

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**FRANŠIZNI SISTEM NA MEDNARODNEM PRIMERU
IN YOUR POCKET**

Ljubljana, julij 2010

BARBARA ŽLENDER

IZJAVA

Študent/ka Barbara Žlender izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Roka Stritarja in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. FRANŠIZING	2
1.1. OPREDELITEV / DEFINICIJE FRANŠIZINGA IN LICENCIRANJA	2
1.2. POGLAVITNE ZNAČILNOSTI / KLJUČNI ELEMENTI FRANŠIZINGA	4
1.2.1. Paket premoženjskih in intelektualnih pravic	5
1.2.2. Podpora	5
1.2.3. Preizkusna enota	5
1.2.4. Uvodne določbe	6
1.2.5. Obveznosti in storitve pogodbenih strank	7
1.2.6. Plačilo za storitve franšizorja	9
1.2.7. Trajanje, prenehanje in posledice prenehanja pogodbe o franšizingu	9
1.3. OBLIKE FRANŠIZINGA	10
1.4. PRIMERJAVA FRANŠIZINGA IN LICENČNEGA POSLOVANJA	11
1.5. PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA	13
1.6. TVEGANJA IN PRILOŽNOSTI FRANŠIZINGA	17
2. FRANŠIZNI SISTEM NA PRIMERU IN YOUR POCKET	19
2.1. OPIS IN YOUR POCKET SISTEMA	19
2.1.1. Razvoj In Your Pocket	19
2.1.2. Filozofija In Your Pocket sistema	20
2.1.3. In Your Pocket koncil	20
2.2. PRIDOBITEV IN YOUR POCKET LICENCE	21
2.3. POGODBA IN YOUR POCKET	22
2.4. IZVAJANJE SISTEMA IN YOUR POCKET	25
2.4.1. Založništvo (Pocket Content, PC)	26
2.4.2. Uredništvo	26
2.4.3. Prodaja	28
2.4.4. Marketing blagovne znamke In Your Pocket	29
2.4.5. Finance	31
2.5. POSLOVANJE IN YOUR POCKET V SLOVENIJI	33
2.5.1. SWOT analiza In Your Pocket v Sloveniji	33
2.6. OCENA / KRITIKA SISTEMA IN YOUR POCKET	35
2.7. PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ SISTEMA IN YOUR POCKET	36
3. SKLEP	37

LITERATURA IN VIRI

PRILOGE

UVOD

Franšizing je v današnjem svetu ena izmed razvitejših oblik tržnih poti, ki prispeva k hitri širitvi podjetij in njihovih idej na širšem nacionalnem območju ter omogoča prodor na mednarodne trge. Uveljavljenost franšizinga po svetu dokazuje, da je to izredno učinkovita metoda za razvoj podjetništva. Velja na splošno za enega izmed bolj preverjenih načinov za hitro in uspešno rast podjetij, ki pridobiteljem zmanjšuje tveganje ob vstopu na trg, za dajalce pa pomeni uveljavljanje blagovne znamke s prodorom na nova tržišča.

Številne raziskave kažejo, da se v primerjavi z lastnimi poslovnimi enotami poslovanje franšiznih enot velikokrat izkaže za uspešnejše. Tako je v praksi le malo področij, kjer franšizinga ne zasledimo. Po ocenah Svetovnega sveta za franšizing in Evropske franšizne federacije deluje danes v Severni Ameriki in Evropi že več kot 12.000 franšiznih sistemov (Franadria, 2010).

Beseda franšizing je francoskega izvora, nastala 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. Da se je sistem razvil do te oblike danes je zaslužnih več dejavnikov. Za širjenje področij, na katerih se uveljavlja franšizing, vplivajo dejavniki, kot na primer vedno večja usmerjenost gospodarstva v storitveni sektor in razvoj tehnologije, večja zastopanost žensk na trgu delovne sile, ne nazadnje tudi staranje prebivalstva (The international franchise association – IFA, 2010).

Moje diplomsko delo zajema pogled franšizinga s strani mednarodnega primera In Your Pocket, ki se že 18 leto uveljavlja na evropskem in drugo leto na slovenskem trgu. Gre za primer turističnih vodičev, namenjenih za tujce s poudarkom na vsesplošen doseg tako v fizični kot virtualni obliki.

V prvem delu diplomske naloge sem se osredotočila na teoretično razlago franšizinga, namenjeno seznanitvi s franšizingom na splošno, njegovim ključnim elementom, oblikam ter prednostim in slabostim sistema. Zajela sem tudi tveganja in priložnosti, ki jih bodoči franšizorji in franšiziji morejo vzeti v obzir že pred vstopom v franšizno razmerje.

Drugi del je namenjen podrobnejši analizi samega franšiznega sistema In Your Pocket. Za raziskavo danega primera sem se odločila na podlagi dvo letnih izkušenj pri delu v podjetju Iqbator, ki ima zakupljeno licenco za In Your Pocket v Sloveniji, Bosni in Hercegovini in Italiji.

Pogodba o franšizingu se kljub svoji razsežnosti in razširjenosti uporabe v svetovnem merilu v slovenskem prostoru šele uveljavlja in tako veliko možnosti ostaja neizkoriščenih, ki je posledica nepoznavanja franšiznega koncepta in njegovih prednosti (Franadria, 2010).

Na podlagi danega primera želim prikazati način uspešnega delovanja franšizinga, s prikazom SWOT analize in kritično opredelitvijo tržnega sistema kot celoto.

1. FRANŠIZING

1.1. OPREDELITEV / DEFINICIJE FRANŠIZINGA IN LICENCIRANJA

Franšizing

Pojem franšizing je opredeljen s strani številnih avtorjev in franšiznih združenj različno zaradi svoje kompleksnosti in glede na različne elemente, zato v nadaljevanju navajam nekaj osnovnejših definicij.

Definicija franšizinga, kot ga navaja Kodeks etike Evropske franšizne federacije in jo je sprejela tudi Sekcija slovenskih franšiznih družb pri GZS: »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. 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.« (Kodeks etike Evropske franšizne federacije, 2004, str. 3)

Pri tem zgornja definicija pojasuje, da je »**know-how**«, ki izhajaja iz franšizorjevih izkušenj in preizkušenega poslovnega koncepta poglobitnega pomena, saj obsega celoto vseh nepatentiranih praktičnih informacij, ki jih lahko označimo kot poslovno skrivnost. Kar pomeni, da le-ta v celoti ni znan in lahko dostopen, vendar to ne pomeni, da so vsi sestavni deli popolnoma neznani in nedostopni izven franšizorjevega sistema.

Zgoraj navedeno iz definicije razbrano »**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. Pri tem so še posebej pomembne pri predstavljanju blaga za prodajo, predelavo blaga, ki je povezana s ponudbo storitev, za metode poslovanja s strankami ter za upravljanje in finančni management. 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.

Pri čemer »**posebej prepoznavno**« pomeni, da mora biti know-how opisan dovolj natančno, da je mogoče preveriti, če izpolnjuje kriterije poslovne skrivnosti in poglavitnega pomena; opis know-how-a lahko vsebuje franšizna pogodba, nek poseben dokument ali pa mora biti zabeležen v neki drugi ustrezni obliki.

Mednarodno združenje za franšizing (IFA) je definiralo franšizing kot pogodbeni odnos med dvema pravno neodvisnima strankama. Medtem ko je franšizor primoran ohranjati stalen interes franšizijevega poslovanja in nuditi pomoč franšiziju s prenosom znanja (know-howa) in usposabljanja, franšizij na drugi strani vodi posel pod franšizorjevo blagovno znamko in operativnimi metodami, ob tem pa prispeva kapitalski vložek za dane pravice iz lastnih sredstev (The International Franchise association – IFA, 2010).

Kot pravi Mendelsohn (2005, str. 5), v dani definiciji najdemo pogoje opredeljene med strankama, vendar pa v njej ni nekaterih temeljnih značilnosti, kot so plačilo pristojbin franšizija in jasne opredelitve, da franšizij vodi svoj lasten posel.

Povzeto po Hrastelju (1995, str. 139) in Grilcu (1988, str. 15) je franšizing v mednarodnem poslovanju trajnejši pogodbeni odnos, v katerem velike organizacije in poslovni sistemi, ki vlagajo v raziskave in razvoj, sodelujejo z majhnimi organizacijami in podjetniki, ki na podlagi licence in navodil, ki jih prejme od dajalca, vodi posle pod istim trgovskim imenom in so se pri tem pripravljene kapitalno in osebno angažirati ter posredovati blago ali storitve porabnikom.

Medtem ko je Zahodno združenje franšizinga opredelilo franšizing kot vertikalno kooperativno organizirani prodajni sistem pravno samostojnih podjetij na podlagi pogodbenih trajnih dolžniških odnosov, ki na trgu nastopa samostojno in za katerega je značilna delitev programov storitev, sistemskih partnerjev kot tudi ustvarjalna in kontrolna funkcija sistema, ki zagotavljajo sistemsko ustrezno ravnanje. Storitveni sklop, ki združuje koncept nabave, prodaje in organizacije, uporabo zaščitene pravice, šolanje pridobitelja franšizinga in obveznost dajalca franšizinga, pridobitelja dejavno in tekoče podpira ter nenehno razvija koncept. Pridobitelj franšizinga posluje v lastnem imenu in za svoj račun in ima pravico in dolžnost uporabljati paket franšizinga proti plačilu. Prispevati mora delo, kapital in informacije (Hrastelj, 1995, str. 140).

Licenciranje

Pri opredelitvi pojmov se pojavljajo ločnice med franšizingom in licenciranjem, zato so potrebne različne razlage in definicije avtorjev, ki jih navajam v nadaljevanju.

Po besedah Maje Makovec Brenčič in Toneta Hrastelja (2003, str. 153) se pri licenčnem poslovanju podjetje – dajalec licence (licensor) – sporazume s podjetjem v tujini – pridobiteljem ali jemalcem

licence (licensee) – za odstop zaščiteneh pravic in tehničnega znanja, know-howa, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino (royalty). Licenčnina je običajno oblikovana kompleksno in predstavlja kombinacijo: začetnega plačila, ki ni povezano z obsegom proizvodnje (npr. kot plačilo začetnih prenosov tehnologije-strojev, delov, znanja, itd.); minimalne licenčnine – gre za zjamčeni najmanjši letni znesek, ki ga bo dobil dajalec licence, ter t.i. tekoče pristojbine (licenčnine), obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov.

Pri tem dajalec licence dovoljuje izkoriščanje pravic industrijske lastnine, skupaj s patenti za izdelavo proizvoda, proizvodni know-how, ki ni predmet patenta, tehnično svetovanje in pomoč, lahko tudi dobavo sestavnih delov, materialov ali tistih delov proizvodnje, ki so nujni za proizvodni proces. Poleg tega mu nudi trženjsko svetovanje in pomoč ter uporabo zaščitne blagovne znamke ali imena. Temelji za razvoj licenčnega poslovanja so predvsem raziskave in razvoj, omogočen nakup tehnologije in imitacija poslovanja ter tehnološke banke in izvoz znanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 154; Hrastelj, 1995, str. 129).

V okviru mednarodnega združenja za izdajo licenc (LIMA - The international licensing industry merchandisers' association) opredeljujejo licenco kot sporazum, s katerimi jemalec licence najame pravice do pravno zaščiteneh del intelektualne lastnine dajalca licence - subjekt, ki ima v lasti ali predstavlja premoženje - za uporabo v povezavi z izdelkom ali storitvijo. Licenciranje običajno temelji na pogodbenem dogovoru med dvema poslovnima subjektoma: lastnik ali agent premoženja, znan tudi kot podeljevalec in najemnik pravic, in jemalcem licence - na splošno proizvajalec ali ponudnik storitev, ki verjame, da z uporabo lastnine, kot trženjskim orodjem, lahko proda več (LIMA - The international licensing industry merchandisers' association, 2010).

1.2. POGLAVITNE ZNAČILNOSTI / KLJUČNI ELEMENTI FRANŠIZINGA

Kotler uvršča franšizing v pogodbene oblike trženja. Razvil se je kot izziv običajnim tržnim potem, saj franšizni sistemi delujejo kot mreže, ki so centralno vodene z namenom ustvarjanja prihrankov obsega, dvigovanja pogajalske moči, maksimiziranja dobička in minimiziranja podvojenosti poslovnih funkcij – v nasprotju s klasičnimi tržnimi potmi, kjer vsak člen v verigi skuša maksimizirati svoj dobiček (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 160-161).

Franšizing torej pomeni dolgoročno poslovno sodelovanje franšizorja in franšizija, pri katerem gre za skupen trud vseh udeležencev, ki med sabo ne vzpostavljajo tekmovalnosti. Gre torej za ekipno sodelovanje vseh članov franšiznega sistema, kjer so vsi udeleženci usmerjeni k uveljavitvi blagovne znamke kot dominantne na vseh trgih.

Franšizing vsebuje posebno obliko sinergije, s pomočjo dobre uglašenosti franšizorjevega "know-howa" s franšizijevim čutom za posel. Franšizing omogoča, da mala podjetja, ki težko sledijo

tehnološkemu razvoju in hitremu razvoju novih proizvodov in storitev, lažje poiščejo pomoč organizacije, ki je že preizkusila uspešnost poslovne formule. Ena izmed osnovnih značilnosti tega načina distribucije je neodvisnost pogodbenih strani na vseh nivojih - finančnem, podjetniškem in pravnem. V pravnem smislu neodvisni položaj franšizija pomeni, da dela sam zase, ne kot uslužbenec, zastopnik ali pa neposredni predstavnik podjetja, saj priskrbi in tvega svoj lasten kapital. Pri tem pa potrošnik gleda na celotno mrežo kot na komercialno celoto kljub neodvisnemu pravnemu in finančnemu položaju vsakega franšizija, saj gleda na storitve oz. proizvode mreže preko enotne blagovne znamke. Kar pomeni, da se mora franšizor zavarovati in jasno opredeliti dolžnosti in obveznosti v pogodbi tako, da franšiziji ne bi zlorabili ali s slabim delom oblatili njegov ugled ali predstavo, ki jo poizkuša pokazati javnosti (Rebernik, 1997, str. 567).

1.2.1. Paket premoženjskih in intelektualnih pravic

Predmet franšizinga je celoten paket pravic, ki jih franšizor odstopa prejemniku. Franšizni splet zajema uporabo zaščitenih pravic, nabavni, prodajni in organizacijski koncept, oblikovanje enote, izobraževanje, nadaljne razvijanje sistema, stalno podpiranje nosilcev sistema, obvezno informiranje, poslovne skrivnosti in znanje ter izkušnje za uporabo zaščitenih konkurenčnih prednosti. Paket torej vsebuje celotno aktivno in pasivno pomoč ter oporo za franšizija (Pečenko, 1991, str. 116).

Pri izpolnjevanju dogovora, torej pri uresničevanju pogodbe ima franšizij pravico, da posnema vse vidike delovanja franšizorjeve distribucijske mreže na podlagi licence in navodil. Ta pravica lahko vključuje ekskluzivno prodajo proizvodov njegove znamke, uporabo trgovskega imena, trgovskega znaka oz. loga, uporabo formule oz. koncepta ali pa posredovanje ustreznega know-howa s strani franšizorja. Tako ta sistem omogoča, da samostojni podjetniki, kljub pomanjkanju izkušenj dobijo takojšen dostop do know howa, za katerega so sicer potrebna leta izkušenj. Poleg tega pa lahko uživajo prednost znanega in uglednega imena franšizorja, blagovne znamke, ki daje moč in uspeh franšizinga (Rebernik, 1997, str. 568).

1.2.2. Podpora

Franšizor se obveže, da bo franšizija oskrbel s storitvami, ki so opredeljene v pogodbi. Včasih se pogodba navezuje tudi na operacijski priročnik. To je poseben, običajno zelo dolg dokument, ki vsebuje natančen opis franšizorjevega koncepta. Franšizor v pogodbenem razmerju zadrži kontrolo nad načinom vodenja poslovanja franšizija in mu zagotovi pomoč pri vodenju poslova pred začetkom poslovanja in tudi skozi celotno obdobje trajanja pogodbenega odnosa (Grilc, 1988, str.15; Rebernik, 1997, str. 568).

1.2.3. Preizkusna enota

Franšizor najprej preizkusi svoj koncept na lastnih preizkusnih oziroma pilotnih enotah. Pri tem standardizira koncept in v brošuri navede vse informacije, še preden prične širiti verigo franšiznih enot. Formulo uspeha, ki jo je izdelal franšizor, pa v resnici preizkusijo šele prvi franšiziji. Franšizor lahko ohranja eno enoto za preizkus novih proizvodov in storitev in ugotavlja ali bi jih bilo dobro vključiti v bodočo franšizno ponudbo (Rebernik, 1997, str. 569).

1.2.4. Uvodne določbe

V franšizingu gre za pogobeni odnos med dvema neodvisnima pravnima osebama, ki stopata v poslovno razmerje franšizinga. Franšizor je opredeljen kot ustanovitelj in varuh svoje franšizne mreže skozi daljše časovno obdobje, v kateri so prisotni poleg njega tudi franšiziji. Franšizij pa nastopa kot samostojni podjetnik, ki sam anganžira svoj lastni kapital (Evropski kodeks etike za franšizing, 2004, str. 4).

Franšizna pogodba

Pogoje sodelovanja med franšizorjem in franšizijem opredeljuje dogovor oziroma franšizna pogodba, ki opredeljuje obveznosti in odgovornosti vsake od strani, ki jih zadeva in vse druge materialne pogoje tega odnosa. Sklenjena je praviloma za daljše obdobje. Je ena izmed najpomembnejših elementov franšizinga, saj mora primerno ščititi intelektualno lastnino in zavarovati obe strani.

Franšizna pogodba, kot jo opredeljuje Kodeks etike Evropske franšizne federacije, se mora skladati z zakonodajo države, v kateri sta jo obe strani sklenili, z zakonodajo Evropske skupnosti in s tem etičnim kodeksom ter z drugimi ustreznimi pravnimi določili zadevne države. Franšizna pogodba mora odražati interese članov franšizne mreže pri varovanju franšizorjevih pravic, ki izhajajo iz intelektualne lastnine in pri ohranjanju skupne pripadnosti oziroma identitete in ugleda mreže (Kodeks etike Evropske franšizne federacije 2004, str. 4).

Predmet pogodbe

Predmet pogodbe je tisto, o čemer sta se stranki dogovorili. Je stvar, ki jo mora stranka prenesti, dejanje, ki ga mora izvršiti ali vzdrževati. Opredeljuje se predvsem kot (Povalej, 1992, str. 72):

- odstop pravice izključne prodaje blaga ali storitev;
- odstop pravice izkoriščanja znanja in izkušenj;
- opravljanje storitev oziroma poslov dajalca franšizinga glede na dogovorjeno delitev dela;
- odstop pravice izkoriščanja drugih pravic intelektualne in industrijske lastnine (patent, blagovna znamka, model, vzorec).

Vsebina pogodbe

V osnovi ne moremo izdelati neke odlične standardne pogodbe, saj bi bilo to usodno za koncept posamezne franšize. Pogodba se sicer razvija z rastjo franšizne verige, z razvojem koncepta, s pojavom sodnih sporov in s franšizijevimi pobudami. Kljub temu pa je pri pogodbi možno določiti nek vzorec, ki temelji na osnovnih sestavinah pogodbe, pravilih sodelovanja med franšizorjem in franšizijem, prenehanje sodelovanja in razlogi ter posledice.

Bistveni elementi oz. pogoji, ki naj bi jih vsebovala franšizna pogodba (Evropski kodeks etike za franšizing, 2004, str. 6):

- pravice, ki jih daje franšizorju in posameznemu franšiziju;
- blago in storitve, ki jih bo franšizor zagotovil posameznemu franšiziju;
- obveznosti franšizorja in posameznega franšizija;
- plačilni pogoji za posameznega franšizija;
- trajanje pogodbe, ki mora omogočiti posameznemu franšiziju, da se mu povrnejo sredstva, ki jih je na začetku vložil glede na določen tip franšize;
- osnova za kakršnokoli obnovitev oziroma določbe o podaljšanju in prenehanju pogodbe;
- pogoji pod katerimi posamezen franšizij lahko proda ali prenese franšizno podjetje in s tem povezane franšizorjeve predkupne pravice;
- pogoji pod katerimi posamezni franšizij lahko uporablja franšizorjeve razlikovalne znake kot so trgovsko ime, trgovsko znamko, storitveno znamko, označbe za posamezno franšizno enoto, logotip, ali kakšno drugo razločevalno obliko prepoznavanja;
- franšizorjeva pravica, da franšizni sistem prilagodi z novimi ali spremenjenimi metodami;
- določbe za pravočasno predajo kakršnekoli materialne ali nematerialne franšizorjeve lastnine franšizorju takoj po prenehanju veljavnosti pogodbe.

1.2.5. Obveznosti in storitve pogodbenih strank

S pogodbo nastanejo pogodbene obveznosti za obe stranki, ki sta vzajemno povezani, pri čemer ena stranka ustvarja temelj obveznosti druge stranke. Uspešen odnos franšizinga se močno opira na medsebojno zaupanje med obema stranema in je zato pomembno, da je franšizna pogodba sestavljena tako, da obe strani dobro razumeta svoje pravice in dolžnosti ter vodilna načela franšizinga. Poslovanje v franšiznem sistemu lahko povzamemo v tipične storitve in obveznosti dajalca ter prejemnika franšizinga.

Obveznosti franšizorja

Preden prične s poslovanjem preko franšizne mreže, mora franšizor preizkusiti svoj koncept na vsaj eni testni enoti. Pri tem mora preizkušati zadosti dolgo, da ugotovi njegovo uspešnost. Franšizor mora biti lastnik blagovne znamke oziroma imeti pravico do njene uporabe ali pa nekega drugega razločevalnega znaka svoje mreže. Vsakemu franšiziju mora omogočiti začetno usposabljanje in stalno tehnično ali managersko podporo preko celotnega obdobja, za katerega je sklenil franšizno pogodbo (Evropski kodeks etike za franšizing, 2004, str. 4).

Storitve, ki jih je franšizor dolžan nuditi franšiziju (Hrastelj, 1995, str. 141):

- podelitev izdelčnih znamk, znamk podjetij in drugih znakov;
- podelitev pravic do celostne podobe sistema in systemskega know-howa;
- zagotovitev priročnika za delo in pomoč pri ustanavljanju enot;
- oglaševanje in pospeševanje prodaje, načrtovanje izbora izdelkov/storitev;
- tekoče svetovanje na vseh funkcijskih področjih in izmenjava izkušenj;
- izobraževanje franšizija, tekoče šolanje;
- dobava oziroma doseganje nabavnih možnosti ob določenih pogojih;
- dvig konkurenčnosti sistema;
- možnost območne ekskluzivnosti poslovanja.

Obveznosti posameznega franšizija

Vsak franšizij se mora po svojih najboljših močeh posvetiti rasti svojega franšiznega podjetja ter negovanju skupne pripadnosti oziroma identitete in ugleda franšizne mreže. Franšizorju je primoran kontinuirano poročati o rezultatih in dosežkih lastnega poslovanja in mu tako pomaga ugotavljati finančne in druge rezultate poslovanja, ki jih franšizor potrebuje za učinkovito vodenje mreže. Dovoljevati mora kontrolo franšizorja in mu omogočiti vpogled v poslovno dokumentacijo. V času veljavnosti pogodbe in po njenem prenehanju pa se obvezuje, da ne bo razkril know-howa tretji osebi in bo s tem varoval poslovne in ostale operativne skrivnosti (Evropski kodeks etike za franšizing, 2004, str. 4).

Storitve, ki jih je franšizij dolžan nuditi franšizorju (Hrastelj, 1995, str. 141):

- vodenje poslov v okviru danih usmeritev;
- uporaba blagovne znamke in znakov franšizorja;
- izključna nabava pri franšizorju ali pri določenih nabavnih virih;
- dopuščanje franšizorjevega usmerjenja;
- oblikovanje ponudbe izdelkov/storitev in vzdrževanje systemskih standardov;
- uporaba storitev franšizorja in plačevanje dogovorjenega nadomestila;

Stalne medsebojne obveznosti obeh strani

Obe strani morata korektno poslovati druga z drugo. Franšizor pisno opozori posameznega franšizija, ki bi prekršil franšizno pogodbo. Če je to potrebno pa lahko tudi določi ustrezen rok, v katerem naj bi franšizij popravil napako. Poleg tega se obe strani zavežeta, da bosta reševali medsebojne nesporazume, pritožbe in razhajanja v stališčih v dobri nameri in zaupanju v procesu korektnega in neposrednega sporazumevanja in pogajanj (Evropski kodeks etike za franšizing, 2004, str. 4).

1.2.6. Plačilo za storitve franšizorja

Franšizij za pridobljene pravice in storitve franšizorja ter njegovo pomoč odreja različne vrste plačil - različne oblike pristopnin, tekoča oziroma periodična plačila za storitve franšizorja ter prispevke za oglaševanje ali promocijske akcije na nivoju cele države ali pa posameznih regij. Seveda pa ima vsaka franšizna veriga svoj način delovanja. Po Reberniku ločimo naslednje vrste plačil (Rebernik, 1997, str. 567):

Pristopnina

Pristopnina predstavlja prispevek franšizorju za izdelavo franšizne formule in za odprtje poslovnih prostorov. Velikost tega plačila se od ene do druge franšizne verige zelo razlikuje, v nekaterih primerih obsega tudi nabavno ceno franšiznega paketa, kamor so vključeni operacijski priročnik, uniforme, brošure, pisarniški material in še druge stvari. Njena velikost pa je odvisna od tržne vrednosti franšize ter od tega, kaj je v njo vključeno.

Tekoči deleži

Tekoči deleži pomenijo prispevek franšizija za podporo in pomoč, ki mu jo nudi franšizor, in za pravice uporabe njegove blagovne znamke, znaka, know-howa itd. Predstavlja periodično plačilo (tedensko ali mesečno), ki se ga izračuna na osnovi deleža franšizijevega prometa brez davka za ustrezno obdobje. Tudi velikost tega plačila niha med posameznimi panogami.

Prispevki k oglaševanju na ravni države ali pa na ravni regije

Plačilo se lahko izračuna kot delež od franšizijevega prometa, sicer pa franšizorji sami odločajo o njihovi višini.

1.2.7. Trajanje, prenehanje in posledice prenehanja pogodbe o franšizingu

Trajanje pogodbe je omejeno za določen čas, ki ga določita stranki sporazumno. Franšizna razmerja v praksi trajajo do dvajset let, z možnostjo podaljšanja. Pogodba ni nujno dolgoročna, veliko pogodb trajanje omeji na nekaj let z možnostjo podaljševanja. V primerjavi z licenčnim poslovanjem, ki se sklene največ za čas varstva pravic industrijske lastnine, kar je v primeru patenta dvajset let, franšizing predstavlja bolj dolgoročno sodelovanje (Grilc, 1988, str. 115).

Trajanje pogodb je odvisno od dejavnosti, od časa vpeljevanja, teritorija in stadija razvoja sistema. Lahko preneha s potekom časa, sporazumno ali z odpovedjo.

1.3. OBLIKE FRANŠIZINGA

Izbira vrste franšizinga je odvisna od narave posla in danih prednosti, ki jih nudi posamezna oblika. Poznamo več vrst franšizinga, najpogostejše pa se pojavlja v naslednjih oblikah:

1. Proizvodni franšizing (Product franchising)

Gre za distribucijo (proizvodnjo in prodajo) enega ali več izdelkov z znamko dajalca franšizinga v poslovnih enotah oziroma trgovinah pridobiteljev franšize. Dajalec je ponavadi tudi proizvajalec z ugledno poslovno znamko, ki prek pridobiteljev franšize širi predvsem distribucijsko mrežo in s tem vpliv svojega podjetja. Posledično se zaradi povečanega trga oziroma tržnega deleža kaže rast dobička (Povalej, 1992, str. 27).

Dajalec franšize prodaja proizvode ekskluzivno in prvenstveno le izbranim pridobiteljem franšizinga, ki prav tako prodajajo le njegove proizvode ali proizvode odobrenih drugih proizvajalcev. Proizvodni franšizing je primeren način plasmana proizvodov, ki zahtevajo obsežno delovanje pred prodajo (oglaševanje, promocije) in ob prodaji (servis) ter nosijo dobro znano znamko (Grilc, 1988, str. 42).

2. Čisti poslovni franšizing (Business Format Franchising)

Je najbolj razširjena oblika franšizinga, pa tudi najzahtevnejša oblika s poudarkom na celotnem načinu poslovanja. Gre za obliko vstopa, pri kateri podeli franšizor, v skladu s sklenjeno pogodbo, pravico uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa, ki ga je razvil, jemalcu franšize. Paket običajno vsebuje: pravico do uporabe blagovne znamke in imena blagovne znamke, avtorske pravice, oblikovanje, patente, poslovne skrivnosti, poslovni know-how ter podelitev pravice ekskluzivnosti za izbrano območje. Od jemalca takšnega paketa se torej pričakuje, da bo razvil donosno poslovanje na dodeljenem območju, nadzorovanega in usmerjenega od dajalca franšize. Prvenstveno pridobitelj franšize ponuja predvsem storitve končnim porabnikom z blagovno znamko in imenom dajalca franšizinga (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 162; Grilc, 1988, str. 43).

3. Proizvodna licenca (Manufacturing licence)

Gre za prenos licence ali know-howa na proizvajalca, vendar ni čista pogodba o licenci. Zasledimo lahko posamezne elemente, tipične za franšizing: licenco distinktivnih znakov in prenos osvojenega dela trga. Značilen je predvsem za proizvodnjo pijač (Povalej, 1992, str. 28).

4. Franšizing podružnic (filial)

Oblika je nastala v zadnjem obdobju v dejavnostih posredovanja nepremičnin, sklepanja zavarovalnih pogodb, finančnih borznih storitev, storitev na domu, medicinskih storitev in arhitektnih birojev. Lahko ga imenujemo tudi kot vzratni franšizing, kjer so dotlej neodvisni poslovneži tisti, ki v razmerju prispevajo znanje in izkušnost lokalnega poznavalca in so pravi dajalci franšize. Franšizor pa združuje posameznike v sistem in jim zagotavlja na območju države identiteto, globalno oglaševanje, nabavo materialov s popustom in rezultate razvoja ter raziskav (Grilc, 1988, str. 43).

5. Kvazi franšizing

Se pojavi po izteku franšizne pogodbe, ko pridobitelj obnovi pogodbo le za del storitev franšizorja in ni potreben enak obseg storitev franšizorja kot na začetku (Povalej, 1992, str. 28).

6. Krovni (master) franšizing

Je večnivojski franšizing, pri katerem franšizor podeli temeljnemu franšiziju franšizo za določeno področje in mu daje ekskluzivno pravico za podeljevanje franšiznega paketa v obliki podlicence. Oblika je primerna za geografsko in kulturno oddaljene trge, vendar mora imeti glavni franšizij zadosten obseg znanja in kapitala (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 165).

7. Subfranšizing

Gre za neposredno razmerje franšizorja le s poddajalcem (subfranšizorjem), le-ta pa s končnim pridobiteljem franšize. Tako franšizor nima pravzaprav nobenih neposrednih stikov s končnimi pridobitelji. Subfranšizor pa pokriva določeno področje in je odgovoren za razvoj franšizinga na tem območju, ob tem pa ima pravico nadzorovati in svetovati pridobiteljem franšize. Tudi pristojbine in kasnejša plačila plačujejo pridobitelji subfranšizorju (Povalej, 1992, str. 28).

1.4. PRIMERJAVA FRANŠIZINGA IN LICENČNEGA POSLOVANJA

V mednarodnem trženju se pogosto pojavlja vprašanje, v čem je razlika med franšizingom in licenčnim poslovanjem, saj velikokrat težko potegnemo ostre ločnice.

Franšizing je tako opisan kot tipična mešana oblika poslovanja, ki vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Pogosto ga opredelimo kot podobliko licenčnega poslovanja, pri čemer gre za bolj »sestavljeno« in kompleksno obliko vstopa in se razlikuje predvsem po predmetu poslovanja. Franšiza obsega predvsem detajlistične, grosistične ali druge storitvene dejavnosti, ki jih izvaja en ali več posameznikov, medtem ko naj bi licenčno poslovanje temeljilo predvsem na patentih in blagovnih znamkah v zvezi z gotovimi izdelki.

Še bolj pa se razlikuje po vsebini pogodbenega razmerja, ki je vseobsegajoče, v podrobnosti opredeljeno in strogo. Kljub temu pa se kot oblika poslovanja po svojih osnovnih potezah vključuje v licenčni način mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 163; Hrastelj, 1995, str. 147).

Po besedah Grilca pogodba o franšizingu ni tipična licenčna pogodba, čeprav misli o pretežnem licenčnem značaju te pogodbe ne moremo izključiti. S pogodbo o franšizingu franšizor sicer prenaša pravico izkoriščanja izuma, znamke, vzorca ali modela, mu pa franšizij, tako kot v licenčni pogodbi, za prenešene pravice daje denarno nadomestilo. Pri analiziranju obeh pogodb, lahko opazimo razliko v njunih kavzah. Kavza pogodbe o franšizingu ni prenos pravic industrijske lasnine, pač pa prenos dela osvojenega trga in klientele, torej boljša distribucija blaga ali storitev, ki jo pridobitelj franšizinga uresniči z izkoriščanjem prenešenih pravic. Za navedeno stališče govori tudi dejstvo, da je ekonomsko gledano ob izboljšavi ali uvedbi novega načina distribucije ekonomski namen franšizinga pridobivanje kapitala za širitev poslov dajalca franšizinga in napredni marketinški pristop za trženje blaga in storitev. V veliki večini primerov, razen tedaj, ko je dejavnost franšizorja zožena le na prodajanje znanja, pa licenčni prenos pravic ne predstavlja omenjenega blaga ali storitev. Poleg tega je prenos pravic, ki se prenašajo z licenčno pogodbo, v pogodbi o franšizingu le del paketa – določene kombinacije odstopljenih pravic ali storitev – ki je prenešen pridobitelju franšizinga (Grilc, 1988, str. 53-54).

Glavni motivi pri franšizingu za vstop na mednarodni trg so podobni kot pri licenčnem poslovanju, vendar je pri franšizingu le-ta bolj delikaten, saj je prisotno tesnejše sodelovanje v odnosu med strankami kot pri licenčnem poslovanju. Franšizing omogoča večjo kontrolo nad franšizijem, mu nudi več podpore in strokovnega izobraževanja ter usposabljanja.

Iz Tabele 1 je razvidno razlikovanje med franšizingom in licenčnim poslovanjem, ki zajema le nekatere vidike primerjave.

Tabela 1: Razlikovanje franšizinga in licenčnega poslovanja

Licenčno poslovanje	Franšizing
Plačilo licenčnine.	Nagrade managerjem (management fee)
Skupina izdelkov ali posamezen izdelek je predmet dogovora in edini skupni element. Pokriva le del celotnega koncepta poslovanja in ne vključuje tudi show-howa.	Pokriva celoten obseg poslovanja, vključujoč know-how in show-how, intelektualne pravice, blagovne znamke, poslovne stike, itd.
Licence običajno prevzemajo/kupujejo bolje stoječa podjetja.	Običajno začetne oblike poslovanja, to velja še posebej za franšizije.
Dolgotrajen dogovor (pogosto do 20 let), še posebej, ko gre za know-how, avtorske pravice in blagovne znamke.	Dogovor je običajno sklenjen za 5 let, včasih podaljšan na 10 let. Franšize se pogosto obnavljajo.
Licence se relativno hitro in nenadzorovano prenašajo med podjetji, brez vednosti in nadzora izkoriščenega dajalca licence.	Franšizor zelo natančno in selektivno izbira franšizija; njegova zamenjava je mogoča zgolj pod nadzorom franšizorja.
S prenosom licence dajalci licence običajno ne prenesejo izsledkov obstoječih in tekočih raziskav o razvoju obstoječega izdelka, razen v primerih, ko licenčno poslovanje preraste v kooperativne oblike ali ni drugače opredeljeno v licenčni pogodbi.	Od franšizorja se pričakuje, da bo na franšizija prenesel vse izsledke tekočih raziskav in razvoja celotnega poslovnega koncepta, saj je to del franšizne pogodbe.
Licenčni dogovori običajno dopuščajo veliko pogajalskega prostora.	Franšizni dogovori ne dopuščajo odstopanj, še posebej, če gre za velike franšizne sisteme.

Vir: M. Makovec Brenčič, T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 164, Prikaz 5.2

Franšizor ponavadi razpolaga s priznano blagovno znamko in celotnim uveljavljenim poslovnim konceptom, ki ga pridobitelj trži pod njegovim imenom. Tako se z vstopom na tuj trg poveča prepoznavnost blagovne znamke. Motiv licenciranja pa je lansiranje novega izdelka poslovnega asortimenta na tuj trg, katerega dajalec licence ne načrtuje vključiti med svojo proizvodnjo. Značilnost franšizinga je torej celoten koncept poslovanja, medtem ko je pri licenciranju le proizvodni koncept.

1.5. PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA

Tako jemalec kot dajalec franšize bosta vedno tehtala prednosti in pomankljivosti poslovnega razmerja v katerega stopata. Pri tem bosta upoštevala načelo, da je kooperacija v distribucijskem kanalu dolgoročno uspešna le takrat, kadar je za obe stranki dolgoročno uspešna. Franšizing prinaša prednosti tudi samemu trgu s prihodom priznane blagovne znamke, ki zagotavlja izpolnitev

določenih pričakovanj in kakovost proizvodov ter storitev, s tem pa se povečuje tudi konkurenca. Poleg tega gre za vključevanje v mednarodno delitev kapitala in dela in dostopa do mednarodne klientske ter odpiranje številnih novih delovnih mest, tako pri obeh neodvisnih strankah kot tudi pri dobaviteljih. Pri tem pa pospešuje in izboljšuje razvoj lokalnega podjetništva ter relativne finančne stabilnosti udeležencev, hkrati pa ohranja finančno stabilnost gospodarstva (Kukec, 2008, str. 55; Hrastelj, 1995, str. 148).

Franšizing prinaša koristi tako dajalcu kot prejemniku franšize. Franšizor praviloma sodeluje z visoko motiviranim franšizijem, ki posluje v lastni enoti za lastni dobiček. Tako postane člen v verigi, pridobiva profesionalno podporo franšizorja in s tem zmanjšuje tveganje. Sredstva, ki naj bi jih franšizor namenil za odprtje lastnih enot na tujih trgih lahko tako usmerja v raziskave in razvoj, izboljšanje izdelkov in storitev, v trženjske dejavnosti. Hkrati pa je slabost sistema v okolščini, da je razvoj proizvoda ali storitve skoncentriran pri dajalcu, kar slabi razvojno sposobnost pridobitelja in s tem tudi splošno razvojno kompetitivnost, ob prenehanju pogodbe pa je pridobitelj pogodbe s trga kot konkurenčni subjekt izrinjen (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 161; Grilc, 1988, str. 37).

V nadaljevanju podajam prednosti in slabosti franšizinga, prevsem z vidika dajalca in jemalca franšize (Grilc, 1988, str. 37; Rebernik, 1997, str. 576-579).

Prednosti za dajalca franšizinga

- Zadostuje majhna centralna organizacija, ki razpolaga z visokim deležem znanja in majhnim deležem kapitala, kar zmanjšuje tveganje poslovanja, zato je franšizing posebej primeren za širitev kapitalno in kadrovske šibkih podjetij.
- Za ustvarjanje dodatnega dobička ni potrebe po visoki strukturi naložbenega kapitala, saj praviloma zagotavlja sredstva pridobitelj franšize.
- Franšizing je primerna organizacijska oblika, saj omogoča hitro in učinkovito nacionalno ali mednarodno širitev, ki je vsekakor cenejša oblika kot ustanavljanje lastnih ali mešanih podjetij.
- Franšizor lažje prodira in raziskuje ekskluzivna področja, na katerih še ni prisoten, saj del te dejavnosti zanj opravljajo visoko motivirani lokalni pridobitelji.
- Pridobitelj je kot lastnik bolj motiviran, kot če bi bil le zaposlen pri dajalcu, četudi kot poslovodja. Neodvisnost pridobitelja zmanjšuje kadrovske težave dajalca.
- Izjemna nabavna moč: dajalec lahko prodaja storitve in proizvode prek sistema bistveno širše, kot če bi prodajno funkcijo poveril neodvisnim trgovcem ali zastopnikom. Ker je obenem franšizor tudi proizvajalec proizvodov franšizinga ima zagotovljen trg - lastne pridobitelje, katere k obveznemu nakupu zaveže s specifikacijami.
- Za franšizorjem stoji veliko število pridobiteljev, kar mu omogoča močnejši pogajalski položaj. Zaradi velikih nabavljenih količin pridobiva popuste, kreditne ugodnosti, itd.

Motivi pri odločitvi dajalca o podelitvi franšizinga so torej videti v racionalizaciji poslovanja, širitve trga, zmanjševanju tveganja in večji konkurenčnosti.

Slabosti za dajalca franšizinga

- Franšizor mora zagotavljati standardno kakovostne storitve in izdelke. Napaka ali malomarno poslovanje pridobitelja odbija kliente tudi od drugih pridobiteljev, kar znižuje »goodwill«, tržno vrednost sistema in povzroča manjše dohodke dajalca.
- Razmerje med pogodbenima strankama temelji predvsem na medsebojnem zaupanju, ki se kaj hitro poruši, če pri obračunavanju obveznosti plačila dajalcu na podlagi skupnega prometa prihaja do utaj in prikazovanja lažnih podatkov.
- Z izobraževanjem, prenosom pravic izkoriščanja industrijske in intelektualne lastnine, razkrivanjem poslovnih skrivnosti in poslovnega konw-howa pridobitelju dajalec ustvarja morebitnega konkurenta.
- Težko je zagotoviti primerno sodelovanje, izbrati pravega pridobitelja in pravilno komunicirati z njim.

Prednosti za pridobitelja franšize

- Pridobitev osnovnega in posebnega znanja, ki nadomesti njegovo pomanjkanje tehnološkega znanja o trženju in izkušnje za poslovanje ter možnost konzultacij z usposobljenimi storkovnjaki dajalca. Tako bodočemu franšiziju ni nujno potrebno, da že obvlada isto dejavnost.
- Stalna podpora pridobitelja, ki kot lastnik prejema vso strokovno, moralno, finančno in marketinško podporo od tržno uveljavljenega dajalca. V okviru pogodbe lahko uresničuje lastne inovativne zamisli.
- Že na začetku poslovanja ima na voljo prednosti uveljavljene blagovne znamke, »goodwill« in imidža, kar prinaša na trgu nedvomne prednosti. Tako lahko del kapitala, ki bi ga namenil za izgrajevanje tržnega položaja na podlagi zgornjih elementov usmeri drugam ali mu preprosto ni potreben.
- Izkorišča prednosti močnega razvoja, ki ga glede na svojo velikost ne bi zmogel. Dostopni so mu patenti, poslovne skrivnosti, znanje in izkušnje, tajni postopki, formule.
- Od franšizorja dobiva tržne informacije.
- Kapital vlaga ob nasvetih strokovnjakov dajalca, kar zmanjšuje rizičnost, olajšuje mu dostop do najema posojil pri finančnih institucijah in je zaradi članstva v sistemu deležen posebnih ugodnosti.
- Prejema nasvete glede izbire lokacije podjetja, pridobivanja kapitala, usposabljanja osebja, pri nakupu opreme, izbiri in oblikovanju zalog in začetka poslovanja.

- Majhno podjetniško tveganje, saj je proizvod že preizkušen na drugih enotah. Poleg tega je verjetnost za preživetje in uspeh pri franšizingu večja v primerjavi s povprečno osebo, ki začenja z lastnim podjetjem v isti vrsti dejavnosti.
- Nakupe opravlja pri dajalcu franšizinga po znižani ceni, torej ima določene popuste in s tem posledično ustvarja konkurenčno prednost in znatno dobičkonosnost.

Slabosti za pridobitelja franšize

- Izrazita podrejenost, ki sicer ni statusna ali lastniška, pač pa pogodbeni: pridobitelj mora upoštevati specifikacije dajalca, kupovati od njega, pogosta je vezana trgovina. Pridobitelj je pod nadzorom dajalca, kar vpliva na njegovo dejansko odvisnost.
- Zavrti je njegova raziskovalna in razvojna dejavnost, ki je zaradi tega, ker je skoncentrirana pri dajalcu tudi nepotrebna. Pridobitelj pa ob prekinitvi pogodbe ali če dajalec propade, po tej plati ni usposobljen in je na trgu nekonkurenčen. Franšizorjeva lastna prodajna ustvarjalnost se mora v veliki meri prilagoditi precejšnji odvisnosti od franšizorjevega tempa in načina dela. Franšizij mora žrtvovati precejšen del svobode in spoštovati sprejeti koncept, se oskrbovati pretežno ali izključno pri franšizorju, se vključiti v franšizorjeve promocijske akcije pa tudi zastaviti svoj posel v skladu s franšizorjevimi specifikacijami.
- Posledice sprejema napačnih odločitev pri določanju in izvajanju globalne poslovne politike dajalca franšizinga na ravni sistema združenih dejavnosti bremenijo tudi pridobitelja.
- Ne glede na dobro poslovanje in korektno izpolnjevanje obveznosti je pridobiteljeva uspešnost odvisna tudi od drugih pridobiteljev, s katerimi sicer ni pogodbeno povezan. Sistem, kateremu pripada, je znan na trgu kot celota, posamezen pridobitelj na trgu ni individualiziran, zato nesolidnost posameznega pridobitelja povzroči upadanje prometa tudi drugim pridobiteljem. Njegov dobiček je manjši zaradi razlogov, na katere ne more vplivati. Moč verige je torej tolikšna, kolikor je močan njen najšibkejši člen.
- Pridobitelj je sicer samostojen podjetnik, vendar je le začasni uporabnik distinktivnih znakov, ki opredeljujejo sistem: nosi firmo dajalca, na trgu se pojavlja z njegovimi blagovnimi in storitvenimi znamkami, »goodwill«, ki prinaša dobiček med trajanjem pogodbe. To so elementi, ki so mu po prenehanju pogodbe odtegnjeni, kar pomeni, da je zmanjšanje vrednosti podjetja zgolj na vrednost nepremičnin in je s trga izrinjen. Prevzem ali prenos enote na drugega lastnika, npr. na otroke, predstavlja dodaten problem, saj se mora franšizor strinjati s takim nasledstvom in ob dvomih uspešnosti kandidata lahko prepusti posel nekemu tretjemu, bolj obetavnemu kandidatu.

Razvidno je, da je franšizing poslovni model, v katerem lahko mnogo pridobijo vse vpletene stranke. Za dajalca franšize, ki je razvil uspešen izdelek, storitev ali proces, pomeni odlično poslovno priložnost za širitev in priložnost, ki je stroškovno učinkovita in sistematična. Ob tem

načrtuje, usmerja in nadzira način poslovanja franšizija, za vse to pa je »nagrajen« s plačevanjem ustreznega nadomestila s strani franšizija.

Gledano iz vidika franšizija gre za investiranje v sistem, ki omogoča uporabo franšiznega paketa in zagotavlja trajno podporo. Franšizij je lastnik svojega premoženja, kar pomeni priložnost vodenja lastnega posla z že dobro vpeljanim konceptom, izdelekom ob majhnem finančnem in poslovnem tveganju. Hkrati pa je pooblaščen za uporabo poslovnega sistema franšizorja, ki mu zagotovljeno oglaševanje, usposabljanje in nadzor nudi ves čas poslovanja.

1.6. TVEGANJA IN PRILOŽNOSTI FRANŠIZINGA

Franšiza lahko pomeni tudi določena tveganja, predvsem z nastankom konfliktov med franšizorjem in franšizijem, v primeru prodaje izdelkov. Franšizor teži k čim večjemu obsegu prodaje, ki pa za franšizija ne pomeni vedno večjega dobička, kadar so vključene promocijske cene ali popusti. V redkih primerih franšizor ne izpolni dogovorov in ne zagotavlja pomoči, ki jo je obljubil, težave pa se lahko pojavijo tudi, ko sodelovanje s franšizorjem želimo pretrgati. Svoboda je pri franšizingu nekoliko manjša kot pri samostojni podjetniški poti. Tudi tu je namreč treba vložiti določena denarna in druga sredstva, hkrati pa upoštevati pravila, ki jih postavi franšizor (E-računovodstvo, 2010).

V nadaljevanju podajam tveganja in priložnosti franšizinga, povzeto po Mendelsohnu (2005) in Alonu (2006).

Tveganja franšizinga

- Neupravičeno optimistično načrtovanje prihodnjega razvoja in širjenje franšiznega sistema, ki na koncu največkrat ne deluje po pričakovanjih in ne doseže zastavljenih ciljev. Pri odločitvi o širjenju na tuj trg je pomembno, da vstopimo pravočasno. Tako lahko prehiter ali prepozen prihod na tuj trg pomeni tveganje za izgubo primarnega dobička.
- Nastopi kadar porazdeljeno tveganje med obema strankama ni enako. V velikih primerih prevladuje pogodbeni odnos, kjer je položaj dajalca močnejši, kar lahko le-ta izrabi sebi v prid.
- Nesposobnost odzivanja in prilagajanja novim trendom na trgu.
- Možnost slabih komunikacij med strankama. V primeru sporov tako ovira napredek malih podjetij.
- Nerealna pričakovanja o dobičkonosnosti pred začetkom poslovanja.
- Nezadovoljivo poslovanje enega franšizija daje slabo sliko celotnemu franšiznemu sistemu.
- Možnost neverodostojnosti oziroma nezaupanja med strankami.
- Neobvladovanje kulturnih razlik med državami lahko pripelje do neuspešnosti poslovanja nekaterih franšizijev in s tem celotnega franšiznega sistema.

- Presežek franšizinga, ki pomeni zasičenost na trgu, lahko povzroči razvrednotenje blagovne znamke na mednarodnih trgih.

Tveganje franšizorja

- Izbira napačnega franšizija ali nekorektno delovanje franšizija pri obračunavanju obveznosti in s tem povezana utaja in prikazovanje lažnih podatkov.
- Izguba popolnega nadzora nad poslovanjem in poslovnimi enotami, franšiziji.
- Novi trendi, ki prinašajo zastaranje sistema, nezmožnosti spreminjanja razvoja izdelka.
- Franšiza ni dobro testirana in s tem obstaja možnost o slabi strukturi franšiznega sistema, ki mu grozi propad.
- Ob prenehanju pogodbe izguba ljudi, v katere franšizorji investirajo znanje in posledično izgubo podatkov podjetja ter ob tem možnost pridobitve novega konkurenta na trgu.

Tveganje franšizija

- Investiranje velikega začetnega vložka v upanju na velik doprinos, ki pa včasih ni realno ocenjen.
- Franšizor ne bi pravilno dodelil vseh resursov in franšiznega priročnika ter s tem onemogočil učinkovito upravljanje.
- Propad franšizorja in tako posledično vseh franšizijev. Napaka enega lahko torej vpliva na vse ostale v sistemu.
- V franšiznem sistemu je odvisen od ostalih subjektov: franšizorja, zaposlenih in strank, s katerimi mora ob morebitnih sporih zgladiti odnose.
- Franšizorjevo omejevanje širitve na tuje trge ali možnosti povečanja proizvodnje in potenciala pri upravljanju z odkupom franšiz.
- Močna konkurenčnost med franšiziji.
- Napake posloводства dajalca bremenijo tudi jemalca.

Priložnosti v franšizingu se kažejo preko hitrega zaslužka, z razvojem in novimi trendi na trgu, ki prinašajo nove možnosti poslovanja, odpirajo pot malim podjetnikom in s tem dodatne možnosti zaposlitve.

Priložnosti franšizinga

- Odpiranje novih franšizinih enot na tujem, nepoznanem trgu. Priložnost hitrega mednarodnega širjenja, brez dodatnega poznavanja tujih trgov.
- Odpiranje dodatnih zaposlitvenih mest in s tem pomoč razvoja malih podjetnikov.
- Dostop do mednarodne klijentele.

- Lahko pomeni ohranitev blagovne znamke.
- Kooperativno sodelovanje med franšizorjem in franšizijem.
- Razvoj panoge, v kateri deluje podjetje in posledično večji ciljni trg.

Priložnosti franšizorja

- Nove možnosti širjenja na regijski ravni.
- Hiter vstop in razvoj podružnic v okoliških krajih, mestih ali državi.
- Sodelovanje s številnimi strokovno usposobljenimi franšizorji in s tem pridobivanje novega znanja.
- Priložnost podaljšanja življenjskega cikla izdelka v manj razvitih državah, kjer je trg še nezasičen in tehnološko sprejemljiv.

Priložnosti franšizija

- Hitra in učinkovita pridobitev znanja in izkušenj ter možnost zaposlitve.
- Možnost odkupa dodatnih franšiz in s tem širjenje na druge trge.
- Privilegiji zaradi poslovanja z mednarodno uveljavljeno franšizo.
- Možnost zaslužka, kot si ga vsak franšizij predpostavlja.
- Priložnost sodelovanja v mednarodnih okvirjih.

2. FRANŠIZNI SISTEM NA PRIMERU IN YOUR POCKET

Gre za mednarodni primer poslovnega modela *In Your Pocket* (v nadaljevanju IYP) vodičev, povzetega po dokumentacijah, lisitini in pogodbi za sodelovanje IYP verige vodičev, zbrane na intranetu in po osebnih izkušnjah pri delu in komunikaciji z glavnim urednikom in zaposlenimi.

2.1. OPIS IN YOUR POCKET SISTEMA

2.1.1. Razvoj In Your Pocket

Skupna zamisel o IYP vodičih je zasnovana s strani štirih podjetnih mladih ljudi, nemškega novinarja Matthias Lufkens in belgijskih bratov George, Oliver in Nicolas Ortiz, ki so v Vilnius v Litvi leta 1991, v času, ko mesto še ni imelo telefonskega imenika, izdali prvi vodič Vilnius IYP. Odločili so se, da ustanovijo franšizno verigo vodičev po Evropi.

Blagovna znamka IYP je zdaj, po osemnajstih letih, v srednji in vzhodni Evropi vodilni ponudnik urbanih informacij. Tako oskrbujejo z lokalno proizvedeno vsebino, praktičnimi informacijami za

več kot devetdeset mest po vsej regiji, že v štiriindvajsetih evropskih državah. Na voljo je na portalu www.inyourpocket.com in v več kot petdesetih objavljenih priročnikih. IYP je vodič v angleščini, z iskrenim slogom pisanja tujih priznanih novinarjav. Prejel je že številne pohvale s strani priznanih medijev, med drugim, The Times, Le Monde, The Wall Street Journal, The New York Times, The Guardian, Sunday Times, BBC, Rough Guides in Lonely Planet.

IYP je oglaševalsko usmerjeno podjetje, ki ponuja edinstven dostop do visoko kakovostnega profila popotnikov preko prvovrstne distribucijske mreže: lokalne, mednarodne in spletne.

2.1.2. Filozofija In Your Pocket sistema

IYP objavlja dobro napisane, jedernate in natančne mestne vodiče za lažje potovanje vsakega obiskovalca IYP mesta. Končni cilj je postati največji izdajatelj mestnih vodičev na svetu. IYP vodiči ciljajo na vse, ki želijo odkriti evropska mesta. Ti so usmerjeni predvsem na popotnike s kratkoročnim bivanjem, hkrati pa so namenjeni vsem tujim obiskovalcem in prebivalcem, od prefinjenih poslovnih potnikov in veleposlaništev do študentskih popotnikov.

IYP je finančno odvisen od prodaje oglasnega prostora v natisnjenih vodnikih in na spletnem portalu www.inyourpocket.com, od lokalnih ali mednarodnih podjetij, ki imajo koristi od spodbujanja njihovih izdelkov ali storitev. Ob tem pa ostaja uredniška vsebina IYP vodičev popolnoma neodvisna od vplačanega za oglaševanje.

Struktura IYP vodnikov je namenjena pokrivanju vsebine srednje velikih mest, to pa ne izključuje, da podjetnik ne bi mogel odvzeti licence za kako večje mesto, kot je na primer London.

IYP verjame, da ima odlično prihodnost, vendar le, če vsi lastniki licence težijo v isto smer, z uporabo enako visokih standardov na področju raziskav, vsebine in poslovne etike. Končna ambicija podjetja je, da zajame cel svet z IYP blagovno znamko vodičev.

2.1.3. In Your Pocket koncil

IYP koncil je skupščina sedmih predstavnikov, katerih glavna naloga je, da pomaga glavnemu uredniku poskrbeti, da je skupina lastnikov licence kar se le da homogena in pomaga usmerjati in razvijati IYP v prihodnje. Prav tako sprejema splošne odločbe, ko je to potrebno in sodeluje pri izbiri, varnostnem preverjanju in odobritvi novih IYP licenc.

Odobren koncil s sedmimi predstavniki je začasni in se po letu dni lahko spremeni. Koncil oziroma skupščina partnerjev se sestane enkrat letno, vsakič v drugi državi, kjer predela ključna vprašanja razvoja in delovanja IYP. Predloge podajajo vsi udeleženci na srečanju, skupaj z individualnimi

predstavitvami dosežkov posameznih mest. Deluje po demokratičnem mehanizmu sodelovanja predstavnikov koncila, ki se odločajo na podlagi tajnega glasovanja ali z dvigovanjem rok.

Koncil se sestaja enkrat letno in četrtletno preko telekonference. To je končni razsodnik o vseh vprašanih IYP, ki skupaj z glavnim urednikom odredi delovanje novih licenc. Vsako leto licenca pridobi nove lastnike za določena mesta, pri tem pa ima vsak enake možnosti vključevanja v koncil kot ostali lastniki.

2.2. PRIDOBITEV IN YOUR POCKET LICENCE

IYP predstavlja prostovoljno zvezo posameznih licenčnih podjetij z uporabo blagovne znamke in baze podatkov tako tiskanih kot spletnih vodnikov.

V prvi fazi širitve na tuji trg potrebuje dajalec licence lokalnega predstavnika države, ki bi ga poslovanje zanimalo in kjer obstaja ekonomski in geografski potencial za razvijanje licence. Lastnik licence (UAB IYP), skupaj z IYP koncilom oceni primernost kandidata in tako se morajo skupno strinjati z odkupom licence za določeno območje oziroma odobriti licenco za posamezno mesto.

Ko lastnik odobri odkup licence, skupaj podpišeta licenčno pogodbo, pri čemer lastnik odstopi pravico uporabe blagovne znamke in know-howa, ob tem pa ves čas nudi podporo franšiziju. Dajalec licence prav tako omogoči uporabo IYP elektronske pošte, za vsakega upravitelja posebj, dostop do podatkov na intranetu, upravljanja spletne strani in vse ostale dokumentacije za delovanje pod isto blagovno znamko.

Jemalec licence tako z uporabo poslovnega modela in licenčnega priročnika dajalca ustvari homogen produkt na svojem območju. Pri tem mora podjetnik, ki kupuje licenco s svojim denarnim vložkom zagotoviti, da bo svoj prvi vodič izdal najkasneje po dveh letih zakupa licence za posamezno mesto. Če temu ni tako, pravico po dveh letih izgubi in je na voljo ostalim franšizijem, ki bi radi investirali v druga mesta.

Za pridobitev licence je predstavnik, ki odkupi licenco primoran zagotoviti ustreznega pisca, tujega novinarja, ki ga mora potrditi glavni urednik licence. Poleg tega pa tudi oblikovalca in samostojne tržnike, ki bodo revijo lahko dobičkonosno tržili. Od vsakega posameznega lastnika je torej odvisno koliko bo zaslužil z izdajo posameznega vodiča.

S pridobitvijo licence se posameznik vključi v verigo vodičev IYP licence, ki skupaj z ostalimi lastniki tvori celotno podobo blagovne znamke IYP. S tem pridobi posebne privilegije, saj je blagovna znamka na trgu že osemnajsto leto in s tem že uveljavljena in priznana. Tako se jemalec licence zaveže, da se bo držal skupnih norm, sledil skupnim interesom celotnega sistema z uporabo

enako visokih standardov poslovanja. V primeru, da podjetje ne spoštuje IYP pravil, se mora odreči svoji licenci.

Vsak jemalec licence se mora skupaj z ostalimi člani in koncilom IYP licence udeležiti letnih sestankov, pri čemer se odpira obravnava sodelovanja preteklega leta in diskusija o izboljšavi sistema, dodatni podpori in predlogih o novih članicah IYP licence in vključevanje le-teh v koncil.

S pridobitvijo licence ima vsak jemalec licence enake možnosti pri vključevanju v koncil, ki sestavlja organ odločanja in podpore celotnemu timu IYP licence.

2.3. POGODBA IN YOUR POCKET

Sporazum o sodelovanju je določen s pogodbo med dajalcem licence (UAB IYP) in tistim, ki licenco odkupi, jemalcem licence, ki se zavezujeta k določenim obveznostim drug do drugega. V nadaljevanju podajam najpomembnejše elemente licenčne pogodbe UAB IYP.

Uvodne izjave

Dajalec licence je razvil poslovno obliko, povezano z objavo mestnih vodnikov, in ustvaril spletno stran, ki jo sestavljajo blagovna znamka, logotipi, postavitev načrta in planiranja, prodajni vzorci, uredniški priročnik (tj. "Style Book"), sistem za upravljanje vsebin, storitev spletnega gostovanja in preostali del know-howa. V nadaljevanju poimenovan s skupnim izrazom "poslovni model" (tj. "Business Format").

Uredniški priročnik IYP je predviden za uporabo s strani neodvisne družbe IYP licenc, ki je ustanovljen ter ves čas v celoti revidiran in posodobljen s strani lastnika licence. To je mogoče in hkrati tudi nujno referenčno orodje za redno uporabo, ki določa uredniške obveznosti imetnika licence IYP.

Jemalec licence si prizadeva dovoljenje za uporabo poslovnega modela samo in izključno za razvoj izdelkov in/ali storitve in je neločljiv del sporazuma, pod pogoji, navedenimi v nadaljevanju. V ta namen jemalec licence predloži triletni poslovni načrt za razvoj poslovnega modela, ki ga dajalec licence najprej odobri.

Podelitev pravic

Dajalec licence (UAB IYP) podeli jemalcu licence neizključno pravico do uporabe poslovnega modela za čas trajanja sporazuma izključno za razvoj in trženje licenčevega izdelka in storitve. Jemalec licence se mora strinjati, da noben drug ne uporabi poslovnega modela, razen če ni izrecno

dogovorjeno v pisni obliki. Poleg tega ne sme uvesti podlicenciranja in/ali prenosa, zastave ali kako drugače bremeniti lastnika brez njegovega predhodnega pisnega dovoljenja.

Poleg tega jemalec licence ne sme spreminjati poslovnega modela, razen če je izrecno dogovorjeno vnaprej med obema strankama. Poslovni model mora istovetiti intelektualno lastnino dajalca licence na vseh proizvodih in/ali v zvezi z vsemi storitvami.

Dajalec licence si lahko pridružuje vse pravice, dovoljenja in interese poslovnega modela. Ob tem pa ima jemalec licence neizključno pravico do uporabe poslovnega modela, ki zagotavlja svojim strankam samo izdelke in/ali storitve, v skladu s pogoji člena v pogodbi.

Obveznosti jemalca licence

Pridobitelj licence se mora zavezati, da sledi vsem navodilom o pravilni uporabi poslovnega modela, kot je opredeljeno v IYP listini, v poslovni strategiji s politikami in IYP priročniku (tj. Book Style) in/ali od časa do časa pošlje svoja dopolnila.

Po razumnem predhodnem obvestilu dajalca licence mora omogočiti pregled skladnosti poslovanja s pogoji v pogodbi in obveščati dajalca licence v dogovorjeni obliki o prodaji proizvodov in storitev ter trženjskem prizadevanju licence.

Hkrati ga obvezuje, da pošlje svoj cenik za oglaševanje vsako leto 1. januarja in po tem, ko se naredijo vse morebitne naknadne spremembe cen. Strinjati se mora z objavo cenika na spletni strani www.inyourpocket.com.

Plačilni pogoji

Jemalec licence mora plačati dajalcu letno pristopnino/licenčnino za dodeljene pravice in predstavlja neločljivi del sporazuma. Takojšnje plačilo pristopnin ima ključen pomen za začetek sodelovanja.

Formula vezave licenčnine je merjena v vrednosti cene ene strani oglasa, ki jo mora plačati vsak jemalec licence z izidom vsakega vodiča, ki pa je odvisna od cenika posameznega licenčnega mesta. Za dodatne vodiče, objavljene s strani lastnika licence v isti državi, se zaračuna licenčnina v vrednosti četrtine strani oglasa. Standard za objavo vodičev mest je šestkrat letno. Za tiste vodiče, ki se objavljajo mesečno, se dodatno denarno ne bremenijo. Sporazum tudi ne določa licenčnine za mini vodiče.

Vsak obstoječi IYP jemalec, ki poveže UAB IYP v stik z novim jemalcem licence, je upravičen do najditeljskega honorarja, ki pa je enak polovici prvega plačilnega leta licenčnine.

Garancije

Dajalec licence s svojo garancijo jamči, da ima vsa pooblastila in pristojnosti za sklenitev sporazuma, najboljše znanje in poslovni model, ki ga posodobi od časa do časa. Poleg tega garantira, da licenčni partner ne bo oškodovan v primeru kršenja avtorskih pravic, patentov, poslovnih skrivnosti, blagovne znamke ali drugih lastninskih pravic s strani tretje osebe. Poslovni model je na voljo kot osnova za poslovanje, ki ga lastnik licence jamči kot garancijo za uspeh. Jemalec licence mora zagotoviti, da ima vsa pooblastila in pristojnosti za sklenitev pogodbe in v času trajanja razmerja ne bo sklenil sporazuma z drugimi poslovnimi oblikami ali podobne vrste sporazuma z enim ali več konkurenti dajalca licence.

Zaupnost

Poslovni model vsebuje zaupne in lastniške podatke dajalca licence, katerega mora jemalec licence hraniti strogo zaupno ter garantirati, da se dokumenta ne razkrije, podvojuje ali kako drugače razmnožuje, neposredno ali posredno, v celoti ali delno, za razne namene, razen tistih, določenih v tem sporazumu. Ta obveznost je določena tudi ob prenehanju sporazuma iz kakršnega koli razloga.

Trajanje in prenehanje pogodbe

V pogodbi je določeno, da se sporazum lahko prične takoj z datumom pogodbe in velja za obdobje petih let z možnostjo podaljšanja za nadaljnjih pet let pod enakimi pogoji, razen če in dokler ga ne odpove ena od pogodbeni strank v skladu s pogoji, ki so zapisani v pogodbi. Stranki se lahko med seboj dogovorita za prenehanje sporazuma kadar koli.

Vsaka stranka lahko odpove sporazum v devetdesetih dneh odpovednega roka, v primeru, da druga stranka poškoduje kakršen koli material ali v primeru, če ena od strank proda ali poskusi prodati svoje poslovanje, naredi prenos v korist svojih upnikov, kjer se prične postopek za ali proti druge stranke, v okviru morebitnega stečaja in plačilne nesposobnosti.

Po prenehanju ali izteku sporazuma iz katerega koli razloga mora jemalec licence takoj prenehati z uporabo poslovnega modela ter ustrezno izbrisati ali uničiti vse dokumente in evidence v zvezi s tem, vključno z vsemi kopijami dokumenta, bodisi v tiskani ali elektronski obliki.

Razno

Definirano je razmerje med strankama, ki mora biti neodvisno od podizvajalcev, partnerjev, agentov ali zaposlenih in dajalcem licence ter nobena stran ne sme vabiti k parterstvu ali drugemu neposrednemu sodelovanju. Jemalec licence ne sme dati javnega obvestila o poslovnem razmerju brez predhodnega pisnega soglasja dajalca licence.

Stranki se s pogodbo strinjata, da je pristojno sodišče v Litvi in pravno urejata zakone po njihovi državni zakonodaji. Sporazum začne veljati z dnem, navedenim v pogodbi.

Poslovna etika in disciplina v IYP sistemu

Vse jemalce IYP licence zavezuje IYP listina. Potencialni jemalci licence jo morajo skrbno pregledati in upoštevati. Pri neupoštevanju vseh določb povzroči takojšnji preklic licenčne pogodbe. Če obstaja dvom dajalca licence (UAB IYP) ali potencialnih lokalnih jemalcev licence, ki ga je mogoče opaziti na zadevnem trgu, publikacija IYP na tem trgu ni odobrena.

S pogodbo se posameznik zaveže k discipliniranosti in ob treh kaznivih dejanjih lahko koncil upravičeno zahteva odstop licence. V ta namen je objavljen popoln seznam kaznivih dejanj, ki opravičujejo uradno opozorilo in je sestavljen s strani celotnega koncila. Sem sodi: neplačilo licenčnine, objavljanje plačanih člankov in opisov ter oglasov z eksplicitno neprimerno vsebino, tiskanje vodnikov v nepravilni angleščini, vztrajno neupoštevanje oziroma ignoriranje pravil licenčnega priročnika, nepopolna raziskava trga in nepooblaščne, enostranske spremembe materiala blagovne znamke IYP.

V primeru spora imajo lastniki licenc razumen rok za ukrepanje po opozorilu, pri tem imajo priložnost, da razložijo svoj primer koncilu, po katerem sledi končno glasovanje.

Koncil ima polno podporo delničarjev in mandat za uporabo politike treh kršitev z opozorilom, ob neupoštevanju le-teh pa se licenca odzame. Predpisi, ki urejajo vse operacije IYP, so določeni z razlogom, da bi bila IYP licenca kar se da uspešna, tako da lahko samo z upoštevanjem vseh predpisov IYP v celoti uspe. Saj v načelu velja, da v verigi IYP vodičev je vsak IYP vodnik dober le toliko, kot najslabši IYP vodnik.

Medtem ko jemalci IYP licence delujejo neodvisno od poslovnih, procesnih in upravnih zadev UAB IYP, so pooblašчени skrbniki IYP blagovne znamke in so pogodbeno vezani na spoštovanje vseh pravil glede uredniške vsebine in oblike oglaševanja, ki jih vsebuje sporazum. Z neupoštevanjem teh pravil obstaja razlog za takojšnjo prekinitev licenčne pogodbe.

2.4. IZVAJANJE SISTEMA IN YOUR POCKET

IYP vodiči že od leta 1992 posredujejo aktualne urbane informacije na trgu neposredno v štiriindvajsetih evropskih državah, skupno več kot stotih evropskih mestih. Gre torej za evropsko verigo vodičev, ki so lokalno izdelani, spisani in distribuirani po mestih posamezne države. Torej v vsaki državi ali celo posameznem mestu je licenčni partner, ki v prvotnem stanju naredi raziskavo trga, zanj se spišejo lokacije in poišče oglaševalce od katerih se črpa sredstva za obstoj vodičev. Vsem vodičem je skupno, da so spisani le v angleškem jeziku, so ažurni, imajo skupen slog in obliko same publikacije. Vsi vodiči so v okviru franšize dosegljivi v PDF obliki na spletni strani www.inyourpocket.com, ki je tudi vstopna stran portala.

2.4.1. Založništvo (Pocket Content, PC)

IYP licenca ima razvit poseben spletni sistem za upravljanje vsebin (Content Pocket, PC), ki služi kot pripomoček za shranjevanje in za izvoz vsebine. Vsebina IYP je tako zbrana in shranjena na enem mestu, z izjemo seznama kulturnih in športnih dogodkov in utrnikov mesta. Tako se lahko vsebina v vsakem trenutku izvozi za tiskanje vodiča ali pa objavi na spletni strani. To je delo oblikovalca, ki skupaj z urednikom sestavi končen produkt.

Vsak uporabnik (urednik, raziskovalec, oblikovalec) dobi lastno uporabniško ime in geslo, ki omogoča dostop do svoje države in mesta. Vsebina vodiča je zbrana in spisana lokalno, vendar s strani tujega novinarja. Teme oziroma rubrike vodiča so dane in morajo biti prisotne v vsakem vodiču. Obstaja možnost dodatnih, bolj aktualnih tem, prilagojenim sezonskim dejavnikom, ki pa jih mora glavni urednik pred tem potrditi. S tem ima urednik precej odprte roke za odločitve glede vsebinske osnove samega mesta.

Vsebina mora biti strnjena, zanesljiva, temeljita, resnična in pristna. Vse to so karakteristike sloga pisanja vodičev IYP. Nepristranski opisi so brezplačni del vodiča. IYP lahko objavlja vodiče le v angleškem jeziku, za objave v drugih tujih jezikih dovoljuje samo pod zelo strogimi pogoji in zaradi posebnih lokalnih razlogov. Poleg tega ne objavlja dvojezičnih ali regionalnih vodičev. IYP vodiči vzdržujejo najvišje standarde dostojnosti. Pomembno je, da so vsi opisi zmeraj ažurni.

Ne glede na to, ali stranka oglašuje, mora biti vsebina vedno resnična, neodvisna in ne sme odražati, koliko je cenovno vložil vsak oglaševalec h oglasu. Glede na to, da mora biti vsebina pristna in verodostojna, v primeru zelo slabih izkušenj novinarjev ob obisku lokacij, opisi preprosto niso vredni objave v vodiču. Objavljanje vsebine je seveda v skladu z zakonodajo vseh držav v katerih IYP posluje.

2.4.2. Uredništvo

Glavni urednik

Glavni urednik je odgovoren za uredniško politiko in usmeritev podjetja ter ohranjanje splošnega standarda IYP vodnikov. On je odgovoren za vzdrževanje uredniškega priročnika, za podporo jemalcem in spremljanje njihove ustreznosti spoštovanja pravil in zagotavljanje sprejemljivega standarda vseh IYP publikacij pod pogoji licenčne pogodbe.

Če licenčni vodnik ne izpolnjuje standarda, ki je naveden v licenčnem sporazumu, je njegova naloga, da prepreči nadaljno objavo pod blagovno znamko IYP publikacij. Nobenega dela tega licenčnega priročnika ni moč spremeniti brez pisnega soglasja glavnega urednika. Sedem članski koncil pomaga glavnemu uredniku in odobri spremembe uredniškega priročnika ter listine.

Uredniška politika IYP

IYP sodeluje z najboljšimi lokalnimi poznavalci, ki zagotavljajo ažurnost in aktualnost vodičev. Uredniki in pisci vodnikov so izključno prvotno angleško govoreči, ki omogočajo, da ostajajo vodiči ustrezno napisani, edinstveni in najboljši na trgu. Imajo ključno vlogo pri izdaji vodičev, saj brez njihovega avtorskega prispevka ne bi bilo IYP.

Celoten licenčni sistem ima več tujih novinarjev, ki mora po protokolu lastnika licence ustrezati normam IYP. Določeno je, da mora biti pisec iz države, katere uradni jezik je angleščina. Imeti mora izkušnje na novinarskem področju z občutkom za duhovitost. Svoje delo v timu lahko opravlja šele, ko ga potrdi glavni urednik skupaj s koncilom.

Pri prvi izdaji vodiča sta ponavadi odgovorna za pripravo dva pisca. Prvi izdani vodič vsebuje 68. strani, z opisi v povprečju do 40 besed, v celoti vsebuje približno 32.000 besed. Obseg je odvisen tudi glede na število prodanih oglasnih strani, ki ne sme presegati 35 odstotkov celotne vsebine. Nova mesta morajo imeti dovolj vsebine za tisk vodiča, ob tem pa mora biti izdelana različica vodiča v PDF formatu objavljena na spletni strani še preden se pojavi v tisku.

Komunikacija med glavnim urednikom in ostalimi uredniki

Glavni urednik nudi vsestransko podporo ostalim urednikom in sodelavcem IYP verige in je na voljo za vsa vprašanja, vsak delovni dan. Sestanejo se vsaj enkrat na leto. Komunikacija je zelo pomemben dejavnik, s katero skupina ohranja natančnost in ažurnost pri pripravi vodičev. Kot del licenčnega paketa, mora glavni urednik poslati podrobnosti novih uredniških politik, predloge in ponudbo vse splošne vsebine, nove logotipe, grafike ali samo generične oglase, za prihajajočo izdajo vodičev na dvomesečni ravni vsem imetnikom licence. Vsak IYP urednik in urejevalec pa je primoran izvajati popravke priročnika vedno, ko zabeleži napako ali dobi nove ideje.

Avtorske pravice in simbol ©

Po zakonu morajo vsi izdajatelji znamke IYP zahtevati avtorske pravice za vse, kar so napisali ali vključili v IYP vodnik za zagotovitev, da tega materiala ne prikazujejo drugje, brez njihovega dovoljenja. Sem spada tudi pravilni zapis imena *In Your Pocket*, ki je zaščiten v okviru patenta, zapisan z velikimi začetnicami besed v zapisu, v poševnem formatu, brez krajšav.

2.4.3. Prodaja

Kot že rečeno, je prodaja oglasnega prostora neodvisna od uredniškega dela in je ključnega pomena za finančno uspešen vodnik IYP. Za prodajo skrbijo lokalni tržniki, ki jih izbere vsak jemalec licence in so pod okvirom IYP zadolženi za trženje tiskanih vodičev, kot tudi spletnega oglaševalskega prostora.

Splošne smernice oglaševanja

Vsaj 20 odstotkov plačanih oglasov je potrebnih za posamezen vodič, da preseže točko preloma, torej prag dobička. Rast dobička je potrebno spodbujati na dolgi rok. Za mnoga podjetja je to odličen način za oglaševanje, kar pomeni priložnost za uspešen način poslovanja. IYP je usmerjen na eni strani k bralcem vodičev, torej strankam, ki berejo in uporabljajo publikacijo na svojih potovanjih. Na drugi strani je iz poslovnega vidika primarno usmerjen k strankam oziroma oglaševalcem, ki plačujejo za vključitev svojih oglasov na tiskanem ali spletnem oglaševalskem prostoru.

Osnovna ideja IYP je, da so oglaševalci zadovoljni, ne da bi njihovi oglasi posegali v neodvisno uredniško politiko. Sami torej ne morejo vplivati na vsebino, vendar lahko zakupijo oglasni prostor in odločijo o tem kaj in kako se bodo v njem predstavili. IYP lahko celo zavrne objavo oglasa, za katerega meni, da je neprimeren. S svojo politiko oglaševanja pomaga oglaševalcem, da postanejo bolj vidni in brani. Strankam torej nudijo točnost, spoštljiv odnos z zaupanjem, da je objavljeno tisto kar želijo, in svetovanje za zagotavljanje učinkovitosti njihovih oglasov, pri tem pa ohranjajo dobre odnose z vsemi člani oglaševalske skupnosti.

Pri tem obstajajo standardne IYP oblike oglasnega prostora, ki so vnaprej določene s cenikom in so edino možne za objavo. Drugih velikosti oziroma oblik se ne sme objaviti. Lokalni jemalci licence sami določijo politiko določevanja cen in popustov pri oglaševanju. Popusti od cene po ceniku za oglaševanje ne sme presegati 30 odstotkov. V IYP vodičih je dovoljeno mednarodno oglaševanje, torej v kateremkoli mestu, ki ga pokriva IYP. Tako lahko oglašujejo tudi stranke iz drugih držav in ne le znotraj države, za katero ima predstavnik zakupljeno licenco, pri čemer je plačilo po politiki določeno v razmerju 40:60 za lokalnega proizvajalca. V vsakem vodiču mora biti prisoten tudi vsaj

en generični oglas IYP, ki ga proizvajalec dobi od glavnega urednika za vsako številko vodiča posebej.

Za trženje tiskanih vodičev so določena pravila:

- Prepoved oglaševanja na naslovnici. Edine izjeme so nekomercialni sporazumi z lokalnimi turističnimi organizacijami, ki jih mora preden se pojavijo v tisku, odobriti glavni urednik.
- Vsi oglasi v publikaciji morajo biti pozicionirani na vrhu ali na dnu strani, nikoli na sredini.
- Slike v vodičih so objavljene neodvisno od oglasov in se jih ne trži.
- Prepoved oglaševanja oglasov z neprimerno oziroma sporno vsebino.

2.4.4. Marketing blagovne znamke In Your Pocket

V nadaljevanju predstavljam marketinški splet blagovne znamke IYP, ki ga podrobneje opredeljuje produkt, cena, distribucija ter promocija.

Blagovna znamka IYP

Lokalni založniki morajo aktivno spodbujati IYP blagovno znamko, biti vidni in organizirati medijske dogodke ter priskrbeti medijske objave. Lokalni lastnik licence sme govoriti le v imenu svojih lokalnih publikacij, in ne v imenu IYP kot celote. IYP uporablja standardni model logotipa, ki mora biti zmeraj objavljen v vnaprej določenih barvah, modro-črn napis na prosojnem ozadju. Rdečo različico se lahko uporablja, vendar samo, če modra ni primerna.

Logotip mora vedno vsebovati napis “Essential City Guides”, ki pa se ne sme pojavljati na naslovnici in skupaj z imenom mesta.

Logotip IYP:



Produkti

Na izbiro je dvanajst različnih IYP barv, ki se lahko uporabljajo pri izbiri naslovnice, znoraj vodiča pa so barve za posamezno rubriko že določene in jih morajo upoštevati vsi lastniki licence za katerikoli produkt. Naklada in tisk vodičev sta določena s strani jemalca licence in je lahko spreminjajoča glede na leto. Pred izidom vsakega vodiča, se pošlje vzorec v predogled glavnemu uredniku, ki pregleda in potrdi ustreznost.

IYP izdaja produkte v naslednjih formatih:

Vodič / revija

Glavni produkt je tiskana verzija vodiča posameznega mesta, ki je bil prvič natisnjen leta 1992 v Vilnius. Dvomesečnik A5 formata izide praviloma šestkrat letno. Lahko vsebuje od 52 do 156 strani in vedno z najbolj ažurno in zanesljivo vsebino. Vsak vodič mora imeti razmerje med vsebino in oglaševanjem 60:40 v korist vsebine. Vodič je sestavljen iz že določenih rubrik IYP, ki pa mora biti podana po določenem vrstnem redu in določenih barvah, ki je enaka vsem IYP vodičem.

Opisi lokacij morajo biti razvrščeni po abecednem redu in po posameznih rubrikah. Vsak vodič mora vsebovati zemljevid v razmerju, ki ga določi glavni urednik in kazalo ulic, ki je obvezen. Del vsakega vodiča sta tudi vsebinsko kazalo in indeks lokacij. Tovrstni vodič je temelj za vse druge izdelke z blagovno znamko IYP.

Mini vodiči / zloženka

Izdaja mini vodičev ima dva namena. Prvotno je namenjen ponudbi IYP blagovne znamke izdelka za tiste obiskovalce mesta, ki želijo le dober zemljevid s ključnimi informacijami. Drugi namen pa je omogočanje jemalcu licence izdelavo vodiča blagovne znamke IYP za tista mesta, ki so premajhna za celotni mestni IYP vodič. Licence za izdajo le mini vodiča ni, zato mora jemalec licence izdati vsaj en celoten vodič mesta. Poleg tega imajo IYP mini vodiči omejen obseg oglaševanja na največ pet strani oglasov z velikostjo celostranskih in polstranskih dimenzij.

Spletni portal

IYP ponuja vso svojo vsebino na razpolago brezplačno na spletni strani www.inyourpocket.com. Strežniki spletne strani se nahajajo v Pragi. Vsi skrbniki licence vodičev morajo vse svoje vsebine zbrati in objaviti na spletnem portalu, ob enem pa na nobeni drugi spletni strani ali na lokalni različici inyourpocket.com. IYP registrira in vzdržuje le domeno .com. Na spletni strani je možnost oglaševanja na vseh podstraneh portala (mest ali držav), na katerih je licenčna vsebina prisotna. Na portalu so vsi vodiči v celoti na voljo v PDF formatu brezplačno. Spletna različica se ne razlikuje in je tako popolnoma enaka aktualni tiskani verziji vodiča.

Cena

Cena vodiča se glede na mesta razlikuje in je odvisna od strategije poslovanja posameznega mesta. Lahko gre za dvotirni sistem na trgu, kjer je del natisnjenih vodičev v prodaji in del distribuiranih v brezplačnih izvodih. To je odločitev posameznega jemalca za določeno mesto oziroma državo. Cena IYP vodičev mora biti med lokalnim ekvivalentom 1 in 3 Eur.

Distribucija

Distribucija vodičev se razlikuje od vsakega mesta posebej in je stvar dogovora z lokalnimi ponudniki. Število natisnjenih izvodov in lokalno distribucijo določijo lastniki licence za določeno mesto. Le-ti si morajo prizadevati za vidnost na čim več lokacijah. Izvodi lokalnega IYP vodiča morajo biti obvezno dosegljivi na letališču, železniški in avtobusni postaji ter v mestnih kioskih v centru, torej najbolj udarnih turističnih lokacijah. Velik del vodičev se razdeli na kulturnih in športnih dogodkih, katerih IYP sponzorira in hkrati s tem spodbuja k večji prepoznavnosti in promociji IYP licence. Običajno je distribuiran v sobah najboljših in največjih hotelov v mestu, poleg tega pa je dosegljiv tudi v prodaji na strateških točkah okoli mesta. Vsi oglaševalci dobijo nekaj izvodov vodičev.

V primeru prevelike zaloge IYP vodičev, se jih ne zavrže, ampak uporabi kot promocijski material in se razdeli med veleposlaništvi, univerzami, konferencami in dogodki.

Promocija

IYP se poslužuje koristi socialnih medijev na spletu. FaceBook je sedaj ena izmed ključnih strani, s katere se ljudje napotijo na inyourpocket.com. To je izvrsten medij za širjenje prepoznavnosti blagovne znamke in hkrati povezovanja ljubiteljev in uporabnikov In Your Pocket, ki lahko delijo svoja mnenja in izkušnje. Socialni mediji so koristni z vidika lažjega informiranja o svoji vsebini, tekočih dogodkih, novo odprlih lokacijah, ki s tem privablja k rednemu branju bralcev in zaupanju v vodiče.

Vsak lokalni predstavnik licence si mora prizadevati in upoštevati zahteve strategije socialnih medijev (tj. Social Media Strategy), ki jih predloži ustanovitelj licence. To predstavlja obvezen del poslovanja.

2.4.5. Finance

Vsak lastnik licence ureja lastne finance v okviru svojega podjetja, saj deluje kot pravno samostojni podjetnik. Na denarni tok posameznega podjetja franšizija vpliva kar nekaj dejavnikov, v večini pa je odvisen od plačilne discipline oglaševalcev. Finančno stanje podjetja običajno zelo variira skozi čas, saj je dohodek podjetja odvisen ne le od finančne sposobnosti oglaševalcev, vendar tudi od gospodarskega stanja v državi, finančne kredibilnosti podjetij, s katerimi posluje, in od sezonskih dejavnikov, ki vplivajo na turizem v dani državi. Tako lahko v podjetju zasledimo variabilnost dobička in hkrati tudi nihanje prihodka skozi celo leto.

V nadaljevanju podajam tabelo, ki prikazuje vrednosti prihodkov, odhodkov in dobička skozi obdobje dveh obračunskih let podjetja Iqbaton z dejavnostjo IYP.

Tabela 2: Postavke iz izkaza poslovnega izida leta 2009 v primerjavi z letom 2008

Postavka	Znesek (v Eur brez centov)	
	leto 2009	leto 2008
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	338.807	144.641
POSLOVNI ODHODKI	333.988	141.669
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	4.819	2.972
FINANČNI PRIHODKI	28	29
FINANČNI ODHODKI	2.253	1.811
CELOTNI DOBIČEK	2.594	1.190
DAVEK IZ DOBIČKA	565	262
ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	2.029	928

Vir: Računovodski izkaz podjetja Iqbator d.o.o.

Podjetje Iqbator d.o.o. je v letu 2009 ustvarilo 338.807 € prihodkov od prodaje in prikazuje pozitiven zaključek leta z 2.029 € čistega dobička obračunskega obdobja za vse dejavnosti podjetja. Projekt IYP predstavlja osnovno dejavnost podjetja, ki prinaša v povprečju 80% vseh prihodkov podjetja, to pomeni 271.046 € prihodkov od prodaje in 1.623,2 € čistega dobička.

Prihodki podjetja so povsem vezani na prodajo vodičev in prodajo oglasnega prostora, pri čemer zakupniki oglasnega prostora v velikih primerih poravnajo svoje obveznosti z enomesečno zakasnitvijo, ko so storitve že nastale in je davek že obračunan. Pri tem se soočamo s povečanimi terjatvami do kupcev. Prisoten je tudi sezonski vpliv turizma, kar predstavlja nestabilno povpraševanje in prinaša finančne zastoje, ki jih občuti tudi sam franšizni sistem IYP. Prihodki v letu 2009 se glede na leto 2008 povečujejo zaradi izdaje vedno večjega števila vodičev mest in posledično večjega števila dolgoletnih partnerjev ter boljše prepoznavnosti na trgu.

Vidik stroškov posameznega meseca je porazdeljen na fiksni in variabilni delež. Med fiksne stroške štejemo najem licence, pisarne, stroški telefona, tiska in distribucije. Variabilni del pa predstavlja uredniško in trženjsko delo ter stroški davkov. Stroški so malo večji v začetnem stadiju poslovanja, pri čemer moramo upoštevati zakup licenčne pravice in know-howa. Pomeni večji obseg stroškov pri pripravi prve številke vodiča, ki ga mora novinar povsem spisati. Po prvi izdaji vodiča se v vseh nadaljnjih številkah le dodajajo novejša lokacije in rubrike glede na aktualnost, kar prinaša manjši strošek. Ker pa je natisnjenih vedno več vodičev mest se tudi delež odhodkov povečuje med prikazanimi letoma.

Rezultat uspešnosti poslovanja IYP v Sloveniji za leto 2009 prikazujem tudi s pomočjo koeficientov dobičkonosnosti, ki so izračunani na osnovi podatkov iz obeh temeljnih računovodskih izkazov.

Koeficient dobičkonosnosti kapitala ROE, merjen z razmerjem med čistim dobičkom in lastniškim kapitalom, je v letu 2009 znašal 11,9 %. To je eden izmed najpomembnejših kazalnikov, saj pokaže,

kako dobro poslovodstvo podjetja upravlja s premoženjem lastnikov. Koeficient dobičkonosnosti sredstev ROA v letu 2009 znaša 1,05 % in nam pove, kako uspešno podjetje upravlja z vsemi viri sredstev.

Oba koeficienta skozi obdobje dveh let, kolikor podjetje posluje z glavno dejavnostjo IYP, naraščata, tako donosnost sredstev, donosnost lastniškega kapitala kot tudi donosnost prodaje.

Skozi tekoče leto 2010 lahko torej pričakujemo, da se bo dobiček posledično še povečeval, predvsem zaradi povečevanja obsega in kakovosti turistične ponudbe v Sloveniji ter naraščajočega obiska tujih gostov. To bi posledično dvignilo rast ravni oglaševanja tudi v tovrstnih publikacijah za tujce. Tako je bilo število prenočitev v prvih štirih mesecih letošnjega leta za 3 % večje, hkrati pa je zabeleženih za 5% več prihodkov kot lani v tem obdobju (Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

Dodatna rast je odvisna tudi od državne konsolidacije v širšem evropskem in svetovnem merilu, ki v skladu s tem daje možnost nacionalnemu trgu, da se vključi v to rast. Turizem, sektor v katerem posluje IYP, v zadnjih letih predstavlja pomembno razvojno in poslovno priložnost tudi za Slovenijo.

2.5. POSLOVANJE IN YOUR POCKET V SLOVENIJI

Licenca IYP se je razširila na slovenski trg v letu 2007 in do danes izdala že 33 IYP publikacij. Posluje z licenco za mesta: Ljubljana, Maribor, Bled, Celje, Kranjska Gora in Portorož. Vsebina pa je v spletni obliki pripravljena in dosegljiva tudi za Bohinj, Koper, Izolo, Piran, Ankaran, Bovec, Tolmin, Postojno, Lipico, Vipavo, Laško, Vojnik, Štore, Brda, Dobrno in Planico.

Slovenija predstavlja velik delež v skupnem sistemu licenčnega sistema z visokim potencialom dodatnega razvoja.

2.5.1. SWOT analiza In Your Pocket v Sloveniji

V nadaljevanju prikazujem SWOT analizo prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja IYP v Sloveniji.

Prednosti:

- Mednarodna blagovna znamka IYP je uveljavljena v Evropi, kjer deluje že 18. leto.
- Majhno podjetniško tveganje za pridobitelja licence, saj je proizvod že preizkušen v drugih mestih.

- Hiter način vstopa na trg in priskrbljena podpora jemalcu licence z organiziranim izobraževanjem s strani lastnika licence.
- Lokalno spisani in proizvedeni ter cenovno dostopni vodiči predstavljajo konkurenčno prednost.
- Visoko zaupanje bralcev, ki prisegajo na blagovno znamko IYP.
- Omogoča prenos vodiča v PDF formatu brezplačno.
- Možnost mednarodnega oglaševanja podjetij v drugih mestih licenčnih vodičev.
- V vsakem vodiču so zbrane vse rubrike na enem mestu, za določeno obdobje z natančnimi sporedi dogodkov in voznih redov.
- Vodič je dostopen na vseh turističnih točkah, poleg tega pa jih berejo tudi Slovenci, ki jim informacije pridejo prav.

Slabosti:

- Odvisnost licenčnih partnerjev od dajalca licence, ki je razvil poslovni model in s tem poslovanje pod njegovimi zahtevami in pravili, kar povzroča določene omejitve.
- Relativno majhen trg s ponudniki v turizmu.
- Potrebno je priskrbeti in zaposliti ustrezne tuje strokovnjake (pisec, urednik).
- Predstavlja veliko število zunanjih storitev in stroškov (oblikovalec, tiskar).
- Nepovezanost med vsemi jemalci licence, ki ne delijo znanja in izkušenj med saboj.
- Preveč svobode med oddelki.
- Neredni denarni prilivi ob plačilu vseh mesečnih stroškov.
- Sezonski vpliv turizma, ki v mrtvih mesecih, ko ni turistične sezone, vpliva posledično tudi na upad oglasov in prihodka.

Priložnosti:

- Razvoj turizma v Sloveniji in s tem posledično večji potencial za pridobivanje novih bralcev in oglaševalcev.
- Razvoj licence v sosednjih državah, od koder prihaja največ turistov.
- Odličen sistem za širitev na druga mesta v državi ali tuja mesta, ko so procesi že znani in naučeni.
- Priložnosti povezovanja z balkanskimi državami in delovanje na regijskem nivoju.
- Razvoj manjših turistično atraktivnih krajev po Sloveniji, kjer še nimajo tovrstnih brošur ali vodičev.
- Velik del ljudi na trgu dela je zaposlenih v turističnem sektorju, kar predstavlja pomemben element turističnega razvoja in visok potencial oglaševalcev.
- Dodatne ponudbe promoviranja oglaševalcev preko socialnih medijev, s snemanjem video posnetkov in objavljanje na spletnem portalu.
- Priložnost zaposlitve mladih v turizmu, enem izmed najbolj rastočih sektorjev države.

Tveganja:

- Nastop konkurence in prevzem trženjskega deleža in večanje kupne moči drugih ponudnikov turističnih vodičev.
- Korenita sprememba načina pridobivanja informacij s pojavom drugih oblik z iskano vsebino (uporabe interneta, organizirani vodiči po mestu, druge hotelske revije, itd.)
- Preusmeritev oglaševanja v druge medije, trend spletnega oglaševanja in zmeraj manjše zanimanje oglaševalcev za tiskane medije.
- Zavezujoča pogodba, ki ne dovoljuje lastnega razvoja in kreativnosti ter možnost nastopa konkurence ostalih licenčnih partnerjev.
- Premalo zanimanja rednih oglaševalcev, zaradi nestabilnosti v gospodarstvu.
- Delovanje celotnega sistema ne razvije dobrega delovnega tima in posledično neuspeh na trgu.

2.6. OCENA / KRITIKA SISTEMA IN YOUR POCKET

Za oceno podjetja je potrebno opredeliti analizo notranjega okolja, pri čemer analiziramo prednosti in slabosti, ter zunanje okolje, kjer analiziramo tveganja in priložnosti. Vsako podjetje mora voditi nekatere osnovne procese za razvoj svojega izdelka, prodaje in izpolnjevanje naročil. Vsak proces pa ustvarja vrednost in zahteva timsko delo med oddelki znotraj podjetja. Čeprav ima lahko vsak licenčni partner neke specifične temeljne vire konkurenčne prednosti, je izziv razviti konkurenčno sposobnost pri vodenju ključnih procesov znotraj celotnega sistema (Kotler, 2003, str. 104).

Ocena oziroma kritika delovanja sistema IYP se nanaša na eni strani na poslovanje znotraj posameznega imetnika licence, kot tudi celotnega licenčnega sistema in na drugi strani na delovanje v makro okolju in njenih dejavnikov.

Znotraj delovanja celotnega IYP sistema so posamezni imetniki licenc omejeni izključno na svoj trg, na katerem delujejo in pridobivajo resurse, hkrati pa nimajo dovolj časa in interesov za pomoč novim jemalcem licence na tujih trgih, kjer je IYP prisoten. S tem se tudi pozna nezadostna koherentnost med vodiči, saj se skozi različne urednike in pisce razlikujejo med seboj. V ta namen bi lahko ocenili, da sistem deluje necelovito, kar kaže že sama nepovezanost. Tržniki nimajo neposrednega kontakta med državami, timske povezanosti ali izmenjave izkušenj o prodaji, da bi s tem izboljšali uspeh celotnega sistema. Člani podružnic nimajo vpogleda o poslovanju in uspešnosti vsaka mesta posebej ter novih idej in izkušenj posameznikov, razen v pisni in spletni obliki vodičev.

Med drugim je poslovanje v okviru licence zelo pozitivno, saj je skupna rast in razvoj na tuje trge in dodatna mesta znotraj posamezne države prisotna. Licenca IYP se tako z vsakim letom širi in pridobiva nove licenčne partnerje. Najbolj močna prisotnost je na območju centralne in jugovzhodne

Evrope in se širi proti zahodu. Z uveljavljeno blagovno znamko je poslovanje bistveno lažje, hkrati pa omogoča povezovanja z nekaterimi državami in razvoj delovanja na regijskem nivoju.

Podjetja oglašujejo v IYP zaradi visoko kakovostne vsebine, široke distribucije in usmerjenosti v ciljne bralce. Ocena je podana s strani vseh jemalcev licenc, ki kot glavne razloge za uspeh navajajo tudi dobre tržnike, dostopne cene in dobre reference tujih medijev. Hkrati pa imajo možnost oglaševanja v tujih, mednarodnih IYP mestnih vodičih, kar prinaša dodano vrednost podjetjem.

Na drugi strani velika podjetja ne oglašujejo v IYP vodičih, saj so vodiči A5 formata, in ne predstavljajo statusnega simbola revij večjega formata. Prav tako ne prepoznajo potrebe po predstavitvi tuji ciljni skupini v Sloveniji v enaki meri kot v drugih bolj turističnih mestih, npr. Berlinu, St. Petersburgu, Varšavi itd.

Na zanimanje v oglaševanje podjetij vpliva sezonski turizem, ki je v mrtvih mesecih, ko ni turistične sezone, prisoten upad in posledično tudi nestalen prihodek imetnika licence. Z rastjo turizma in gospodarskimi razmerami se ta vpliv spreminja.

Kljub trenutnim razmeram v gospodarstvu, v času recesije, ki povzroča zaostren način poslovanja, ostaja koncil zavezan IYP načelom, kot je določeno v listini in politiki v dokumentaciji. Pomembno je zadovoljstvo kupcev, tako bralcev kot oglaševalcev.

Prihodnost licence je bila pozitivno ali zelo pozitivno ocenjena s strani lastnikov IYP licence. Od enajstih lastnikov licenc, ki so sodelovali na sestanku, je bilo devet pozitivnih mnenj.

2.7. PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ SISTEMA IN YOUR POCKET

Predlogi za nadaljni razvoj segajo v sam način skupnega delovanja sistema in obseg priložnosti ter raziskave in razvoj licence.

Na ravni splošnega izobraževanja bi lahko uvedli skupna srečanja med licenčnimi partnerji različnih mest, ki bi med seboj izmenjavali informacije o prodaji in izkušnjah na področju delovnih procesov upravljanja. V ta namen je predlagan mednarodni dan za usposabljanje pri prodaji, skupaj z uvajanjem izkušenega prodajalca. Hkrati bi lahko obstoječi IYP partnerji od časa do časa, delovali kot inkubatorji za pomoč v začetnem procesu ustanavljanja nove podružnice z uredniškimi in prodajnimi nasveti. Vsak mesec bi bili vsi jemalci licence obveščeni o analizah poslovanja in drugih prodajnih uspehih, o novostih med posameznimi mesti in novih idejah.

Predlog na ravni razvoja izdelkov temelji na vsebinskih spremembah nekaterih rubrik, ki bi jih opredelili in oblikovali v bolj specifične in lažje pregledne podrubrike. Tako bi v primeru rubrike

"restavracije" namesto razdelitve lokacij samo po tipu restavracij, bila v večjih krajih smiselna opredelitev tudi glede na geografsko razdelitev. Torej po območjih in tipu hrane. Tudi rubrika "znamenitosti in ogledi" bi bila bolj smiselno urejena geografsko. Poleg tega je potrebna postavitev poenotenja različnih oblik mini vodičev, ločenega za samostojne vodiče mest in tiste, ki poleg mini vodičev objavljajo osnovni vodič.

Potreben je stalni razvoj in prenova uredniškega priročnika, spletnega sistema za upravljanje vsebin (PC) in bolj mobilno prijazno različico spletne strani, ki mora biti lažja za uporabo in bolj učinkovita v primerjavi z drugimi orodji notranjega komuniciranja. Na spletni strani je prav tako nujen napredek pri prodaji oglasov na vstopni strani portala in »download« podstrani, ki sta izmed vseh strani portala najbolj obiskani. Poleg tega pa uveljavitev izboljšane sistema za upravljanje oglasov za vse imetnike licence, ki bi omogočil popoln nadzor nad svojim spletnim mestom.

Razvoj regijskih sinergij bi omogočil velik napredek na širšem območju IYP poslovanja. Regija je hitro razvijajoči se trg z velikim potencialom razvoja in bi lahko v primeru majših mest na širšem območju (na primer v Sloveniji Dolenjska, Prekmurje, Posavje itd.) ali širšem regijskem območju (primer združenja balkanskih držav) vodila k dodatnemu razvoju tovrstnih vodičev. Cilj licenčnega sistema IYP je povezovanje med mesti in s tem ustvarjanje dodatne vrednosti bralcem in potencialnim oglaševalcem. To predstavlja prednost, ki bi lahko znatno prispevala k uspehu.

3. SKLEP

Na podlagi danega mednarodnega primera In Your Pocket lahko dobimo praktični vpogled v sam franšizni sistem, njegove prednosti in slabosti. Predvsem so tukaj pomembne priložnosti, ki se ob tem ponujajo ter nevarnosti, ki jih mora sistem ves čas spremljati. Pomembno je, da se franšizni sistem skozi čas zadostno razvija ter prilagaja okolju, predvsem pa vzpostavi koherentnost med posameznimi franšiziji. Selektivno mora izbirati nove podružnice ter se prilagajati potrebam posameznega trga.

Največja prednost franšiznega sistema je vsesplošna podpora z odkupom pravic ter know-howa z majhnimi začetnimi stroški, ki jih v svoji državi in regiji prevzame franšizij za razvoj in upravljanje sistema. Franšizing pa ni vedno primeren koncept za vsako okolje, saj je pomembno, da je povpraševanje stabilno in ne ciklično oziroma sezonsko. Na podlagi tega je mogoče pričakovati določene težave, kot so recimo finančni zastoji, ki jih občuti tudi sam IYP franšizni sistem. V poslovanju z IYP je prisoten sezonski vpliv turizma, kar se pozna tudi pri oglaševalski politiki potencialnih klientov. Ob pregledu slabosti je prisotno načelo, pri katerem je vsak člen v verigi dober le toliko kot je dober najslabši člen.

Na drugi strani internacionalizacija franšiznega modela IYP ponuja številne nove poslovne in ekonomske priložnosti. Nastop na mednarodnem trgu prispeva k večanju pomena same blagovne znamke ter odpira možnost dodatnega dohodka.

Danes je v svetu uveljavljenih več kot 12.000 franšiznih sistemov, ki pa glede na visoke stopnje rasti še rastejo iz meseca v mesec. Dejstvo je, da se franšizing najbolj razvija tam, kjer so možne velike ekonomije obsega, kar pa ne pomeni, da se franšizni sistemi ne razvijajo in uspevajo tudi na manjših trgih. V Sloveniji franšizing velja v veliki meri še za neizkoriščeno priložnost. Mnogi to pripisujejo v prvi vrsti slabemu poznavanju franšiznega koncepta, v določeni meri pa tudi preveliki skeptičnosti družbe ter strahu uspešnih podjetnikov pred izgubo lastne kontrole nad razvojem podjetja (Franadria, 2010).

Glede na napovedi strokovnjakov in različne raziskave kontinuirana in rapidna rast franšiznih sistemov po svetu in tudi pri nas obeta, predvsem na področjih povezanih s storitvami. Hkrati pa glede na sedanjo stopnjo razvitosti slovenskega turizma in obstoječ razvojni potencial lahko turizem v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Tako lahko pomembno prispeva k doseganju razvojnih ciljev Slovenije in v tem okviru predvsem k doseganju njenih gospodarskih ciljev, posledično pa pripomore k razvoju in rasti franšiznega sistema IYP v Sloveniji in drugod po svetu.

LITERATURA IN VIRI

1. Alon I. (2006). *Service franchising: a global perspective*. New York: Springer.
2. Antončič B., Hisrich R., Petrin T. & Vahčič A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

3. E-računovodstvo. Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.eracunovodstvo.org/blog/svetovanje/fransizing-kot-poslovna-priloznost/>
4. Entrepreneur. Najdeno 2. februarja na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/franchises/>
5. Evropska franšizna federacija in vse včlanjene evropske nacionalne asociacije. Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.eff-franchise.com/>
6. Evropska franšizna federacija. Evropski kodeks etike. (2004).
7. Franadria. Najdeno 23. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.franadria.si>
8. Grilc P. (1988). *Pogodba o franšizingu*. Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik.
9. Hall P. & Dixon R. (1989). *Franchising*. London: Pitman.
10. Hrastelj T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. IFA – The international Franchise organisation. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.franchise.com>
12. Interna gradiva IYP: Poslovni model, Uredniški priročnik, pogodba.
13. Kotler P. (2003). *Management trženja*. Zagreb: Gospodarski vestnik.
14. Kuček L. (2008). *S franšizingom v izvoz*. Podjetnik. str. 54.
15. LIMA - The international licensing industry merchandisers' association. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.licensing.org/education/licensingintroduction.php>
16. Makovec Brenčič M. & Hrastelj T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
17. Mendelsohn M. (2005). *The guide to Franchising*. 7th edition. London: Thomson.
18. Mladi podjetnik. Najdeno 23. maja 2010 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/internacionalizacija-majhnega-podjetja>
19. Pečenko B. (1991). *Načrtovanje sistemov franšizing*. Podjetje in delo (2).
20. Povalej M. (1992). *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Rebernik M. et al. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo.
22. Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini. (2001). Filipović N., Popović M., Purg D., Vakanjac D. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
23. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 29. maja 2010 na spletnem naslovu www.stat.si

6. PRILOGE

Priloga 1: Osnovni pojmi

Priloga 2: Seznam IYP licenc v Evropi

Priloga 3: Franšizna pogodba UAB IYP

Priloga 4: Bilanca stanja in izkaz poslovanja za licenco IYP na področju Slovenije

Priloga 1: Osnovni pojmi

Osnovni pojmi franšizinga in licenciranja so si med seboj zelo podobni, zato jih je potrebno ustrezno opredeliti. V terminologiji se torej razlikuje (Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini, 2001):

»*Franšizing*« je oblika sodelovanja, v kateri partner, ki je lastnik blagovne znamke in zanj o organizaciji določenega dela poslovnega procesa (večinoma prodaje), dovoli drugemu partnerju uporabo blagovne znamke, ga izobrazi za opravljanje pogodbenih del in ga v poslovanju nadzoruje; je ena od najbolj pogostih strategij hitrega širjenja podjetja.

»*Franšiza*« je izključna pravica do uporabe zaščitnega imena, izdelkov in storitev ter proizvodnih in poslovnih znanj, ki jih je razvil nekdo drug (dajalec franšize).

»*Franšizor oz. dajalec franšize*« je lastnik zaščitnega imena, proizvodov in storitev ter proizvodnih in poslovnih znanj, ki vse to v zameno za določeno nadomestilo dovoli uporabljati jemalcu franšiz.

»*Franšizij oz. jemalec franšize*« je kupec pravice do uporabe zaščitnega imena, izdelkov, storitev ali znanj poslovnega sistema, ki dajalcu franšize v zameno za to pravico plačuje določeno (denarno) nadomestilo.

»*Licenciranje*« je ena od možnih oblik strategije širitve podjetja, zlasti v mednarodnem poslovanju, pri kateri podjetje licenčnemu partnerju prodaja znanje o izdelku ali tehnološkem postopku in mu dovoli proizvodnjo in trženje izdelkov na podlagi tega znanja, navadno na omejenem trgu.

»*Licenca*« je dovoljenje za izkoriščanje pravic industrijske lastnine, na primer patenta, blagovne znamke in podobno. Je dovoljenje za opravljanje določene dejavnosti v samostojnem poklicu.

»*Dajalec licence*« je oseba ali podjetje, ki drugi osebi v zameno za plačilo licenčnine odstopi pravico do izkoriščanja svoje industrijske lastnine.

»Imetnik licence oz. pridobitelj licence« je oseba ali podjetje, ki si je s plačilom licenčnine pridobila(o) licenco.

»Licenčnina« je nadomestilo, ki ga mora plačati imetnik licence dajalcu licence za pravico do izkoriščanja industrijske lastnine.

Priloga 2: Seznam IYP licenc v Evropi

Tabela 1: Mesta In Your Pocket

Ankaran	Gelsenkirchen	Lviv	Pärnu
Atene	Gliwice	Maribor	Riga
Banja Luka	Haapsalu	Minsk	Rijeka
Bansko	Hamburg	Moskva	Sarajevo
Belfast	Hannover	Minhen	Senj
Beograd	Izola	Narva	Shkodra
Berlin	Kaiserslautern	Niš	Skopje
Bihač	Karlovac	Novgorod	Sofia
Bled	Karlskrona	Novi Sad	Sopot
Bohinj	Kashubia	Nuremberg	Split
Brasov	Katowice	Odesa	St. Petersburg
Bukarešta	Kaunas	Opatija	Stuttgart
Burgas	Klaipėda	Osijek	Tallinn
Bydgoszcz	Koper	Otepää	Tarnow
Celje	Korça	Palanga	Tartu
Cetinje	Kotor	Peja	Tirana
Chorzow	Krakow	Piran	Trakai
Köln	Kranjska Gora	Plovdiv	Varna
Dortmund	Laško	Pogradec	Varšava
Derry	Kyiv	Podgorica	Vilnius
Druskininkai	Leipzig	Poiana Brasov	Wroclaw
Dublin	Liepāja	Portorož	Zabrze
Dubrovnik	Lipica	Poznan	Zadar
Frankfurt	Lisburn	Praga	Zagreb
Gdansk	Ljubljana	Priština	Zakopane
Gdynia	Lodz	Pushkin	

Vir: IYP, 22.junij 2010, URL: www.inyourpocket.com

Tabela 2: Države z In Your Pocket licenco

Albanija	Estonija	Latvija	Rusija
Belorusija	Makedonija	Litva	Srbija
Bosna	Nemčija	Črna Gora	Slovenija
Bulgarija	Grčija	Severna Irska	Švedska
Hrvaška	Irska	Poljska	Ukrajina
Češka	Kosovo	Romunija	

Vir: IYP, 22.junij 2010, URL: www.inyourpocket.com

Priloga 3: Franšizna pogodba UAB IYP

BUSINESS FORMAT LICENCE AGREEMENT

BETWEEN

UAB In Your Pocket
(the LICENSOR)

AND

IQBATOR d.o.o.
(the LICENSEE)

AGREEMENT

The Agreement date is January 1st, 2009 and is between the LICENSOR and the LICENSEE. It replaces any and all prior agreements and addenda between the LICENSOR and the LICENSEE, which are now considered terminated, and any and all monies owed to either party by the other as part of those agreements are considered, for the avoidance of doubt, settled.

Recitals

The LICENSOR has developed a business format related to the publishing of city visitor guides and creation of related websites, consisting of brand names, logos, layout templates, sales materials, editorial style book, a content management system, website hosting service, and all related know-how, hereafter termed ("Business Format"), and specified in Annex I, which forms an inseparable part hereof.

The LICENSEE seeks permission to use the Business Format solely and exclusively for the development of LICENSEES' products and/or services, details of which are contained in Annex I attached hereto and forming an inseparable part hereof ("Products and Services"), on the terms and conditions set out hereunder. To this effect the LICENSEE has submitted a three-year business plan for development of the Business Format that the LICENSOR has approved.

THE LICENSOR and the LICENSEES agree as follows:

1. Grant of Rights

1.1. The LICENSOR hereby grants to the LICENSEE the non-exclusive right for the term of this Agreement to use the Business Format solely for the development and marketing of LICENSEE'S Products and Services. Save as expressly agreed in writing, the LICENSEE agrees to make no other use of the Business Format, and the LICENSEE shall not sublicense and/or transfer, pledge or otherwise encumber the Business Format without the prior written permission of the LICENSOR.

1.2. Except as expressly agreed in advance between the LICENSOR and the LICENSEE, the LICENSEE may not modify the Business Format.

1.3. The LICENSEE shall identify the Business Format as intellectual property of the LICENSOR on all its Products and/or in connection with all its Services.

1.4. Except as expressly licensed to the LICENSEE in this Agreement, the LICENSOR retains all right, title and interest in and to the Business Format. LICENSEE acknowledges that the LICENSOR has full right and title to the Business Format and all intellectual property contained herein and that the LICENSEE has only a non-exclusive right to use the Business Format to provide its customers solely with the Products and/or Services included in Annex II hereof, in accordance with the terms and conditions hereof.

1.5. The LICENSOR and LICENSEE hereby agree that any further additions to the Products and/or Services included in Annex II hereof, and payments relating thereto, shall be agreed to and stipulated in a separate agreement which shall be an addendum to this AGREEMENT.

2. LICENSEE Obligations

2.1. The LICENSEE undertakes to follow all instructions concerning the proper usage of the Business Format as defined in both the In Your Pocket Charter and Policy Document and the In Your Pocket Editorial Style Book, referred to in Annex I, and/or any updates thereof which the LICENSOR may send to the LICENSEE from time to time.

2.2. The LICENSEE undertakes to enable the LICENSOR, upon reasonable prior notice, to audit the compliance of the LICENSEE with the terms and conditions hereof.

2.3. The LICENSEE will keep LICENSOR informed in agreed format about the sales of Products and Services and the marketing efforts of the Licensees.

2.4. The LICENSEE will send the LICENSOR its print advertising Rate Card on the 1st of January each year and after that as and when it makes any subsequent changes in pricing. The LICENSEE agrees to the posting of Rate Cards at www.inyourpocket.com

2.5. The LICENSEE shall promptly inform the LICENSOR of any claims of legal liability concerning the Business Format.

3. Payment Terms

The LICENSEE agrees to make payments to the LICENSOR as follows:

An annual licensing fee of the LICENSOR for rights granted herein as described in Annex III attached hereto which forms an inseparable part hereof.

4. Warranties

4.1. The LICENSOR warrants that:

- a) it has full power and authority to enter into this Agreement.
- b) to the best of LICENSOR's knowledge, the Business Format as updated from time to time by the LICENSOR will not infringe any copyright, patent, trade secret, trademark or other proprietary right held by any third party, and the LICENSOR is presently aware of no claim or condition to that effect.
- c) the Business Format is provided on an "as is" basis.
- d) To the maximum extent permitted by applicable law, the LICENSOR disclaims all the warranties and conditions other than those contained in this Section 4.1, including but not limited to warranties of functionality, design, merchantability and fitness for a particular purpose, with respect to the Business Format.

4.2. The LICENSEE warrants that:

- a) they have full power and authority to enter into this Agreement.
- b) For the duration of this Agreement it will not conclude a business format agreement or similar type of agreement with any one or more of LICENSOR's competitors.

5. Limitation of Liability

5.1. In connection with the relationship between the parties described in this Agreement, the LICENSEE hereby indemnifies the LICENSOR, its affiliates, the respective directors, officers, agents and employees of the LICENSOR and its affiliates and each other person, if any, controlling the LICENSOR or its affiliates, to the fullest extent permitted by law against such losses, claims, damages or liabilities (including legal expenses) arising out of such relationship (and agrees that neither the LICENSOR nor such persons shall have any liability to the LICENSEE in connection with such relationship) other than with respect to claims, damages or liabilities finally judicially determined to result primarily from the bad faith or negligence of the LICENSOR or such persons. In any event, the total liability of the LICENSOR arising in connection with this Agreement will not exceed €1,000.

6. Confidentiality

6.1. The LICENSEE agrees that the Business Format constitutes the confidential and proprietary information of the LICENSOR. The LICENSEE agrees to maintain the Business Format in strict confidence and agrees not to disclose, duplicate or otherwise reproduce, directly or indirectly, the Business Format in whole or in part, for uses other than those specified in this Agreement. This obligation survives any termination of this Agreement for whatever reason.

7. Term and Termination

7.1. This Agreement shall commence immediately from the Agreement Date. It shall continue for a term of five years, with the option to renew for further five year periods on the same terms – those being, for avoidance of doubt, with the annual license fee equal to one year's list price for a page of advertising - unless and until terminated by either party in accordance with the terms herein. The parties may also mutually agree to terminate the Agreement at any time.

7.2. Either party may terminate this Agreement upon ninety (90) days prior written notice to the other party if such other party breaches any material term of this Agreement, unless such breach is cured within thirty (30) days after written notice thereof.

7.3. Either party may terminate this Agreement upon 90 days notice if the other party sells or attempts to sell its business, makes an assignment for the benefit of its creditors, any proceeding is commenced by, for or against the other party under any bankruptcy, insolvency, or debtor's relief law for the purpose of seeking a reorganization of such party.

7.4. Upon termination or expiration of this Agreement for any reason (i) the LICENSEE shall immediately cease making any use whatsoever of the Business Format; (ii) the LICENSEE shall delete or destroy all the LICENSOR pages and all data and files relating thereto from its files and records, including all copies of the Business Format whether in print or electronic form; and (iii) the parties shall remove all special links made from their respective sites to the site of the other party.

8. Miscellaneous

8.1. The relationship between the LICENSEE and the LICENSOR will be that of independent contractors, and none of the parties nor any of their respective officers, agents or employees will be held or construed by the LICENSEE or the LICENSOR to be partners, joint venturers, fiduciaries, employees or agents of the other.

8.2. The LICENSEE undertakes not to make any public announcement concerning the business relationship with the LICENSOR without the prior written consent of the LICENSOR.

8.3. The parties hereto agree that the law applicable of this Agreement shall be the law of Lithuania.

8.4. If any provision of this Agreement is held unenforceable, such provision shall be deleted only to the extent necessary to make it enforceable, and the other provisions of this Agreement will remain in full force and effect.

8.5. No waiver of a breach of any provision of this Agreement by either party shall constitute a waiver of any subsequent breach of the same or any other provision hereof, and no waiver shall be effective unless made in writing and signed by a duly authorized representative of the waiving party.

8.6. All notices required to be given hereunder shall be given by certified mail, and addressed to the attention of the below-mentioned persons.

In witness whereof, the LICENSEE and the LICENSOR have executed this Agreement as of the date first written above.

THE LICENSOR

THE LICENSEE

Priloga 4: Bilanca stanja in izkaz poslovanja za licenco IYP na področju Slovenije

PODATKI IZ BILANCE STANJA na dan 31.12.2009

Vse vrednosti so v EUR (brez centov)

Postavka	Znesek	
	Tekočega leta	Prejšnjega leta
SREDSTVA	194.011	105.859
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	13.814	24.511
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	46
II. Opredmetena osnovna sredstva	13.814	24.465
III. Naložbene nepremičnine	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	173.939	80.973
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	34.600	40.890
IV. Kratkoročne poslovne terjatve (049 do 051)	127.699	31.498
V. Denarna sredstva	11.640	8.585
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	6.258	375
Zabilančna sredstva	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	194.011	105.859
A. KAPITAL	17.044	14.598
I. Vpoklicani kapital	8.763	8.763

II.	Kapitalske rezerve	614	197
III.	Rezerve iz dobička	418	318
IV.	Presežek iz prevrednotenja	0	0
V.	Preneseni čisti dobiček	5.320	4.492
VI.	Prenesena čista izguba	0	0
VII.	Čisti dobiček poslovnega leta	1.929	828
VIII.	Čista izguba poslovnega leta	0	0
B.	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (073+074)	0	0
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	12.557	17.143
I.	Dolgoročne finančne obveznosti	12.557	17.143
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
III.	Odložene obveznosti za davek	0	0
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	164.410	74.118
I.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0
II.	Kratkoročne finančne obveznosti	81.413	49.338
III.	Kratkoročne poslovne obveznosti	82.997	24.780
D.	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
	Zabilančne obveznosti	0	0

PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2009

Vse vrednosti so v EUR (brez centov)

Postavka	Znesek	
	Tekočega leta	Prejšnjega leta
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	338.807	144.641
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	338.807	144.641
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	0	0
III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	0	0
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0
D. SUBVENCIJE, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	0	0
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0	0
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	338.807	144.641
G. POSLOVNI ODHODKI	333.988	141.669
I. Stroški blaga, materiala in storitev	313.257	127.325
II. Stroški dela	0	0
III. Odpisi vrednosti	10.743	11.574
IV. Drugi poslovni odhodki	9.988	2.770
H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	4.819	2.972
I. IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0
J. FINANČNI PRIHODKI	28	29
I. Finančni prihodki iz deležev	0	0
II. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	28	29
K. FINANČNI ODHODKI	2.253	1.811

I.	Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
II.	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	2.253	1.811
III.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	0
L.	DRUGI PRIHODKI	0	0
I.	Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	0	0
II.	Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	0	0
M.	DRUGI ODHODKI	0	0
N.	CELOTNI DOBIČEK	2.594	1.190
O.	CELOTNA IZGUBA	0	0
P.	DAVEK IZ DOBIČKA	565	262
R.	ODLOŽENI DAVKI	0	0
S.	ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	2.029	928
Š.	ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	0	0
	ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	12	12