanja, komunalnih storitev, vzdrževanja osnovnih sredstev , najemnine in ostali stroški predstavljajo 29,51 odstotka.

3.5.4 Prikaz prihodkov in nabavne vrednosti prodanega blaga

Tabela 6: Prihodki po posamezni poslovalnici od 1. 1. do 30. 6. 2011

	PRIHODKI 1.–6.2011	NABAVNA VREDNOST PRODANEGA BLAGA	RVC	RVC %
BLED	665.671,57	543.852,07	121.819,50	22,40
STRAŽIŠČE	458.656,27	377.712,31	80.943,96	21,43
POD PLEVNO	242.049,21	196.461,03	45.588,18	23,20

Tabela nam prikazuje prihodke po posamezni poslovalnici v letu 2011 od prvega januarja do tridesetega junija. Poleg prihodkov nam prikaže še nabavno vrednost prodanega blaga in razliko v ceni, ki nastane pri prodaji.

3.5.5 Prikaz RVC in stroškov

Tabela 7: Razlika v ceni, ki nastane pri prodaji blaga, in stroški, ki so bili potrebni za obratovanje posamezne poslovalnice

	RVC	STROŠKI	RAZLIKA
BLED	121.819,5	107.271,75	14.547,75
STRAŽIŠČE	80.943,96	77.781,47	3.162,49
POD PLEVNO	45.588,18	55.186,51	−9.598,33

Tabela prikazuje razliko v ceni, ki nastane pri prodaji blaga, in stroške, ki so bili potrebni za obratovanje posamezne poslovalnice. V poslovalnici na Bledu je bil polletni dobiček 14.547,75 EUR, v poslovalnici Stražišče 3.162,49 EUR in v poslovalnici Pod Plevno je bila izguba v višini 9.598,33 EUR.

Podjetje je tako v polovici leta leta 2011 ustvarilo 8.111,91 EUR dobička.

Podjetje je prav tako v skladu s franšizno pogodbo za obdobje januar – junij 2011 prejelo superrabat v vrednosti 18.887,92 EUR. To pomeni, da je podjetje ustvarilo 26.999,83 EUR dobička. Poleg prikazanih stroškov po posameznih poslovalnicah se moramo zavedati, da delovanje podjetja zahteva še druge stroške, kot so stroški računovodenja, vodilnih kadrov, računovodskega in davčnega svetovanja, inventurni primanjkljaj, amortizacija, ki je v tem primeru nismo upoštevali zaradi starosti opreme, in še mnogo drugih stroškov, režijskih stroškov, ki niso prikazani v tabeli po posamezni poslovalnici, ker jih je težko razdeliti.

Iz prikazanih tabel ocenjujem, da je marža oziroma superrabat, rabat, kalo ali kakor koli že to imenujemo, izgubljena marža, ki bi si jo podjetje samo izpogajalo na trgu s svojo pogajalsko močjo, ki pa trenutno ni velika –za skupno tri poslovalnice ocenjena na 44.600,00 EUR. Omeniti moram tudi, da te odstotke od nabave franšiznih prodajal pri partnerskih dobaviteljih Mercatorja, d. d., dobi Poslovni sistem Mercator, vendar tudi dela ne prerazporedi naprej na posamezne franšizije.

SKLEP

Analizo uspešnosti poslovanja sem naredila za tri Mercatorjeve franšizne poslovalnice. To so predvsem tri zelo različne poslovalnice na različnih lokacijah, ki dosegajo različno uspešnost.

Z analizo stroškov sem prikazala posamezne stroške, ki se pojavljajo v posamezni poslovalnici. Tako sem ugotovila, da velik del stroška predstavlja sistem Mercator Pika, ki sem ga tudi podrobno opisala, in dohodki zaposlenih.

Med osebnim razgovorom z direktorjem podjetja Mak Praprotnik, d. o. o., sem ugotovila prednosti in slabosti franšiznega poslovanja. Ugotovitve sem predstavila v kratkih alinejah v praktičnem delu. Kasneje sem te postavke poskušala tudi ovrednotiti, predvsem s pomočjo direktorja in njegovih dolgoletnih izkušenj. Na podlagi njegovih vrednostnih ocen, ki sem jih zajela v analizo, sem to predstavila tabelarno in seštela vse prednosti in slabosti franšiznega sistema. Analiza je pokazala, da ima sistem trenutno več slabosti kot prednosti, kar ni ravno razveseljujoč podatek. Ugotovila sem, da ima podjetje veliko stroškov, da je lahko franšizno podjetje, in da bi moral franšizodajalec bolje poskrbeti za svoje franšizije. Nedelovanje oziroma slabo delovanje franšiznega sistema povzroča dodatne stroške poslovalnicam, ki pa že sedaj delajo v težkih razmerah.

Poudariti moram, da so poslovalnice, za katere sem opravljala analizo, uspešne poslovalnice franšiznega sistema, da so to poslovalnice z visokim prometom. Za poslovalnico Pod Plevno pa moram povedati, da je promet padel v zadnjih dveh letih zaradi velike konkurence na območju Škofje Loke, ki je prej ni bilo. Sedaj so v bližini Hofer, Lidl, Tuš, Mercator center, tako da je konkurenca velika, kar se odraža na prodaji te manjše vaške prodajalne.

Ali se franšiza izplača? Da, predvsem za manjše trgovine in predvsem zato, ker na našem tržišču ni boljše možnosti, vsaj ne v živilski dejavnosti. To zadostuje zgolj za preživetje, ne zadošča pa za normalen razvoj, obnovo in prenovo poslovalnic, kaj šele za širitev dejavnosti.

Dogajanje se je z zadnjih 20 letih zelo spreminjalo in tudi priložnosti za trgovino so bile zelo različne. Ko je Mercator z leti kar po vrsti kupoval trgovske verige, je franšiza izgubila vlogo v tako velikem sistemu, kot je Mercator, saj mu niso bile več v pomoč pri domači konkurenci, ampak konkurenca. V zadnjih letih se je pokazalo, da franšiza kljub edini možnosti obstoja ni pokazala prožnosti, da bi se lahko širila oziroma vsaj obdržala. Pokazalo se je, da franšizam manjka od 3 do 5 odstotkov marže, ki pa jo Poslovni sistem Mercator dobi, vendar je ne prerazdeli tudi med franšize. Tudi franšize, ki se poleg trgovine ukvarjajo še s kakšno drugo dejavnostjo, npr. zadruga, pekarna, mesarije, tega ne občutijo toliko in zato so franšizerji, ki jim je to edina dejavnost, redki in jih je vsako leto manj.

Na to problematiko se že nekaj let opozarja vodstvo franšize kot tudi upravo Mercatorja. Pravega posluha do danes ni bilo, tako da se prednosti franšize iz leta v leto manjšajo in vprašanje je, do kdaj bo samostojna franšiza sploh še mogoča. Videti je, da so franšiziji za

Mercator nepomembni, in vprašanje je, ali si sploh še želi, da obstajajo. Ugotavljam tudi, da določene male trgovine brez franšize verjetno ne bi obstale. Glavni razlog pa je tudi to, da Slovenci raje hodijo v tuje trgovine.

LITERATURA IN VIRI

1. Bajec S. (2007) Franšizing: Razvijamo domače franšize! *Kapital*, Maribor, 411, str. 35.
2. Caughlan, T. Anne et.al.: Marketing channels. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.602, str. 531, 549
3. Evropski kodeks etike 2004, najdeno 3. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.tzslo.si/pic/pdf/zakonodaja/Sekcija_fransize_evropski_kodeks_220607.pdf
4. Franšizni slovar. 14. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/fransizni-slovar>
5. Gospodarska zbornica Slovenije (2004). Evropski kodeks etike za franšizing. Najdeno 3. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/pripone/5995/oei75d5995a537a9550a.doc>
6. Hall Peter, Dicon Rob: Franchising, London: Pitman Publishing, 1989. 130 str.21
7. Mak Praprotnik, d. o. o. (2008). *Kupoprodajna pogodba za prejemnika franšize za leto 2008* (interno gradivo). Kranj: Mak Praprotnik, d. o. o.
8. Mendehlosn, M. (2001). *How to Franchise Internationally*. London: Franchise World.
9. *Mercator, d. d.* Najdeno 3. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.mercator.si>
10. *Mercator Pika*. Najdeno 3. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.mercatorpika.si/pika>.
11. *Mercator franšizing*. Najdeno 13. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/poslovni-partnerji/veleprodaja-cash-carry/fransizing/>
12. *Oblike franšizinga* (b. l.). V Wikipediji. Najdeno 4. februarja 2012 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Fran%C5%A1izing#Razli.C4.8Dne_oblike_fran.C5.A1izinga
13. Pavlin Igor (2002). *Franšizing*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo
14. Pavlin, I., & Pahor, N. (2006). Svet franšizinga v Evropi in Sloveniji. *Podjetnik*, 15(06), str. 52–53.
15. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Potočnik, V. (1998). Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.223 str. 204-205
17. Povalej, M. (1992). *Kako s franšizingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. 594, str.10
19. Rugelj, Tomislav (2004). *S franšizo do uspeha*. Kapital, 8 str.47
20. Slovenski računovodski standardi 2006 (Ur.l. RS, št.118/2005; 27.12.2005), standard 29
21. Turk, I. & Melavec, D. (1998). *Računovodstvo*. Kranj: str.33
22. Vrezovnik, B. (2007). Franšizing je običajno zgodba o uspehu. *Dnevnik*, str. 24