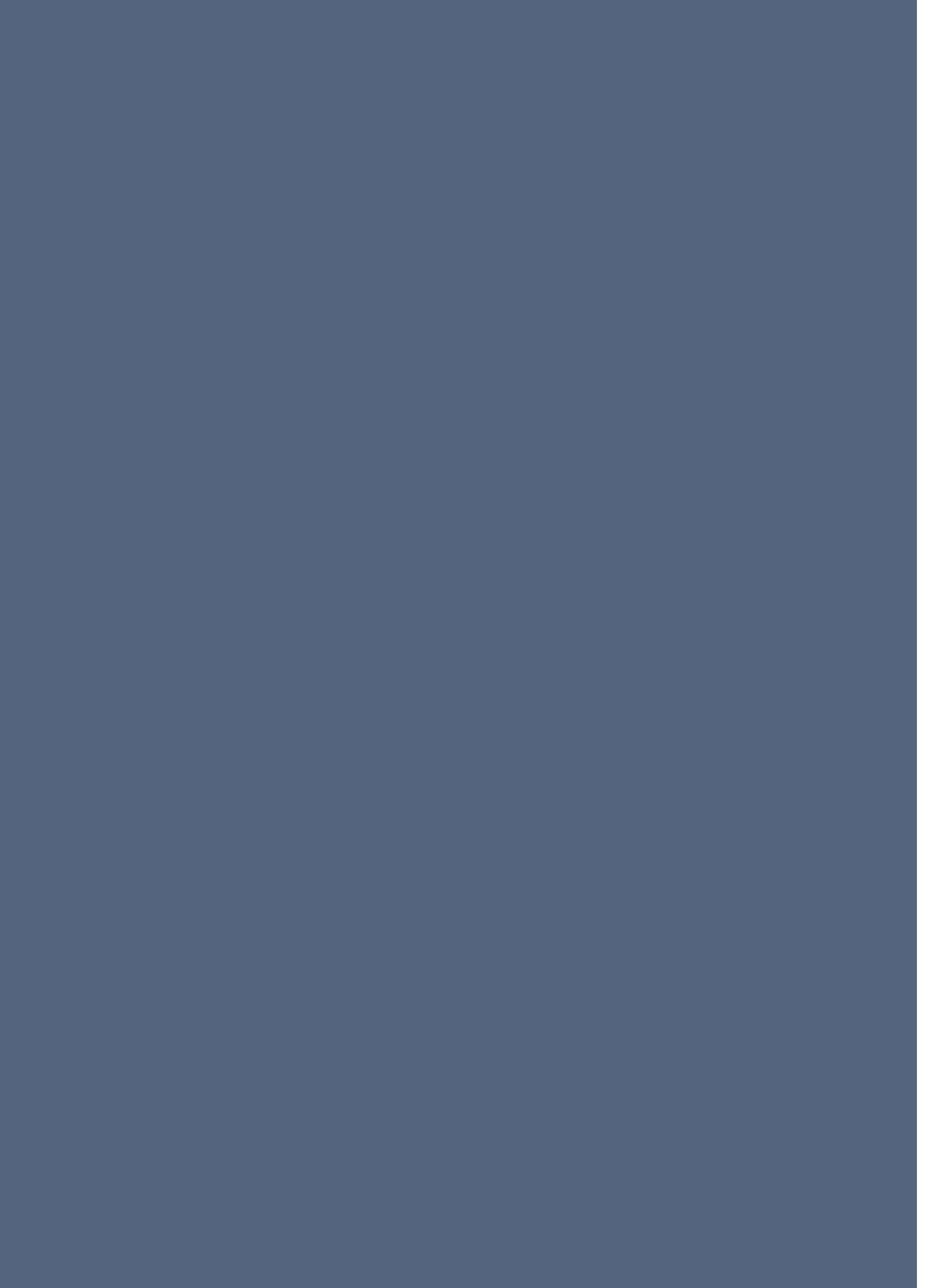


# Franšīzes iegūšana:

.....  
autostrāde uz veiksmi biznesā





# Franšizes legūšana:

o.....o  
autostrāde uz veiksmi biznesā

UDK 339.3(036)  
Mi22

ISBN 978-609-95284-2-7

.....○ Rokasgrāmata sagatavota projekta LLI-079 „Research of Latvia Lithuania cross border regions' attractiveness for franchise systems development / “F.A.R. RESEARCH“ ietvaros. Projektu realizēšanas Latvijas un Lietuvas pārrobežu sadarbības programma saskaņā ar 2007.-2013. gada Eiropas teritoriālās sadarbības mērķi. Projektu daļēji finansē Eiropas reģionālās attīstības fonds (ERAF).

# SATURS

10	<b>IEVADS</b>
12	<b>1. VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR FRANŠĪZI</b>
12	1.1. Franšīzes darbība – kas tas ir?
13	1.2. Īpašās franšīzes pazīmes
14	1.3. Franšīzu dažādība
14	1.3.1. <i>Franšīzes modeļi</i>
15	1.3.2. <i>Franšīzes attīstības veidi</i>
17	1.3.3. <i>Uzņēmējdarbības jomas</i>
18	<b>2. FRANŠĪZES UZŅĒMĒJDARBĪBAS SĀKUMS</b>
19	2.1. Franšīzes izveidošanas algoritms
22	2.2. Franšīzes pirkšanas algoritms
22	2.3. Pirkšana-pārdošana
26	<b>3. FRANŠĪZES ŅĒMĒJA POTENCIĀLA NOVĒRTĒŠANA</b>
26	3.1. Franšīzes iegādāšanās motīvi un riski
26	3.1.1. <i>Pārbaudīts uzņēmējdarbības modelis</i>
26	3.1.2. <i>Radītais tēls un preču zīmes atpazīstamība</i>
27	3.1.3. <i>Vieglākais veids finansējuma piesaistei</i>
27	3.1.4. <i>Apmācības un pastāvīgs atbalsts</i>
27	3.1.5. <i>Riski</i>
28	3.2. Potenciālo franšīzes vēlmju, vajadzību un iespēju novērtēšana
28	3.2.1. <i>Jūsu raksturs</i>
28	3.2.2. <i>Jūsu iemaņas un spējas</i>
29	3.2.3. <i>Prāta vai fiziskais darbs?</i>
29	3.2.4. <i>Darba laiks: pilna vai nepilna darba diena?</i>

29	3.2.5. Ģimenes atbalsts
29	3.2.6. Finanšu resursi
30	3.2.7. Franšīzes uzņēmējdarbības modeļa izpratne
<b>31</b>	<b>4. FRANŠĪZU ATLASE</b>
31	4.1. Franšīzes atlases kritēriju noteikšana
31	4.1.1. Preču zīmes atpazīstamības līmenis
32	4.1.2. Investīciju nepieciešamība
32	4.1.3. Pieredzes nepieciešamība
32	4.1.4. Tīrgus analīze
32	4.2. Franšīzes meklēšana
32	4.2.1. Franšīzu katalogi
33	4.2.2. Meklēšanas sistēmas
33	4.2.3. Franšīzes izstādes
34	4.2.4. Franšīzes konsultanti
34	4.2.5. Tiesā vides analīze
<b>35</b>	<b>5. FRANŠĪZES NOVĒRTĒŠANA UN IZVĒLE</b>
35	5.1. Franšīzes devēja vērtēšana
35	5.1.1. Franšīzes devēja pieredze
36	5.1.2. Franšīzes attīstības tendences un plāni
36	5.1.3. Tiesiskie un finansiālie aspekti
37	5.2. Franšīzes uzņēmējdarbības konkurētspējas vērtēšana
37	5.2.1. Vispārīgās sektora tendences
37	5.2.2. Produkta/pakalpojuma pieprasījums
38	5.2.3. Produkta/pakalpojuma konkurences vide
39	5.3. Franšīzes nosacījumi
39	5.3.1. Franšīzes maksājumi
39	5.3.1.1. Sākotnējais franšīzes maksājums

40	5.3.1.2. <i>Periodiskie maksājumi</i>
40	5.3.1.3. <i>Citi maksājumi</i>
40	5.3.2. <i>Preču/pakalpojumu sniegšanas teritorija un punkta atrašanās vieta</i>
41	5.3.3. <i>Tirgvedība</i>
43	5.3.4. <i>Apmācības</i>
43	5.3.5. <i>Cilvēkresursi</i>
44	5.3.6. <i>Piegādātāji</i>
45	5.3.7. <i>Atskaites franšīzes devējam</i>
46	5.4. <i>Franšīzes finanšu aspektu novērtēšana</i>
46	5.4.1. <i>Sākotnējās investīcijas</i>
47	5.4.2. <i>Darbības izdevumi</i>
48	5.4.3. <i>Finanšu prognožu veidošana</i>
49	5.4.3.1. <i>Ieņēmumu prognoze</i>
50	5.4.3.2. <i>Izdevumu prognoze</i>
50	5.4.3.3. <i>Naudas plūsmas plānošana</i>
50	5.4.4. <i>Finansēšanas avoti</i>
51	5.5. <i>Franšīzes sistēmu likumdošanas aspekti</i>
52	5.5.1. <i>Franšīzes līgums</i>
52	5.5.1.1. <i>Franšīzes līgumu likumdošanas režīms Lietuvā</i>
60	5.5.1.2. <i>Franšīzes līgumu likumdošanas režīms Latvijā</i>
66	5.5.2. <i>Franšīzes līguma struktūras paraugs</i>
67	5.6. <i>Franšīzesņēmēju aptauja</i>
68	5.7. <i>Sarunas ar franšīzes devēju</i>



74	Par projektu
74	Par Lietuvas franšīzes centru
74	Par Lietuvas darba devēju konfederāciju
75	Par Latvijas darba devēju konfederāciju
75	Par Klaipēdas apriņķa darba devēju asociāciju
76	Lietuvas un Latvijas reģionu pētījums par franšīzes pievilcību

## PAR AUTORIEM



**Viktorija Mihailovska.** Saņēmusi ekonomikas maģistra grādu. “ADVANCED ADVICE Strategy&Process LAB” vadītāja. Ir vairāk nekā 5 gadu pieredze saistībā ar franšīzēm, projektu vadību, finansējuma piesaisti, uzņēmumu procesu analīzi, stratēģisko eksporta attīstības veicināšanu. Realizējusi vairāk nekā 40 stratēģiskās attīstības projektus.



**Ilja Malkin.** Stratēģiskās attīstības un projektu vadības konsultāciju kompānijas “ADVANCED ADVICE” vadītājs. Ir vairāk nekā 7 gadu pieredze vadības konsultācijās – franšīzes, eksporta attīstības veicināšana, stratēģiskā attīstība, finansēšanas piesaiste, klasteru izveidošana. Realizējis vairāk nekā 70 dažādus attīstības projektus. Lietuvas franšīzes centra izveides darba grupas vadītājs. Pirmās lietuviešu valodā sarakstītās grāmatas par franšīzi “Franšīzes rokasgrāmata” līdzautors.



**Severinas Žilinskis.** Lietuvas franšīzes centra direktors no 2007 gada. Pirmās lietuviešu valodā uzrakstītās grāmatas par franšīzi “Franšīzes rokasgrāmata” līdzautors. Viens no pirmajiem konsultantiem par franšīzi Lietuvā. Starptautiskā franšīzes konsultantu tīkla loceklis. Vietējo un starptautisko publikāciju par franšīzes tematiku autors. Semināru programmu par franšīzi autors un galvenais lektors.

Materiālus sadaļai “Tiesiskie franšīzes aspekti” sagatavoja starptautisko advokātu birojs “VARUL”:

**Robert Juodka** (starptautisko advokātu biroja “VARUL” Lietuvas vadošais partneris)

**Agnė Mereckaitė** (starptautisko advokātu biroja “VARUL” asociētais jurists)

**Jūlija Jerneva** (starptautisko advokātu biroja “VARUL” partnere Latvijā)

**Aleksejs Smirnovs** (starptautisko advokātu biroja “VARUL” jaunākais jurists)



## VĀRDNĪCA

**Franšīze** – konkrēta uzņēmējdarbības koncepcija, kas ar īpašumtiesībām pieder franšīzes devējam, sastāv no uzņēmējdarbības sistēmas, *know-how* un tiesībām uz uzņēmējdarbības atšķirības zīmēm, ko par noteiktu samaksu nodod franšīzesņēmējam.

**Franšīzes darbība** – uzņēmējdarbības organizēšanas modelis, kad viens subjekts (franšīzes devējs) par noteiktu samaksu nodod otram subjektam (franšīzesņēmējam) tiesības izmantot savu radīto uzņēmējdarbības sistēmu, uzkrāto *know-how* (praktisko pieredzi un zināšanas) un uzņēmējdarbības atšķirības zīmes.

**Franšīzes devējs** (angļu val. *franchisor*) – uzņēmums vai uzņēmējs fiziskā persona, kuram pieder franšīzes uzņēmējdarbības modelis un kurš saskaņā ar franšīzes līgumu piešķir franšīzesņēmējam tiesības izmantot uzņēmējdarbības modeli un atšķirības zīmes.

**Franšīzes uzņēmējdarbība** – franšīzes devēja uzņēmējdarbības modelis, uz kura pamata ir radīta franšīze. Attiecīgi franšīzes preču zīme ir franšīzesņēmēja preču zīme, zem kuras darbojas viss franšīzes tīkls.

**Franšīzesņēmējs** (angļu val. *franchisee*) – uzņēmums vai uzņēmējs fiziskā persona, kurš saskaņā ar franšīzes līgumu saņem no franšīzes devēja tiesības izmantot devēja uzņēmējdarbības modeli un atšķirības zīmes.

**Uzņēmējdarbība, kas darbojas uz franšīzes pamata** – franšīzesņēmēja uzņēmējdarbība, kuru tas pārvalda saskaņā ar franšīzes līgumu.

**Franšīzes līgums** – vienošanās, saskaņā ar kuru franšīzes devējs par attiecīgu samaksu nodod franšīzesņēmējam tiesības izmantot tā nosaukumu, preču un (vai) pakalpojumu zīmi, tirgvedības sistēmu, ražošanas tehnoloģijas un uzņēmējdarbības pārvaldīšanas metožu kopumu.

**Franšīzes tīkls** – franšīzes devējs un franšīzesņēmēju kopums, kas nodarbojas ar uzņēmējdarbību zem franšīzes devēja preču zīmes.

## IEVADS

Šī grāmata paredzēta cilvēkiem, kuri interesējas par franšīzi un apsver iespēju sākt savu uzņēmējdarbību uz franšīzes pamata.

Bieži rodas jautājums, vai vērts iegādāties franšīzi un par to maksāt franšīzes devējam, ja iespējams nodibināt uzņēmumu un tādu pašu uzņēmējdarbību uzsākt pašam? Šajā grāmatā mēs piedāvāsim lasītājiem informāciju, kas palīdzēs novērtēt franšīzes darbības priekšrocības un ar to saistīto risku, kā arī pamatoti atbildēt uz iepriekš uzstādīto jautājumu.

Ceram, ka grāmatā sev noderīgu informāciju atradīs arī tie cilvēki, kas plāno uz savas uzņēmējdarbības pamata izveidot franšīzi, kā arī cilvēki, kas interesējas par progresīviem vadības modeļiem.

Franšīzes ideja tiek saistīta ar viduslaiku Eiropas feodālo sistēmu. XIX gadsimtā analogiski uzņēmējdarbības principi izplatījās Vācijas alus darītāju vidū, kuri sāka pārdot bāriem tiesības reklamēt alu, izmantojot alus darītāja vārdu. Taču visbiežāk franšīzes, kā mūsdienu uzņēmējdarbības attīstības modelis, izveidošanas nopelnus piedēvē Īzakam Zingeram, kas 1858. gadā Amerikas Savienotajās Valstīs radīja uzlaboto šujmašīnu izplatīšanas sistēmu. Pateicoties savu pārstāvju tīklam, viņam izdevās atrisināt galveno tā laika ražotāju problēmu – pārklāja lielu teritoriju ne tikai pārdošanas, bet arī apkopšanas ziņā, tajā pašā laikā saglabājot vienotu vārdu un kvalitātes standartus. Zinger šujmašīnu izplatīšanas piemērs atklāja lielas franšīzes kā uzņēmējdarbības attīstības modeļa iespējas un ielika stingrus pamatus turpmākai franšīzes attīstībai.

Svarīgi atzīmēt, ka franšīzes izplatībā neparasti liela nozīme ir tirgus atvērtībai. Baltijas valstīs līdz XX gadsimta pēdējās desmitgades sākumam esošās plānošanas ekonomikas apstākļos priekšnoteikumi franšīzes attīstībai radās tikai pēc pārejas uz tirgus ekonomiku. Nākas atzīt, ka no tā laika līdz mūsdienām Baltijas valstīs franšīzes

attīstības tempi bija diezgan lēni. Attīstības tempus kavēja nosacīti nelielais Baltijas valstu tirgus apmērs, franšīzei labvēlīgas likumdošanas bāzes neesamība un nestabilizējusies uzņēmējdarbības kultūra.

Lēni, bet franšīze atrod savu vietu Baltijas valstu uzņēmējdarbības kartē.

Starp lietuviešu izcelsmes uzņēmumiem, kas veiksmīgi un ar peļņu darbojas uz franšīzes pamata, var minēt "Čili" (restorānu tīkls), "Gurmans" (mazumtirdzniecība ar tēju un kafiju), "Printera" (drukāšanas tehnikas apkalpošana), "Europa City" (viesnīcu tīkls), "Senukai" (tirdzniecības tīkli) un citas. Ne mazums veiksmīgu franšīzes tīklu ir arī starp Latvijas uzņēmumiem, piemēram, "Stenders" (kosmētikas līdzekļi) un citi.

Bez vietējām franšīzēm Baltijas valstu tirgos darbojas arī tādas visā pasaulē pazīstamas franšīzes kā „McDonalds“, „KFC“, „RE/MAX“, „Door Training“, „The Body Shop“, „L'Occitane“, „Mexx“, „Mango“ un citas.

Var apgalvot, ka Baltijas uzņēmēji morāli jau ir nobrieduši darbam ar franšīzes līgumu, taču šī darba veiksmīgai nodrošināšanai ir būtiskas arī pielietojamās franšīzes darbības zināšanas. Šajā grāmatā mēs nodosim lasītājiem tās zināšanas, kas ir būtiskas un noderīgas uzņēmējdarbības sākumam ar franšīzes līgumu.

Grāmata sastāv no 5 galvenajām nodaļām:

*Nodaļā „Vispārīga informācija par franšīzi“* piedāvāts īss kurss franšizes uzņēmējdarbības modeļa iepazīšanai;

*Nodaļā „Franšizes sistēmas izveidošanās“* aprakstām, kā franšīzē ienāk franšizes devēji unņēmēji, kādi ir viņu motīvi un riski;

*Nodaļā „Franšizesņēmēja potenciāla novērtēšana“* paskaidrosim, kā cilvēks var novērtēt savu potenciālu darbam ar franšizes līgumu un noteikt savas vajadzības pret pērkamo franšīzi;

*Nodaļā „Franšizes atlase“* runājam par sākotnējo franšizes atlasīšanu, kuras mērķis ir sašaurināt izvēli līdz 3-5 franšīzēm, kas potenciālajamņēmējam būtu jānovērtē un jāsalīdzina savā starpā;

*Nodaļā „Franšizes novērtēšana un izvēle“* sniedzam vairāku franšīzu savstarpējās salīdzināšanas algoritmu un norādām kritērijus, kas palīdzēs izvēlēties Jums visnoderīgāko franšīzi.

No sirds ceram, ka šī grāmata Jums kļūs par noderīgu padomdevēju, un vēlam veiksmi uzņēmējdarbībā!

.....

Autori,  
*Viktorija, Ilja, Severinas*

# 1

## VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR FRANŠĪZI

### 1.1. Franšīzes darbība – kas tas ir?

Jēdziens „franšīze“ bieži tiek lietots mūsdienu masu saziņas līdzekļos, bieži arī nākas to dzirdēt biznesa sanāksmēs, studentiem par to stāsta biznesa vadības pasniedzēji augstskolās. Taču, lai gan pats vārds, kā arī tajā iekodētais uzņēmējdarbības organizēšanas modelis pasaulē strauji kļuvis populārs jau gandrīz piecdesmit gadus, Baltijas valstīs „franšīze“ vēl nav plaši pazīstams un pareizi izprotams jēdziens.

Tātad iepazīšanos ar franšīzi sāksim, analizējot šī jēdziena izcelsmi. Tulkojot no franču valodas, vārds franchise nozīmē privilēģija. Vēsturiski izveidojās tā, ka franchise tika dēvēta par atļauju, citiem vārdiem sakot - privilēģiju nodarboties ar attiecīgo uzņēmējdarbību, kuru feodāļi piešķīra vienkāršiem zemniekiem. Visbiežāk tās bija alus darītavas, stipro alkoholisko dzērienu ražotnes, ādas apstrādes darbnīcas. Piešķirot tādas privilēģijas, feodāļi ne tika palielināja savus ieņēmumus no zemniekiem, bet arī paplašināja savas ietekmes robežas. Mūsdienu uzņēmējdarbības pasaulē franšīze tiek saistīta arī ar paplašināšanos. Taču par franšīzes iezīmēm kā par uzņēmējdarbības paplašināšanas veidu parunāsim nedaudz vēlāk šajā nodaļā, bet tikmēr iepazīsimies ar pasaulē lietojamo jēdzienu skaidrojumiem saistībā ar franšīzi.

**Franšīzes darbība** – uzņēmējdarbības organizēšanas modelis, kad viens subjekts (franšīzes devējs) par noteiktu samaksu nodod otram subjektam (franšīzes ņēmējam) tiesības izmantot savu radīto uzņēmējdarbības sistēmu, uzkrāto *know-how* (praktisko pieredzi un zināšanas) un uzņēmējdarbības atšķirības zīmes.

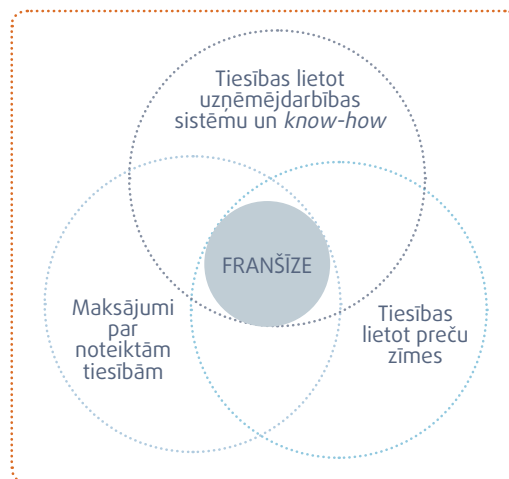
Franšīzes jēdziena aprakstā tika minētas divas galvenās franšīzes attiecību puses – franšīzes devējs un ņēmējs:

**Franšīzes devējs** (angļu val. *franchisor*) – uzņēmums vai uzņēmējs fiziskā persona, kuram pieder franšīzes uzņēmējdarbības modelis un kurš saskaņā ar franšīzes līgumu piešķir franšīzes ņēmējam tiesības izmantot uzņēmējdarbības modeli un atšķirības zīmes.

**Franšīzes ņēmējs** (angļu val. *franchisee*) - uzņēmums vai uzņēmējs fiziskā persona, kurš saskaņā ar franšīzes līgumu saņem no franšīzes devēja tiesības izmantot devēja uzņēmējdarbības modeli un atšķirības zīmes.

**Franšīze** – konkrēta uzņēmējdarbības koncepcija, kas ar īpašumtiesībām pieder franšīzes devējam, sastāv no uzņēmējdarbības sistēmas, *know-how* un tiesībām uz uzņēmējdarbības atšķirības zīmēm, ko par noteiktu samaksu nodod franšīzes ņēmējam.

Shematiski franšīzes sastāvdaļas ir attēlotas 1. attēlā.



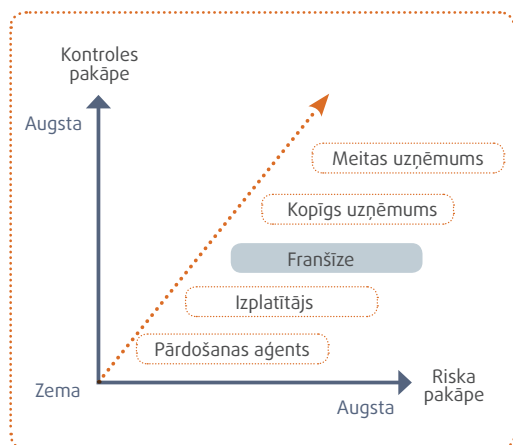
1. attēls. Franšīzes sastāvdaļas

Kā jau rakstijām, katru franšīzesņēmēju saista savstarpējas uzņēmējdarbības attiecības ar franšīzesdevēju, šīs attiecības, bez šaubām, skaidri jāformulē un jāreglamentē. Šo funkciju veic franšīzes līgums – neatņemams franšīzes atribūts.

**Franšīzes līgums** – vienošanās, saskaņā ar kuru franšīzesdevējs par attiecīgu samaksu piešķir franšīzesņēmējam tiesības lietot viņa nosaukumu, preču un/vai pakalpojumu zīmes, tirgvedības sistēmas, ražošanas tehnoloģijas un uzņēmējdarbības metožu kombināciju.

## 1.2. Īpašās franšīzes pazīmes

Nereti, formulējot franšīzi, lietojam alegorijas „uzņēmējdarbības tirazēšana” vai pat „uzņēmējdarbības klonēšana”. Tās atspoguļo franšīzes būtību un norāda uz galveno franšīzes mērķi – uzņēmējdarbības attīstību. Plānojot uzņēmējdarbības attīstību, uzņēmējam ir iespēja izvēlēties no daudziem attīstības veidiem, sākot ar pārdošanas aģentu algošanu un beidzot ar meitas uzņēmumu dibināšanu. Starp šiem attīstības veidiem ir arī franšīze. 2. attēlā salīdzinājam dažādus uzņēmējdarbības attīstības veidus, ņemot vērā divus kritērijus: uzņēmējdarbības kontrole un riska pakāpe. Kontroles pakāpe raksturo uzņēmējdarbības īpašnieka spēju tiešā veidā kontrolēt jaunās atvērtās apakšnodaļas, kā arī operatīvi un veiksmīgi ietekmēt tajās pieņemtos lēmumus, bet riska pakāpe raksturo uzņēmējdarbības īpašnieka zaudējumus jaunatvērto nodaļu neveiksmes gadījumā.



2. attēls. Atšķirīgu uzņēmējdarbības attīstības veidu salīdzinājums

Attēlā redzam, ka attīstība franšīzes veidā, salīdzinot ar citiem vērtētajiem attīstības veidiem, izeļas ar optimālu riska un uzņēmējdarbības kontroles pakāpes attiecību. Riska pakāpe tiek sabalansēta, pateicoties tam, ka jauno nodaļu attīstībā lielāko daļu līdzekļu investē franšīzesņēmēji, tādēļ devēja finanšu risks samazinās. Uzņēmējdarbības kontroles pakāpe savukārt paliek augsta, jo franšīzesņēmējam, lai gan viņš ir uzņēmējdarbības (kuru pārvalda saskaņā ar franšīzes līgumu) īpašnieks, tomēr jāievēro franšīzes līguma nosacījumi, standarti un procedūras.

Īpaša uzņēmējdarbības attīstības iezīme franšīzes veidā – tās straujums. Uz veiksmīga un konkurētspējīga uzņēmējdarbības pamata radīto franšīzi devējs pārdodņēmējam, tādā veidā attīstot savu franšīzes tīklu. Pasaules praksē ir ne mazums piemēru, kad franšīzes tīkli desmit gadus pēc kārtas attīstīja vidēji 2-2,5 apakšnodaļas dienā. 10 gadu laikā no aktīvās attīstības sākuma daži franšīzes tīkli pārsniedza 10 000 nodaļu, kas atradās vairāk nekā 60 valstīs.

Tāpat franšīzes tīkls var sastāvēt no dažiem desmitiem līdz vairākiem desmitiem tūkstošu franšīzesņēmēju, kuri lieto tās pašas tirdzniecības zīmes, savas uzņēmējdarbības vienības pārvalda atbilstoši tādiem pašiem uzņēmējdarbības standartiem un noteikumiem un par to maksā maksājumus franšīzesdevējam. Vienu reizi radot efektīvu franšīzi, franšīzesdevējs to var pārdot tūkstošiem reizi, tādā veidā tiks izveidots tūkstošiem tādu pašu uzņēmējdarbību. Piekritiet, ka ne katras uzņēmējdarbības attīstības veids piedāvā tik galvu reibinošas iespējas.

Jau nosaucām vairākus franšīzes labumus devējam – īpaši straujas attīstības iespējas un labas sākotnējo investīciju, riska un biznesa kontroles pakāpes attiecības. Zemāk piedāvājam vēl dažus:

- ※ **Mēroga ekonomijas priekšrocību izmantošana.** Jo lielāks ir franšīzes tīkls un tajā vairāk franšīzesņēmēju, jo lielāku ekonomijas efektu var panākt piegādēs, tirgvedībā, inovācijās un citos svarīgos uzņēmējdarbības procesos.
- ※ **Motivētu un lojālu cilvēku iesaistīšana.** Lai gan franšīzesņēmējiem jāievēro visi franšīzes līguma noteikumi, standarti un procesi, tomēr viņi paliek savu nodaļu īpašnieki, tāpat viņu motivācija ir tieša: rūpēties

par savas uzņēmējdarbības veiksmi, lai gan tā darbojas uz franšīzes līguma pamata.

- ⌘ **Pastāvīgi attīstībā esošā tīkla vērtības palielināšanās.** Tīkla augšana nodrošina iespēju ātri ieņemt lielu tirgus daļu, pieradināt patērētājus pie sava produkta vai pakalpojuma. Tādā veidā palielinās visa tīkla vērtība. Jāatzīmē arī, ka augošajā franšīzes tīklā pastāvīgi palielinās attiecīgu izejvielu izmantošana, līdz ar to tīkls kļūst vērtīgāks un svarīgāks šādu izejvielu piegādātājiem. Tā vai citādi šo augšanu var kapitalizēt.
- ⌘ **Stabila naudas plūsma.** Franšīzesņēmēja maksājamo maksājumu struktūrā svarīga loma ir periodiskiem maksājumiem franšīzes devējam. Kad franšīzes tīkls apvieno pietiekami lielu franšīzesņēmēju skaitu, to periodiskie maksājumi formē prognozējamā un stabilā naudas plūsmā, kuras ir viens no būtiskākajiem uzņēmējdarbības veiksmes faktoriem.

Kad ir aprakstīti cēloņi, kuru dēļ franšīzes devēji izvēlas franšīzi kā savas uzņēmējdarbības attīstības veidu, var pāriet pie iemesliem, kuru dēļ franšīzes iegūšana ir izdevīga franšīzesņēmējiem:

- ⌘ **Attīstītās tehnoloģijas, attīstītās darba metodes, uzticami piegādātāji un plašu partneru tīkls.** Pievienojoties franšīzes tīklam, jaunas franšīzesņēmējs isā laikā pārņem visas zināšanas un tehnoloģijas, kuras franšīzes devējs un jau esošieņēmēji uzkrājuši no uzņēmējdarbības sākuma. Jaunais franšīzesņēmējs varēs izvairīties no uzņēmējdarbības sākumam raksturīgām kļūdām, iegūs pieeju jau uzticamiem piegādātājiem un attīstītām darba metodēm. Tas būtībā samazinās bankrota iespējamību un potenciālos zaudējumus, kuri varētu rasties, ja uzņēmējdarbībā ir maza pieredze.
- ⌘ **Mēroga ekonomijas labums.** Katrs franšīzes devējs, kas pievienojas franšīzes tīklam, nekavējoties var izmantot mēroga ekonomijas priekšrocības preču un pakalpojumu piegādē, tirgvedībā, zinātniskajos pētījumos un tehnoloģiskajā attīstībā, kā arī citos svarīgos uzņēmējdarbības procesos.
- ⌘ **Franšīzes devēja metodiskā palīdzība un padomi, kā labāk un efektīvāk pārvaldīt uzņēmējdarbību.** Franšīzes devējs metodiski atbalsta franšīzesņēmēju vairākos

veidos – piedāvā viņiem sistematizētu bāzes uzņēmējdarbības pārvaldības *know-how*, palīdz atvērt pirmo nodaļu, sniedz pastāvīgu palīdzību un dalās ar visiem tīkla robežās panāktajiem sasniegumiem.

- ⌘ **Zināma franšīzes preču zīme, kura veido priekšnosacījumus pastāvīgai klientu plūsmai un samazina vajadzību pēc tirgvedības darbībām.** Franšīzesņēmējs no pašas uzņēmējdarbības sākuma saņem pazīstamo franšīzes tīkla preču zīmi, kura, ja ir populāra, var piesaistīt patērētājus bez papildu pūlēm no franšīzesņēmēja puses. Ja franšīzesņēmējs sāktu uzņēmējdarbību, kas būtu balstīta nevis uz franšīzes pamata, bet neatkarīgu, viņa preču zīmes radīšana, popularizēšana, atpazīstamības palielināšana un patērētāju piesaiste prasītu daudz vairāk laika.

Šajā apakšnodaļā apspriedām galvenās franšīzes iezīmes un šīs uzņēmējdarbības organizēšanas modeļa priekšrocības ganņēmējam, gan devējam. Nākamajā apakšnodaļā apskatīsim franšīzes modeļus un iepazīsimies ar atšķirīgiem franšīzu attīstības veidiem.

### 1.3. Franšīzu dažādība

Šajā apakšnodaļā lasītājus iepazīstināsim gan ar franšīzu dažādību, gan arī ar uzņēmējdarbības jomām, kurās franšīze tiek piemērota visvairāk, pievērsīsim uzmanību dažādiem franšīzes modeļiem un to attīstības veidiem.

#### 1.3.1. Franšīzes modeļi

Bieži vien ir grūti atšķirt franšīzi no licenzēšanas vai aģenta vienošanās. Taču franšīzēm ir specifiskas iezīmes, kas tās atšķir no cita rakstura uzņēmējdarbības sadarbības veidiem. Tālāk apskatīsim dažus pasaulē visvairāk izplatītos franšīzes modeļus: preču izplatīšana, ražošana un uzņēmējdarbības modeļa franšīzes.

**Preču izplatīšanas franšīzes tīklā** franšīzesņēmējs tikai pārdod devēja preces un viņam ir tiesības izmantot franšīzes devēja preču zīmes. Franšīzes devējs dažreiz nosaka konkrētas prasības (piemēram, tirdzniecības platības izdaiļošanu vai to atrašanās vietu) vai sniedz

attiecīgas rekomendācijas (piemēram, personāla izturēšanās vai apģērba normas), bet nenodod visas uzņēmējdarbības sistēmu. Šis modelis ASV veido lielāko daļu no visām mazumtirdzniecības veikalos pārdotajām precēm. Visbiežāk preču izplatīšanā uz franšīzes pamata darbojas apģērbu, kosmētikas vai aksesuāru veikali un automobiļu tirdzniecības saloni. Šis franšīzes modelis līdzīgs piegādātāja un izplatītāja attiecībām. Nepieciešams atzīmēt, ka mūsdienu franšīzes pasaulē preču izplatīšanas franšīzes pēc sava rakstura vislabāk pietuvinās uzņēmējdarbības modeļa franšīzēm – devējsņēmējiem papildus nodod daudzus uzņēmējdarbības algoritmu, pārvaldīšanas sistēmu, IT un uzskaites līdzekļus.

**Uzņēmējdarbības modeļa franšīzes** modelis no visiem nosauktajiem ir visvairāk izplatīts un to var piemērot gandrīz jebkurai iedomātai uzņēmējdarbības jomai. Ja ir uzņēmējdarbības formāta franšīze, franšīzesņēmējs ne tikai ražo un/vai pārdod preces, sniedz pakalpojumus un iegūst tiesības lietot franšīzes devēja preču zīmes. Svarīgākais ir tas, ka franšīzesņēmējs saņem detalizēti aprakstītas uzņēmējdarbības vadības metodiku. Metodika paskaidro, kā pārvaldīt visu uzņēmējdarbību un katru tās sastāvdaļu atsevišķi. Citādi sakot, iegādājoties

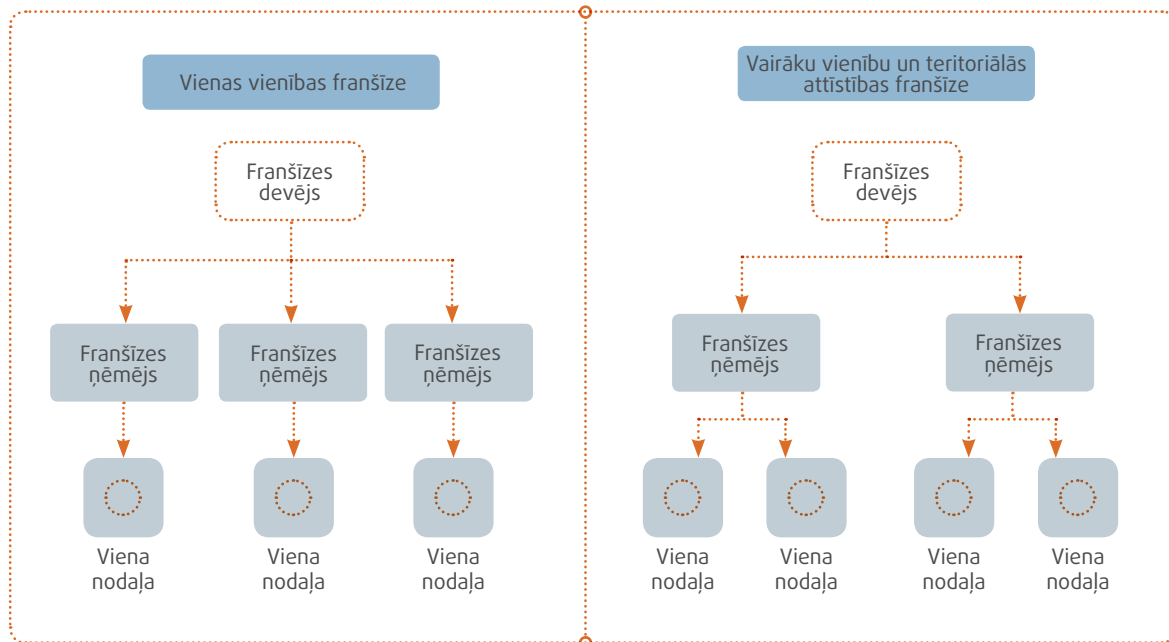
uzņēmējdarbības formāta franšīzi,ņēmējs saņem visu franšīzes devēja intelektuālo īpašumu un viņa uzņēmējdarbības koncepciju, kuru var izmantot savas uzņēmējdarbības (kas darbojas saskaņā ar franšīzes līgumu) attīstībai.

**Ražošanas franšīzes tīklā** franšīzesņēmējs no devēja saņem visu tehnoloģisko ražošanas *know-how*, taču bieži vien nesaņem atļauju tiešā veidā izplatīt saražoto produkciju, lai gan dažreiz tādas tiesības viņam tiek piešķirtas kopā ar tiesībām uz preču zīmes lietošanu un preču izplatīšanu ar uzņēmējdarbības sistēmu. Šis modelis visvairāk izplatīts dzērienu un pārtikas rūpniecībā.

### 1.3.2. Franšīzes attīstības veidi

Kad potenciālais franšīzesņēmējs ir sācis interesēties par franšīzes piedāvājumu, viņš noteikti saskarsies ar franšīzu piedāvājumiem, kuri atšķirsies ar savu attīstības specifiku un arī ar franšīzesņēmēja saistībām. Tālāk apskatīsim vairākus galvenos franšīzes attīstības veidus: tiešā un *master* franšīze.

Tiešās franšīzes galvenā pazīme ir tā, ka franšīzes līguma parakstīšana un tiešā komunikācija notiek



3. attēls. Tiešās franšīzes kategorijas

starp gala franšīzesņēmēju un franšīzesdevēju. Tiešā franšīze iedalās trīs kategorijās: vienas vienības franšīze, vairāku vienību franšīze un teritoriālās attīstības franšīze. Šie attīstības veidi ir shematiski attēloti 3. attēlā.

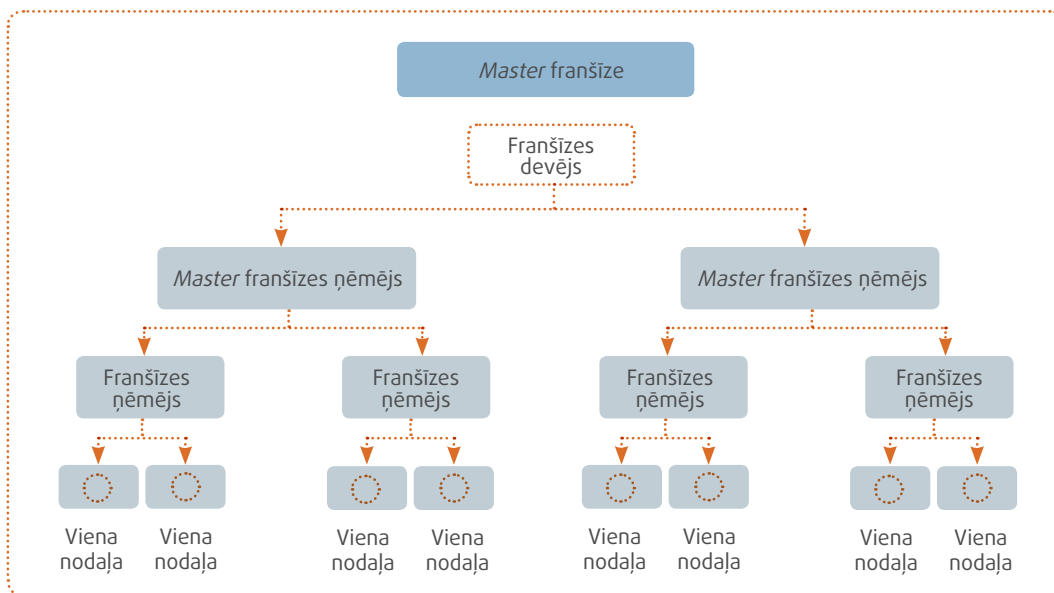
**Vienas vienības franšīzes** gadījumā franšīzesdevējs, pārdodot franšīzi, nodod franšīzesņēmējam tiesības atvērt vienu nodaļu (uzņēmējdarbības vienību) un tajā veikt uzņēmējdarbību. Bieži vien tādas franšīzes pārdod tās attīstības sākumā un tās pērk atsevišķi uzņēmēji, kuri plāno paši strādāt un vadīt atvērto nodaļu. Iegādājoties vienas nodaļas franšīzi, uzņēmējs iegūst teritoriālo aizsardzību, proti, franšīzesdevējs nodrošina, ka tuvāk par noteiktu attālumu netiks dibināta tās pašas preču zīmes nodaļa. Tieši šī iemesla dēļ potenciālais franšīzesņēmējs bieži vien var tikt ierobežots jaunas nodaļas vietas izvēlē – viņš vai nu var saņemt konkrētu vietu sarakstu, no kurām būs jāizvēlas, vai arī viņam varētu būt uzlikts pienākums iznomāt platību no franšīzesdevēja.

**Vairāku vienību franšīzes** gadījumā franšīzesņēmējs, iegādājoties franšīzi, iegūst tiesības un pienākumus atvērt noteiktu nodaļu (uzņēmējdarbības vienību) skaitu noteiktā laika periodā. Visbiežāk par vairāku vienību franšīzesņēmējiem kļūst vai nu jau esošie vienas vienības franšīzesņēmēji ar pieredzi, kuri attīsta savu darbību, vai investēt gatavie uzņēmēji, kuri

neplāno tiešā veidā strādāt nodaļās. Šim attīstības veidam arī raksturīga teritoriālā aizsardzība, tāpēc vairāku vienību franšīzesņēmējam varētu būt saistības ar devēju saskaņot katras atveramās nodaļas atrašanās vietu, lai neradītu konkurenci citiem tā paša tīkla franšīzesņēmējiem.

**Teritorijas attīstības franšīze** būtībā ir ļoti līdzīga vairāku vienību franšīzei ar to, ka vienam franšīzesņēmējam ir piešķirtas tiesības un tajā pašā laikā arī pienākumi atvērt un tiešā veidā pārvaldīt noteiktu nodaļu skaitu. Pirmā to atšķirība ir tajā, ka teritorijas attīstības franšīzes gadījumā noteiktas teritorijas, piemēram, pilsētas vai valsts robežās,ņēmējam ir tiesības pašam lemt par nodaļu atrašanās vietu. Otra atšķirība ir tā, ka visbiežākņēmējs, vienojoties ar franšīzesdevēju, apņemas atvērt noteiktu minimālu nodaļu skaitu, bet tanī pat laikā var atvērt arī vairāk nodaļu, ja uzskatīs, ka tas ir ekonomiski izdevīgi.

No aprakstītajiem tiešajiem franšīzespiemēriem acīmredzami skaidrs katra aprakstītā veida attīstības potenciāls – vislētākā franšīzes tīkla attīstība tiek panākta vienas vienības franšīzes gadījumā, bet vairāku vienību un teritoriālās attīstības franšīze rada priekšnoteikumus daudz ātrākai attīstībai. Taču visātrāko franšīzes tīkla attīstību var sasniegt, izmantojot *master franšīzi* (angļu val. *master franchising*), kura dažreiz tiek saukta par netiešo franšīzi (subfranšīze) (angļu val. *sub-franchising*), kuras būtība ir shematiski attēlota 4. attēlā.



4. attēls. Master franšīzes struktūra

**Master franšīze** ir sarežģītākais, bet izplatītākais franšīzes tīkla attīstības veids. Tās atšķirības pazīme – franšīzes devējs galaņēmējiem franšīzes pārdod nevis tiešā veidā, bet caur starpniekiem, kuri tiek saukti par *master* franšīzesņēmējiem (angļu val. *master franchisee*). Šis veids līdzīgs teritoriālās attīstības franšīzei, jo katram *master* franšīzesņēmējam ir tiesības un pienākumi pārdot galaņēmējiem franšīzes noteiktā teritorijā, piemēram, valstī vai reģionā. Visbiežāk *master* franšīzesņēmēji iegūst tiesības un pienākumus noteiktā laika periodā pārdot ne mazāk par noteiktu franšīžu skaitu. Viņi var pārdot gan vienas nodaļas, gan arī vairāku nodaļu vai teritoriālās attīstības franšīzes.

Lielākoties *master* franšīzesņēmēji paši neuzsāk un neattīsta atsevišķu nodaļu darbību. To galvenā funkcija – attīstīt un pārvaldīt gala franšīzesņēmēju tīklu noteiktā teritorijā. *Master* franšīzesņēmēji paši investēņēmēju meklēšanā, to uzraudzībā, bet investīcijas atpeln no franšīžuņēmēju saņemtās franšīzes devējam samaksātās maksājumu starpības.

Šis franšīzes tīkla attīstības veids ir pievilcīgs, ja franšīzes tīklu nepieciešams ātri attīstīt jaunos tirgos. Visbiežāk *master* franšīzesņēmēji labi pārzina vietējā tirgus specifiku, spēj piedāvāt franšīzes sistēmas adaptēšanas risinājumus, viņiem ir pieeja potenciālajam franšīzesņēmēju segmentam.

**Vēl viens specifisks franšīzes attīstības veids – konversija. Konversijas franšīzes** atšķirības pazīme – par franšīzesņēmējiem kļūst tajā pašā uzņēmējdarbības jomā (kā franšīzes devējs) strādājošieņēmēji. Neatkarīgieņēmēji, iegādājoties konversijas franšīzi un kļūstot par franšīzesņēmējiem, arī turpmāk turpina savu uzņēmējdarbību, taču no franšīzes devēja iegūst iespēju izmantot tīkla preču zīmes, uzkrātās zināšanas, optimizētos uzņēmējdarbības procesus, saņemt pieeju lētākām piegādēm un (vai) plašākam klientu segmentam. Šis attīstības veids visvairāk izplatījies starp nekustamā īpašuma brokeriem, frizētavām, uzņēmējdarbības konsultantiem, degvielas uzpildes stacijām.

### 1.3.3. Uzņēmējdarbības jomas

Franšīzes prakse apstiprina, ka franšīze iespējama jebkura veida uzņēmējdarbībā, taču dabiski, ka dažādu uzņēmējdarbības veidu pievilcība franšīzei nav vienāda. Franšīze visplašāk tiek izmantota tādās uzņēmējdarbībās, kuras var viegli

sistemātiski organizēt un ātri apgūt. Ja lielāko daļu uzņēmējdarbības procesus var standartizēt, bet uzņēmējdarbības procesus nav grūti iemācīties, tad ticams, ka franšīze var kļūt par piemērotu tās uzņēmējdarbības attīstības veidu. Ja ir cita uzņēmējdarbības specifika, kā, piemēram, tiek realizēti daudzi unikāli projekti, tehnoloģisks process ir ļoti sarežģīts un pieprasa specifiskas zināšanas, tad franšīze nav tik pievilcīga.

Tieši šo iemeslu dēļ vēsturiski izveidojies tā, ka noteiktās uzņēmējdarbības jomās franšīze kļuvusi par galveno uzņēmējdarbības attīstības veidu. Zemāk apskatīsim franšīzei piemērotāko uzņēmējdarbības jomu sarakstu un vairākus katras uzņēmējdarbības jomas ārvalstu pārstāvjus, kuri attīstās franšīzes veidā:

- ✎ *Pakalpojumi uzņēmējdarbībai* (RE/MAX, Expence Reduction Analysts, Stratus Building Solutions);
- ✎ *Izglītība un apmācība* (DOOR training and consulting, Sandler training, 360 Solutions);
- ✎ *Finanšu pakalpojumi* (Vernon Street Capital, Padgett Business Services, American Business Systems);
- ✎ *Ēdināšana* (McDonald's, SubWay, Burger King);
- ✎ *Veselība un skaistumkopšana* (Curves, Glamour Secrets, Anytime Fitness);
- ✎ *Viesnīcas* (Holiday Inn, Best Western, Hilton);
- ✎ *Būvniecība un remonts* (Novus Glass, Snap-On Tools, Rooter Man);
- ✎ *Atpūta un izklaide* (Cruise Planners, Baby Boot Camp, Gymboree);
- ✎ *Tirdzniecība* (7-Eleven, The Body Shop, Zara);
- ✎ *Informācijas tehnoloģijas* (ReissWolf, Printera, Cartridge world);
- ✎ *Publiskie sakari, reklāma* (WSI, Sign-a-Rama, Proforma);
- ✎ *Farmācija, aptiekas* (Medicine Shoppe, Good Feet, Massage Envy);
- ✎ *Transports* (Car Care Center, Avis, Hertz).

Izlasot šo nodaļu, iepazīnāties ar franšīzes pamatiem, franšīzes modeļiem, to attīstības veidiem un uzņēmējdarbības jomām, kur franšīzes sastopamas visbiežāk. Nākamajā nodaļā varēsiet detalizētāk aplūkot franšīzes izveidošanas un darbības principus.

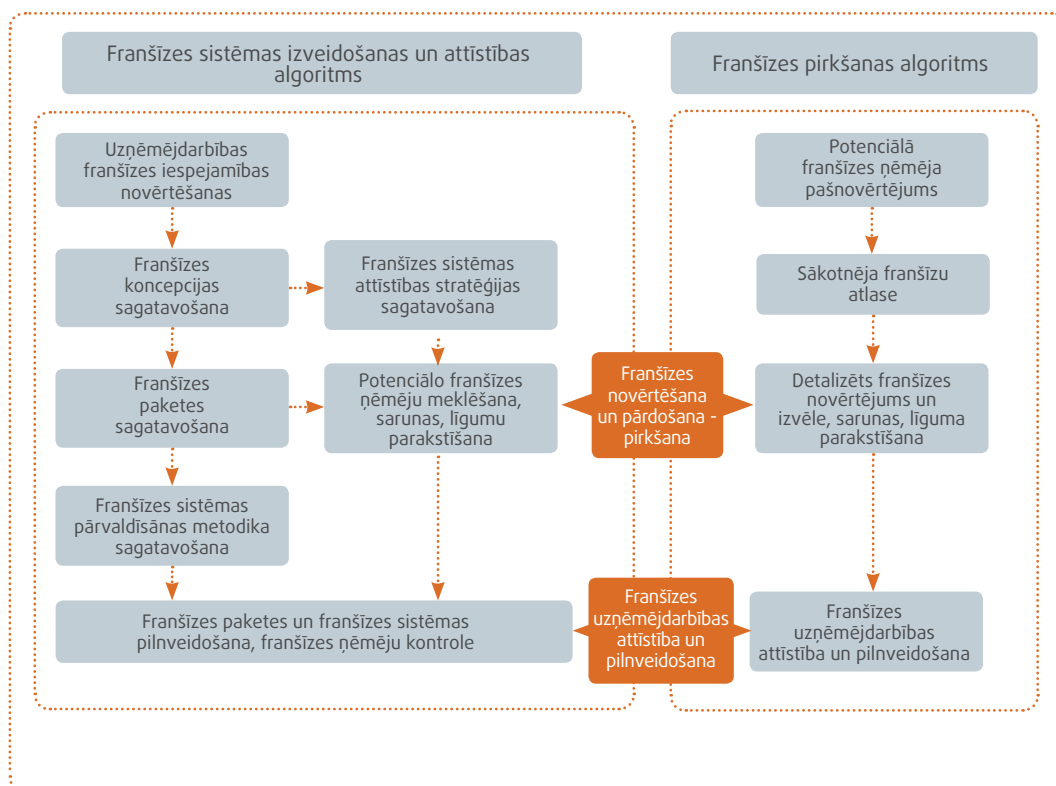
## 2 FRANŠĪZES UZŅĒMĒJDARBĪBAS SĀKUMS

Šīs nodaļas mērķis – iepazīstināt lasītājus ar vispārīgu franšizes darbības shēmu un aprakstīt franšizes uzņēmējdarbības sākuma un attīstības scenārijus gan no franšizes devēja, gan no franšizesņēmēja perspektīvas.

Kā jau tika minēts, franšizes uzņēmējdarbības modeļa pamats ir saskanīga divu pušu – franšizes devēja unņēmēja – sadarbība. Galvenais šīs veiksmīgās sadarbības nosacījums ir sistemātiska un profesionāla abu pušu sagatavošanās savstarpējai sadarbībai. Šajā nodaļā apskatīsim franšizes sadarbības jomas, kā arī franšizes devēja unņēmēja neatkarīgās darbības, kuras ir kā pamats franšizes pārdošanas–pirkšanas darījumiem, franšizes tīkla attīstībai un arvien lielākam franšizesņēmēju uzņēmējdarbības skaita pieaugumam.

Turpmāk tekstā franšizes devēju darbību sekas, kur mērķis ir izveidot un attīstīt franšizes tīklu, vispārīgi sauksim par franšizes izveidošanas un attīstības algoritmu, bet franšizesņēmēja darbības sekas, kur mērķis ir iegādāties franšizi un uz tās bāzes attīstīt uzņēmējdarbību, sauksim par franšizes pirkšanas algoritmu. Atzīmēsim, ka šo darbību seku krustošanās, citādi sakot, sadarbības jomas starp franšizes devēju unņēmēju, ir franšizes novērtēšanas un pārdošanas–pirkšanas process un uz franšizes pamata strādājošas uzņēmējdarbības attīstība un pilnveidošana.

Zemāk attēlā ir shematiski attēlotas gan neatkarīgas franšizes devēja unņēmēja darbības, gan arī sadarbības jomas, kuras sauksim par franšizes darbības shēmu.



Turpmākajās apakšnodaļās detalizētāk apskatīsim shēmā attēlotās franšizes izveidošanas un attīstības algoritmu, franšizes pirkšanas algoritmu un franšizes novērtēšanas un pārdošanas-pirkšanas soļus. Šajā nodaļā lielāka uzmanība tiks veltīta franšizes izveidošanas un attīstības algoritmam, bet franšizes pirkšanas algoritms un Franšizes novērtēšanas un pārdošanas-pirkšanas procesi detalizēti tiks apskatīti citās grāmatas nodaļās.

## 2.1. Franšizes izveidošanas algoritms

Šīs apakšnodaļas mērķis – aprakstīt darbības, kuras veic, un lēmumus, kurus pieņem franšizes devējs, kas nolēmis uz savas uzņēmējdarbības pamata izveidot un attīstīt franšīzi.

Visbiežāk franšizes tiek izveidotas uz jau esošas veiksmīgas uzņēmējdarbības pamata. Lēmumu par esošas uzņēmējdarbības attīstību, izmantojot franšīzi, uzņēmēji visbiežāk pieņem šādu iemeslu dēļ:

- ✳ **Nepieciešamība pēc straujas uzņēmējdarbības attīstības.** Uzņēmējs var pieņemt lēmumu par strauju uzņēmējdarbības attīstību, ja redz, ka pieprasījums pēc viņa ražotajām precēm un sniegtajiem pakalpojumiem ir nozīmīgs, vai ja tirgus eksistē niša, kuru var ieņemt viņa uzņēmējdarbība, vai no tirgus aizgāja nozīmīgs konkurents. Attīstība, izmantojot franšīzi, – viens no visstraujākajiem uzņēmējdarbības attīstības veidiem.
- ✳ **Kapitāla nepieciešamība straujai uzņēmējdarbības attīstības finansēšanai.** Pieņemot lēmumu par strauju uzņēmējdarbības attīstību, uzņēmējs saskaras ar attīstības finansēšanas jautājumu. Finansēt attīstību uzņēmējdarbībā var no saviem līdzekļiem, aizņemtiem līdzekļiem, investoru līdzekļiem vai piesaistot franšizes ņēmēja līdzekļus. Attīstībai, izmantojot franšīzi, no visiem attīstības veidiem ir vismazākā kapitālietilpība, jo lielu daļu no katras jaunas nodaļas izveidošanas investīcijām franšizes ņēmēji sedz no saviem līdzekļiem, bet ne franšizes devējs.
- ✳ **Cilvēkresursu vajadzība straujas uzņēmējdarbības attīstības nodrošināšanai.** Strauji

attīstot uzņēmējdarbību, uzņēmējam obligāti jānodrošina jauno nodaļu uzņēmējdarbības pārvaldīšanas kvalitāte un nepārtrauktība. Visbiežāk, meklējot labākos jauno nodaļu vadītājus, uzņēmējs izvēlas starp algoto vadītāju, uzņēmējdarbības līdzīpašnieku, kam piederēs daļa veidotā uzņēmuma / nodaļas akcijas, vai franšizes ņēmēju. Franšizes ņēmējs bieži vien kļūst par optimālu uzņēmējdarbības vadītāju. No vienas puses, viņš ir tiešais pārvaldāmās uzņēmējdarbības īpašnieks, kas nodrošina motivāciju uzņēmējdarbību attīstīt efektīvi un nopelnīt pēc iespējas lielāku peļņu. No otras puses, viņam uzņēmējdarbība jāpārvalda saskaņā ar franšizes devēja noteikumiem, kas nodrošina pietiekamu franšizes devēja kontroles pakāpi.

Pieņemot lēmumu par uzņēmējdarbības attīstību ar franšīzi, uzņēmējs sāk franšizes izveides procesu, kas visbiežāk sākas ar esošas uzņēmējdarbības franšizes iespējamības novērtēšanu. Franšizes iespējamība nozīmē uzņēmējdarbības piemērotības un sagatavotības pakāpi tirāžēšanai. Zema esošas uzņēmējdarbības franšizes iespējamība nozīmē, ka franšizes izveidošanai būs diezgan daudz jāizmaina uzņēmējdarbības modelī. Augsta franšizes iespējamība nozīmē, ka esošā uzņēmējdarbība var tikt sagatavota tirāžēšanai bez būtiskām savu produktu, pakalpojumu vai procesu izmaiņām.

Galvenie aspekti, kuri ietekmē uzņēmējdarbības franšizes iespējamību, ir šādi:

- ✳ **Esošās uzņēmējdarbības apjoms un vēsture.** Jo uzņēmējdarbība ir lielāka, jo vairāk nodaļu darbojas sekmīgi, jo straujāk notiek uzņēmējdarbības augšana, jo iespējami ir sasniegumi – jo lielāka ticamība, ka uzņēmējdarbībai var sekmīgi piemērot franšīzi.
- ✳ **Rentabilitāte un ienesīgums.** Tiek salīdzināta sākotnējo investīciju un vidējo ieņēmumu attiecība, atpirkšanās, vidējā vienas nodaļas nopelnītā peļņa. Jo šie rādītāji ir labāki, jo pievilcīgāka būs šīs uzņēmējdarbības franšīze.
- ✳ **Spēja apgūt.** Jo vienkāršāki ir uzņēmējdarbības procesi, jo labāk tie ir aprakstīti, jo mazāk nepieciešamas specifiskas zināšanas un iemaņas, lai pārvaldītu uzņēmējdarbību, jo ātrāk iespējams iemācīties galvenās procedūras – jo lielāka ir šīs uzņēmējdarbības

fransīzes iespējamība.

- ☞ **Sistemātiskums.** Ja uzņēmējdarbības procesi ir sistemātiski aprakstīti, noteiktas visu darbinieku lomas, sagatavotas to sagatavošanas nostādnes, ja daļa no uzņēmējdarbības procesiem balstīti uz IT risinājumiem, tad var izdarīt pieņēmumu, ka franšīzes izveidošana uz tādas uzņēmējdarbības pamata var būt nosacīti vieglāka.
- ☞ **Pieprasījums.** Uzņēmējdarbības ražotā produkta vai sniegtā pakalpojuma pieprasījums ir tieši saistīts ar franšīzes, kas tiek veidota uz šīs uzņēmējdarbības pamata, attīstības potenciālu. Jo lielāks ir gala produkta/pakalpojuma pieprasījums, jo mazāk ir konkurentu, kas var šo pieprasījumu apmierināt, – jo vairāk priekšnosacījumu veidojamās franšīzes veiksmei.
- ☞ **Izmaksu samērīgums.** Vērtējot uzņēmējdarbības franšīzes iespējamību, īpaša uzmanība tiek vērsta sākotnējām investīcijām, kas nepieciešamas jaunas nodaļas atvēršanai. Jo investīcijas mazākas, jo franšīze būs pievilcīgāka plašākam potenciāluņēmēju lokam.

Novērtējot savas uzņēmējdarbības franšīzes iespējamību kā pietiekamu, uzņēmējs pāriet uz otro franšīzes veidošanas posmu – franšīzes koncepcijas sagatavošanu. Fransīzes koncepcijas sagatavošanas posmā uzņēmējs pieņem šādus lēmumus:

- ☞ **Fransīzes modeļa izvēle.** Visbiežāk devēji izvēlas kādu no četriem visvairāk izplatītiem franšīzes modeļiem – preču izplatīšanas, ražošanas, uzņēmējdarbības formāta un konservācijas franšīzes.
- ☞ **Fransīzes attīstības tipa izvēle.** Visbiežāk devēji izvēlas kādu no četriem franšīzes attīstības tiptiem:
  - *vienas vienības franšīze* (angļu val. *single unit franchising*), kad ar vienuņēmēju tiek parakstīts vienas nodaļas franšīzes līgums,
  - *vairāku vienību franšīze* (angļu val. *multi unit franchising*), kad ar vienuņēmēju tiek parakstīts vairāku nodaļu franšīzes līgums,
  - *teritoriālās attīstības franšīze* (angļu val. *area development franchising*), kad ar vienuņēmēju tiek parakstīts franšīzes līgums, kas viņam piešķir tiesības un

pienākumus pašam atvērt nodaļu noteiktā skaidri definētā (visbiežāk pilsētas vai valsts) teritorijā.

- *master franšīze* (angļu val. *master franchising*), kad parakstītais franšīzes līgums galvenajamņēmējam piešķir tiesības un pienākumus pašam pārdot franšīzes gala franšīzesņēmējam noteiktā skaidri definētā teritorijā.
- ☞ **Preču zīmes un franšīzes nosaukuma analīze.** Jānovērtē, vai eksistējošie nosaukumi/preču zīmes ir tiesiski aizsargāti, jāanalizē to piemērošana citu valstu tirgiem, to izplatība un lietošanas ērtums.
- ☞ **Fransīzes attīstības teritoriālā noteikšana.** Jānosaka ilglaicīgais franšīzes ģeogrāfiskās attīstības plāns, ņemot vērā valsts specifiku, attīstības prioritātes un veidus, kuros plānots attīstīt franšīzes tīklu.
- ☞ **Fransīzes devēja ieņēmumu avota noteikšana.** Fransīzes devējs aptuveni nosaka kopējos ienākumus no franšīzes tīkla sistēmas un no katras franšīzesņēmēja atsevišķās struktūras. Tiek vērtēti gan tiešie maksājumi (piemēram, sākotnējās iemaksas un periodiskie maksājumi), gan netiešie maksājumi (piemēram, reklāmas un mārketinga maksājumi), gan ienākumi no apjoma (piemēram, no piegādātājiem saņemtās atlaides, ienākumi no pircēju reklāmas u.c.).
- ☞ **Fransīzesņēmēja investīciju nepieciešamības noteikšana un investīciju atgūšanas prognozes noteikšana.** Prelimināri tiek noteiktas sākotnējās franšīzesņēmēja investīcijas jaunās nodaļas atvēršanai, tajā skaitā sākotnējie franšīzes maksājumi, investīcijas iekārtās, telpās un apgrozāmajos līdzekļos. Šīs investīcijas salīdzina ar vidējām nodaļas ieņēmumu prognozēm, tādā veidā tiek noteikta franšīzes atpelnišana, no kuras tiešā veidā atkarīga franšīzes pievilcībaņēmēju vidū.
- ☞ **Potenciālā franšīzesņēmēja portreta raksturojums.** Tiek noteiktas prasības nākamajam franšīzesņēmēju zināšanām, kompetencēm, iemaņām, pieredzei un citām specifiskām īpašībām, kas var ietekmēt franšīzes tīkla attīstību.

Sagatavotā franšīzes kompetence veido pamatu

franšizes paketes izveidošanai un franšizes sistēmas attīstības stratēģijas sagatavošanai.

Franšizes pakete – galvenais veiksmīgas franšizes darbības nodrošināšanas līdzeklis. Franšizes pakete sevī iekļauj franšizes devēja uzņēmējdarbības pārvaldīšanas *know-how*, tās lietošanas noteikumus un rekomendācijas. Franšizes paketi var veidot:

- ✳ **Komercpiedāvājums potenciālajiem franšizesņēmējiem**, kuru visbiežāk veido brošūras, galveno franšizes līguma nosacījumu kopsavilkums, uzņēmējdarbības plāns franšizesņēmējam un konfidencialitātes līgums.
- ✳ **Potenciālo franšizesņēmēju vērtēšanas un atlases metodika**, kuras mērķis ir palīdzēt franšizesņēmējam noskaidrot vēlamās franšizesņēmēju īpašības un nodrošināt to sistemātisku novērtēšanu un piemērotuņēmēju atlasi.
- ✳ **Darbības vadītāji**, kas paredzēti franšizesņēmējiem, piemēram, jaunu nodaļu izveidošanas, ikdienas operāciju vadības, audita veikšanas, mārketinga vadības, personāla vadības un kompetenču vadītāji.
- ✳ **Franšizes līgumi**, kuru pamatu izveido jau sagatavotie darbības vadītāji, kā arī citi nosacījumi, kuri tiek noteikti uz franšizes pamata strādājošās uzņēmējdarbības vadībai.

Radītā franšizes pakete sniedz priekšnosacījumus pirmajām franšizes pārdošanas reizēm, taču, pirms uzsākt pārdot franšizes un attīstīt franšizes tīklu, franšizes devējam jānodrošina visu franšizes tīkla pārvaldības metodiku sagatavošana. Šo metodiku mērķis – nodrošināt, lai franšizes tīkla attīstība, tās funkcionēšana un pilnveidošanās notiktu sistemātiski, caurspīdīgi un efektīvi. Franšizes tīkla pārvaldības metodiku izlases visbiežāk veido šādas daļas:

- Jaunā tirgus attīstības pārvaldīšanas metodika;
- Tirgvedības pārvaldīšanas metodika;
- Preču/pakalpojumu attīstības, pārdošanas un piegādes pārvaldības metodika;
- Apmācību un palīdzības sniegšanas pārvaldības metodika;
- IT, kontroles un komunikācijas pārvaldības metodika;
- Uzskaites un finanšu pārvaldības metodika.

Franšizes devējs, īpašumā turot franšizes paketi un franšizes tīkla pārvaldības metodikas, ir pilnībā sagatavojis franšizes tīkla attīstībai. Taču, lai attīstība būtu mērķtiecīga, sistemātiska un efektīva, tai jābūt rūpīgi saplānotai. Šim mērķim tiek gatavota franšizes attīstības stratēģija. Nereti attīstības stratēģija, franšizes pakete un franšizes tīkla pārvaldības metodikas tiek gatavotas paralēli.

Franšizes attīstības stratēģiju nosaka - kad, kur, kam, kā un par cik tiks pārdotas franšizes, kā tiks attīstīts pats franšizes tīkls. Franšizes attīstības stratēģijas sastāvā bieži vien iekļautas arī taktiskās stratēģijas realizēšanas programmas, kas skaidri nosaka franšizes attīstības virzienu un lēmumu pieņemšanas principus tādās jomās kā maksājumi, tirgvedība, cilvēkresursi, inovāciju pārvaldīšana, apmācības u.c.

Ja ir sagatavota franšizes pakete un franšizes tīkla pārvaldīšanas metodikas, tad, vadoties pēc sagatavotās attīstības stratēģijas, franšizes devējs var sākt reklamēt savu franšizi, piedalīties franšizes izstādēs, citos veidos meklēt franšizesņēmējus, tos pārbaudīt, atlasīt, veikt sarunas un ar izvēlētajiem parakstīt franšizes līgumus.

Šajā procesā aktīvi piedalās arī potenciālie franšizesņēmēji. Viņi arī meklē pievilcīgus un viņu vajadzībām atbilstošus franšizes piedāvājumus, izvērtē tos, veic sarunas par nosacījumiem un visbeidzot paraksta franšizes līgumus. Tieši šī abpusējā franšizes līguma parakstīšana ir visaptverošās sadarbības sākums, kas balstīts uz franšizes uzņēmējdarbības modeli.

Franšizes devējiem, kas tiecas pēc pastāvīgas un straujas sava tīkla attīstības, liela uzmanība jāvelta gan kvalitātes kontrolei, gan arī visas franšizes pilnveidošanai.

Franšizes pilnveidošana var būt saistīta ar procesu efektivitātes palielināšanu, inovatīvu risinājumu pielietošanu, tehnoloģisku inovāciju ieviešanu, piedāvājuma paplašināšanu, kā arī ar citiem aspektiem. Visos gadījumos pilnveidošana ir noderīga gan devējam, ganņēmējiem, jo parasti viņi vai nu uzlabo piedāvāto produktu/pakalpojumu īpašības, vai samazina izmaksas, vai palielina produktivitāti, vai pilnveido kādu citu būtisku uzņēmējdarbības īpašību.

Nereti franšizesņēmēji paši tiek mudināti meklēt

pilnveidošanas iespējas un piedāvāt tās franšizes devējam. Devējs izvērtē tādas pilnveidošanas piedāvājumus un labākos no tiem ievieš visā franšizes tīklā. Izvēlēta un ieviesta pilnveidojuma autors – franšizesņēmējs – visbiežāk tiek apbalvots finansiāli vai stimulēts citos veidos. Tādā veidā franšizes sistēmas, kas veiksmīgi darbojas, kļūst par pastāvīgiem pilnveidojošiem tīkliem, uzkrāj arvien vairāk veiksmīgas pieredzes un piesaista aizvien vairāk jaunu franšizesņēmēju.

## 2.2. Franšizes pirkšanas algoritms

Šis apakšnodaļas mērķis – aprakstīt darbības, ko veic, un lēmumus, ko pieņem potenciālais franšizesņēmējs, kas izlēmis iegādāties franšīzi un uz tās pamata sākt savu uzņēmējdarbību. Šajā apakšnodaļā franšizes pirkšanas algoritmu apskatīsim ļoti īsi, jo katram algoritma solim ir paredzēta atsevišķa šīs grāmatas nodaļa.

Sāksim no potenciālā franšizesņēmēja lēmuma sākt savu uzņēmējdarbību, iegādājoties franšīzi. Pirms lēmuma pieņemšanas uzņēmējam būtu rūpīgi jāizvērtē savi mērķi un motīvi, jāpamato savas personīgās, finanšu un profesionālās iespējas, jāparedz riski, ar kuriem viņš var sastapties, attīstot savu uzņēmējdarbību, kas darbojas uz franšizes pamata. Šis posms ļauj potenciālajam franšizesņēmējam ne tikai definēt prasības pret sevi, bet arī paredzēt kritērijus, uz kuru pamata viņš vērtēs atsevišķu franšizes piedāvājumu atbilstību savām vajadzībām un iespējām. Detalizētāk par šo posmu runāsim 3. nodaļā Franšizes Nēmēja Potenciāla Novērtēšana.

Kad franšizesņēmējs novērtējis savas vēlmes un iespējas, kā arī formulējis sākotnējos atlasē kritērijus, uz kuriem balstoties viņš veiks sākotnējo franšīzu meklēšanu, pienāk laiks sākotnējai piemēroto franšīzu atlasē. Šī posma mērķis – atlasīt pietiekamu franšīzu skaitu, kas atbilstu bāzesņēmēja atlasē kritērijiem, no kuriem būtu iespējams izvēlēties divas–trīs franšīzes detalizētai novērtēšanai. Galvenie informācijas avoti par franšīzu piedāvājumu ir franšīzu katalogi, meklēšanas sistēmas, franšīzu izstādes un tiešā vides analīze. Izsmēlošāku informāciju par šo posmu atradīsiet 4. nodaļā Franšīzu Atlase.

Nākamajā posmā potenciālajam franšizesņēmējam jāveic detalizēta vairāku izvēlēto franšīzu novērtēšana, jāizvēlas piemērotākās, jāveic pārrunas par līguma nosacījumiem un jāparaksta franšizes līgums. Šī posma gaitā potenciālajam franšizesņēmējam jānovērtē piedāvātā franšīze un franšizes tīkls dažādos griezumos – jāvērtē franšizes devējs, franšizes uzņēmējdarbības konkurētspēja, franšizes iegādes un uzņēmējdarbības attīstības nosacījumi, finanšu prognozes, tiesiskie franšizes līguma aspekti u.c.

Kad potenciālaisņēmējs rūpīgi izvērtējis vairākas franšīzes, viņš izvēlas pievilcīgāko un pāriet uz nākamo sarunu posmu par nosacījumiem. Nākas atzīt, ka bieži vien šīs sarunas ir tikai formālas, jo franšizes devēji nav noskaņoti meklēt kompromisu par atsevišķiem līguma nosacījumiem. Bieži vien devējs pielieto principu, kuru angļiski sauc “take it or leave it”, kas latviski nozīmētu “ņem to vai atstāj to”. Taču gadās arī pretēji gadījumi, kad jauna franšīze ir gatava pārrunāt līgumu ar katru jaunuņēmēju, cenšoties piesaistīt pēc iespējas vairāk franšizesņēmēju pēc iespējas īsākā laika periodā. Tādā veidā franšizesņēmējs iegūst nosacītu iespēju pārrunāt līguma nosacījumus.

Kad franšizes līguma nosacījumi ir pieņemami abām pusēm, notiek franšizes līguma parakstīšana un potenciālais investors kļūst par konkrētu franšizesņēmēju, uz kuru attiecas visi franšizes tīklā pieņemtie noteikumi un tiek piešķirtas visas ar līgumu paredzētās tiesības. Plašāk par šo posmu lasiet nodaļā Franšizes Vērtēšana Un Izvēle.

## 2.3. Pirkšana-pārdošana

Šis apakšnodaļas mērķis – aprakstīt galvenās franšizes devēja un potenciālāņēmēja savstarpēji saskaņotās franšizes pārdošanas/pirkšanas darbības, kuru rezultātā tiek parakstīts franšizes līgums.

Franšizes pirkšanas/pārdošanas process ietver sevi franšizes devēja un franšizes pirkšanā ieinteresētās personas vai uzņēmuma iepazīšanos ar otras puses piedāvājumiem un vēlmēm, informācijas apmaiņu un sarunas par franšizes pirkšanas/pārdošanas jautājumiem. Parasti franšizes pirkšanas/pārdošanas procesam raksturīga šādu posmu secība:

1. **Pirmais kontakts.** Franšīzes pirkšanas/pārdošanas procesu parasti iniciē franšīzes pirkšanā ieinteresētā persona, kuru turpmāk sauksim par potenciālo franšīzesņēmēju. Potenciālais franšīzesņēmējs var sazināties ar franšīzesdevēju jebkurā abām pusēm piemērotā veidā, piemēram, pa e-pastu, telefonu, pastu, satiekoties izstādē vai citā uzņēmējdarbības formāta pasākumā, personīgi ierodoties franšīzesdevēja adresē u.c. Pirmā kontakta laikā potenciālajam franšīzesņēmējam svarīgi skaidri parādīt ieinteresētību par franšīzespirkšanu un apņemšanos uzsākt sarunu procesu.
2. **Apmainīšanās ar sākotnējo informāciju.** Sarunu sākumā katrai pusei jāsaņem pamatinformācija par otru pusi. Franšīzesdevēja pārstāvis, saņemot pieprasījumu, sazinās ar potenciālo franšīzesdevēju un nosūta viņam sākotnējo informāciju. Parasti tā ir īsa uzņēmējdarbības modeļa prezentācija un aptauja/pieteikums potenciālajam franšīzesņēmējam. Pieteikumā/aptaujā tiek iekļauti jautājumi, kuru mērķis ir pārbaudīt potenciālā franšīzesņēmēja piemērotību uzņēmējdarbībai, kas darbojas uz franšīzeslīguma, piemēram, ģimenes stāvoklis, franšīzesņēmēja izglītība un darba pieredze, savas uzņēmējdarbības pārvaldīšanas pieredze, īpašumā esošās investīciju summas, cerības saistībā ar franšīzesuzņēmējdarbību, motivācija u.c. Potenciālais franšīzesņēmējs iepazīstas ar atsūtīto informāciju, aizpilda anketu un nosūta to atpakaļ franšīzesdevēja pārstāvim.
3. **Sākotnējā potenciālā franšīzesņēmēja vērtēšana.** Franšīzesdevēja pārstāvis iepazīstas ar anketā iekļauto informāciju un novērtē, vai potenciālā franšīzesņēmēja izvēle, pieredze, vēlmes un finanšu iespējas atbilst franšīzesdevēja noteiktajām prasībām.
4. **Papildu informācijas sūtīšana.** Ja potenciālais franšīzesņēmējs atbilst franšīzesdevēja nosacījumiem, viņam tiek piedāvāts turpināt sarunas. Potenciālajam franšīzesņēmējam tiek nosūtīta detalizētāka informācija par franšīzi. Tā var būt uzņēmuma darbības un attīstības vēsture, pārdojamo preču/sniegto pakalpojumu apraksts, franšīzesuzņēmējdarbības koncepcijas prezentācija, t.i., franšīzesuzņēmējdarbības principi, veiksmes faktori, franšīzesņēmēju tiesības un pienākumi u.c.
5. **Konfidencialitātes līguma parakstīšana.** Pirms pāriet pie nākamajiem franšīzes pirkšanas/pārdošanas procesa posmiem, visbiežāk tiek parakstīts konfidencialitātes līgums. Konfidencialitātes līgums aizsargā turpmākajos sarunu posmos tādu franšīzesdevēja nododamo "jūtīgo" informāciju kā investīciju un finanšu plāni, franšīzesmaksājumi, franšīzeslīgums u.c.
6. **Tirgus potenciāla novērtēšana.** Franšīzesdevējs ir ieinteresēts pārdot franšīzi tikai tajos tirgos, kuros ir potenciāls, ņemot vērā preču/pakalpojumu lietošanu. Tāpēc franšīzesdevējs piedāvā kritēriju sarakstu, saskaņā ar kuru potenciālais franšīzesņēmējs ievāc informāciju par franšīzesuzņēmējdarbībai aktuāliem tirgus nosacījumiem, piemēram, tirgus apjoms (iedzīvotāju/uzņēmumu skaits), patērētāju pārvaldītie līdzekļi, tirgū esošie konkurenti, lielo tirdzniecības tīklu skaits u.c. Franšīzesdevēja pārstāvis iepazīstas ar iesniegto informāciju un novērtē, vai tirgus ir pievilcīgs franšīzes pārdošanai. Dažreiz tirgus potenciāla novērtēšanu veic pats franšīzesdevējs.
7. **Potenciālā franšīzesņēmēja iesniegtās informācijas pārbaude.** Vēloties pārliecināties par potenciālā franšīzesņēmēja iesniegtās informācijas patiesumu, franšīzesdevējs var lūgt iesniegt šo informāciju apstiprinošus dokumentus, piemēram, izziņas par parādiem valsts institūcijām un sodāmības neesamību, finanšu atskaišu dokumentus/personas ienākumu deklarācijas, īpašumā esošo nepieciešamo investīcijas summu pamatojošus dokumentus, kontaktus rekomendāciju saņemšanai u.c.
8. **Komercpiedāvājuma iesniegšana.** Pārliecinoties par potenciālā franšīzesņēmēja uzticamību, notiek pāreja pie finanšu nosacījumu saskaņošanas. Franšīzesdevējs iesniedz potenciālajamņēmējam piedāvājumu par sākotnējiem un periodiskajiem franšīzesmaksājumiem un citiem finanšu franšīzesiegādes nosacījumiem. Šajā posmā, piedaloties abām pusēm vai franšīzesņēmējs patstāvīgi, var sagatavot konkrētuņēmēja gadījumam adaptētu uzņēmējdarbības plānu ar paredzamām sākotnējām un esošajām uzņēmējdarbības investīcijām, to atmaksāšanās aprēķiniem, kā arī tiek iesniegti aprēķinu pieņēmumi u.c.

9. **Līguma parakstīšana.** Ja pusēm izdevies panākt vienošanos iepriekšējos posmos, process beidzas ar līguma parakstīšanu. Fransīzes devējam vienmēr ir standarta līguma šablons, dažus tā noteikumus dažkārt var mainīt saskaņā ar atsevišķu vienošanos ar konkrētu franšīzesņēmēju.

Fransīzes pirkšanas-pārdošanas procesa gaita var mainīties atkarībā no katra franšīzes devēja apstiprinātās iekšējās franšīzes pārdošanas procedūras. Potenciālajam franšīzesņēmējam, saņemot no devēja apstiprinājumu par viņa kandidatūras piemērotību, ir tiesības lūgt detalizētāku informāciju par turpmāko sarunu norisi.

#### Rekomendācijas:

1. *Saņemtās informācijas pārbaude.* Fransīzes pirkšanas/pārdošanas procesā franšīzes devējam jāpārbauda saņemtās informācijas patiesums. Lai izvairītos no neuzticamiem franšīzes devējiem, potenciālajam franšīzesņēmējam pašam jāpievērš liela uzmanība saņemtās informācijas saturam un jāmeklē papildu informācija par franšīzes devēju no citiem avotiem – internetā, laikrakstos, aptaujājot esošos franšīzesņēmējus u.c.
2. *Tikšanās ar franšīzes devēju.* Potenciālajam franšīzesņēmējam būtu personīgi jātiekas ar franšīzes devēja vadošajiem pārstāvjiem, jāapmeklē franšīzes devēja birojs un jānovērtē, vai vispārīgais uzņēmuma pārvaldības un komunikācijas stils arņēmējiem ir pieņemams.

#### Iesniedzamās informācijas saturs

Daudzās valstīs franšīzes pirkšanas/pārdošanas process nav tiesiski reglamentēts, izņemot franšīzes līguma nostādnes. Tādēļ arī informācijas saturs, ko nodod franšīzesņēmējam, atkarīgs tikai no franšīzes devēja. Ja nav gatava saraksta,ņēmējam grūti pašam izveidot jautājumu sarakstu, kas aptvertu visu viņam svarīgo informāciju un ļautu saprast, kuri jautājumi ir ierasti, bet kuri varbūt pārkāpj konfidencialitātes principu vai uzņēmējdarbības ētiku. Tātad kāda informācija

potenciālajam franšīzesņēmējam būtu jālūdz no franšīzes devēja? Piedāvājam par pamatu ņemt ASV piemēru un izmantot tur strādājošo franšīzes devēju obligātās informācijas iesniegšanas saturu<sup>1</sup>:

1. **Fransīzes devējs.** Fransīzes devēja nosaukums, viņa priekšgājēji, esošās filiāles un meitas uzņēmumi, preces zīmes, zem kuras darbojas uzņēmums, nosaukums, uzņēmuma reģistrēšanas datums.
2. **Uzņēmējdarbības pieredze.** Bibliogrāfiska un profesionāla informācija par franšīzes devēja vadošajām personām.
3. **Tiesvedību vēsture.** Informācija par krimināllietām un civillietām, saistībā ar franšīzes devēju un viņa darbiniekiem (ja tādas ir bijušas).
4. **Bankrotu vēsture.** Informācija par franšīzes devēja vai viņa vadošo personu pasludinātiem bankrotiem (ja tādi ir bijuši).
5. **Sākotnējie franšīzes maksājumi.** Informācija par maksājumiem, kurus franšīzesņēmējam jāmaksā par franšīzes iegādāšanos, kā arī par darbībām, kas ietekmē to apmēru.
6. **Citi maksājumi.** Informācija par citiem periodiskiem maksājumiem, piemēram, apmācību maksājums, iemaksas kopējā mārketinga budžetā u.c.
7. **Sākotnējās investīcijas.** Informācija par investīcijām, kas nepieciešamas uzņēmējdarbības, kura darbojas uz franšīzes pamata, sākumam, piemēram, nekustamā īpašuma iegāde vai noma, iekārtu pirkšana, preču pirkšana, licenču iegāde u.tml.
8. **Ierobežojumi preču un pakalpojumu pirkšanai.** Informācija par franšīzes devēja ierobežojumiem preču, pakalpojumu, iekārtu un citiem pirkumiem, kas piemēroti franšīzesņēmēja darbībai.
9. **Fransīzesņēmēja saistības.** Informācija par franšīzesņēmēja saistībām, kas būs saistošas pēc franšīzes iegādes, piemēram, obligāta dalība ievada un periodiskās apmācībās, franšīzes maksājumu veikšana, nekonkurēšanas prasības, piedalīšanās kopējā mārketinga programmā u.tml.
10. **Finansēšanas iespējas.** Informācija par franšīzes devēja piedāvātajām finansēšanas iespējām (ja tādas ir).

<sup>1</sup> North American Securities Administrators Association, Franchise Registration And Disclosure Guidelines, <[http://www.nasaa.org/industry\\_regulatory\\_resources/Franchise/](http://www.nasaa.org/industry_regulatory_resources/Franchise/)>

11. **Fransīzes devēja sniegtais atbalsts.** Informācija par franšīzes devēja sniegto atbalstu pirms un pēc tam, kad atvērta nodaļa, kas darbojas uz franšīzes pamata, piemēram, palīdzība, izvēloties nodaļas vietu, obligāto ievada un periodisko apmācību organizēšana, kopīgās mārketinga programmas realizēšana u.tml.
12. **Teritorija.** Informācija par īpašām teritoriālām tiesībām un franšīzes devēja tiesībām mainīt šīs teritoriālās vienošanās.
13. **Precu zīmes.** Informācija par preču zīmēm, preču/pakalpojumu nosaukumiem, kuri tiks izmantoti.
14. **Patenti, autortiesības un īpašumtiesību informācija.** Informācija par franšīzesņēmēja iespējām izmantot franšīzes devēja intelektuālās tiesības.
15. **Saistības dalībai faktiskajā uzņēmējdarbībā, kas ir balstīta uz franšīzes.** Informācija par franšīzes devēja prasībām pret franšīzesņēmēja personīgo dalību uzņēmējdarbībā, kas darbojas uz franšīzes pamata.
16. **Ierobežojumi saistībā ar pārdodamām precēm/pakalpojumiem.** Informācija par precēm/pakalpojumiem, ko drīkst pārdot franšīzesņēmējs.
17. **Līguma pagarināšana, laušana, tiesību nodošana un strīdu risināšana.** Informācija par līguma nosacījumiem – termiņiem, tā pagarināšanas iespējas, iespējamie līguma laušanas iemesli, tiesību nodošanas iespējas un nosacījumi u.tml.
18. **Publiskās personas.** Ja uzņēmējdarbībā, kas darbojas uz franšīzes pamata, piedalās publiskās personas, tiek iesniegta informācija par to dalības finansiālajiem nosacījumiem.
19. **Finanšu rezultātu iesniegšana.** Apkopota informācija par esošo franšīzesņēmēju finanšu rezultātiem.
20. **Fransīzes devēja nodaļas un franšīzesņēmēji.**

**mēji.** Informācija par franšīzes devēja pārvaldītajām nodaļām un citiem franšīzesņēmējiem, tuvākajos gados plānoto jauno nodaļu atvēršanu, plānoto franšīžu skaita pārdošanu u.tml.

21. **Finanšu atskaites.** Pēdējo 3 gadu finanšu atskaišu dokumenti.
22. **Līgums.** Fransīzes līguma šablons.

Šis informācijas saraksts aptver visas būtiskās franšīzes daļas. Saņemot informāciju par visiem saraksta punktiem, franšīzesņēmējs var vispusīgi novērtēt devēja piedāvājumu. Šī informācija ir pietiekama argumentēta lēmuma pieņemšanai. Visticamāk, ka franšīzesdevēji, darbojoties tajās valstīs, kurās franšīzes pārdošanas procesā iesniegtās informācijas saturs nav tiesiski reglamentēts, uzreiz neiesniegsņēmējam visu augstāk norādīto informāciju. Taču, sadarbībai veiksmīgi attīstoties, papildu informāciju var saņemt sarunu gaitā.

.....  
*Rekomendācijas: pēc iesniegtās informācijas noderīguma un kvalitātes var spriest par devēja nopietnību un uzticamību.*  
 .....

## 3 FRANŠIZES ŅĒMĒJA POTENCIĀLĀ NOVĒRTĒŠANA

Šīs grāmatas nodaļā „franšizes uzņēmējdarbības sākums“ tika īsi apskatīts franšizes iegādāšanās algoritms, kuru veido vairāki būtiski soļi:

- » Potenciālā franšizes ņēmēja pašnovērtējums;
- » Sākotnējā franšizu atlase;
- » Detalizēta franšizu novērtēšana un izvēle, sarunas un līguma parakstīšana.

Šīs nodaļas mērķis ir detalizēti iepazīstināt lasītāju ar savas, kā franšizes ņēmēja, uzņēmējdarbības potenciāla novērtēšanas veidiem.

Pirmais solis pretī savai uzņēmējdarbībai – motīvu, lai sāktu savu uzņēmējdarbību, novērtēšana. Motīvi, kāpēc visbiežāk tiek iegādātas franšizes, ir aprakstīti šīs nodaļas pirmajā daļā. Otrajā daļā aprakstām metodes, kuras potenciālais franšizes ņēmējs var izmantot, lai sistemātiski novērtētu savus personiskos mērķus un vēlmes saistībā ar franšizes uzņēmējdarbību, kā arī salīdzinātu tās ar franšizes prasībām.

### 3.1. Franšizes iegādāšanās motīvi un riski

Ir daudzi iemesli, kādēļ uzņēmējs uzsāk savu uzņēmējdarbību, – daži vēlas naudu, daži varu, daži realizē savu radošo potenciālu, citi meklē neatkarību. Tāpat daudzi motīvi ir par iemeslu lēmumam iegādāties franšizi. Piemēram, vieni franšizes pērk, jo vēlas investēt, citi kļūst par franšizes ņēmējiem, jo viņiem patīk konkrētās preču zīmes produkts, trešie meklē alternatīvu pašreizējam darbam. Zemāk piedāvāsim visbiežāk sastopamos franšizes iegādāšanās motīvus.

#### 3.1.1. Pārbaudīts uzņēmējdarbības modelis

Daudzi franšizes ņēmēji iegādājas franšizi, jo uzticas jau pārbaudītam uzņēmējdarbības modelim, kurš lielā mērā samazina uzņēmējdarbības neveiksmes risku. Neveiksmes risks mazinās tāpēc, ka uzņēmējdarbība notiek jau daudzus gadus, tā ir pārvarējusi daudzas grūtības, nelabvēlīgas situācijas, tā pieļāvusi kļūdas un tās labojusi, tādā veidā ir gūta liela pieredze. Visticamāk, ka franšizes ņēmējs, iegādājoties franšizi, izvairīsies no daudzām kļūdām, kuras pieļāvis franšizes devējs un citi franšizes devēji. Tas dos papildu uzticību franšizei un uzņēmējdarbībai.

#### 3.1.2. Radītais tēls un preču zīmes atpazīstamība

Uzņēmējdarbības sākumā tirgvedībai ir īpaši liela nozīme uzņēmējdarbības veiksmei. Kamēr produkts vai pakalpojums nav plaši pazīstams, nākas aktīvi tiekties pēc atpazīstamības, lai piesaistītu klientus un palielinātu apgrozījumu. Tas prasa ne tikai lielus finanšu līdzekļus, bet bieži vien arī daudz laika.

Tirgvedība franšizes tīklos bieži vien tiek realizēta kopīgi un unificēti. Franšizes ņēmēja pārvaldītā nodaļa gūst labumu no visa tīkla tirgvedības. Bieži vien preču zīmes atpazīstamība kļūst par vienu no nozīmīgākajiem iemesliem, lai pieņemtu lēmumu par franšizes iegādi.

Tajos gadījumos, kad franšizes ņēmējs, iegādājoties franšizi, iegūst tiesības lietot jau pazīstamas preču zīmes, viņam bieži vien nav vajadzības ne tikai investēt lielas summas tirgvedībā, bet arī rūpēties par tirgvedības stratēģiju un taktiskiem risinājumiem. Ja preču zīme ir labi pazīstama tirgū, ko viņš apkalpo, pastāv liela iespēja, ka ņēmējs nodrošinās lojālu pircēju plūsmu.

### 3.1.3. Viegļākais veids finansējuma piesaistei

Lielākā daļa cilvēku, kas izlemj veidot savu uzņēmējdarbību, saskaras ar sākotnējo investīciju piesaistes jautājumiem. Uzņēmējs var piesaistīt naudu uzņēmējdarbības sākumā no bankām, radniekiem, paša līdzekļiem, investoriem, taču visbiežāk šie veidi ir saistīti ar lielu investētāju risku. Lai samazinātu šo risku, investētāji var prasīt ķīlu, līdzfinansējumu un citus risku mazinošus līdzekļus. Bieži vien iesācējam uzņēmējam šīs prasības kļūst neizpildāmas. Franšizes iegādes gadījumā investētāju risks ir mazāks, salīdzinot ar investēšanu jaunā neatkarīgā uzņēmējdarbības veidā. Bankas, citi aizdevēji, stratēģiskie investētāji vai „biznesa eņģeļi”, redzot nevis abstraktu un nepārbaudītu uzņēmējdarbības ideju, bet konkrētu jau strādājošu franšizesņēmēju finanšu rādītājus, franšizes devēja vēsturi un reputāciju, var vieglāk pieņemt lēmumu par finansējuma piešķiršanu.

### 3.1.4. Apmācības un pastāvīgs atbalsts

Bieži vien iesācēji uzņēmēji sastopas ar grūtībām tāpēc, ka nezina, kā rīkoties vienā vai citā situācijā, viņiem nav attiecīgas uzņēmējdarbības pārvaldīšanas pieredzes. Lielākā to daļa, ja būtu iespēja, ar prieku pārņemtu nepieciešamās zināšanas no pieredzējušiem uzņēmējiem un vērstos pie tiem pēc padoma ikdienas uzņēmējdarbības pārvaldīšanas jautājumos. Tādas privilēģijas var izmantot gandrīz visi franšizesņēmēji.

Apmācība un pastāvīgs atbalsts, ko var saņemt no franšizes devēja, ir vēl viens iemesls, kura dēļ uzņēmējs izlemj sākt uzņēmējdarbību, iegādājoties franšīzi. Pirms darbības sākuma franšizesņēmējs parasti tiek apmācīts par uzņēmējdarbības pārvaldīšanas niansēm. Franšizesņēmēja personāls saņem detalizētas instrukcijas, kā vadīt uzņēmējdarbības procesus un veikt ikdienas operācijas tirdzniecības vai pakalpojumu nodaļā. Apmācību intensitāte dažādos franšīzu gadījumos var atšķirties, taču daudzām no tām ir sākotnējās apmācību programmas un tās paziņo, cik daudz laika gadā ir paredzēts veltīt mācībām.

Pastāvīgs atbalsts no franšizes devēja puses neaprobežojas tikai ar apmācībām. Franšizes devējs tiešā veidā ir ieinteresētsņēmēja veiksmē. Tāpēc no vienas puses franšizesņēmējus devēji kontrolē, bet no otras puses viņi saņem

pastāvīgu atbalstu. Franšizes devēji izmanto dažādus franšizesņēmēju atbalsta līdzekļus. Viens no galvenajiem līdzekļiem, ko var sastapt gandrīz visu franšīzu gadījumos, ir franšizes pārvaldīšanas rokasgrāmata (angļu val. *franchise operations manual*), kura piedāvā franšizesņēmējam detalizētas uzņēmējdarbības procesu organizēšanas un pārvaldīšanas instrukcijas. Tomēr pat vislabākā franšizes pārvaldīšanas rokasgrāmata nevar paredzēt visas iespējamās situācijas. Tāpēc daudzi pieredzējušie franšizes devēji piedāvāņēmējiem iespēju saņemt no kompetentiem speciālistiem operatīvu atbildi par jautājumiem, kas saistīti ar uzņēmējdarbības pārvaldīšanu. Bieži vien pēc atbildes var vērsties ne tikai pie franšizes devēja, bet arī pie citiem tikla franšizesņēmējiem.

### 3.1.5. Riski

Franšizes devējs tērē laiku un naudu, lai pārbaudītu idejas un pieļautu kļūdas, t.i., radītu uzņēmējdarbības modeli un pārbaudītu to praksē. Pārbaudīts uzņēmējdarbības modelis un pazīstama preču zīme pievelk franšizesņēmējus. Tajā pašā laikā franšizes devējam jārada un pastāvīgi jāoptimizē franšizesņēmēju uzturētā sistēma, kura palīdz saglabāt franšizes tikla piesaistītos franšizesņēmējus.

Teorētiski franšizes devējam nebūtu jāpārdod franšīze tam, ko viņš nepieņemtu darbā savā kompānijā. Tāpat arī franšizesņēmējam nebūtu jāpērk franšīze, ja viņš negribētu tādu vadītāju vai partneri. Franšizes devējiem unņēmējiem skaidri jāsaprot, kādi riski pastāv franšizes attiecībā. Piedāvāsim risku sarakstu, kam potenciālajam franšizesņēmējam jāpievērš uzmanība.

- ⌘ **Neizdarīgs franšizes devējs.** Situācija, kad franšizes devējs izvairās reaģēt uz tirgus izmaiņām un nevelta pietiekami uzmanības pastāvīgai uzņēmējdarbības modeļa pilnveidošanai.
- ⌘ **Pārspilētas franšizesņēmēja cerības.** Franšizesņēmēji reizēm sliecas sagaidīt no franšizes devējiem vairāk, nekā franšizes devēji var dot. Franšīze ir efektīvs rīks, bet tā neatbrīvo franšizesņēmēju no pienākuma strādāt.
- ⌘ **Franšizes devējs ir pārāk piekāpīgs.** Neskatoties uz to, ka franšizesņēmēji ir ļoti atkarīgi no franšizes devēja, daudzi franšizes devēji jūt spiedienu no franšizesņēmējiem.

Pārāk liela piekāpība var negatīvi ietekmēt uzņēmējdarbības rādītājus.

- » **Fransīzes devēji neklausa savus franšīzes ņēmējus, un otrādi.** Fransīzes attiecības ir partnerattiecības. Ja partneri nespēj labi komunicēt, tas apdraud partneru attiecības.
- » **Fransīzes devējs nespēj nodrošināt franšīzes ņēmēja atbalstu.** Daudzas franšīzes aug ļoti ātri, un var rasties risks, ka franšīzes devējs nespēs pienācīgi apkalpot visus franšīzes ņēmējus.

Šie riski ir specifiski – tie izriet no īpašām franšīzes devēja un ņēmēja attiecībām. Nodaļā “Fransīzes vērtēšana un izvēle” piedāvāti padomi, kuri palīdzēs šos riskus analizēt un samazināt to iespējamo ietekmi uz Jūsu uzņēmējdarbību.

## 3.2. Potenciālo franšīzes vēlmju, vajadzību un iespēju novērtēšana

Iepriekšējās šīs grāmatas nodaļas sniedza informāciju par biežāk sastopamajiem franšīzes iegādāšanās motīviem un ar franšīzes iegādi saistītiem riskiem. Šajā apakšnodaļā īsi apskatīsim, kā pareizi novērtēt savas iespējas un iemaņas, kas ir svarīgas, ja vēlaties uzsākt uzņēmējdarbību uz franšīzes līguma pamata. Daudzi iesācēji uzņēmēji, to vidū arī franšīzes ņēmēji, nepietiekami iedziļinās prasībās, kuras pret viņiem izvirza uzņēmējdarbība, un nenovērtē, vai viņu spējas un kompetence atbilst šīm prasībām. Bieži vien šāds virspusējs uzskats rada personīgo neapmierinātību, nepietiekamu uzņēmējdarbības veiksmi un citas negatīvas sekas.

Šajā apakšnodaļā piedāvājam Jūsu uzmanībai visbiežāk sastopamo personas pašnovērtējumam paredzēto jautājumu sarakstu, kurš varētu palīdzēt Jums noteikt savas vajadzības un to realizēšanai esošo potenciālu.

### 3.2.1. Jūsu raksturs

Fransīzes ņēmējs ir atkarīgs no franšīzes devēja. Tāpēc franšīzes ņēmējam jāspēj darboties pēc franšīzes devēja noteikumiem.

Iesakām sev uzdot šādus jautājumus:

- » *Vai Jūs esat gatavs pieņemt franšīzes devēja noteikumus, disciplīnu un varbūt pat uniformu?*
- » *Vai, izvirzot mērķi, tieksieties darīt visu, lai šo mērķi sasniegtu, vai, visticamāk, ja nespēsiet sasniegt mērķi vieglā veidā, vienkārši sāksiet citu projektu?*
- » *Vai esat sagatavojušies pilnībā nodoties uzņēmējdarbībai?*

Ja Jums ir grūti izpildīt norādījumus, Jūs esat brīvības milētājs un jebkura sistēma Jūs dara nelaimīgu, tad iespējams, ka Jums vajag vēlreiz izvērtēt franšīzes piemērotību Jūsu mērķu sasniegšanai.

### 3.2.2. Jūsu iemaņas un spējas

Sākumā iesakām izvērtēt aspektus par Jūsu vispārīgo pieredzi uzņēmējdarbībā vai darbā.

Iesakām uzdot sev šādus jautājumus:

- » *Vai Jums ir pieredze uzņēmējdarbības pārvaldīšanā?*
- » *Vai līdz šim strādājāt līdzīgu darbu?*

Pirms atbildēt uz turpmākajiem jautājumiem, pamēģiniet sevi iedomāties visu darba dienu jaunajā darbā – vadot franšīzi, kuru plānojat iegādāties.

No pirmās minūtes būs jāveic attiecīgas darbības. Piemēram, Jūs tikko iegādājaties kafejnīcas franšīzi. Agri no rīta atsteidzaties uz savu jauno kafejnīcu, atslēdzat durvis, kārtojaties, gatavojaties jaunajai darba dienai. Apkalpojat klientus, smaidāt, vārat garšīgu kafiju, pasniedzat maizītes, kārtojaties, mazgājat grīdu, satiekat klientus, neregulējat un izvēlaties mūziku u.tml. Pēc darba stundām paliekat darbā un veicat dienas grāmatvedību, gatavojat tirgvedības akcijas un plānus, dalāt finanšu plānus u.tml.

- » *Vai Jūs – viens cilvēks – varat to paveikt? Vai Jums būs nepieciešama palīdzība?*
- » *Vai Jūs esat sagatavojušies un varat strādāt vairāk par 8 stundām dienā?*
- » *Vai Jūs esat pacietīgs cilvēks un varat mierīgi gaidīt rezultātu?*

Ja Jūs vēlaties iegādāties franšīzi, kura ir pavisam citā jomā, nekā Jūs strādājāt līdz šim, tas Jums var maksāt daudz vairāk laika un pūļu. Dažreiz

veiksmīgi mainīt darbības jomu ir vienkārši neiespējami. Ja Jūs iegādāties franšīzi tajā jomā, kurā strādājāt un esat uzkrājis pieredzi, visticamāk, ka pats sākums būs daudz vieglāks. Tas viss jāsaprot un jāizvērtē, pirms pieņemat patiešām svarīgu lēmumu – iegādāties franšīzi.

### 3.2.3. Prāta vai fiziskais darbs?

- » *Vai Jums vairāk veicas fiziskais vai prāta darbs?*
- » *Kādu darbu Jūs vēlaties?*
- » *Kādam dodat priekšroku?*

Jums vairāk patīk stāvēt aiz bāra letes svinību laikā un trakulīgi piepildīt dzērienu glāzes vai labāk sevi iedomāties, sēžot birojā un pasūtot dzērienus un traukus minētajā bārā? Abi darbi ir svarīgi, bet, domājot par savu uzņēmējdarbību, Jums jānovērtē, kādu darbu Jūs vēlēšities un varēsiet strādāt un ko no Jums pieprasīs Jūsu franšīze. Varbūt Jums nāksies algot arī vairāk cilvēku, bet varbūt Jūs tiksiet galā viens pats. Šiem jautājumiem jābūt izsvērtiem pirms franšīzes iegādes, lai vēlāk nenāktos vilties.

### 3.2.4. Darba laiks: pilna vai nepilna darba diena?

Pašlaik valstīs, kur darbojas daudzi tūkstoši franšīzu, populāras ir pusslodzes darba dienas franšīzes. Ar tām cilvēki nodarbojas, vēloties piemaksu pie algas vai vēloties nodarboties ar patīkamu darbu (ja, protams, to nesniedz darba vieta). Šāda tipa franšīzes visbiežāk ir diezgan vienkārši pārvaldīt, tās ir brīvu grafiku un neprasa lielas investīcijas. Populārākās pusslodzes darba dienas franšīzes ir pakalpojumu jomā. Tās darbojas konsultāciju, telpu tīrīšanas, kurjerpasta vai citās jomās. Ja vēlaties strādāt pilnu darba dienu un franšīzi padarīt par savu galveno ienākumu avotu, varbūt apsvērsiet nodarboties ar tirdzniecību, t.i., tirgot drēbes, pārtiku, aksesuārus. Tāda darbība no Jums vismaz sākumā prasīs ieguldīt daudz laika. Jums jānoskaņojas uz garu darba dienu, lai sasniegtu savu mērķi (vairāk informācijas par franšīzu dažādību var atrast apakšnodaļā "Fransīzu daudzveidība").

### 3.2.5. Ģimenes atbalsts

Lai kā arī nebūtu, taču visi mēs esam cilvēki, un dārgākais, kas mums ir – mūsu ģimene. Pirms apsvērt iespēju iegādāties franšīzi, obligāti to saskaņojiet ar sev tuviem cilvēkiem. Varbūt Jūsu laulātais/-ā domā līdzīgi kā Jūs un drīz varēsiet uz franšīzes pamata sākt uzņēmējdarbību kopā. Taču,

ja Jūsu laulātais/-ā vēlas vairāk laika pavadīt kopā ar ģimeni, viņš var nepieņemt franšīzes iegādes ideju. Neaizmirstiet, ka franšīzes iegādāšanās, līdzīgi kā daudzu uzņēmējdarbību sākums, ir saistīts ar investīcijām, kas svarīgas Jūsu ģimenei.

- » *Vai riskam piekritīs citi ģimenes locekļi?*
- » *Vai Jūs varēsiet strādāt ilgāk nekā no plkst. 8:00 līdz 17:00?*
- » *Vai Jums būs iespēja strādāt nedēļas nogalēs, ja būs nepieciešams?*
- » *Kā franšīzes iegādāšanās ietekmēs Jūsu ģimeni?*
- » *Vai Jums būtiska skaidra uzņēmējdarbības nodalīšana no personīgās dzīves?*

### 3.2.6. Finanšu resursi

Pirms uzsākt uzņēmējdarbību uz franšīzes pamata, svarīgi novērtēt savas finansiālās iespējas. Dažas franšīzes prasa lielākas, dažas mazākas investīcijas. Svarīgi skaidri apzināties visus finansēšanas iespēju plusus un mīnus: par tiem izlasīsiet tālāk grāmatā. Uzņēmējdarbības sākumu uz franšīzes pamata varat finansēt vairākos veidos:

- » Izmantot personiskos uzkrājumus;
- » Aizņemties no bankas un citām finanšu institūcijām;
- » Meklēt investorus.

Katrs no šeit nosauktajiem uzņēmējdarbības finansēšanas veidiem ir ar saviem plusiem un mīnusiem. Ja Jūs plānojat iegādāties ļoti maz investīciju prasošu franšīzi, varbūt Jums nevajag meklēt naudu citiem, varbūt Jūs lieliski tiksiet galā ar izaicinājumiem no sava personīgā budžeta. Pieaugot investīciju apjomam, augs ārējā finansēšanas nepieciešamība. Svarīgi saprast, ka aizņemties no bankas nav vienīgā izeja. Jūs varat meklēt investorus, kuri meklē labas idejas un uzņēmējdarbības ar augstu veiksmes koeficientu. Nedrīkst aizmirst, ka Jūsu paziņas un draugi arī var būt investori Jūsu uzņēmējdarbībā. Dažreiz investīcijas slēpjas tuvāk, nekā mēs domājam.

- » *Vai Jums pietiks naudas ne tikai uzņēmējdarbības uzsākšanai, bet arī lai noturētos sākotnējā stadijā?*
- » *Vai neaizmirsāt, ka bez uzņēmējdarbības pārvaldīšanas būs jāapmaksā personīgās dzīvesvietas rēķini, jāiegādājas pārtika un apģērbs?*

- » *Ar kādu summu Jūs esat gatavi riskēt?*
- » *Vai Jums ir rezerve, kuru varēsiet izmantot, ja radīsies problēmas?*
- » *Vai Jūsu kredītvēsture ļaus Jums piesaistīt papildu līdzekļus, ja radīsies tāda nepieciešamība?*

### 3.2.7. Frānšīzes uzņēmējdarbības modeļa izpratne

Visbeidzot svarīgi saprast frānšīzes, kā uzņēmējdarbības modeļa, darbības principus. Tās plusus un minusus, stiprās puses un riskus. Tas nepieciešams, lai nākotnē nesaskartos ar negaidītiem un nepatikamiem pārsteigumiem. Frānšīze vēl arvien ir pietiekami jauns uzņēmējdarbības veids, tāpēc arī cilvēku, kas izprot šo uzņēmējdarbības modeli, nav daudz.

Tāču Jūs turat rokās šo grāmatu, un ļoti ceram, ka frānšīzes uzņēmējdarbības modelis Jums kļūs arvien interesantāks, bet frānšīzes iegādes mehānisms arvien skaidrāks.

## 4 FRANŠĪZU ATLAŠE

Ja, novērtējot savas vajadzības un iespējas, potenciālais franšīzesņēmējs nolemj, ka ir gatavs spert vēl vienu soli pretī franšīzes iegādei, viņam nepieciešams sagatavoties franšīzu atlasei. Pasaulē darbojas desmitiem tūkstošu dažādu franšīzu. Apakšnodaļā “Franšīzes sistēmu dažādība” jau tika stāstīts par to, cik dažādas var būt franšīzes. Franšīzu atlases mērķis - no liela franšīzu skaita atlasīt dažas, kuras vēlāk vajadzēs salīdzināt un pieņemt gala lēmumu.

### 4.1. Franšīzes atlases kritēriju noteikšana

Ja ir starp kaut ko jāizvēlas, daudzu cilvēku lēmumus ietekmē divi galvenie faktori – racionalitāte un emocijas. Tam, lai sabalansētu racionalitāti un emocijas, sākotnējās franšīzu atlases laikā mēs piedāvājam izmantot zemāk piedāvāto kritēriju sarakstu.

#### 4.1.1. Preču zīmes atpazīstamības līmenis

Daudzām uzņēmējdarbībām preču zīme ir viens no svarīgākajiem veiksmes faktoriem. Iegādājoties franšīzi, franšīzesņēmējam būs jāpiekrīt darboties zem franšīzes devēja preču zīmes. Saprotams, ka preču zīme un tās pievilcības vērtēšana kļūst ļoti svarīga.

Franšīzes preču zīmes atpazīstamības vērtēšanas laikā piedāvājam pievērst uzmanību vairākiem visbiežāk sastopamajiem scenārijiem:

- » Preču zīme ir pazīstama Jūsu valstī, un Jūsu valstī ir šīs preču zīmes nodaļa. Tādā veidā franšīzesņēmējs varēs izmantot uzkrāto šīs zīmes potenciālu un popularitāti Jūsu valstī, piesaistot klientus.

- » Preču zīme ir pazīstama Jūsu valstī, taču Jūsu valstī nav preču zīmes nodaļas. Šajā gadījumā franšīzesņēmējs varēs izmantot preču zīmes atpazīstamību, piesaistot klientus. Taču tajā pašā laikā paliks nepieciešamība pēc tirgvedības, kas centīsies informēt klientus par preču zīmes esamību Jūsu valstī.
- » Preču zīme nav pazīstama un netiek lietota uzņēmējdarbības realizēšanai Jūsu valstī. Tādā gadījumā franšīzesņēmējam, kas plāno iegādāties franšīzi, kura izmanto šo preču zīmi, pašam vai ar citiemņēmējiem un devēju būs jā rūpējas par tirgvedības kampaņu realizēšanu, lai radītu pozitīvu preču zīmes atpazīstamību valstī.

Tādas spēcīgas preču zīmes kā, piemēram, „Burger King” vai „Subway” ir pazīstamas un pozitīvi vērtējamas gandrīz visā pasaulē, lai gan to ģeogrāfija neaptver daudzas pasaules valstis. Augstās atpazīstamības un popularitātes dēļ, neskatoties uz to, ka minētiem franšīzes tīkliem vēl nav nodaļas dažās valstīs, to franšīzes cena, visticamāk, būs gana augsta.

Atkarībā no uzņēmējdarbības specifikas un Jūsu mērķiem Jums var būt piemērots jebkurš no augstāk minētajiem scenārijiem, taču ticams, ka, jo pazīstamāka ir preču zīme, jo vairāk priekšnosacījumu ir veiksmīgai uzņēmējdarbībai un jo vieglāk Jums būs uzsākt savu uzņēmējdarbību.

*Rekomendācija: Sākotnējā posmā neaizmirstiet paaizinteresēties, vai Jūsu analizējamās franšīzes preču zīmes pazīst Jūsu ģimenes locekļi, draugi un paziņas. Pameklējiet, vai vietējos masu medijos tiek minēta Jums interesējošā franšīzes preču zīme.*

#### 4.1.2. Investīciju nepieciešamība

Otrs kritērijs sākotnējā franšīzu atlasē ir investīciju uzņēmējdarbībā (kas darbojas uz franšīzes pamata) sākotnējais apjoms. Ja jūs izmantosiet šajā grāmatā piedāvāto franšīzes iegādes algoritmu, pirms franšīzes izvēles Jūs jau zināsiet savas finansiālās iespējas. Šis kritērijs Jums palīdzēs veltīgi netērēt laiku franšīzēm, kuras vienkārši nespēsiet iegādāties.

*Rekomendācija: Praksē, īpaši valstīs ar augstu franšīzu izplatības līmeni, visbiežāk tiek lietots termins „zemu izmaksu franšīze“ (angļu val. low cost franchise). Tāpēc, ja Jūsu finansiālās iespējas nav lielas un Jūs ilgu laiku nevarēsiet atrast piemērotu franšīzi, pamēģiniet meklēt starp šīs kategorijas franšīzēm.*

#### 4.1.3. Pieredzes nepieciešamība

Viena no franšīzes priekšrocībām ir tā, ka daudzi uzņēmējdarbības procesi jau pārbaudīti praksē un sistemātiski aprakstīti. Taču tas nenozīmē, ka jebkuru franšīzi var pārvaldīt jebkurš cilvēks. Vēl viens kritērijs, kas potenciālajam franšīzes ņēmējam jānosaka, ir pieredze, kura ir būtiska uzņēmējdarbībai. Prasības pieredzei atkarīgas no konkrētās franšīzes. Jūs kā potenciālais franšīzes ņēmējs varat meklēt franšīzi, kas prasa pieredzi, kura Jums ir, vai otrādi – meklēt franšīzes devēju, kurš nenosaka tādas prasības pieredzei, kuru Jūs nevarat realizēt.

Neaizmirstiet arī faktu, ka nepieciešamo informāciju un apmācības Jums, visticamāk, sniegs franšīzes devējs. Viņš, līdzīgi kā Jūs, ir ieinteresēts Jūsu uzņēmējdarbības veiksmē un tāpēc vēltis pietiekami daudz pūļu, lai Jūsu uzņēmējdarbība attīstītos.

#### 4.1.4. Tirgus analīze

Galvenajā franšīzu atlasē posmā potenciālajam franšīzes ņēmējam jāpārziņina ne tikai savas vajadzības un iespējas. Tāpat svarīgi uzzināt, kādas ir tirgus un segmenta, kurā tiek plānota darbība, vajadzības un iespējas. Tirgus analīze jāveic katram jaunam uzņēmējdarbību uzsākošam uzņēmējam. Potenciālie franšīzes ņēmēji

nav izņēmums. Izanalizējot tirgu un nosakot uzņēmējdarbības jomu, kura ir pievilcīgāka, sākotnējais franšīzes meklēšanas virziens kļūs skaidrāks.

Nosakot augstāk piedāvātos kritērijus, potenciālais franšīzes ņēmējs var uzsākt franšīzu meklēšanu un sākotnējās informācijas vākšanu.

## 4.2. Franšīzes meklēšana

Šajā apakšnodaļā īsumā apskatīsim galvenos franšīzu meklēšanas veidus.

### 4.2.1. Franšīzu katalogi

Viens no lētākajiem un vienkāršākajiem veidiem, kā iepazīties ar piedāvātām franšīzēm, ir interneta franšīzu katalogi. Tādos katalogos var izvēlēties franšīzes pēc darbības jomas, investīciju apjoma un citiem parametriem. Tajos var arī atrast informāciju par to, kādos tirgos tiek plānota franšīzes tīkla attīstība. Taču interneta katalogiem ir viens minuss – tajos nebūs detalizēta informācija. Lai iegūtu detalizētāku informāciju, Jums nāksies vērsties pie katalogu pārvaldītājiem/administratoriem vai tieši pie franšīzes devēja. Tas prasīs laiku, bet atbilde ne vienmēr būs individuāla.

#### Vairāki populārākie interneta franšīzu katalogi:

[www.franchisedirect.com](http://www.franchisedirect.com)

[www.franchiseeurope.com](http://www.franchiseeurope.com)

[www.franchisekey.com](http://www.franchisekey.com)

[www.franchisegator.com](http://www.franchisegator.com)

Šis veids ir pietiekami veiksmīgs un populārs ASV un Rietumeiropā. Taču mazākās valstīs franšīzu katalogi ir tikai sākuma stadijā. Pirmais un šis grāmatas izdošanas laikā vienīgais tāds specializētais interneta katalogs Baltijas valstīs ir „Franchise-Shop“ (versija Latvijai: [www.franchise-shop.lv](http://www.franchise-shop.lv), versija Lietuvai: [www.franchise-shop.lt](http://www.franchise-shop.lt), versija Igaunijai: [www.franchise-shop.ee](http://www.franchise-shop.ee)). Lielajos portālos bieži vien ir grūti sameklēt informāciju par franšīzi, kura tiek pārdota tieši nelielas valsts tirgum. „Franchise-Shop” galvenā atšķirība ir

orientācija uz Baltijas reģiona valstīm – Latviju, Lietuvu un Igauniju. Visas šajā mājas lapā esošās franšīzes vēlas atrast franšīzes ņēmēju tieši šajā reģionā.

#### 4.2.2. Meklēšanas sistēmas

Lielu informācijas daļu par franšīzi Jūs varat atrast ar tādu meklēšanas sistēmu palīdzību kā *google.com*, *yahoo.com* u.c. Internetā Jūs varat viegli atrast ne tikai oficiālas franšīzu mājas lapas, bet arī analītiskos rakstus par Jūs interesējošo franšīzi.

Oficiālajās mājas lapās atradīsiet sākotnējo oficiālo informāciju par franšīzi. Ja Jums trūkst informācijas, būtiski paaugstināties un pajautāt franšīzes devējam papildu informāciju. Daži franšīzes devēji, pirms iesniegt sīkāku informāciju par franšīzi, pieprasa aizpildīt anketu. Dažreiz anketu veido vairākas lapas. Tādā veidā franšīzes devēji sevi pasargā no nevajadzīgas laika tērēšanas. Nopietns kandidāts (t.i., potenciāls franšīzes ņēmējs) pieliks visas pūles, lai anketu aizpildītu izsmelīgi.

Nebrīnīties, ja franšīzes devēja mājas lapā neatradīsiet informāciju par franšīzi. Dažas, visbiežāk ļoti pazīstamas preču zīmes, tādā veidā pasargā sevi no lielas informācijas pieprasījumu plūsmas. Lai sasniegtu tādus franšīzes devējus, noderēs franšīzu izstādes apmeklēšana, kurā piedalās Jums aktuālais franšīzes devējs vai franšīzes konsultanti.

#### 4.2.3. Franšīzes izstādes

Populārs franšīzu meklēšanas kanāls ir franšīzu izstādes. Galvenā šo izstāžu priekšrocība ir tā, ka Jūs vienā vietā varat atrast lielu dažādu franšīzu skaitu un aprunāties ar to pārstāvjiem. Bieži izstādēs ir iespēja iepazīties ar produktu vai pakalpojumu, kurus tirgum piedāvā franšīzes. Tādā veidā ir iespēja uz vietas iegūt atbildes uz daudziem jautājumiem par franšīzes iegādi.

Pirms pieņemt lēmumu doties uz izstādi, iepazīstieties ar izstādes dalībnieku sarakstu un pacentieties saskaņot tikšanās laiku jau iepriekš.

Lielākais izstāžu vairums izdod katalogus, kuros norādīta visa būtiskākā informācija. Visbiežāk visu dalībnieku saraksts un kontakti ir norādīti arī izstādes mājas lapā.

Zemāk norādām informāciju par divām lielākajām Eiropas franšīzes izstādēm.

FRANCHISE EXPO PARIS,  
Parīze, Francija  
[www.franchiseparis.com](http://www.franchiseparis.com)

Šī starptautiskā izstāde notiek katru gadu martā Parīzē. Tajā piedalās gandrīz simts valstu pārstāvji. Izstādē ir iespēja redzēt līdz pat 500 franšīzes devēju no visas pasaules. Katru gadu uz izstādi ierodas vairāk nekā 30 000 izstādes apmeklētāju. Izstādes laikā notiek konferences un semināri. Izstādē arī piedalās citu jomu, kas saistīti ar franšīzi, pārstāvji: juristi, konsultanti, banku pārstāvji, franšīzu asociāciju pārstāvji.

Šī izstāde tiek uzskatīta par franšīzes izstāžu līderi Eiropā. Pasākums ilgst 3-4 dienas.

BUYBRAND,  
Maskava, Krievija  
[www.buybrand.ru](http://www.buybrand.ru)

Šī starptautiskā izstāde notiek Maskavā rudenī, 2011. gadā tā būs jau devītā. Lietuvai un Latvijai, kā tuvām Krievijas kaimiņvalstīm, izstāde BUY BRAND ir viena no aktuālākajām. Šajā izstādē katru gadu piedalās vairāki simti franšīzu no dažādām pasaules valstīm, kuras vēlas attīstīties Krievijā, NVS un citās kaimiņvalstīs. Izstādi katru gadu apmeklē vairāki tūkstoši apmeklētāju. Izstādes laikā notiek semināri un konferenču programmas.

Šī izstāde ir lielākā Austrumeiropā. Pasākums ilgst 3-4 dienas.

Franšīzes pasākumi notiek gan Lietuvā, gan Latvijā. Vairāk informācijas iegūsi Lietuvas Franšīzes centrā ([www.brand4baltic.com](http://www.brand4baltic.com)) vai pie uzņēmējdarbības konsultantiem, kas darbojas franšīzes jomā.

*Rekomendācija: Mazāka apjoma izstādes notiek arī citās Eiropas valstīs. Tādas izstādes gada laikā notiek aptuveni divdesmit. Pirms dodaties uz izstādi ārzemēs, pārlicinieties, ka izstāde nav nacionāla, t.i., tajā piedalās tikai master franšīzes devēji, kas vēlas pārdot subfranšīzi attiecīgajā valstī.*

#### 4.2.4. Franšīzes konsultanti

Franšīzes konsultanti ir speciālisti, kas sniedz profesionālu palīdzību gan franšīzes devējiem, gan franšīzes ņēmējiem. Komunicēšana ar konsultantiem var palīdzēt Jums ietaupīt laiku, vēloties iegūt informāciju par Jums aktuālu franšīzi. Bieži vien franšīzes devēji labprāt meklē franšīzes ņēmējus ar konsultantu palīdzību, tādējādi franšīzes devēji atbrīvo sevi no lielākās pienākumu daļas. Tāpēc dažus franšīzes devējus vieglāk ir sasniegt tieši caur konsultantiem. Turklāt franšīzes konsultanti varēs palīdzēt Jums precīzāk noteikt Jūsu vajadzības un iespējas.

#### 4.2.5. Tiešā vides analīze

Franšīzes ir pamanāmas gandrīz katru dienu, izejot no mājām, pilsētā, darbā. Vides, kurā dzīvojam un strādājam, vērošana un analīze arī ir viens no franšīzes meklēšanas veidiem. Apmeklējiet lielākos tirdzniecības centrus Jūsu pilsētā vai pievērsiet uzmanību, kādi uzņēmumi pastāvīgi apkalpo Jūs vai birojus Jūsu pilsētā. Pievērsiet uzmanību tām uzņēmējdarbībām, kuras Jums šķiet saistošas. Palūkojieties uz tām ne kā patērētājs, bet kā uzņēmējs. Pamēģiniet sevi iedomāties šīs uzņēmējdarbības vadībā. Ja neesat pārlicināts, vai šī uzņēmējdarbība darbojas saskaņā ar franšīzes modeli, pamēģiniet uzzināt tiešā veidā no tā uzņēmuma pārstāvjiem vai izmantojiet meklēšanas kanālus, par kuriem rakstijām augstāk. Meklēt interesantas uzņēmējdarbības var, neizejot no mājām, – žurnālos un laikrakstos.

Tātad ir daudzi veidi, kā sameklēt tieši Jums piemērotu franšīzi. Sākuma posmā der interneta franšīzu katalogi, franšīzu izstādes, meklēšanas sistēmas un savas vides analīze. Nākamā grāmatas nodaļa detalizēti pastāstīs, kā novērtēt atlasītās franšīzes un kā no tām izvēlēties piemērotāko.

## 5

FRANŠIZES NOVĒRTĒŠANA  
UN IZVĒLE

Iepriekšējā grāmatas nodaļā apskatītā sākotnējās franšīzu atlasē posma rezultātā tika atlasītas 2-3 franšīzes, kas vislabāk piemērotas potenciālā franšīzes ņēmēja spējām, vajadzībām un cerībām. Nākamais solis – pamatīgi izvērtēt katru no atlasītajām franšīzēm, tās salīdzinot savā starpā un pieņemot gala lēmumu par vienas iegādi.

Franšīzes iegāde, līdzīgi kā jebkura cita investīcija, ir saistīta ar risku. Lēmums investēt uz franšīzes pamata strādājošā uzņēmējdarbībā neatkarīgi no tā, vai plānojat ieviest jaunu franšīzi tirgū, vai iegādāties jau strādājošu nodaļu, prasa visaptverošu šī lēmuma izvērtēšanu. Plānojot franšīzes pirkšanu, būtiski rūpīgi novērtēt pašu franšīzes devēju un ārējos apstākļus, kuriem ir ietekme uz franšīzes uzņēmējdarbības veiksmi un pašas franšīzes iegādes un darbības izpildes nosacījumiem. Neatkarīgi no saimnieciskā sektora, kurā notiek franšīzes uzņēmējdarbība, vēloties pieņemt argumentētu lēmumu par franšīzes iegādi, nepieciešams izvērtēt šos aspektus:

- » *Franšīzes devēja pieredze;*
- » *Tirgus nosacījumi franšīzes tirgus sektorā;*
- » *Franšīzes iegādes un darbības realizēšanas nosacījumi;*
- » *Finanšu aspekti saistībā ar franšīzes uzņēmējdarbību.*

Visu nosaukto franšīzes aspektu vērtēšana ļauj izveidot skaidru attēlu par katras atlasītās franšīzes pārvaldības un finansiālo potenciālu un iespējamiem ņēmēja darbības ierobežojumiem. Tātad, ja, iepazīstoties ar franšīzes nosacījumu detaļām, potenciālais franšīzes ņēmējs nemaina pārlicēbi, bet pat apstiprina savu lēmumu par franšīzes iegādi, tad viņš pāriet pie franšīzes līguma nosacījumu saskaņošanas. Šajā posmā

būtiskas franšīzes attiecību tiesiskās regulēšanas zināšanas un franšīzes līguma nosacījumu izpratne. Veiksmīgi pabeidzot sarunas un saskaņojot nosacījumus, franšīzes devējs un ņēmējs paraksta franšīzes līgumu.

### 5.1. Franšīzes devēja vērtēšana

Franšīzes veiksmē atkarīga no abām franšīzes līgumu pusēm – gan no franšīzes ņēmēja, gan no devēja. Franšīzes iegādāšanās ir ilglaicīgu partnerattiecību sākums. Tāpēc jābūt pārliecinātam, ka izvēlējaties uzticamu partneri – franšīzes devēju, kurš ievēros līgumsaistības un radīs piemērotus apstākļus franšīzes, arī Jūsu uzņēmējdarbības, attīstībai. Franšīzes devēja izvēles risku varat samazināt, ievācot un novērtējot informāciju par franšīzes devēja pieredzi franšīzes uzņēmējdarbībā, par franšīzes vēsturi un devēja nākotnes plāniem, par tiesiskiem un finansiāliem devēja uzņēmējdarbības aspektiem un citiem pieejamiem faktiem par franšīzes devēju.

#### 5.1.1. Franšīzes devēja pieredze

Līdzīgi kā citās uzņēmējdarbībās, kur jauniem uzņēmumiem ir lielāks neveiksmes risks, tāpat arī franšīzē lielāka uzticība ir franšīzēm, kas ir darbojušās ilgi. Citādi sakot, jo lielāka franšīzes devēja pieredze, jo mazāku neveiksmes risku uzņemas ņēmējs. Tādēļ vispirms sāciet no franšīzes devēja pieredzes vērtēšanas.

**Franšīzes tīkla pārvaldīšanas pieredze.** Ilggadīga franšīzes devēja uzņēmējdarbības vēsture pamatoti ļauj cerēt, ka franšīzes devējs arī turpmāk būs spējīgs saglabāt savas uzņēmējdarbības attīstību. Tomēr, vērtējot

franšizes devēja pieredzi, svarīgi ņemt vērā ne tikai to, kad tika izveidota franšizes devēja uzņēmējdarbība, bet arī jāpalūkojas uz franšizes funkcionēšanas ilgumu. Tas, ka franšizes devējs pārvalda uzņēmējdarbību ar ilggadīgām tradīcijām, vēl nenozīmē, ka viņš būs tikpat sekmīgs, piemērojot franšīzi. Tāpēc, jo garāka ir uzņēmējdarbības franšizes vēsture, jo mazāks ir franšizes iegādāšanās risks.

**Vadošo darbinieku izglītība un darba pieredze uzņēmējdarbībā.** Jebkuras uzņēmējdarbības, arī franšizes, veiksmes pamatu veido darbinieki. Iegūstiet informāciju par vadošo darbinieku izglītību un darba pieredzi, uzziniet, kāda ir šīs kategorijas darbinieku mainība, noskaidrojiet tās iemeslus.

Lai gan akcentējām franšizes devēja pieredzes nozīmīgumu franšizes vērtēšanā, taču neiesakām no Jūsu analīzes uzreiz izslēgt jaunās franšizes. Vienkārši pievērsiet papildu uzmanību to uzticamībai.

### 5.1.2. Franšizes attīstības tendences un plāni

Vērtējot plānoto franšizes iegādi, būtu nepieciešams ņemt vērā ne tikai esošo franšizes tīkla stāvokli, bet arī tās attīstības vēsturi un nākotnes plānus. Analizējiet augšanu konkrētās franšizes kontekstā: ja franšīze ir jauna, pieņemama tās lēnāka augšana, bet, ja franšīze darbojas jau vairākus gadus, tās attīstības tempiem jābūt ar pakāpenisku, stabilu pieaugumu. Ja franšīzei ir ilglaicīga attīstības vēsture un tirgus ir jau piesātināts, dabiski, ka tās augšanas tempi var palēnināties. Tāpēc novērtējiet šādus rādītājus:

**Franšizesņēmēju skaits.** Uzziniet, kāds ir esošo franšizesņēmēju skaits, kā tas mainījies pēdējos gados. Augšana palielina franšizes devēja preču zīmes atpazīstamību un arī pašas franšizes vērtību. Taču tajā pat laikā var notikt tā, ka franšizes devējs nespēj pārvaldīt strauji augošo franšizes tīklu, kas var radīt problēmas gan visam tīklam, gan katramņēmējam atsevišķi. No otras puses, ja franšizes tīkls attīstās ļoti lēni, vajadzētu noskaidrot iemeslus. Varbūt devējam nav piemērota/pietiekama personāla tīkla pārvaldīšanai? Varbūt esošieņēmēji nav apmierināti ar franšizes devēju un tādēļ dod negatīvas atsauksmes potenciālajiemņēmējiem, kas pie viņiem vēršas? Jebkurā gadījumā, jaņēmēju skaits nepalielinās pietiekami strauji, tas jau ir riska faktors. Bet,ņēmēju skaitam

mazinoties, var rasties nopietnas problēmas franšizes iekšienē.

**Savu nodaļu skaits.** Blakus franšizesņēmēju pārvaldītām nodaļām franšīzē var darboties arī savas franšizes devēja nodaļas. Savu nodaļu esamība ir viens no rādītājiem, no kuriem var secināt, ka franšizes uzņēmējdarbība ir dzīvotspējīga un finansiāli pievilcīga. Savu nodaļu esamība kļūst īpaši svarīga jaunu franšīzu gadījumā, kamēr franšizesņēmēju vēl nav daudz vai to skaits ir ļoti mazs, jo devējam dod iespēju praksē pārbaudīt franšizes koncepciju un pēc nepieciešamības koriģēt un smelties franšizes tīkla pārvaldīšanai nepieciešamo pieredzi.

**Franšizes attīstības plāni.** Uzziniet, cikņēmēju tiek plānots piesaistīt tuvākajā laikā, salīdziniet šos plānus ar iepriekšējo gadu skaitļiem. Ņemiet vērā – ja plānotā augšana būs pārāk ātra, devējs var nespēt sniegt pietiekamus atbalsta pakalpojumus jauniem un esošiemņēmējiem. Būtiski pārliecināties, ka devējam ir pietiekami finansiāli un cilvēkresursiņēmēju atbalstam.

### 5.1.3. Tiesiskie un finansiālie aspekti

Franšizes devēja uzņēmējdarbības tiesisko un finansiālo aspektu analīze sastāv no priekšnosacījumu novērtēšanas franšizes devēja uzticamībai un finansiālai dzīvotspējai, t.i., viņa spēju un apņemšanos nodrošināt franšizes līguma nosacījumu ievērošanu un franšizes uzņēmējdarbības finansiālo ilgtspējīgumu. Tiesiskā un finansiālo aspektu vērtēšana balstās uz dokumentu analīzi, kas neļauj franšizes devējam spekulēt ar datiem un dod iespēju jums, kā potenciālajamņēmējam, izprast esošo franšizes stāvokli. Tāpēc, ja jums nav nepieciešamās iemaņas tiesisko un finansiālo dokumentu analīzes veikšanai, iesakām izmantot attiecīgās jomas konsultantu pakalpojumus. Novērtējiet šos aspektus:

**Finansiālais stāvoklis.** Balstoties uz franšizes devēja finanšu atskaišu dokumentiem, novērtējiet, vai franšizes devējs ir finansiāli stabils un spējīgs uzturēt, apkalpot un attīstīt franšizes tīklu. Pievērsiet uzmanību tādiem rādītājiem kā darbības peļņa, naudas plūsmas sabalansētība, kapitāla rezerves. Svarīgi, ka finanšu devēja stāvoklis neradītu šaubas par iespējām pildīt saistības pretņēmējiem. Finanšu stāvokļa vērtēšanai ieteicams noālgot finanšu speciālistu.

**Lietu vēsture.** Prasības pieteikumu vai tiesvedību esamība norāda uz to, ka franšizes devējs, iespējams, nepildīja līgumsaistības vaiņēmēji bija neapmierināti ar devēja darbību. Uzziniet, kāds pamats bija prasībām, un novērtējiet, vai tās liek šaubīties par devēja uzticamību.

**Bankrota vēsture.** Pret franšizes devēja uzņēmumu vai tās darbiniekiem uzsāktu bankrota lietu esamība liks vairāk pievērst uzmanību franšizes devēja finansiālajai stabilitātei. Ievāciet papildu informāciju par franšizes devēja finansiālo stāvokli un novērtējiet, vai franšizes devēja darbība ir stabila, vai viņš var nodrošināt darbības nepārtrauktību un pildīt līgumsaistības. Tāpat būtu jānovērtē arī franšizes tīklam piederošo franšizesņēmēju bankrota vēsture – pārāk liels bankrotu skaits var nozīmēt, ka franšizes nosacījumi nav labvēlīgiņēmēja uzņēmējdarbības attīstībai.

**Preču zīmes, patenti un autortiesības.** Ievāciet informāciju par franšizes devējam īpašumā esošām intelektuālā īpašuma tiesībām. Pievērsiet uzmanību, vai franšizes devējs pats pārvalda preču zīmes un to lietošanai nav nekādu ierobežojumu, vai franšizes devēja pārvaldīto preču zīmju, licenču vai autortiesību derīguma termiņš nav beidzies, vai pret franšizes devēju nav iesniegts ar intelektuālo īpašumu tiesībām saistītas prasības. Viens no galvenajiem franšizes iegādes izmantošanas labuma aspektiem ir saistīts ar tiesībām izmantot devēja pārvaldīto preču zīmi un citus komerciālus simbolus, tāpēc novērtējiet, vai franšizes devēja intelektuālās īpašumtiesības ir labi aizsargātas, vai devējam ir tiesības nodotņēmējam tiesības tās izmantot.

## 5.2. Franšizes uzņēmējdarbības konkurētspējas vērtēšana

Tas, ka franšizei jau ir veiksmīgi strādājošs nodaļu tīkls citās valstīs vai reģionos, nebūt nenozīmē, ka tā būs konkurētspējīga arī Jūsu tirgū. Izmantojiet papildu laiku un līdzekļus kopīgo sektoru tendenču, pieprasījuma un konkurences vides novērtēšanai tieši Jūsu tirgū, ko plānojat apkalpot. Nākamajās šīs nodaļas daļās ieteiksim, kam būtu nepieciešams pievērst uzmanību, vērtējot franšizes uzņēmējdarbības modeļa konkurētspēju konkrētā tirgū.

### 5.2.1. Vispārīgās sektora tendences

Sāciet ar vispārīgu sektora apskatu, kurā darbosies Jūsu franšize. Ievāciet informāciju par pēdējā laika sektora attīstības tendencēm, esošo stāvokli un prognozējamām izmaiņām. Novērtējiet, vai sektora attīstības dinamika ir pietiekami pievilcīga, lai atsvērtu investīciju risku.

Atbildiet uz šiem jautājumiem:

- » *Kāda ir sektora politiskā, tiesiskā, ekonomiskā, sociālā un tehnoloģiskā vide?*
- » *Kāda ir sektora monopolizācijas pakāpe?*
- » *Kādas barjeras ir ienākšanai sektora tirgū?*
- » *Kāda ir sektora vidējā peļņa?*
- » *Kādas ir prognozējamās sektora attīstības perspektīvas?*
- » *Kādas ir paredzamās sektora izmaiņas?*
- » *Vai Jūsu produkts/pakalpojums būs pieprasīts sektora izmaiņu kontekstā?*
- » *Vai sektors saglabās augšanu 5-10 gadu perspektīvā?*

Iepazīstieties ar sektora specifiku un noskaidrojiet, kādām darbībām ir lielākā ietekme sektora attīstībai – tām jāpievērš īpaša uzmanību, piem., lauksaimniecības produkcijas cenas, vispārīgais iedzīvotāju dzīves līmenis – sabiedriskās ēdināšanas sektorā; interneta pieejamība, datoru skaits, tehnoloģiskās izmaiņas – interneta pakalpojumu sektorā u.tml.

Vērtīgi informācijas avoti var būt masu mediji, akadēmiskās publikācijas, Eiropas statistikas departamenta ([www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat)) un nacionālo statistikas departamentu dati, valsts institūciju publicētie apskati, sektoru asociācijas. Noderīgas atziņas sniegs arī konkurentu darbības vērošana, sarunas ar sektora piegādātājiem un izplatītājiem, potenciālajiem patērētājiem un esošajiem franšizesņēmējiem.

### 5.2.2. Produkta/pakalpojuma pieprasījums

Pieprasījums pēc pārdodamā produkta/pakalpojuma – būtisks uzņēmējdarbības veiksmes priekšnosacījums. Tāpēc, ja vēlaties nodrošināt savas uzņēmējdarbības, kas darbojas uz franšizes pamata, veiksmi, pēc iespējas labāk jāiepazīst savs pircējs. Sāciet no "sava" pircēju segmenta formulēšanas:

- » Aprakstiet pircēju, uz kuru orientējaties, t.i., izveidojiet viņa pazīmju portretu: vecums, dzimums, sociālais stāvoklis, izglītība, dzīvesvieta u.tml. Veidojot pircēja aprakstu, pēc padoma vērsieties pie franšizes devēja, kurš labāk pazīst franšizes preču/pakalpojumu patērētāju.
- » Nosakiet patērētāju segmenta lielumu plānotajā tirgū, t.i., atbildiet uz jautājumu, cik potenciālo patērētāju, kuriem piemīt nosauktās pazīmes, ir plānotajā tirgū?

Formulējot pircēju segmentu un nosakot apjomu, novērtējiet, vai segments ir pietiekami liels, lai ģenerētu pietiekamu pieprasījumu un lai atmaksātos investīcijas franšīzē.

Tomēr tikai ar vēlamām pazīmēm pircēju segmenta esamība vēl nenozīmē, ka viņi pirks franšizes piedāvāto produktu/pakalpojumu tieši no Jums. Tāpēc, ja potenciālo pircēju segmenta apjoms Jūs apmierina, papildus veiciet pircēju preferenču pētījumu. Iegūstiet atbildes uz šiem jautājumiem:

- » *Vai pircējam ir pieredze. pērkot analogiskas preces/pakalpojumus?*
- » *Pēc kurām pazīmēm pircēji izvēlas analogiskas preces/pakalpojumus?*
- » *Cik bieži viņi pērk?*
- » *Kur un kā pērk?*
- » *Vai pircēji vēlas pārbaudīt Jūsu piedāvātās preces/pakalpojumus?*
- » *Vai konkrētās franšizes preču zīme ir zināma Jūsu tirgū, ko plānojat apkalpot?*
- » *Vai teritorijā, kuru plānojat apkalpot, produktam/pakalpojumam būs aizstājēji?*
- » *Cik stipras aizvietotāju pozīcijas ir tirgū?*

Izsmelošs tirgus pētījums prasa specifiskas zināšanas un laiku, tāpēc vērts apsvērt iespēju vērsties pie tirgus pētījumu kompānijām. Šis pakalpojums nav lēts, tāpēc, ja esat gatavi investēt, izvēlieties piegādātāju ar pieredzi Jūsu sektorā un tirgū.

Veicot pētījumus neatkarīgi, sekojiet publikācijām laikrakstos un jaunumiem ziņu portālos un valsts institūcijās. Varat ievākt informāciju pašrocīgi: aptaujājiet analogisku preču/pakalpojumu pircējus, uzziniet viņu domas par interesējošiem jautājumiem, apmeklējiet tirdzniecības vietas un vērojiet, ko un kā pircēji pērk. Dalieties ar savu

ideju ar draugiem un paziņām, uzziniet viņu kā potenciālo pircēju domas. Aiciniet palīgā dažādas uzņēmējdarbību veicinošas organizācijas: biznesa informācijas centrus, tirdzniecības kameras, asociācijas u.tml.

.....  
**Rekomendācijas:**

*Parasti franšizes devējam ir sagatavots saraksts ar kritērijiem, pēc kuriem tiek vērtēta tirgus pievilcība, lai atvērtu jaunu nodaļu, kas darbojas uz franšizes pamata. Palūdziet iesniegt šo kritēriju sarakstu un ievāciet informāciju saskaņā ar tajā iekļautajiem aspektiem.*

*Uzziniet, vai franšizes devējs veicis patērētāju domu un konkurences vides pētījumus tajā tirgū, kurš Jūs interesē, kādi bija rezultāti.*

*Atcerieties, ka patērētājs vērs uzmanību uz gala produktu/pakalpojumu, un nav svarīgi, vai produkts/pakalpojums tiek sniegts uz franšizes pamata vai ne. Novērtējiet pieprasījumu Jūsu pakalpojumam/produktam analogiskā tirgū esošo produktu/pakalpojumu un to aizstājēju kontekstā.*

.....  
**5.2.3. Produkta/pakalpojuma konkurences vide**

Franšizes uzņēmējdarbības veiksmi ietekmē arī konkurences vide. Konkurences vide var pieprasīt starptautiskas, nacionālas vai vietēja līmeņa analīzes atkarībā no tirgus, kas plānots apkalpošanai. Neatkarīgi no tirgus apjoma Jums jāapkopo šāda informācija:

- » *Vai tirgū ir analogisku produktu/pakalpojumu piedāvājums? Ja ir – cik ir analogiska produkta/pakalpojuma piegādātāju? Kas ir galvenie tirgus dalībnieki? Kādu tirgus daļu viņi ieņem?*
- » *Vai tirgū ir aizvietotāju piedāvājums? Ja ir – cik ir aizvietotāju piegādātāju? Kas ir galvenie aizvietotāju tirgus dalībnieki? Kādas tirgus daļas viņi ieņem?*
- » *Vai analogiskos produktus/pakalpojumus piedāvājošo piegādātāju vidū ir stipras un labi zināmas preču zīmes?*
- » *Kāds tirgū, ko plānojat apkalpot, ir analogisku produktu/pakalpojumu un aizvietotāju sortiments?*

- » *Kādas tirgū, ko plānojat apkalpot, ir analoģisko produktu/pakalpojumu un aizvītotāju cenas?*
- » *Vai Jūsu produkts/pakalpojums būs spējīgs konkurēt ar savām īpašībām vai cenu ar tirgū esošiem produktiem?*
- » *Vai tirgū ir niša, ko Jūsu produkts/pakalpojums varētu ieņemt?*

.....

*Rekomendācijas: iepazīstieties ar sektora specifiku, lai varētu kritiski novērtēt ievāktu informāciju.*

.....

### 5.3. Franšīzes nosacījumi

Kā jau tika minēts iepriekš, franšīzes ņēmējs ir atkarīgs no sava iegādātās franšīzes devēja. Galvenos franšīzes uzņēmējdarbības nosacījumus jau ir noteicis franšīzes devējs un iestrādājis savā franšīzes tīklā. No vienas puses, franšīzes devējs nosaka prasības un ierobežojumus atsevišķiem uzņēmējdarbības aspektiem, no otras puses, viņš sniedz papildu atbalstu un iespējas saņemt labumu, kurš nav parasts attiecībā ar neatkarīgiem uzņēmējdarbības subjektiem. Brīvības pakāpe, kas tiek dota franšīzes ņēmējam, atkarīga no konkrētā franšīzes devēja, viņa pieredzes, esošajiem finanšu līdzekļiem, franšīzes attīstības stratēģijas u.tml.

Franšīzes ņēmējam no daudzām franšīzēm jāizvēlas tāda franšīze, kura viņam sniegs uzņēmējdarbības pamatu un atbalstu, kas nepieciešams uzņēmējdarbības iesākumam un ātrākai investīciju atgūšanai. Nav jābūt par franšīzes ekspertu, lai novērtētu franšīzes nosacījumus. Svarīgi ievākt daudzpusīgu informāciju, kura palīdzēs Jums izveidot ļoti skaidru tēlu par to, uz kādu atbalstu varat cerēt no franšīzes devēja un kādas prasības un ierobežojumus devējs piemēro franšīzes ņēmēja darbībai. Pieņemot lēmumu par konkrētās franšīzes iegādi, jāņem vērā ierobežojumi un radītais labums un jāatbild uz jautājumu: vai papildus franšīzes devēja piedāvātais labums atsver uzliktos ierobežojumus?

Šajā apakšnodalā sniegsim praktiskus ieteikumus par franšīzes iegādi un darbības realizēšanas

nosacījumu novērtēšanu. Apskatīsim galvenās franšīzes uzņēmējdarbības sastāvdaļas un palīdzēsim tajās ieraudzīt iespējas, kuras Jūs kā franšīzes ņēmējs varēsiet izmantot, un iespējamās darbības ierobežojumus, kuri var tikt piemēroti Jūsu uzņēmējdarbībai, kas darbojas uz franšīzes pamata.

#### 5.3.1. Franšīzes maksājumi

Starp franšīzes iegādes nosacījumiem, kuriem būs vislielākā ietekme uz Jūsu uzņēmējdarbības (kas darbojas uz franšīzes pamata) rezultātiem, pirmajā vietā, bez šaubām, ir franšīzes maksājumi. No franšīzes maksājumiem būs atkarīgi ne tikai Jūsu finansiālie uzņēmējdarbības rezultāti, bet vispār iespēja sākt uzņēmējdarbību uz franšīzes pamata.

Franšīzes maksājumu loģika kļūs viegli saprotama, ja atcerēsīties franšīzes uzņēmējdarbības modeļa galvenās iezīmes. Ideālā gadījumā franšīze – tā ir praksē pārbaudīts, unikāla sistēma ar sevi esošo *know-how* un uzkrāto labas prakses pieredzi. Visu to radījis franšīzes devējs, bet kopā ar franšīzes līguma parakstīšanu tas tiek nodots franšīzes ņēmējam. Būtībā tas tiek pielīdzināts uzņēmējdarbības sākuma konsultācijām, tāpēc dabiski, ka tāda zināšanu nodošana notiek par maksu. Turklāt franšīzes devējs franšīzes pastāvīgi pilnveido, franšīzes devējs piedalās ne tikai kopīgā visa franšīzes tīkla pārvaldīšanā, bet lielākā vai mazākā mērā arī katrā franšīzes uzņēmējdarbībā. Tāda iesaistīšanās paskaidro periodisko maksājumu esamību franšīzes devējam.

##### 5.3.1.1. Sākotnējais franšīzes maksājums

**Sākotnējo franšīzes maksājumu** (angļu val. *initial fee*) nosaka franšīzes devējs, un to parasti maksā uzreiz pēc franšīzes līguma parakstīšanas. Šis maksājums piešķir tiesības pievienoties pie franšīzes tīkla un uzsākt uzņēmējdarbību, kas darbojas uz franšīzes pamata, saņemt no franšīzes devēja visu uzņēmējdarbības pārvaldīšanai nepieciešamo informāciju un metodiskos materiālus, kā arī izmantot franšīzes devēja intelektuālā īpašuma objektus (preču zīmi, logotipu, dizaina elementus, preču piemērus u.tml.). Sākuma maksājuma apmērs svārstās no dažiem tūkstošiem līdz dažiem simtiem tūkstošu eiro atkarībā no franšīzes darbības sektora, franšīzes preču zīmes atpazīstamības, franšīzes

devēja nododamās *know-how* unikalitātes u.tml. Sākuma maksājumā var tikt ierēķinātas franšizes devēja palīdzība nodaļas (kas darbojas uz franšizes pamata) apmācības atvēršanas procesā, kā arīņēmēja un viņa darbinieku sākotnējās apmācības. Sākuma franšizes maksājums tiek samaksāts vienu reizi, atkārtoti to maksā tikai tad, ja franšizesņēmējs atver jaunu nodaļu.

### 5.3.1.2. Periodiskie maksājumi

**Periodiskais franšizes maksājums** (angļu val. *royalty*) tiek maksāts par franšizes devēja uzņēmējdarbības modeļa, preču zīmes, patentētu produktu/pakalpojumu un citu intelektuālo īpašumu objektu izmantošanu. Franšizesņēmējs, maksājot periodisko maksājumu, daudzos gadījumos saņem pastāvīgu franšizes devēja atbalstu franšizes pārvaldīšanas jautājumos. Periodisko franšizes maksājumu maksā periodiski (katru mēnesi, katru ceturksni vai reizi gadā), un tas tiek izteikts kā procenti no franšizesņēmēja saņemtajiem ienākumiem, peļņas vai pārdoto produktu/sniegto pakalpojumu apjoma. Atsevišķu franšīzu gadījumos šis maksājums var būt fiksēts, t.i., tiek maksāts iepriekš noteiktā apmērā neatkarīgi no nodaļas, kas darbojas uz franšizes pamata, ieņēmumiem. Periodiskā maksājuma apjoms, ko maksā kā procentu no ienākumiem, parasti svārstās no 2 līdz 8 procentiem, taču atkarībā no uzņēmējdarbības jomas var būt arī cits. Periodiskā maksājuma apjoms, tāpat kā sākuma maksājums, tiešā veidā atkarīgs no franšizes preču zīmes atpazīstamības, franšizes devēja nodotās unņēmēja izmantotās *know-how* unikalitātes u.tml. Nosakot periodiskā maksājuma apjomu, franšizes devējs ierēķina arī savas iesaistīšanās pakāpi franšizes uzņēmējdarbības pārvaldīšanā. Jo plašāku atbalstu sniedz devējs un jo vairāk saistību franšizes devējam ir pretņēmēju un jo lielāks ir periodiskais maksājums. Dažkārt, visbiežāk tirdzniecības jomā, periodiskais maksājums nav iespējams. Tādos gadījumos šis maksājums tiek integrēts produkta cenā, kas tiek piegādātsņēmējam.

### 5.3.1.3. Citi maksājumi

Papildus sākotnējiem un periodiskiem maksājumiem var tikt ievākti arī citi maksājumi. Piemēram, reklāmas maksājums. Reklāmas maksājums ir paredzēts kopējā franšizes tīkla tirgvedības budžeta izveidošanai, no kura tiek

finansēti kopīgi un visam franšizes tīklam noderīgi tirgvedības pasākumi, t.i., akcijas un tirgvedības līdzekļi, kuri tiek novirzīti kopīgai franšizes preču zīmes atpazīstamības palielināšanai. Šie līdzekļi tiek lietoti centralizēti vai arī tiek sadalīti starpņēmējiem, lai tiktu izlietoti tirgvedības kampaņu realizēšanai viņu apkalpotajos tirgos.

Citi franšizes maksājumi atsevišķu franšīzu gadījumos var aptvert tā saucamo profesionālo maksājumu (angļu val. *professionals fee*). Profesionāļu maksājums paredzēts juristu, auditoru, dizaineru un citu ekspertu pakalpojumu apmaksai.

.....  
*Rekomendācija: Sākumā ievāciet informāciju par to, kādus maksājumus Jums nāksies maksāt konkrētās franšizes iegādes gadījumā. Nemiet vērā to, ka franšizes devēja gadījumā franšizes radīšana un uzturēšana ir uzņēmējdarbība, kurai jānes peļņa. Ja no Jums netiek prasīts periodiskais maksājums, noskaidrojiet, kas tam ir par iemeslu un kādi ienākuma avoti tādā gadījumā uztur franšizes devēju. Ja tie ir tikai sākuma maksājumi un franšize ir orientēta uz lielu franšīzu pārdošanas apjomu, varētu rasties šaubas par devēja spēju kvalitatīvi apkalpot tīklu, kas īpaši strauji attīstās. Ja netiek ievācīts reklāmas maksājums, franšizes devējs var vēltīt pārāk mazu uzmanību kopējai preču zīmes popularizēšanai.*

*Protams, atkāpes no ierastās franšizes maksājuma shēmas obligāti nav ar negatīvām sekām, Jums kā potenciālamņēmējam svarīgi saprast tā iemeslus un izvērtēt franšizes maksājumus kopējā franšizes uzņēmējdarbības kontekstā. Šo maksājumu pamatotību un to apjoma proporcionalitāti pret iegūto labumu spēsiet novērtēt, tikai iedziļinoties citos franšizes nosacījumos un devēja piedāvātā atbalsta saturā.*

### 5.3.2. Preču/pakalpojumu sniegšanas teritorija un punkta atrašanās vieta

Sākot uzņēmējdarbību, kas darbojas uz franšizes pamata, sabiedriskās ēdināšanas, tirdzniecības vai pakalpojumu sniegšanas jomā daudzos gadījumos saskarsieties ar vietas izvēles jautājumu. Pareizi izvēlētu vietu ne

bez pamata uzņēmējdarbības praktiķi sauc par vienu no galvenajiem uzņēmējdarbības veiksmes priekšnosacījumiem. Zināma lokācijas nozīme atkarīga no uzņēmējdarbības specifikas. Sniedzot tādus pakalpojumus, kā grāmatvedības konsultācijas, informācijas tehnoloģiju risinājumu izveide u.tml., franšīzesņēmējs var strādāt arī mājās. Uzņēmumi, kuri sniedz iedzīvotāju un uzņēmējdarbības apkalpošanas, uzkopšanas, biroja tehnikas apkalpošanas pakalpojumus u.tml., parasti paši brauc pie klienta, tāpēc no viena punkta var aptvert lielu skaitu pircēju. Taču īpaši lielu nozīmi vieta iegūst tanī gadījumā, ja nevis Jūs ejat pie pircējiem, bet pircējs nāk pie Jums. Tādā gadījumā labi izvēlēta vieta kļūst par veiksmes pamatu.

Painteresējieties par devēja prasībām Jūsu nākamās nodaļas vietas ziņā. Pieredzējušiem franšīzes devējiem parasti ir vietas prasību saraksts, kas aptver tādus rādītājus kā, piemēram, cilvēku plūsma, transporta plūsma, stāvvietu esamība, apkārtnē saistošu objektu esamība u.tml. Izvērtējiet, vai Jūsu tirgū, ko plānojat apkalpot, ir prasībām atbilstošu telpu piedāvājums. Veicot pārrunas ar spēcīgiem, ar ilggadīgu pieredzi bagātiem franšīzes devējiem, piemērotu telpu neesamība var kļūt par būtisku traucēkli.

Uzziniet, vai pats franšīzes devējs vēlas piedalīties vietas un telpu atlasē procesā, cik lielā mērā viņš vēlas regulēt procesu un kādu atbalstu sniegs. Pajautājiet:

- » *Vai franšīzes devējs pats meklē un izvēlas vietu un telpas jaunajai uz franšīzes pamata dibinātai nodaļai, vai vietas un telpu izvēle paliek franšīzesņēmēja atbildība?*
- » *Ja vietas un telpu izvēle paliek franšīzesņēmēja atbildība, vai franšīzes devējs iedos formulētas prasības vietai un telpām?*
- » *Vai franšīzes devējs nodrošina palīdzību sarunās par telpu iegādi/nomu, kārtojot nepieciešamās atļaujas un citus dokumentācijas jautājumus?*

Pievērsiet uzmanību, lai starp franšīzes noteikumiem saistībā ar uzņēmējdarbības lokāciju, kas darbojas uz franšīzes pamata, būtu noteikts apkalpojošās teritorijas formulējums. Daudzi franšīzes devēji paredz franšīzesņēmējam ekskluzīvas tiesības uz apkalpojamo teritoriju. Ekskluzīvās tiesības uz apkalpojamo teritoriju

nosaka franšīzes devēja saistības nekonkurēt ar tās pašas franšīzesņēmējiem noteiktajā teritorijā. Tas nozīmē, ka franšīzes devējam nav tiesību dibināt savas nodaļas šajā teritorijā un/vai tiešā veidā pārdot tajā savas preces/pakalpojumus, un/vai pārdot franšīzi citiemņēmējiem, kuri vēlas darboties šīs teritorijas robežās. Teritoriju var noteikt dažādos veidos: pēc iedzīvotāju skaita, nosakot attālumu noņēmēja punkta, saskaņā ar administratīvām vienībām u.tml.

Piešķirot ekskluzīvās tiesības uz apkalpojamo teritoriju, franšīzes devējs pretī pieprasaņēmēja saistības, piemēram, par minimālo uzņēmējdarbības, kas darbojas uz franšīzes pamata, apgrozījumu, peļņu vai teritorijā atvērto jauno nodaļu skaitu.

Vai, iegādājoties franšīzi, tiksiet ierobežoti teritorijas ziņā, vai otrādi – vai Jums būs papildu aizsardzība pret konkurenci franšīzes tīkla robežās. To saprast Jums ļaus devēja atbildes uz zemāk norādītiem jautājumiem:

- » *Kā tiks noteikta franšīzes apkalpojošā teritorija?*
- » *Vai šajā teritorijā ir pietiekams potenciālo patērētāju skaits?*
- » *Cik franšīzesņēmēju darbojas šajā teritorijā, un kādi ir franšīzes devēja attīstības plāni šajā teritorijā tuvāko 5 gadu laikā?*
- » *Vai tiek piešķirtas ekskluzīvas tiesības uz apkalpojamo teritoriju?*
- » *Jā ir – kādi ir to iegūšanas nosacījumi un kādas saistības uzņemas pats devējs?*
- » *Ja ne – kā devējs nodrošinaņēmēju interešu aizsardzību šajā teritorijā, piemēram, lai jaunā franšīzes tīkla nodaļa nebūtu pārāk tuvu citiemņēmējiem?*

### 5.3.3. Tirgvedība

Iespēja lietot pazīstamu preču zīmi – viens no galvenajiem franšīzes pirkšanas stimuliem. Kad kļūstat pazīstamas preču zīmes franšīzes īpašnieks, jūsu produkts/pakalpojums no pašas uzņēmējdarbības sākuma jau ir pazīstams tirgū. Atšķirībā no neatkarīgās uzņēmējdarbības, kur īpašnieks pašrocīgi plāno un realizē tirgvedības darbības, franšīzes gadījumā preču zīmes veidolu uztur viss franšīzes tīkls – devēji unņēmēji. Franšīzesņēmēji parasti maksā periodiskus

tirgvedības maksājumus (fiksētus vai procentu no ienākumiem), no kuriem tiek finansēta visam franšizes tīklam kopīga tirgvedības programma. Atkarībā no franšizes tīkla lieluma un specifikas tirgvedības programmā var būt atdalīti starptautiski, nacionāli vai reģionālā līmeņa tirgvedības līdzekļi.

Centralizēta tirgvedībai paredzēto līdzekļu savākšana piedāvā iespējas franšizes tīklam iedzīvināt daudz lielāka un plašāka mēroga tirgvedības kampaņas, nekā to varētu atļauties atsevišķiņēmēji.

Kopīgai tirgvedības stratēģijai ir daudzas priekšrocības, taču tani slēpjas arī potenciāls konflikts, jo būtiskos lēmumus, kā organizēt kampaņu un kādiem mērķiem tērēt kopīgo naudu, pieņem franšizes devējs. Brīvības pakāpe, kura tiek piešķirtaņēmējiem tirgvedības jomā, katras franšizes gadījumā ir atšķirīga. Dažreiz tirgvedības darbības ir stingri centralizētas, tad franšizesņēmējs nedrīkst pašrocīgi darboties šajā jomā. Citos gadījumosņēmējam tiek piešķirta noteikta brīvības pakāpe, piemēram, jaņēmējs šaubās par plānotās tirgvedības kampaņas vai konkrēta līdzekļa mērķtiecīgumu, tad var izsvērt, vai ir lietderīgi lietot līdzekliņēmēja teritorijā, vai franšizesņēmējam var tikt piešķirta brīvība pašam izvēlēties un realizēt tirgvedības līdzekļus. Tāpēc, izvēloties franšīzi, Jums jāsaņem un jānovērtē papildu informācija tirgvedības jomā:

1. **Franšizes devēja kompetence tirgvedības jomā.** Uzdodiet devējam šādus jautājumus: Kas ir jūsu uzņēmējdarbības, kas darbojas uz franšizes pamata, klients? Kādas ir klienta pazīmes? Kā iegūstat informāciju par klienta vēlmēm un vajadzību izmaiņām? Kas ir jūsu galvenie konkurenti? Kādas ir viņu stiprās/vājās puses? Atbildot uz šiem dažiem jautājumiem, var izveidot kopējo tēlu par to, cik labi franšizes devējs pazīst savu klientu un konkurences vidi, kas ir svarīgi veiksmīgas tirgvedības programmas realizēšanai.
2. **Franšizes devēja izmantotie tirgvedības principi.** Uzziniet, kāds pēdējos gados bija vidējais kopējais franšizes tīkla tirgvedības budžets, kāda apjoma tirgvedības uzturēšanas maksājumus maksā franšizes devēji. Painterēsējieties par mārketinga plāna izveidošanas principiem, kādi bija pēdējo gadu realizēto tirgvedības kampaņu rezultāti, kuriem līdzekļiem tiek plānots piešķirt

visvairāk uzmanības tuvākajā laikā u.tml. Ja tirgvedības uzturēšanas maksājumi ir pārāk augsti, bet liela daļa no budžeta tiek veltīta kopīgai preču zīmes atpazīstamības palielināšanai, šīm investīcijām jāģenerē pietiekama pircēju plūsma. Pretējā gadījumāņēmējiem vēl papildus būs jārealizē pircēju piesaistīšanas pasākumi, kurus finansēt viņi, iespējams, nebūs spējīgi.

3. **Franšizes devēju iesaistīšana.** Uzziniet, vai franšizes devējs iesaista tirgvedības programmas plānošanā franšizesņēmējus. Franšizesņēmēju iesaistīšana rada priekšnosacījumus tirgvedības darbību adaptēšanai konkrētā tirgū un to tirgvedības līdzekļu iniciēšanai, kuri būtu visefektīvākie, ņemot vērā klientu piesaisti.
4. **Tirgvedības uzturēšanas sistēmas esamība.** Par franšizes devēja tirgvedības stratēģijas principiem un atbalsta organizētību var spriest pēc devēja esošās dokumentācijas. Uzziniet, kādus metodiskos materiālus franšizes devējs dod saviemņēmējiem, vai notiek šīs jomas apmācības, uzziniet par pēdējos gados realizētām tirgvedības kampaņām, pielietotajiem līdzekļiem, franšizesņēmēju iesaistīšanas veidu, pajautājiet, kā pats franšizes devējs vērtē šo kampaņu veiksmīgumu u.tml.

Vērtējot franšizes tirgvedības potenciālu, ļoti svarīgi pievērst uzmanību tirgvedības darbībām saistībā ar jaunas uzņēmējdarbības, kas darbojas uz franšizes pamata, atvēršanu. Tirgvedības līdzekļi, kas saistīti ar nodaļas atvēršanu, nereti vien tiek finansēti nevis no kopējā tīkla tirgvedības budžeta, bet noņēmēja līdzekļiem. Tāpēc svarīgi uzzināt, kādas ir devēja prasības nodaļas atvēršanas publiskošanai, kādi līdzekļi parasti tiek pielietoti, kāds ir vidējais nodaļas atvēršanas tirgvedības budžets. Šiem izdevumiem jābūt ierēķinātiem Jūsu sākotnējās investīcijās.

.....  
*Rekomendācijas/komentāri: kopīgā preces zīmes veidola uzturēšana ir devēja atbildība, taču tā uzturēšana apkalpošanas teritorijā pilnībā atkarīga no franšizesņēmējiem. Lai arī cik populāra būtu devēja preču zīme, par piemērotu preces vai pakalpojumu sniegšanu ir atbildīgs franšizesņēmējs. Ja klients vienreiz būs viliesņēmēja preces vai pakalpojumu kvalitātē, preču zīmes atpazīstamība nepalīdzēs atjaunot uzticību.*  
 .....

### 5.3.4. Apmācības

Franšizes pirkšana bieži vien aptver franšizes devēja *know-how* pārņemšanu, sākot no produktu/pakalpojumu apraksta un beidzot ar klientu apkalpošanas standartiem un tirgvedības materiālu sagatavošanu. Tāpēc ievada franšizesņēmēja apmācības pirms uzņēmējdarbības sākuma parasti ir viena no franšizes devēju līgumsaistībām. Lielākā franšizes devēju daļa piedāvā arī periodiskās apmācības, tādā veidā nodrošinot informācijas izplatīšanos starp devēju un visām nodaļām, jaunumu ieviešanu un veiksmīgu visas franšizes tīkla attīstību. Apmācības palīdz izvairīties no dārgi izmaksājamo kļūdām un nodrošināt, ka visas franšizes tīkla vienības spēj uzturēt vienādu produktu/pakalpojumu kvalitāti.

Apmācības sāksim no sākotnējām mācībām. Sākotnējās apmācības ir īpaši svarīgas franšizes devējam tāpēc, ka to laikā devējs piešķir viņam uzņēmējdarbības pārvaldīšanas pamatzināšanas, nodod savu ilgus gadus uzkrāto pieredzi, atbild uz visiem jautājumiem, kas rodas saistībā gan ar nodaļas atvēršanu, gan ar turpmāku uzņēmējdarbības procesu pārvaldīšanu. Painterēsējieties:

- » *Kāda veida apmācības tiek piedāvātas?*
- » *Kādi apmācības materiāli tiek piedāvāti?*
- » *Kuri no Jūsu darbiniekiem varēs piedalīties? Kā tiek apmācīti jaunie darbinieki?*
- » *Vai ir praktiska rakstura apmācības?*

Nēmējiem, uzsākot uzņēmējdarbību uz franšizes pamata, jābūt zināšanām par šiem uzņēmējdarbības aspektiem:

- » *Uzņēmējdarbības, kas darbojas uz franšizes pamata, pārvaldīšanas procedūras (detalizēta galveno un atbalstošo uzņēmējdarbības procesu izpratne, kā arī standarti, metodikas un citi galvenie un atbalstošie uzņēmējdarbības procesus reglamentējošie dokumenti);*
- » *Pārdodamie produkti/pakalpojumi, to kvalitātīvās, tehniskās un citas īpašības;*
- » *Klientu apkalpošana, franšizes devēja klientu apkalpošanas standarti un prakse;*
- » *Pircēju pazīmes, viņu vajadzības, to maiņas tendences;*
- » *Grāmatvedības uzskaitē un maksājumi;*

- » *Tirgvedība un jūsu pērkamās franšizes tirgvedības prakse;*
- » *Franšizes uzņēmējdarbības kultūra un principi.*

Painterēsējieties, kādus apmācības materiālus piedāvā franšizes devējs, kāds ir apmācību formāts, kāda ir darbinieku kvalifikācija, kas vada apmācības u.tml. Noderīgu informāciju par apmācību kvalitāti var sniegt esošie franšizesņēmēji.

Cits apmācību veids, kas bieži sastopams franšizes tīklos, ir periodiskās apmācības. To mērķis – nodrošināt komunikāciju franšizes tīkla iekšienē un iepazīstināt franšizesņēmējus ar notiekošajām izmaiņām pašā franšizē un tirgū. Komunikācijas stiprināšana ir īpaši svarīga, jo tā ļauj visiem tīkla dalībniekiem būt informētiem par aktuālām izmaiņām un kopīgo organizācijas virzību. Izmaiņas var būt saistītas ar produktu/pakalpojumu sortimenta paplašināšanos, uzņēmējdarbības procesu izmaiņām, tehnoloģiskiem jaunumiem, pircēju piesaisti, apkalpošanas stratēģiju jaunumiem u.tml.

Visus ar sākotnējo un periodisko apmācību saistītos jautājumus jāatrunā franšizes līgumā. Franšizes devēji ar ilggadīgu praksi parasti piedāvā arī ikdienas atbalstu – konsultēņēmējus par svarīgiem un steidzamiem jautājumiem pa tālruni, elektronisko pastu vai citiem saziņas līdzekļiem. Svarīgi zināt, vai franšizes devējam ir personālsņēmēju atbalstam, vai ir nozīmētas atbildīgās personas jūsu reģiona apkalpošanai, kā ar viņiem iespējams sazināties, vai viņi pieejami 24 stundas diennaktī, vai viņiem ir noteikts dežūras laiks.

### 5.3.5. Cilvēkresursi

Uzņēmējdarbība, kas darbojas uz franšizes pamata, līdzīgi kā jebkura cita uzņēmējdarbība, nevar funkcionēt bez to pārvaldošiem un tajā strādājošiem cilvēkiem. Līdzīgi kā daudzās franšizes funkcionēšanas jomās, franšizes devējs parasti piedāvāņēmējam metodiskos materiālus personāla pārvaldīšanas jautājumos. Tačuņēmēja darbinieki paliekņēmēja darbinieki, tāpēc parasti viņš pats ir atbildīgs par to atlasī, motivāciju, karjeras plānošanu un citiem ar personāla pārvaldīšanu saistītiem jautājumiem.

Izvērtējot franšīzi, ko plānojat iegādāties, vispirms uzziniet, cik liels darbinieku skaits nepieciešams nodaļas darbībai un kādas kvalifikācijas prasības uz tiem attiecas. Praksē sastopamas vairākas alternatīvas:

**Vienas personas franšīze** – vienas personas franšīzes gadījumā pats franšīzesņēmējs ir vienīgais vadītājs un darbinieks. Visbiežāk tādas franšīzes sastopamas pakalpojumu sfērā, kadņēmējs darbojas pēc aģenta principa, piemēram, grāmatvedības pakalpojumi, tīrīšanas pakalpojumi u.tml.

**Franšīze, kurai nepieciešama darbinieku komanda** – šajā gadījumā franšīzes uzņēmējdarbības funkcionēšana pieprasa ne tikai vienu personu, bet darbinieku komandu. Parasti devējs ir paredzējis, kādi franšīzes uzņēmējdarbības nosacījumi ietekmē vajadzību pēc darbiniekiem, un ir aprēķinājis vairākus alternatīvus cilvēkresursu pārvaldīšanas scenārijus, kurus var piedāvāt franšīzesņēmējiem.

Ja domājat par viena darbinieka franšīzes iegādi, padomājiet par to, vai Jūsu kvalifikācija un iemaņas būs pietiekamas šai franšīzes uzņēmējdarbībai, vai esat sagatavojušies mācīties saskaņā ar franšīzes devēja programmu. Ja franšīzei, kuru plānojat iegādāties, nepieciešams vairāk par vienu cilvēku, painteresējieties, vai Jūsu tirgū, ko plānojat apkalpot, ir nepieciešamās kvalifikācijas darbinieku piedāvājums. Piemērotās kvalifikācijas darbinieku trūkums var kļūt par vienu no galvenajiem franšīzes uzņēmējdarbību aprūtinošiem iemesliem. Devēji parasti nejaucas atlases procesā, aprobežojoties ar prasību pret darbiniekiem un ieteikumu atlases jautājumos nodošanu. Taču ir gadījumi, kadņēmēja darbinieku atlasī un/vai vērtēšanu veic pats devējs,ņēmējam atstājot tikai sākotnējā posma organizēšanu. Tādā gadījumā franšīzes devējs pilnībā pārņem šī procesa kontroli un paliek atbildīgs par to, lai viņa izvēlētie darbinieki pienācīgi veiktu savas funkcijas. Painteresējieties, kādu atbalstu Jūsu vērtētās franšīzes devējs sniegs darbinieku atlases procesā, tas ļaus Jums izveidot izsmeltošu tēlu par Jūsu atbildībā palikušajiem jautājumiem.

Darbinieku uzturēšana veido pastāvīgas Jūsu uzņēmējdarbības, kas darbojas saskaņā ar franšīzes līgumu, izmaksas. Tāpēc Jums jāzina, kādām būtu jābūt Jums nepieciešamo darbinieku

algām, un šie skaitļi jāiekļauj savos finanšu aprēķinos. Pajautājiet devējam, vai nav noteikts atbildības apmērs katrai darbinieku kategorijai. Ja ir, uzziniet, kā tas tiek adaptētsņēmēja tirgum, novērtējiet, vai spēsiet atrast un uzturēt piemērotu cilvēku, maksājot noteiktu algu.

### 5.3.6. Piegādātāji

Jebkura uzņēmējdarbība neatkarīgi no tās rakstura nav nodalāma no piegādes. Franšīzes, ko plānots iegādāties, vērtēšanas procesā punkts par piegādi bieži vien nav pietiekami uzmanīgi novērtēts. Taču tā ir pietiekami svarīga, nodrošinotņēmēja uzņēmējdarbības dzīvīgumu.

Piegāde franšīzes tīklā ir viens no elementiem, kas nodrošina franšīzes tīkla darbības nepārtrauktību un mēroga ekonomijas labu realizēšanu. Centralizētā piegādes regulēšana visā franšīzes tīklā ļauj sasniegt visu tīkla locekļu radīto produktu/piegāžu pakalpojumu vienādību, piemēram, vienāda apkalpošanas kvalitāte u.tml. No tam pašam tīklam piederošām nodaļām, kas darbojas uz franšīzes pamata, klienti vēlas tās pašas kvalitātes produktu/pakalpojumu neatkarīgi no tā, kurš franšīzesņēmējs un kurā reģionā to sniedz, bet tas mudina pircēju uzticēšanos un lojalitāti.

Nereti franšīzes devēji iesaistās franšīzesņēmēju risinājumos piegādes jomā. Piegādes regulēšanas pakāpe atkarīga no uzņēmējdarbības specifikas. Piemēram, sabiedriskās ēdināšanas jomā, kur ēdienu ingredientu ir īpaši svarīgi gala produkta kvalitātes nodrošināšanai, piegāžu regulēšana parasti tiek reglamentēta stingrāk. Regulēšanas mērogs arī mainās atkarībā no franšīzes attīstības līmeņa. Franšīzēm, kas tirgū darbojas ilgi, parasti ir plašāki sakari ar piegādātājiem nekā jaunai franšīzei, kuras bieži vien atstāj lielāku brīvībuņēmējiem piegādātāju izvēles jautājumos, jo vēl nav attīstījušas uzticamu un pastāvīgu piegādātāju tīklu.

Franšīzes tīkla piegādes regulēšanu var īstenot vairākos veidos:

1. **Obligāts iepirkums no franšīzes devēja.** Tajā gadījumā, kad franšīzes devējs pats ir produkta, kas ir franšīzes pamats, ražotājs vai pakalpojumu sniedzējs, franšīzesņēmēji var būt saistīti produktu vai pakalpojumu pirkšanai tieši no devēja. Parasti šis produkts vai

pakalpojums ir galvenais franšizes *know-how*, kurš nodrošina franšizes unikalitāti un konkurences pārkumu. Piemēram, saldētie ēdieni pusfabrikāti – ātrās pārtikas franšizes gadījumā; kosmētika, drēbes un aksesuāri ar zīmolu – mazumtirdzniecības franšizes gadījumā; unikāla biļešu rezervēšanas sistēma – tūrisma franšizes gadījumā.

2. **Pirkšana no franšizes devēja apstiprinātiem piegādātājiem.** Franšizesņēmējiem tiek piedāvāts devēja apstiprināts to piegādātāju saraksts, no kuriem tiek pirktas svarīgākās izejvielas, preces un pakalpojumi. Tādā veidā ne tikai tiek nodrošināta saskanīga franšizes funkcionēšana un katras franšizesņēmēja nodaļas radīto produktu/pakalpojumu vienādība, bet tiek panākts mēroga ekonomijas efekts – visu franšizes tīkla locekļu kopā pērkamie daudzumi ir lielāki nekā atsevišķu pircēju, tāpēc piegādātāji piemēro īpašus piegādes nosacījumus.
3. **Franšizes devēja apstiprināto produktu pirkšana.** Franšizes devējs iesniedz prasību sarakstu galvenajiem produktiem/pakalpojumiem, kas tiek izmantoti franšizesņēmēja darbībā. Franšizesņēmējam tiek dota iespēja pašam meklēt produkta piegādātāju, kurš var piedāvāt produktu, kas atbilst izvirzītajām prasībām. Taču tādā gadījumā, ja katrs franšizesņēmējs pērk no sava izvēlēta piegādātāja, tiek zaudēts mēroga ekonomijas efekts un tiek patērēts vairāk laika. Lai no tā izvairītos,ņēmēji pēc savas iniciatīvas var apvienoties un noslēgt vienošanos ar piegādātājiem.
4. **Neregulējams pirkums.** Franšizesņēmējam tiek atstāta pilna brīvība organizēt savas nodaļas darbībā izmantoto preču/pakalpojumu pirkšanu.

Tātad, kā redzat, piegāde franšizes tīklos var tikt organizēta ļoti dažādi – no stingras regulēšanas līdz pilnai franšizesņēmēju brīvībai. Tāpēc, lemjot par konkrētās franšizes iegādes jautājumu, būtu jāuzzina, kādas ir šīs franšizes devēja prasības piegādātājam, novērtējot ar to saistītās izmaksas un citus ierobežojumus. Piemēram, tajā gadījumā, ja franšizesņēmēja pārvaldītās nodaļas funkcionēšanai būtiski franšizes devēja ražotie produkti vai franšizes devējs pieprasa tos pirkt no viņa apstiprinātiem piegādātājiem, būtu jānovērtē loģistikas izmaksas, pasūtījumu periodiskums, muitas procedūras un ar to saistītās izmaksas (ja produkcija tiks importēta

no ārzemēm) u.tml. Šiem ar piegādi saistītajiem apstākļiem būs ietekme uz Jūsu uzņēmējdarbības peļņu un atmaksāšanās laiku. Ja uz franšizes pamata strādājošas nodaļas funkcionēšanai būtiskas noteiktu pazīmju preces/pakalpojumi, novērtējiet tādu preču/pakalpojumu pieejamību Jūsu tirgū, ko plānojat apkalpot, to cenu, piegādes nosacījumus u.tml.

---

*Rekomendācija: Uzziniet, vai franšizes devējs piešķirs Jums instrumentus piegādes organizēšanai un pārvaldīšanai (rekomendācijas, instrukcijas, IT risinājumus u.tml.). Tas palīdzēs Jums izvairīties no kļūdām sākotnējā uzņēmējdarbības funkcionēšanas posmā un ļaus ātrāk izveidot piegādes sistēmu, kas labi darbojas.*

---

### 5.3.7. Atskaites franšizes devējam

Franšizesņēmēju atskaites franšizes devējam – vēl viens īpašs franšizes uzņēmējdarbības modeļa elements. Kā jau tika apskatīts iepriekšējās nodaļas, franšizesņēmējam, iesaistoties franšizes tīklā, saņemtie labumi ir ļoti dažādi: mazāks investīciju risks, pazīstamas preču zīmes, sistematizētas un aprakstītas uzņēmējdarbības procedūras, franšizes devēja sniegtais atbalsts un tamlīdzīgi. Pretī franšizes devēji prasaņēmējiem ne tikai maksājumu veikšanu, bet arī noteikto franšizes “spēles noteikumu” ievērošanu, t.i., nosaka nodaļas, kas darbojas uz franšizes pamata, pārvaldīšanas un darbības prasības,ņēmēju lēmumu pieņemšanas brīvības robežas un atskaišu devējam procedūras.

Franšizesņēmēju regulāras atskaites devējam princips ir neatņemama visu franšīzu daļa, jo caur to parādās galvenie franšizes kā uzņēmējdarbības formāta principi:

- ✳ **Franšizes devēja unņēmēja savstarpējā atkarība.** Franšizes sistēmas funkcionēšanas veiksme un attīstības iespēja (taču tas nozīmē arī franšizes devēja investīciju franšizes izveidošanā atmaksāšanos) tiešā veidā atkarīga no franšizesņēmēju darbības rezultātiem. Tādēļ franšizes devējs piešķirņēmējam viņa radītās uzņēmējdarbības pārvaldīšanas instrumentus un attiecīgi seko, lai tie būtu pienācīgi izmantoti. Regulāras franšizesņēmēju atskaites devējam ļauj nos-

kaidrot problēmas vēl to attīstības stadijā un samazinātņēmēju neveiksmes risku. Lielāka vai mazāka regulēšanas un atskaišu pakāpe raksturīga visiem franšizes nodaļas uzņēmējdarbības procesiem.

- ⌘ **Visu franšizes tīkla nodaļu darbības standartizēšana.** Katra franšize ir unikāla uzņēmējdarbības koncepcija. Franšizes dzīvo un attīstās tieši tādēļ, ka spēj organizēt šo unikālo piedāvājumu patērētājam caur standartizētām procedūrām. Patērētājs cer vienmēr saņemt tādas pašas kvalitātes produktu/pakalpojumu, tādēļ piedāvājumam jābūt vienādam visās nodaļās, kas darbojas uz franšizes pamata. Produkta, pakalpojuma, apkalpošanas vai citu klientiem sniegtā labuma izteiksmju unificēšanas nodrošināšanai būtiska devēja noteikto uzņēmējdarbības pārvaldīšanas procedūru ievērošana. Lai gan noteikumi var likties ierobežojoši, tie nodrošina visas sistēmas funkcionēšanas vienotību.

Franšizes devēja izvirzītās prasības un viņa realizētāņēmēju kontrole nebūtu jāvērtē kā devēju jaukšanāsņēmēju uzņēmējdarbībā. Lai ganņēmēji ir neatkarīgi uzņēmējdarbības subjekti un ir pilnībā atbildīgi par saviem pieņemtajiem lēmumiem un sekām viņu uzņēmējdarbībā, nedrīkst aizmirst, ka franšizes iegāde tanī pašā laikā nozīmē piekrišanu darboties franšizes devēja noteiktajos rāmjos un ievērot viņa noteiktās prasības.

Katrs franšizes devējs izvēlas viņa uzņēmējdarbības specifikai atbilstošuņēmēju atskaišu modeli. Noteikums ievērot devēja izvirzītās prasības jau rodas sarunu par franšizes iegādi posmā, kad potenciālajamņēmējam jāatbilst pretņēmēju izvirzītajām prasībām, jādisponē ar nepieciešamo investīciju summu, jāiesniedz devēja prasītie papildu dokumenti un tamlīdzīgi. Gatavojot nodaļas atvēršanu, no devēja, iespējams, būs jāsaņem apstiprinājums par izvēlēto vietu un telpu, iespējams, ka viņi izvirzīs noteiktas prasības telpu dizainam un iekārtošanai, lietojamajām iekārtām, atvēršanas publicitātes kampaņai un tamlīdzīgi.

Runājot par jau darbojošos franšizesņēmēju atskaitēm, parasti tiek kontrolēta gan piemērota procedūras izpilde un atbilstība standartiem, ganņēmēja darbības rezultāti. Procedūru izpildes pareizības pārbaudei devējs var organizēt

gadskārtējasņēmēju nodaļu pārbaudes, neplānotasņēmēju nodaļu pārbaudes, “slēptā pircēja” vizītes un tamlīdzīgi. Nēmējs parasti darbības rezultātiem seko, noņēmējiem periodiski pieprasot datus (apgrozība, peļņa, apmeklētāju skaits, vidējais čeks un tamlīdzīgi).

Protams, potenciālajam franšizesņēmējam ir tiesības zināt, kādas prasības, ierobežojumi un atbildības veidi tiks piemēroti Jūsu nodaļas, kas darbojas uz franšizes pamata, darbībai. Viss tiek atrunāts franšizes līgumā, kuram tiek veltīta nākamā šīs grāmatas apakšnodaļa.

## ..... 5.4. Franšizes finanšu aspektu novērtēšana .....

### 5.4.1. Sākotnējās investīcijas

Viens no pirmajiem jautājumiem, sākot domāt par franšizes iegādi, ir “Cik man maksās franšize?”. Viena no visbiežāk minētajām cenas sastāvdaļām ir sākotnējais franšizes maksājums. Sākotnējais franšizes maksājums tiek maksāts par tiesībām iestāties franšizes tīklā, par devēja piešķirto rūpniecisko vai intelektuālo īpašumtiesību paketi. Sākotnējais maksājuma apmērs var svārstīties no vairāku simtu līdz vairāku simtu tūkstošu eiro atkarībā no preču zīmes atpazīstamības, franšizes devēja sniegtā atbalsta un tamlīdzīgi. Daži franšizes devēji vispār nepieprasa sākotnējo maksājumu. Sākotnējais maksājums parasti tiek maksāts uzreiz, taču iespējami arī citi varianti, sadalot to maksājumu daļās.

Taču visbiežāk tikai piederība tīklam un tiesību esamība nav pietiekami uzņēmējdarbības sākumam. Daudzos franšizes gadījumos, lai tiesības, kas piešķirtas saskaņā ar franšizes līgumu, tiktu izlietotas un nodaļa sāktu darbību uz franšizes pamata,ņēmējam papildus jāinvestē:

1. **Telpās.** Šīs investīcijas var ietvert telpu iegādi/nomu, telpu remontu, dizainu vai aprīkošanu saskaņā ar devēja prasībām, mēbeļu iegādi, izkārtnes u.tml. Investīciju apjoms lielākoties atkarīgs no telpu vietas, lieluma un stāvokļa. Šo investīciju apjomu Jums palīdzēs noteikt franšizes devējs.
2. **Iekārtās.** Šīs investīcijas aptver iekārtas, kuras Jums būs nepieciešamas Jūsu

uzņēmējdarbības, kas darbojas uz franšīzes pamata, produkta/pakalpojuma ražošanai un piegādei klientiem, piemēram, krāsnis un plīti – restorāna gadījumā; trenāžierus – sporta kluba gadījumā; datoriekārtas un programmatūru – informācijas tehnoloģiju pakalpojumu franšīzes gadījumā. Šajā kategorijā iekļauta arī tādas administrācijas darbam svarīgās iekārtas kā telefoni, faksi, printeri, datori, mēbeles un tamlīdzīgi. Nepieciešamo iekārtu un to piegādātāju sarakstu bieži vien nodrošina franšīzes devējs.

3. **Izejvielas.** Šīs investīcijas saistītas ar franšīzesņēmēja sortimentu un franšīzesņēmēja uzņēmējdarbībā izmantojamām izejvielām, precēm. Ja Jūsu iegādājamā franšīze pieder mazumtirdzniecības kategorijai, t.i., paredz preču pārdošanu gala patērētājam, būtu jānovērtē, cik Jums izmaksās sākotnējā sortimenta izveidošana. Ticams, ka sortimenta formēšana veidos gana lielu sākotnējo investīciju apjomu, tāpēc vērts noskaidrot, vai devējs piemēro pēcapmaksu par sortimenta precēm vai citus apmaksu atvieglošus nosacījumus.
4. **Apgruzāmajos līdzekļos.** Apgruzāmie līdzekļi veido ikdienas uzņēmējdarbības funkcionēšanas nodrošināšanas būtiskos līdzekļus, kurus lieto pēc nepieciešamības maksājumu, komunālo pakalpojumu rēķinu, darba samaksas un citu izdevumu apmaksai. Atkarībā no uzņēmējdarbības rakstura būtu jānodrošina pietiekami apgruzāmie līdzekļi laika posmam no vairākiem mēnešiem līdz vairākiem gadiem, kamēr uzņēmējdarbība uzsāks savu darbību ar pilnu jaudu. Apgruzāmā kapitāla nepieciešamību Jums palīdzēs noteikt franšīzes devējs.
5. **Tirgvedības kampaņā.** Tirgvedības darbībām būtu jānodrošina, lai pircējs būtu informēts par jauno produktu/pakalpojumu, kad tiek atvērta nodaļa. Tās var būt izkārtnes, daļēji bukleti, reklāma laikrakstos un tamlīdzīgi. Uzziniet, vai devējiem ir prasību nodaļas, kas darbojas uz franšīzes pamata, tirgvedības kampaņai, kāda ir šīs kampaņas ieteicamā tāme. Ja prasību nav, Jums būs pašrocīgi jāizveido tirgvedības kampaņas budžets un jāaprēķina izdevumi.
6. **Apmācībās.** Parasti ievada apmācības tiek ierēķinātas franšīzes pirkšanas cenā un devējs tās nodrošina bez papildu samak-

sas. Taču atsevišķos gadījumos sākotnējās apmācības var būt par maksu. Tāpēc paineresējieties, cik lielus izdevumus saistībā ar sākotnējām apmācībām Jums nāksies segt.

7. **Papildu pakalpojumos.** Papildu pakalpojumi var būt saistīti ar juristu, franšīzes konsultantu, dizaineru un citu palīgspeciālistu palīdzību. Tāpat šajā kategorijā nokļūst un papildus jāmaksā par franšīzes devēja pakalpojumiem. Bieži vienņēmējam jāapmaksā devēja tā saucamās “start-up” komandas (start-up, tulkojot no angļu valodas, nozīmē ‘uzsākšana’), kas palīdz jaunās nodaļas atvēršanas laikā, pakalpojumi – izmitināšana, barošana, komandējuma nauda un tamlīdzīgi.
8. **Citos izdevumos.** Šajā izdevumu kategorijā nokļūst franšīzesņēmēja uzņēmējdarbības darbībai nepieciešamās licences, atļaujas un tamlīdzīgi, kā arī apdrošināšanas un citi nenosauktie izdevumi.

Veicot franšīzes meklēšanu, droši vien ievērosiet, ka var atrast franšīzes, kas pieprasa ļoti dažādas investīciju summas - no dažiem tūkstošiem eiro kopējo investīciju deju un fitnesa apmācību franšīzēm, līdz miljoniem investīciju viesnīcu franšīzēs. Sākotnējo investīciju atmaksāšanās laiks katras franšīzes gadījumā ir individuāls.

#### 5.4.2. Darbības izdevumi

Franšīzes uzņēmējdarbības izdevumi ir tie izdevumi, kas saistīti ar ikdienas franšīzes uzņēmējdarbību. Lielākā uzņēmējdarbības izdevumu daļa franšīzes uzņēmējdarbības gadījumā neatšķiras no neatkarīgās uzņēmējdarbības, to vidū:

- 1) Nomas maksa;
- 2) Darba algas fonds un darbinieku apmācības;
- 3) Preču pirkšana (sortimenta izveidošana un ikdienas darbības uzturēšana);
- 4) Pakalpojumu pirkšana (juridiskās konsultācijas, grāmatvedības uzskaites pakalpojumi un ikdienas darbības uzturēšanas obligātie pakalpojumi, piem., uzkopšanas, drošības dienestu pakalpojumi);
- 5) Tirgvedības izdevumi;
- 6) Komunālie maksājumi;
- 7) Telekomunikāciju izdevumi;
- 8) Nolietošanās/amortizācija;
- 9) Apdrošināšanas, licences, atļaujas un tamlīdzīgi;

- 10) Iekārtu atjaunošana un telpu remonts;
- 11) Nodokļi.

Citi nodaļas, kas darbojas uz franšizes pamata, izdevumi ir specifiski un franšizes uzņēmējdarbības modelim raksturīgie izdevumi, to vidū:

1. Periodiskie maksājumi (angļu val. *royalty*) – tiek maksāti reizi mēnesī, ceturksnī, pusgadā vai gadā, parasti kā noteikts procents no apgrozības vai peļņas. Daži franšizes devēji nosaka minimālu periodisko maksājumu summu, kura tiek samaksāta jebkurā gadījumā, pat ja aprēķinātā noteiktā procenta no apgrozījuma summa ir mazāka. Citi ievāc fiksētās periodisko maksājumu summas neatkarīgi no nodaļas rezultātiem.
2. Apmācību maksas ir saistītas ar periodiskām apmācībām, kuru mērķis ir informētņēmējus par izmaiņām franšizē, jaunām prasībām, jauniem standartiem (piemēram, klientu apkalpošanas standarta izmaiņas, jauno iekārtu lietošana un tamlīdzīgi). Daži devēji šīs apmācības organizē uz sava rēķina, taču citi var pieprasīt pilnu vai daļēju viņu izdevumu segšanu no franšizesņēmēja līdzekļiem.
3. Tirgvedības maksājums – tiek maksāts periodiski devēja izveidotā nacionālā vai reģionālā tirgvedības fondā, no kura tiek finansētas kopīgās visas franšizes tīkla tirgvedības kampaņas. Tirgvedības maksājuma apjoms un tā maksāšanas periodiskums un citi nosacījumi atkarīgi no konkrētās franšizes. Daži devēji šo maksājumu neievāc.
4. Telpu atjaunošana un iekārtu pirkšana. Ja devējs ir atjaunojis telpu izskata standartus vai atjaunojis tehnoloģisko procesu un papildinājis to ar jaunām iekārtām, viņš var uzlikt par pienākumu franšizesņēmējiem uz pašu rēķina segt minētās izmaiņas tiem piederošās nodaļās.
5. Ar franšizes darbības procesu izmaiņām saistītie izdevumi. Izmaiņas, kas saistītas ar darbības izmaiņām, var prasīt tādu papildu izdevumus kā maksājumi par procedūru rokasgrāmatu atjaunošanu, darba samaksa papildu darbiniekiem, jaunu papildu darba iekārtu iegāde u.tml.
6. IT uzturēšana/atjaunošana – iespējams, vienreizēji vai periodiski maksājumi par ies-

pēju izmantot devēja uzņēmējdarbības pārvaldīšanas IT instrumentus. Tāpat devējs var pieprasītņēmējiem iegādāties un lietot noteiktus ražotāja programmas risinājumus.

### 5.4.3. Finanšu prognožu veidošana

Lemjot par dažādām investēšanas alternatīvām un vēloties pieņemt apdomātu lēmumu, katrā gadījumā nešaubi vērtēsiet investīciju atmaksāšanos. Ja Jūsu investēšanas alternatīvu vidū ir franšizes iegāde, atcerieties, ka uzņēmējdarbība, kas darbojas uz franšizes pamata, nav pasīva investīcija kā, piemēram, noguldījums bankā. Uz franšizes pamata strādājošas uzņēmējdarbības sākums un tālākā tās pārvaldīšana prasa no Jums ne tikai naudu, bet arī papildu pūles un laiku. Tāpēc normālos apstākļos investīciju franšizē atmaksāšanās būtu jābūt lielākai, salīdzinot ar banku.

Uzņēmējdarbības finanšu prognožu veidošana – tas vienmēr ir izaicinājums, īpaši no jauna dibinātai uzņēmējdarbībai. Ja ir esoša uzņēmējdarbība, ir zināms, kas un cik maksā, cik darbinieku nepieciešams, kādus pārdošanas apjomus var gaidīt, kādas darbības to vislabāk ietekmē un tamlīdzīgi. Jaunas uzņēmējdarbības gadījumā tie ir tikai pieņēmumi, kuri reālā dzīvē var apstiprināties vai arī ne.

Finanšu prognožu izveidošana – svarīgs solis franšizes vērtēšanas posmā. Tas ir pēdējais trūkstošais elements franšizes vērtēšanas lietā. Franšizes nosacījumu vērtēšanas secinājumiem pievienojot ar skaitļiem izteiktu Jūsu uzņēmējdarbības nākotnes prognozi, Jums būs visa nepieciešamā informācija pārdomāta lēmuma pieņemšanai.

Finanšu prognožu veidošanas labums Jums kā franšizesņēmējam slēpjas tanī, ka, vēloties novērtēt, vai franšizes uzņēmējdarbības vīzija nesabruks vēl savā iesākumā un vai pēc kāda laika uzņēmējdarbība sāks pelnīt, Jūs būsiet spiesti iedziļināties uzņēmējdarbības specifikā. Jā, franšizes devēji bieži vien piedāvā finanšu prognožu veidošanas formas vai to vadlīnijas, pēc kurām vajadzētu vadīties prognozējot. Taču, lai gūtu pārlicību, nāksies iedziļināties devēja piedāvātajā aprēķinu loģikā, novērtējot tās pamatotību un izsverot, vai to var pielietot Jūsu gadījumam. Mazajā uzņēmējdarbībā bieži vien

finanšu prognozēm netiek pievērsta pietiekami liela uzmanība, notiek plānošana, izmantojot intuīciju, tāpēc, ja rodas problēmas, nav zināmi to iemesli.

Finanšu prognozes tiek veidotas laika periodam, kas nav isāks par 3 gadiem. Pirmajiem uzņēmējdarbības gadiem ieteicams detalizēt finanšu prognozes pa mēnešiem, tālākiem 2-3 gadiem pietiks arī ceturkšņu aprēķiniem.

#### 5.4.3.1. Ieņēmumu prognoze

Informācija par franšīzes tīklam piederošo franšīzesņēmēju ieņēmumiem parasti ir konfidenciāla. Runājot par savu franšīzesņēmēju ieņēmumiem, devēji parasti aprobežojas ar vispārīgām frāzēm, piemēram, "Mūsu franšīzesņēmēju ieņēmumi pagājušajā gadā vidēji ir aptuveni 250 000 eiro". Tādi skaitļi nav informatīvi. Varbūt augstu apgrozības līmeni izdevās sasniegt tikai dažiemņēmējiem, bet lielākajai daļai citu rādītāji ir daudz zemāki? Varbūt dažuņēmēju augstos rādītājus noteica ģeogrāfiskā specifika, viņu tirgus patēriņa ieradumi vai uzņēmējdarbības kultūras specifika? Varbūt viņiem pašiem bija vairāk pieredzes uzņēmējdarbībā un tāpēc viņi spēja sasniegt labākus rezultātus?

Valstīs, kur franšīzes devēju iesniegtās informācijas saturs ir tiesiski reglamentēts, devējiem var būt uzlikts par pienākumu iesniegt viņu deklarējamoņēmēju peļņu pamatojošus skaitļus, tajā starpā arī pārdošanas apjomus. Piemēram, Amerikas Savienotajās Valstīs, kur franšīzes devējiem uzlikts par pienākumu nodot informāciju potenciāliemņēmējiem skaidrā noteiktā formā (angļu val. *Uniform Franchise Offering Circular*), minētās formas 19. punktā "Ieņēmumu prognoze" (angļu val. *earning claims*) ir prasība atklāt informāciju par vidējām vienas franšīzesņēmēja gada pārdošanām, iepazīstināt potenciālo franšīzesņēmēju ar pārdošanas struktūru, tas ir, no kā iegūstami vislielākie vai vismazākie ieņēmumi, ar iespējamajiem prognozes pieņēmumiem un pārdošanu negatīvi ietekmējošām darbībām.

Ja franšīzes devējs nedod informāciju par vidējām pārdošanām, vidējoņēmēja apgrozījumu franšīzes tīklā var aptuveni aprēķināt, ja zina periodisko maksājumu procentu, franšīzes devēja gada laikā iegūstamo periodisko maksājumu summu un franšīzes tīklu veidojošoņēmēju skaitu. Vidējā vienaņēmēja apgrozība tiek aprēķināta, sadalot

kopējo franšīzes devēja gada laikā saņemto periodisko maksājumu summu ar franšīzes tīklu veidojošoņēmēju skaitu, iegūto rezultātu dalot ar periodisko maksājumu procentu.

Vidējaisņēmēja apgrozījums franšīzes tīklā ļaus Jums izveidot priekšstatu par vidējo franšīzesņēmēja nodaļas darbības mērogu un sniegs atbalsta punktu Jūsu aprēķiniem. Taču atcerieties – lai Jūsu franšīzes uzņēmējdarbības pārdošanas prognozes būtu pamatotas, tām pēc iespējas precīzāk jāatspoguļo Jūsu nodaļas un apkalpojamā tirgus specifika. Nodaļas vieta, sezonālitate, konkurence un patērētāju ieradumi, cenu līmenis apkalpojamā tirgū – tā ir tikai daļa nosacījumu, kuri katrā gadījumā ir unikāli un kurus tiešā veidā ietekmē nodaļas pārdošanas ieņēmumi. Parunājiet ar devēju, un viņš palīdzēs Jums saprast, kādām darbībām viņa franšīzes gadījumā ir izšķiroša ietekme pārdošanā.

Daļa devēju ir sagatavojuši nodaļas pārdošanas apjomu aprēķinus, kuri, ievadot konkrētas nodaļas parametrus, ļauj prognozēt nodaļas ieņēmumus. Varat tos izmantot, taču skaidri jāsaprot, ko nozīmē katrs skaitlis un kā tie ir savstarpēji saistīti, kādi priekšnosacījumi tiek ņemti vērā.

Daudzas noderīgas lietas iegūsi arī pie esošajiem franšīzesņēmējiem. Parunājiet ar viņiem! Tāpat iesakām ievākt informāciju par citām līdzīgām uzņēmējdarbībām, kas darbojas Jūsu tirgū, viņu cenu līmeni un pārdošanas apjomus. Tas ļaus Jums izveidot priekšstatu par Jūsu tirgus situāciju.

.....  
*Rekomendācija: Izveidojiet 3 pārdošanas prognožu scenārijus: pesimistisko, reālistisko un optimistisko. Katram no tiem veidojot naudas plūsmas prognozi, varēsiet paredzēt, kurš scenārijs būs jāsasnieg, lai ieņēmumi nosegtu izdevumus.*

*Ja veidojat tikai vienu scenāriju, tam būtu jābūt starp pesimistisko un reālistisko. Labāk paredzēt mazākus ieņēmumus un norādīt naudas plūsmas ar mazākiem ieņēmumu skaitļiem nekā, nodaļai uzsākot darbību un ienākumiem esot mazākiem par cerēto, sastapties ar papildu finansēšanas nepieciešamību.*

.....

#### 5.4.3.2. Izdevumu prognoze

Runājot par izdevumu prognozes veidošanu, spēkā ir līdzīgs princips kā augstāk apskatītās ieņēmumu prognozes veidošanas gadījumā – skaidri jāsaprot aprēķinu priekšnosacījumi un jānovērtē Jūsu nodaļas un apkalpojamā tirgus specifika.

Uzņēmējdarbības uz franšizes pamata sākuma un darbības izdevumu summas, kā jau tas iepriekš tika minēts, ļoti atšķiras atkarībā no uzņēmējdarbības rakstura. Aprēķinot finansēšanas nepieciešamību, izsakiet reālos daudzumus un cenās sākotnējās investīcijas un esošās darbības izdevumus, novērtējiet nomas maksājumu saistības un saistības ar kredītiestādēm, nodokļus, kas jāmaksā, utt. Izdevumus ieteicams sadalīt fiksēto un mainīgo izdevumu grupās. Bāzes skaitļus Jums iedos franšizes devējs, taču tie jāadaptē individuālam gadījumam, ņemot vērā tirgus cenas un nodokļu bāzi. Ņemiet vērā izdevumu sezonālītāti. Tāpat ņemiet vērā to, ka var rasties neparedzēti izdevumi. Šie izdevumi būtu jāiekļauj izdevumu prognozē.

.....  
*Rekomendējam pēc iespējas vienmērīgāk sadalīt izdevumus prognozējamā laika periodā, piemērojot dažādas uzņēmējdarbībai pieejamās iespējas, piemēram, līzings, piegādātāju piemērotā pēcapaksa u.tml.*  
 .....

#### 5.4.3.3. Naudas plūsmas plānošana

Ieņēmumu un izdevumu prognozes, atsevišķi ņemot, ir maz informatīvas, jo, redzot tās atsevišķi, neredzam ieņēmumu/izdevumu bilanci. Naudas plūsmas – tās ir naudas ekvivalentu ienākumi un izmaksu prognozēšanas laika periodā. Naudas plūsmas prognozēšanas būtība – prognozēšanas laikā sadalītas investīcijas, ieņēmumi un izdevumu ar mērķi novērtēt, cik naudas franšizesņēmēja nodaļa ģenerē vai “apēd” katrā prognozēšanas laika periodā.

Naudas plūsmu prognozēšana ļauj novērtēt apgrozāmo līdzekļu nepieciešamību. Zinot, kurā brīdī būs nepieciešami papildu apgrozāmie līdzekļi un kad var rasties apgrozāmo līdzekļu trūkums,

varēsiet novērtēt, vai Jūsu īpašumā esošā investīciju summa būs pietiekama uzņēmējdarbības sākuma un darbības uzturēšanai. Piemēram, ja sākotnējās investīcijas nodaļas atvēršanā veido 50 000 eiro, bet Jums esošā summa ir 70 000 eiro, paliek 20 000 eiro, kurus, ja nepieciešams, var iepludināt apgrozībā. Ja Jums ir naudas plūsmas prognoze, varēsiet novērtēt, vai šī summa būs pietiekama nodaļas naudas plūsmas sabalansēšanai līdz tam laikam, kad nodaļa sāks ģenerēt pietiekamu peļņu.

Šajā nodaļā akcentējam franšizes, kā uzņēmējdarbības formāta, īpatnības, kas jāņem vērā, veidojot uzņēmējdarbības, kura darbojas uz franšizes pamata, uzņēmējdarbības prognozes. Finanšu aprēķini un iegūto skaitļu analīze prasa iemaņas. Tāpēc, ja neesat pārliecināti, vai spēsiet to izdarīt, labāk neriskēt un vērsties pie finanšu speciālistiem. Kļūdas šajā posmā var maksāt ļoti dārgi.

Ja Jūsu vērtētās franšizes finanšu prognozes nav iepriecinošas un investīcija liekas pārāk riskanta, padomājiet, kā šo risku varētu samazināt. Varbūt nepieciešams meklēt veidus, kā samazināt sākotnējās investīcijas, bet varbūt vērts runāt ar devēju par Jums labvēlīgākiem sākotnējo un periodisko maksājumu maksāšanas nosacījumiem? Paralēli novērtējiet arī citas alternatīvas franšizes – varbūt citu franšīzu uzņēmējdarbības modeļi Jums būs finansiāli izdevīgāki.

#### 5.4.4. Finansēšanas avoti

Iepazināties ar franšizes uzņēmējdarbības modeļa specifiku, novērtējāt tā pozitīvās un negatīvās puses, atradāt Jūsu vēlmēm atbilstošas franšizes, notiek sarunas ar franšizes devēju un esat pozitīvi noskaņoti attiecībā uz šīs franšizes iegādi? Šajā stadijā rodas finansēšanas jautājums. Kad runa ir par finansējuma piesaisti, potenciālais franšizesņēmējs sastopas ar tiem pašiem traucēkļiem kā daudzi, kas uzsāk uzņēmējdarbību. Ir daudzi veidi jaunas uzņēmējdarbības finansēšanai, tāpēc esiet gatavi veltīt laiku to visu izvērtēšanai, lai varētu izvēlēties piemērotāko Jūsu gadījumam.

**Personīgie ietaupījumi.** Personīgos ietaupījumus var izmantot uzņēmējdarbības sākumam, taču, vēloties finansēt visu procesu no personīgiem ietaupījumiem, būtu nepieciešams ņemt vērā dažus aspektus:

- » *Vai pēc investēšanas franšīzes uzņēmējdarbībā paliks ietaupījumi, no kuriem varēsiet dzīvot tik ilgi, kamēr jauna uzņēmējdarbība sāks ģenerēt peļņu?*
- » *Vai spēšiet ienest papildu investīcijas savā uzņēmējdarbībā, ja tās būs nepieciešamas?*
- » *Vai Jūsu ģimenes locekļi un tuvinieki nav pret tādu personīgo līdzekļu izlietojumu?*

Investējot franšīzes iegādē daļu vai pat visus savus līdzekļus, paturiet prātā, ka uzņēmējdarbība var neizdoties un Jūs varat zaudēt visus investētos līdzekļus. Rikojieties apdomīgi!

**Banka.** Nodaļas, kas darbojas uz franšīzes pamata, atvēršanai, līdzīgi kā jebkuras citas uzņēmējdarbības sākumam, var būt piesaistīts bankas aizdevums. Tiesa gan, šis avots būs piemērots tikai tad, ja jums ir īpašums, kuru apmaiņā pret aizdevumu varēs iekļāt bankai. Noteiktos gadījumos varēsiet izmantot valsts uzņēmējdarbības atbalsta programmas, pateicoties kurām, jums būs nepieciešams īpašums iekļāšanai ar mazāku vērtību vai daļēji var būt subsidēti procentu maksājumi. Vēršoties bankā pēc finansēšanas, Jums būs jāiesniedz izvērtēšanai uzņēmējdarbības plāns, kurā tiks izklāstīta uzņēmējdarbības koncepcija un iesniegtas finanšu prognozes. Bāzes informācija un aprēķinu priekšnosacījumi parasti tiek saņemti no franšīzes devēja. Neaizmirstiet, ka par saņemto aizdevumu būs jāmaksā procentu maksājumi un, visticamāk, administrēšanas maksājumi. Tie būs jāmaksā neatkarīgi no Jūsu gūtās peļņas, pat piedzīvojot zaudējumus. To būtiski paredzēt, veidojot finanšu prognozes.

Ņemot aizdevumu uzņēmējdarbības saskaņā ar franšīzes līgumu sākumam, neaizmirstiet, ka uzņēmējdarbība var neizdoties, taču aizdevumu nāksies atmaksāt jebkurā gadījumā. Rikojieties apdomīgi!

**Investētāji.** Investoru kapitāls parasti tiek piesaistīts, daloties ar akciju īpašumtiesībām, t.i., investētājs iegūs daļu akciju apmaiņā pret viņa investējamo kapitālu. Informējiet savus apkārtējos cilvēkus, ka plānojat iegādāties franšīzi, apmeklējiet investīciju piesaistei paredzētos pasākumus, meklējiet informāciju par potenciālajiem investoriem internetā! Kad veicat pārrunas, ļoti skaidri saprotiet, ka investētājs vēlēšies piedalīties pārvaldē, tas var būt galvenais

aspekts, vai piedāvājums būs Jums piemērots. Var būt, ka investētājs gribēs tikai investēt savu kapitālu un atgūt naudu, taču var būt arī tā, ka viņš vēlēšies aktīvi piedalīties uzņēmuma pārvaldībā un lēmumu pieņemšanā. Šai finansēšanas formai ir viena priekšrocība, salīdzinot ar bankas aizdevumu, – investētāji visbiežāk nepieprasa periodiskos maksājumus (bankas pieprasa periodiski maksāt procentus un atdot aizdevumu) un dalās ar jums uzņēmējdarbības riskā.

**Draugi un radnieki.** Ja draugi un radnieki Jums uzticas, viņi var iedot aizdevumu. Privātpersonu aizdevumu procenti var būt ļoti mazi, kas ir ļoti noderīgi Jums kā uzņēmējam-iesācējam. Ja draugiem vai radniekiem ir uzņēmējdarbības pārvaldības pieredze un viņi izsaka vēlēšanos piedalīties Jūsu uz franšīzes pamata strādājošajā uzņēmējdarbībā, viņi var kļūt par partneriem. Varat piedāvāt investēt savu draugu lokam nelielas summas, kas kopumā veidos vienu lielāku summu, kuras varbūt Jums arī pietrūkst.

**Franšīzes devējs.** Domājot par finansēšanas avota jautājumu, par vienu no vērtīgākajiem informācijas avotiem var kļūt saruna ar pašu franšīzes devēju. Franšīzes devējs vislabāk izprot savu uzņēmējdarbības specifiku, balstoties uz savām zināšanām un citu ņēmēju pieredzi viņš var novērtēt ticamību piesaistīt finansējumu no viena vai cita finansēšanas avota. Nereti devēji ir izveidojuši sadarbības saites ar bankām un citām kredītiestādēm, pie kurām varēsiet vērsties Jūsu franšīzes uzņēmējdarbības finansēšanai.

Pateicoties tam, ka franšīzes ņēmēja nodaļai ir jau pārbaudītas uzņēmējdarbības koncepcijas jauna īpašnieka un jaunas vietas realizēšanā, runājot ar potenciālo investoru, iegūstat sarunu priekšrocību. Potenciālais investors vai aizdevējs var iepazīties ar franšīzes devēja darbības un finanšu rezultātu vēsturi, kas ļaus viņam izveidot viedokli par franšīzes uzņēmējdarbības dzīvīgumu un esošo augšanas potenciālu.

## 5.5. Franšīzes sistēmu likumdošanas aspekti

Franšīzes iegāde – kompleksie risinājumi, kas prasa virkni dažādu aspektu novērtēšanu

(franšizes devēju, apkalpojamā tirgus tendences, franšizes nosacījumus u.c.). Šī lēmuma pieņemšanas procesā potenciālajamņēmējam nevajadzētu aizmirst, ka franšizes attiecības, t.i., attiecības starp franšizes devēju unņēmēju, un to saturs tiek nostiprināts ar franšizes līgumu, un tieši līguma nostādnes, nevis vispārējā no franšizes devēja, esošāņēmēja un citiem avotiem ievāktā informācija nosaka faktiskās Jūsu, kā franšizesņēmēja, tiesības un pienākumus.

Būtiskie franšizes nosacījumi tiek nostiprināti ar līgumu. Tāpēc jebkuram potenciālajam franšizes pircējam neizbēgami jau no paša sākuma tam jāpieverš uzmanība un jānovērtē visas svarīgākās franšizes tiesiskās regulēšanas nianse. Svarīgi ne tikai noslēgt līgumu un uzsākt uzņēmējdarbību uz franšizes pamata, bet arī apzināties visus riskus un sekas, kas var rasties, Jums kā franšizesņēmējam pārkāpjot franšizes līgumu; bet, ja nepieciešams, atstāt iespēju to lauzt, neciešot neproporcionāli lielus zaudējumus.

Šajā nodaļā īsi apskatīsim galvenās franšizes līgumu tiesiskās reglamentēšanas īpatnības Lietuvā un Latvijā, jo šajās valstīs franšizes likumdošanas režīms ir nedaudz atšķirīgs. Centīsimies pievērst Jūsu uzmanību būtiskajām spēkā esošajām tiesību aktos nostiprinātām prasībām attiecībā uz tādiem līgumiem un to saturu, norādīsim visbiežāk praksē sastopamās problēmas un iespējamās to risinājumu veidus. Taču vienmēr būtu jāpatur prātā, ka savas sarežģītības un kompleksuma dēļ tāda veida līgumi daudzos gadījumos ir unikāli, bet katra konkrētā gadījuma specifika var radīt dažādas tiesiskās nianse gan attiecībā uz franšizesņēmēju, gan devēju.

### 5.5.1. Franšizes līgums

#### 5.5.1.1. Franšizes līgumu likumdošanas režīms Lietuvā

#### Galvenie tiesību akti, kas regulē franšizes attiecības Lietuvā:

Lietuvā franšizes attiecības tiek regulētas jau no

2000. gada. 2000. gada 1. jūlijā stājās spēkā jaunā Lietuvas Republikas civilā kodeksa (turpmāk – LR CK) redakcija, kurā franšizei paredzēta atsevišķa nodaļa (6. grāmatas XXXVII nodaļa - *Franšize*)<sup>2</sup>. LR CK ir galvenais un vienīgais nacionālais tiesību akts, kas tiešā veidā regulē franšizes līguma noslēgšanas iespēju. Tiesa gan, LR CK nostādnes vairāk saistītas tikai ar pašas franšizes līguma būtiskajiem likumdošanas aspektiem. Par to plašāk skat. "Franšizes un franšizes līguma izpratne Lietuvas likumdošanā".

Bez LR CK franšizes Lietuvā reglamentē arī dažādi citi Lietuvas Republikas tiesību akti:

- » **Nodokļu tiesību akti** (Peļņas nodokļa likums, Iedzīvotāju ienākuma nodokļa likums, Pievienotās vērtības nodokļa likums, Nodokļu administrēšanas likums);
- » **Tiesību akti Konkurences tiesību jomā** (Konkurences likums un to detalizējošie pēc-likumdošanas akti);
- » **Intelektuālā īpašuma aizsardzību reglamentējošie tiesību akti** (Patentu likums, Preču zīmju likums, Dizaina likums, Autor-tiesību un blakus tiesību likums u.c.)<sup>3</sup>.

Kā jau minēts, franšizes līgumi bieži vien ir ļoti sarežģīti un aptver daudz un dažādus jautājumus, šis iepriekš sniegtais nacionālo tiesību aktu saraksts nekādā veidā netiek uzskatīts par pabeigtu, un atkarībā no franšizes modeļa (piem., tiek piešķirta preču vai uzņēmējdarbības modeļa franšize), franšizes objekta (piem., franšize tiek piešķirta sniegt restorāna pakalpojumus vai tirgot noteiktus farmaceutiskos preparātus), no citiem svarīgiem konkrētās franšizes piešķiršanas specifiskiem apstākļiem (piem., franšizes devējam ir noteikta vienota obligātā produktu tirgvedības un izplatīšanas metodika) var būt nepieciešams ņemt vērā arī citas spēkā esošas tiesību aktu normas (piem., farmācijas vai būvniecības jomas tiesību aktus kā atbilstošus Farmācijas likuma vai būvniecības tehniskā reglamenta (BTR) nostādņem)<sup>4</sup>, kuras konkrētās franšizes gadījumā var būt pat obligātas attiecībā uz franšizesņēmēju.

Tāpat nav jāaizmirst, ka 2004. gada 1. maijā Lietuvā, kļūstot par pilntiesīgu Eiropas Savienības

<sup>2</sup> Lietuvas Republikas civilais kodekss, Žin., 2000, Nr. 74-2262. Interneta adrese: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=384488&p\\_query=fran%F0iz\\*&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=384488&p_query=fran%F0iz*&p_tr2=2)> ..

<sup>3</sup> Visus tos var atrast Lietuvas Republikas Seima interneta mājas lapā: <[http://www3.lrs.lt/dokpaieska/forma\\_1.htm](http://www3.lrs.lt/dokpaieska/forma_1.htm)>.

<sup>4</sup> Ibid.

dalībvalsti, franšizes tiesiskajām attiecībām tiek piemērotas arī Eiropas Savienības tiesību aktu nostādnes, kuras sava īpašā rakstura dēļ bieži vien tiek piemērotas tiešā veidā, t.i., rada tiesības un pienākumus nacionālajiem subjektiem arī tajos gadījumos, kad tās nav iekļautas nacionālajās tiesībās.

No tā izriet, ka franšizes līgumiem īpaši aktuālas ir ES konkurences tiesību normas. Piemēram, 2010. gadā Eiropas Komisija pieņēma speciālu reglamentu Nr. 330/2010 un tā pielietošanas Vadlīnijas, kuras paredz noteikt izņēmumus tā saucamajām „vertikālajām vienošanām”<sup>5</sup>. Vadlīnijās aprakstīti specifiski nosacījumi un noteikti ierobežojumi, kas obligāti jāievēro, noslēdzot franšizes līgumu starp preču ražošanas vai izplatīšanas uzņēmumiem, kas darbojas dažādos līmeņos (piem., ja franšizes līgums tiek noslēgts starp ražotāju un izplatītāju).

Tātad franšizes līguma tiesisko režīmu Lietuvā veido ne tikai nacionālo, bet arī Eiropas Savienības normu komplekss, kuru būtiski ņemt vērā, iegādājoties franšīzi. Bet tagad pāriesim pie konkrētiem likumdošanas jautājumiem, kuriem attiecināmi augstāk nosauktie tiesību akti.

### Franšizes un franšizes līguma jēdzieni Lietuvas likumdošanā

Spēkā esošie Lietuvas tiesību akti nedod “franšizes” jēdziena tiesisko formulējumu. Grāmatas sākumā tika dots tāds franšizes formulējums: franšīze – konkrēta uzņēmējdarbības koncepcija, kas ar īpašumtiesībām pieder franšīzes devējam, sastāv no uzņēmējdarbības sistēmas, *know-how* un tiesībām uz uzņēmējdarbības atšķirības zīmēm, ko par noteiktu samaksu nodod franšīzesņēmējam. Skatoties caur tiesisko prizmu, franšīze ir saprotama kā specifiska līguma licence, ar kuru viena persona (franšīzes devējs) nodod citai personai (franšīzesņēmējam) tiesības uz laiku izmantot viņam piederošo rūpniecisko vai intelektuālo īpašumtiesību paketi, kura var aptvert:

» preču zīmes;

- » firmas vārdus un izkārtnes;
- » rūpniecisko dizainu;
- » autortiesības;
- » patentus;
- » noderīgas uzņēmējdarbības un pārvaldīšanas modeļus un metodes;
- » franšīzes devēja uzkrāto *know-how*;
- » citus svarīgus aspektus, kuri tiek izmantoti, pārdodot preces vai sniedzot pakalpojumus to gala patērētājiem.

Taču nevajadzētu domāt, ka visas šīs franšīzes devēja uzkrātās īpašumtiesības visos gadījumos kļūst par pastāvīgu franšīzes devēja īpašumu. Saskaņā ar terminēto franšīzes līgumu pēdējais visbiežāk iegūst tiesības tikai uz laiku izmantot franšīzes devēja intelektuālo īpašumu par attiecīgu samaksu, bet, beidzoties tāda līguma termiņam, viņam nekavējoties jāpārtrauc jebkāda to izmantošana. Šo prasību neievērošana parasti izraisa milzīgas sankcijas no to īpašnieka (franšīzes devēja) puses.

Pat ārzemju praksē pastāvīga franšīze, kad visas tiesības saskaņā ar franšīzi tiek nodotasņēmējam bez termiņa, ir diezgan reta.

Spēkā esošie Lietuvas tiesību akti tiešā veidā piedāvā tikai paša franšīzes līguma formulējumu, to formulējot kā līgumu, kura viena puse (tiesību turētājs) apņemas nodot par atlīdzību otrai pusei (lietotājam) uz noteiktu laika periodu vai bez termiņa tiesības izmantot uzņēmējdarbības mērķiem ekskluzīvu tiesību kopumu, kas pieder tiesību turētājam (tiesības uz firmas vārdu, tiesības uz preču vai pakalpojumu zīmi, tiesības uz aizsargāto komerciālo (ražošanas) informāciju u.c.), bet otra puse apņemas par to maksāt līgumā noteikto atlīdzību (LR CK 6.766. p.). Šajā formulējumā tiesiskajam jēdzienam “tiesību turētājs” atbilst jēdziens “franšīzes devējs”, bet jēdzienam “lietotājs” – “franšīzesņēmējs”.

Lietuvas tiesību akti paredz apstākļus gan terminētam, gan neterminētam franšīzes līgumam. Tāpat tiek norādīts, kad franšīzes līgums pa-

<sup>5</sup> 2010. gada 22. jūnijs, Komisijas reglaments (ES) Nr. 330/2010 par Līgumu par Eiropas Savienības darbības 101. panta 3. daļas piemērošanu vertikālo vienošanos un saskaņoto darbību veidiem, OL L 102, 23.4.2010, p.1.-7. Ir 2010. gada 19. maijs, Eiropas Komisijas Vertikālo ierobežojumu vadlīnijas, OL C 130, 2010 5 19, p. 1.–46. Interneta adrese: <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=511814;cs&lang=lt&list=511814;cs,εpos=1&page=1&nbl=1&pgs=10&hwords=εchecktexte=checkbox&visu=#texte>> ir <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=516349;cs&lang=lt&list=526407;cs,523838;cs,519461;cs,518148;cs,516349;cs,509612;cs,504887;cs,498085;cs,496089;cs,477116;cs,εpos=5&page=1&nbl=27&pgs=10&hwords=fran%CS%A1iz%C4%97-εchecktexte=checkbox&visu=#texte>>.

*Būtiskās obligātās prasības franšīzes līguma formai un saturam:*

- ☒ *Franšīzes līgumam obligāta rakstiska forma, t.i., tas jānoformē rakstiski. Ja netiek ievērota rakstiska forma, tāds līgums nav spēkā.*
- ☒ *Šim līgumam jābūt ar atlīdzību. Puses drīkst brīvi vienoties par atlīdzības aprēķināšanas un maksāšanas kārtību, taču visos gadījumos atlīdzība jāmaksā.*
- ☒ *Franšīzes līgums jāreģistrē Juridisko personu reģistrā, kurā reģistrēts franšīzes devējs. Tāda reģistrācija obligāta, jo, neregistrējot līgumu, tiek zaudēta iespēja strīdu gadījumā izmantot franšīzes līgumu pret trešajām personām (ne līguma pusi).*

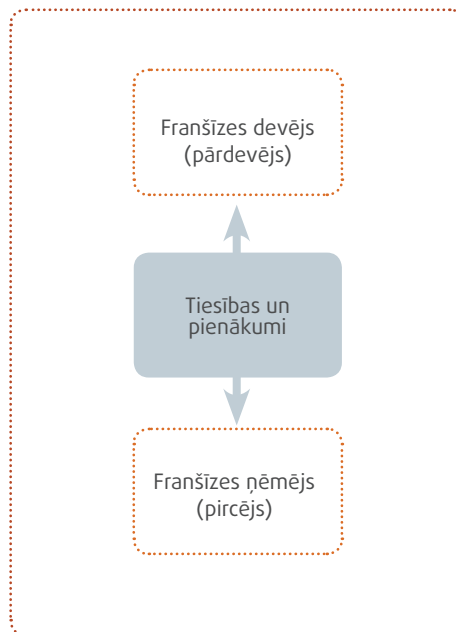
*Svarīgi pievērst uzmanību tam, ka tajā gadījumā, kad franšīzes devējs ir reģistrēts ārzemēs, franšīzes noslēgšanas gadījumā jāreģistrē arī juridisko personu reģistrā, kurā ir reģistrēts franšīzes ņēmējs (piem., ja franšīzes ņēmējs ir Lietuvā reģistrēts uzņēmums, tāds līgums būtu jāreģistrē VU "Reģistru centrs" Juridisko personu reģistra datu bāzē).*

- ☒ *Ja ar franšīzes līgumu tiek nodotas tiesības uz rūpniecisko īpašumu (preču zīmes, dizains, patenti u.tml.), franšīzes līgumu vai atsevišķu licences līgumu (ja tāds līgums tiek noslēgts) būs nepieciešams papildus reģistrēt arī Lietuvas Republikas valsts patentu birojā.*

redz tiesību turētāja izņēmuma tiesību kopumu, daļējas reputācijas un komerciālās pieredzes izmantošanu noteiktā apmērā (nosakot minimālu vai maksimālu izmantošanas veidu vai citu formu) un iespējamo paredzamo tādu ekskluzīvo tiesību, daļējas reputācijas vai komerciālās pieredzes izmantošanas teritoriju (piem., tikai Lietuvā vai visā Baltijas reģionā) vai uzņēmējdarbības jomu, kurā sniegtās tiesības tiks izmantotas (preču pārdošana, pakalpojumu sniegšana u.tml.).

### **Galvenie franšīzes līguma nosacījumi Lietuvas likumdošanā**

Kā jau minēts, svarīgākais nacionālais akts, kas nosaka prasības franšīzes līgumiem – tādu līgumu noformēšanai, to maiņai un laušanai, to formai un



saturam – Lietuvā, ir Lietuvas Republikas civilais kodekss.

Lai gan Lietuvas Republikas civilais kodekss arī nav ļoti detalizēts, reglamentējot atsevišķus franšīzes līgumā esošos jautājumus, tomēr tajā ir iekļautas vairākas svarīgas prasības, kuras ir noteiktas kā obligātas tāda veida līgumiem.

Spēkā esošajos likumos ir norādīts, ka Lietuvā par franšīzes līguma pusēm var būt tikai uzņēmumi un uzņēmēji kā individuālās darbības veicēji. Tas nozīmē, ka franšīzes līgumu var noslēgt tikai privātās juridiskās personas (piem., akciju sabiedrības, slēgtās akciju sabiedrības, individuālie uzņēmumi) vai uzņēmējdarbībā strādājošas fiziskās personas – t.i., personas, kuras nodarbojas ar saimnieciski komerciālo darbību, piem., ar uzņēmējdarbības apliecību.

Tā kā, franšīzes līgums tiek noslēgts starp divām neatkarīgām pusēm, saskaņā ar šo līgumu abas franšīzes līguma puses iegūst noteiktas tiesības un pienākumus.

Būtiski pievērst uzmanību tam, lai spēkā esošie Lietuvas tiesību akti noteiktus abu pušu pienākumus nosacītu kā obligātus.

- ☒ Franšīzes devēja pienākumi, kuri visos

gadījumos ir obligāti (LR CK 6.770. p. 1. d.):

- nodot franšīzesņēmējam tehniskos un sniegt citu informāciju, kura ir būtiska franšīzesņēmējam, lai tas varētu realizēt viņam ar franšīzes līgumu piešķirtās tiesības, kā arī instruēt franšīzesņēmēju un viņa darbiniekus par visiem jautājumiem, kas saistīti ar nodoto tiesību realizēšanu;
- izdot franšīzesņēmējam līgumā paredzētās licences un nodrošināt to noformēšanu noteiktā kārtībā.

☞ Pienākumi, kuri ir obligāti franšīzesdevējam, ja puses franšīzes līgumā nevienojas citādi (LR CK 6.770 p. 2. d.):

- nodrošināt franšīzes līguma reģistrēšanu noteiktā kārtībā;
- sniegt franšīzesņēmējam pastāvīgu tehnisko un konsultatīvo palīdzību, palīdzēt apmācīt darbiniekus;
- kontrolēt ražoto preču vai sniegto pakalpojumu kvalitāti.

*Šie līgumi ir ļoti noderīgi arī pašam franšīzesņēmējam, tāpēc jāpieņem, ka franšīzesdevējs, kurš bieži vien franšīzes līgumā ir "stiprā puse", centīsies dažādos veidos izvairīties no minētajiem pienākumiem, kuri viņam rada papildus gan laika, gan finansiālās izmaksas, cenšoties tos franšīzes līgumā formulēt pēc iespējas aptuveni un mazāk saistošā veidā.*

*Tāpēc franšīzesņēmēja galvenais uzdevums šajā gadījumā ir atrunāt ar franšīzesdevēju pēc iespējas skaidrākus un precīzākus nosacījumus, kuri paredzētu nevis vispārēja rakstura grūti praksē realizējamas deklarācijas (piemēram, „nepieciešamībai esot palīdzēt”, „nepieciešamībai esot konsultēt” un tamlīdzīgi nosacījumi), bet konkrētus un definētus franšīzesdevēja pienākumus attiecībā pret viņu. Bet tas nozīmē, ka, noformējot franšīzes līgumu,ņēmējam ļoti labi jāsaprot iegādājamās franšīzes būtība un specifika.*

☞ Nacionālie tiesību akti arī paredz specifiskus obligātos franšīzesņēmēja pienākumus tādā gadījumā, kad tiek noslēgts konkrēta veida franšīzes līgums (LR CK 6.771. p.):

- franšīzes līgumā noteiktā veidā savā darbībā lietot franšīzesdevēja firmas vārdu, preču zīmi un pakalpojumu zīmi;
- nodrošināt saskaņā ar franšīzes līgumu ražoto preču, veikto darbu vai sniegto pakalpojumu piemērotu kvalitāti;
- ievērot franšīzesdevēja norādījumus un instrukcijas par tiesību izmantošanu, franšīzesņēmēja komerciālo iekš-telpu un ārpusē noformēšanu un citus franšīzes līgumā noteiktos darbības nosacījumus;
- pircējiem sniegt arī papildu pakalpojumus, kurus viņi saprātīgi var vēlēties saņemt, iegādājoties preces (darbus, pakalpojumus) tieši no franšīzesdevēja;
- neatklāt citām personām no franšīzesdevēja saņemtos komerciālos (ražošanas) noslēpumus vai citu konfidencialu informāciju;
- noslēgt subfranšīzes līgumu;
- informēt pircējus viņiem saprotamā veidā par to, ka franšīzesņēmējs darbojas saskaņā ar franšīzes līgumu un izmanto franšīzesdevēja firmas vārdu, preču un pakalpojumu zīmi vai citu franšīzesdevēju individualizējošu simbolu.

*Tātad otrs svarīgākais franšīzesņēmēja uzdevums ir ne mazāk precīzi formulēt arī visas augstāk nosaukto tiesību robežas un saturu, jo par tādu pienākumu nepildīšanu franšīzesdevējs var viņam piemērot atbildību – sodu un soda procentus – vai pieprasīt zaudējumu atlīdzināšanu. Tāpēc, jo nekonkrētāk tiks formulēti jūsu pienākumi franšīzes līgumā, jo vairāk riska uz sevi uzņemsieties.*

Lietuvas civilais kodekss ir diezgan labvēlīgs franšīzesņēmējam no tā viedokļa, ka tiešā veidā nosaka franšīzesņēmēja tiesības tajā gadījumā, ja viņš pienācīgi izpilda franšīzes līgumu, beidzoties franšīzes līguma termiņam var noslēgt jaunu līgumu ar tādiem pašiem nosacījumiem kā vecais uz jaunu termiņu (LR CK 6.774 p.).

.....  
*Tādā gadījumā, noslēdzot jaunu līgumu ar franšizesņēmēju, jaunā franšizes līguma nosacījumi nedrīkst būt franšizesņēmējam smagāki, salīdzinot ar iepriekšējiem līguma nosacījumiem.*

*Tas ir franšizes pircējam diezgan labvēlīgs nosacījums, jo tas noslēdz ceļu franšizesdevējam apiet likuma prasības, balstoties uz to, ka franšizes pircējs pats atteicās ar viņu noslēgt jauno līgumu (lai gan īstenībā tika piedāvāti tādi nosacījumi, ka franšizesņēmējam nebija izvēles).*

.....  
 Franšizesņēmējam nāktos mērķtiecīgāk pievērst uzmanību arī citai svarīgai likumdošanas tiesībai, kura ir spēkā, arī beidzoties pašam franšizes līgumam. Un, proti, tam, ka LR CK paredz, ka tajos gadījumos, kad franšizesdevējs atsakās pagarināt franšizes līgumu ar franšizesņēmēju, taču, ja nav pagājuši 3 gadi un franšizesdevējs vēlas piešķirt tādas pašas tiesības citām personām, viņam jāatlīdzina franšizesņēmējam saistībā ar šo radītie zaudējumi.

Vēl viena liela atšķirība no vispārējām Lietuvas līgumu normām ir tā, ka, vēloties lauzt neterminētu franšizes līgumu, likumi paredz ļoti ilgu, pat 6 mēnešus, iepriekšējas brīdināšanas termiņu (LR CK 6.776 p.). Turklāt tiek pieļauts vienoties arī par garāku brīdināšanas termiņu. Tādā veidā arī tiek sargātas franšizesņēmēja intereses, lai viņam, uzzinot par franšizesvēlmi lauzt līgumu, būtu pietiekami laika rīkoties un sakarā ar priekšlaicīgu tāda līguma laušanu neciestu nesaprotīgi lielus zaudējumus.

Tiesa gan, likums klusē par termiņu, kad otrai pusei jāpaziņo par terminēta franšizes līguma laušanu (jo lielākā daļa franšizes līgumu ir tieši ar ierobežotu derīguma termiņu). Tāpēc, ja pašā terminētā franšizes līgumā tāds termiņš nav noteikts, tad jāpiemēro vispārpieņemtā norma – 30 dienu iepriekšēja brīdināšana.

### **Subfranšizes iespējas Lietuvas likumdošanā**

Spēkā esošie Lietuvas Republikas likumi arī tieši veidā nostiprina subfranšizes līguma noslēgšanas iespēju (LR CK 6.768. p.).

Subfranšizes līgumam pēc būtības tiek piemērotas tās pašas nostādnes kā franšizes līgumam – rakstisks, obligāti reģistrējams, ar atlīdzību u.tml. (skat. “Franšize un franšizes līguma izpratne Lietuvas likumdošanā”).

.....  
*Lai gan subfranšizes līgums izriet no master franšizes līguma un tiek noslēgts uz tā pamata, eksistē vairāki būtiski obligātie nosacījumi, kas jāievēro, noslēdzot subfranšizes līgumus:*

- » *vispirms tiek prasīts, ka subfranšizes līguma nosacījumi būtu iepriekš atrunāti pašā subfranšizes līgumā. Tiesa gan, to var izdarīt vēlāk, taču tādā gadījumā obligāta ir master franšizes līguma izmaiņošana/papildināšana;*
- » *subfranšizes līgumu nedrīkst noslēgt uz ilgāku termiņu par pašu franšizes līgumu;*
- » *ja franšizes līgums vairs nav spēkā, automātiski zaudē spēku arī subfranšizes līgums.*

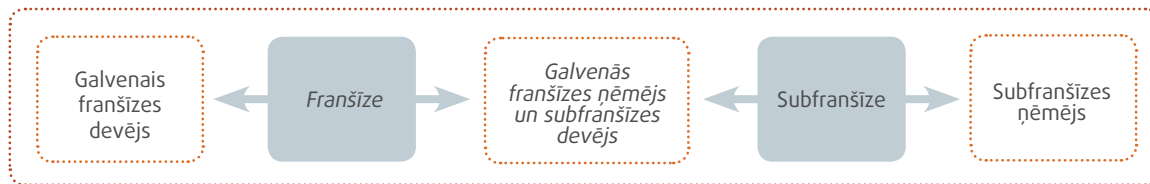
.....  
 Tāpat būtu labi neaizmirst, ka subfranšizes tiesiskās attiecības ir specifiskas un subfranšizes līgumos franšizesņēmējam (šajā gadījumā subfranšizesdevējam) būtu diezgan aktuāli un nepieciešams izrunāt par subfranšizesņēmēja tiesiskās atbildības niansēm, tiecoties samazināt savus riskus galvenā franšizesdevēja priekšā par subfranšizesņēmēja darbībām vai vismaz saprātīgi tādus riskus pārvaldīt.

Tiecoties pēc šī mērķa izveidot pa īstam praktiski strādājošu un efektīvu mehānismu, ir būtiski veikt visa šo attiecību kompleksa (skat. Shēmu zemāk) pilnu ekonomiski tiesisku analīzi.

### **Atbildība saskaņā ar franšizes un subfranšizes līgumu**

Franšizesdevēja un franšizesņēmēja savstarpējā atbildība tiek regulēta ar vispārīgiem līgumu likumdošanas principiem, izņemot likumos noteiktos divus konkrētus gadījumus, ar kuriem franšize atšķiras no daudziem citiem ierastiem līgumiem (LR CK 6.773. nod.):

1. Ja franšizesņēmējam ir iesniegta prasība par preču (darba, pakalpojumu) kvalitāti, kas pārdotas saskaņā ar franšizes līgumu,



franšizes devējs tādā gadījumā ir solidāri atbildīgs kopā ar franšizes pircēju. Tas nozīmē, ka tajā gadījumā, kad pēdējais neatlīdzina vai daļēji atlīdzina trešajām personām (piem., patērētājam, kas iegādājās nekvalitatīvu preci) viņu radītos zaudējumus, tas jādara franšizes devējam (subsidiāra franšizes devēja un franšizesņēmēja atbildība).

- Ja franšizesņēmējam ir iesniegta tāda prasība, it kā tas būtu tādas preces ražotājs, franšizes devējs ar franšizesņēmēju par tādu iesniegto prasību atbild kopā, t.i., piem., neapmierinātam patērētājam ir tiesības piedzīt ciestos zaudējumus pēc savas izvēles vai nu no franšizesņēmēja, vai tiešā veidā no franšizes devēja (solidāra franšizes devēja un franšizesņēmēja atbildība).

*Tātad Lietuvā franšizesņēmējs nav vienpersoniski atbildīgs par pārdodamām precēm un (vai) sniegto pakalpojumu kvalitāti, un šajā atbildībā viņš dalās ar franšizes devēju.*

Ja pastāv subfranšizes līgumi, subfranšizes devējs atbilstoši solidāri vai subsidiāri atbildīgs attiecībā pret galveno franšizes devēju kopā ar subfranšizesņēmēju.

Šie nosacījumi ir ļoti izdevīgi pašam franšizesņēmējam (pircējam), tāpēc visticamāk, ka franšizes devējs, kurš bieži vien franšizes līgumā ir "stiprā puse", centīsies dažādos veidos izvairīties no minētiem pienākumiem, kuri viņam rada gan laika, gan finansiālos izdevumus, cenšoties franšizes līguma tos noformulēt pēc iespējas vispārīgāk un ar domu, lai tie mazāk saistītu viņu.

Tāpēc franšizesņēmēja galvenais uzdevums šajā gadījumā ir vienoties ar franšizes devēju

par iespējami skaidrākiem un precīzākiem nosacījumiem, kuri paredzētu nevis vispārīga rakstura dzīvē grūti realizējamas deklarācijas - "ja nepieciešams, palīdzēt", "ja ir vajadzība, konsultēt" un tml. nosacījumus, bet gan konkrētas un formulētas franšizes devēja saistības attiecībā uz viņu. Bet tas nozīmē, ka jau sastādot līgumu, pircējam ļoti labi jāapzinās

### Franšizes aplikšanas ar nodokļiem Lietuvā pamats

Uzsākot runāt par franšizes aplikšanas ar nodokļiem nišiem Lietuvā, būtu jāsāk ar to, ka pušu aplikšanas ar nodokļiem tiesību akti (Iedzīvotāju ienākuma nodokļa likums, Peļņas nodokļa likums) fiziskās vai juridiskās personas ienākumus, kurus viņš gūst, nododot franšīzi vai piešķirot tiesības to izmantot citai personai, uzskata par honorāriem<sup>6</sup>. Honorāri parasti tiek saprotami kā atlīdzība par darbu vai daiļdarbu, kuru saņem autori (rakstnieki, mākslinieki, advokāti u.c. personas, kas tiek pieskaitītas brīvajām profesijām). Šī attiecināšana arī nosaka ienākumu no franšizes aplikšanas ar nodokļiem specifiku.

*Lietuvā ar nodokli tiek aplikti visi ienākumi, kas iegūti no franšizes:*

- » tiek gūti franšizes nodošanas momentā;
- » tiek gūti visā franšizes līguma darbības laikā;
- » kā arī jebkuri citi ar to saistītie ienākumi.

Šajā brīdī spēkā esošie tiesību akti lielu praktisku atšķirību starp fizisko un juridisko personu ienākumiem, kas tiek saņemti no franšizes aplikšanas ar nodokļiem, nesaskata:

<sup>6</sup> LR iedzīvotāju ienākuma nodokļa 2. p. 5. d. un LR peļņas nodokļa likuma 2. p. 11. d. Šos likumus var sameklēt Lietuvas Republikas Seima interneta mājas lapā. Interneta adrese: <[http://www3.lrs.lt/dokpaieska/forma\\_1.htm](http://www3.lrs.lt/dokpaieska/forma_1.htm)>.

☞ **Fizisko personu ienākumu no franšizes aplikšana ar nodokli**

.....

*Fizisko personu ienākumi no franšizes tiek aplikti ar 15% iedzīvotāju ienākuma nodokļa (turpmāk – IIN) tarifu.*

.....

Nedaudz atšķiras nodokļu aprēķināšanas un apmaksas kārtība tajā gadījumā, ja ieņēmumus no franšizes Lietuvas uzņēmējs gūst ne no Lietuvas, bet no ārvalstu uzņēmuma (uzņēmēja):

- Vispārīgais noteikums ir tāds: ja kā fiziska persona tādus ienākumus gūst no Lietuvas uzņēmuma, nodokļus aprēķina un tos Lietuvas valsts budžetā maksā tāds Lietuvas uzņēmums.
- Bet, ja fiziskā persona ieņēmumus gūst no ārvalstu personas (uzņēmumiem vai uzņēmējiem), tad aprēķināt, deklarēt un samaksāt Lietuvas valsts budžetā vajag pašai fiziskai personai,

kura saņem ienākumus no ārvalstu subjekta. Tas viņam jāizdara, iesniedzot gada iedzīvotāju ienākumu nodokļa deklarāciju.

Būtiski pievērst uzmanību, lai ārvalstu fiziskās personas ienākumi saistībā ar franšīzi tiek aplikti, ņemot vērā ienākuma avotu, ar 15% IIN tarifu. Šo nodokli aprēķina, atrēķina un samaksā honorāru izmaksājošā persona.

☞ **Juridisko personu ienākumu no franšizes aplikšanas ar nodokli**

.....

*Lietuvā juridisko personu ienākumi saistībā ar franšīzi tiek uzskatīti par parastiem juridiskās personas ar nodokli apliekamiem ienākumiem, kuri tiek aplikti ar peļņas nodokli.*

*No 2010. gada 1. janvāra, analogiski kā fiziskai personai, šajā gadījumā arī tiek piemērots kopējs 15% peļņas nodokļa tarifs.*

.....

Turklāt ārvalstu juridiskās personas ienākumi saistībā ar franšīzi tiek aplikti ar nodokli no ienākuma avota 10% peļņas nodokļa tarifa. Šo peļņas nodokli no ienākuma avota aprēķina un samaksā honorāru izmaksājusī persona.

☞ **Iespējamās ar nodokļiem saistītās nianšes Lietuvā**

- Lietuvas tiesības un Lietuvas centrālā nodokļu administratora prakse prasa, lai visi darījumi starp Lietuvas nodokļu maksātājiem tiktu noslēgti tirgus cenās.

Šajā konkrētajā gadījumā tas nozīmē, ka franšizes nodošanas vai maksas par piešķirtajām tiesībām to lietot cenai jāatbilst reālajai tādas franšizes tirgus cenai. Šī prasība ir grūti realizējama praksē, jo franšīzi vispirms veido nemateriāls īpašums (intelektuālo īpašumtiesību komplekss), kuru diezgan grūti novērtēt, vēl jo grūtāk pārbaudīt noteiktās cenas atbilstību tirgus cenām.

- Tāpat jāatzīmē, ka Lietuvas likumdošana ir stingra attiecībā uz darījumiem starp saistītiem uzņēmumiem, pieprasa papildus piemērot speciālus cenas nosacījumus, nosakot nododamās franšizes cenu starp tādiem uzņēmumiem noslēgtajos līgumos.
- Franšizes līguma cenu noteiktos gadījumos arī var stipri ietekmēt citi svarīgi nacionālie nodokļi, tādi kā, piem., zemes nodokļa, nekustamā īpašuma nodokļa apmēri un to izmaiņas.

Tāpēc uzņēmējiem, kas vēlas uzsākt uzņēmējdarbību Lietuvā uz franšizes pamata, nevajadzētu aizmirst, ka pēdējā laikā Lietuvas nodokļu likumdošanas bāze pastāvīgi mainās. Tāpēc, noslēdzot franšizes līgumu uz garāku laika posmu, būs nepieciešams paredzēt un ņemt vērā visus iespējamus riskus saistībā ar Lietuvas nodokļu (un ne tikai) tiesību aktu izmaiņām, jo jebkāda nodokļu palielināšana automātiski nozīmē jaunas papildu izmaksas franšizes ņēmējam (piem., pieaug minimālā alga vai uz ilgāku laiku nozīmīgi pieaug degvielas izmaksas). Tāpēc būtu noderīgi franšizes līgumā paredzēt atlidzības par nododamo franšīzi indeksēšanas sistēmu, kura ļautu abām līguma pusēm pieņemtā veidā tādos gadījumos koriģēt maksājāmās maksas apmēru.

## Konkurences likumdošana un franšize Lietuvā

Franšize un konkurences likumdošanas saistība ir diezgan tuva, bet sava īpašā rakstura dēļ franšizes līgums ļoti bieži balansē uz konkurences likumdošanas pārkāpuma robežas. Tāpēc šo tiesisko nianšu praktiskā nozīme un aktualitāte tādiem līgumiem ir atsevišķas apspriešanas vērtā.

Pats vispārīgākais spēkā esošajos Lietuvas likumos noteiktais ierobežojums ir tas, ka franšizes līguma puses tādos līgumos drīkst paredzēt tikai tādas konkurenci ierobežojošus nosacījumus, kurus neaizliedz konkurences likumdošana (LR CK 6.772. p.).

Likumā skaidri norādīti divi gadījumi, kad franšizes līguma nosacījumi automātiski tiek uzskatīti par konkurences likumdošanas prasības pārkāpjošiem. Tādas nostādnes tāpat automātiski tiek uzskatītas par spēkā neesošām:

1. Nosacījumi, kas piešķir tiesības franšizes devējam noteikt franšizesņēmēja ražoto preču un veicamo darbu vai sniegto pakalpojumu cenu vai to minimālo apjomu.
2. Nosacījumi, kas piešķir franšizesņēmējam tiesības pārdot preces, veiktos darbus vai sniegt pakalpojumus tikai noteiktas kategorijas pircējiem (pasūtītājiem) vai tikai pircējiem (pasūtītājiem), kas dzīvo franšizes līgumā noteiktajā teritorijā.

*Pēdējais nosacījuma jāatšķir no darbības teritorijas ierobežošanas, kas ar likumu ir atļauta.*

Daži ierobežojumi, kas paredzēti franšizes līgumā, tomēr ir attaisnojami, skatoties no konkurences likumdošanas skatupunkta, sakarā ar jau minēto īpašo šo līgumu raksturu, piemēram:

- » franšizes devēja saistība nesniegt citām personām analogisku izņēmuma tiesību kopumu, ko izmantot tajā pašā teritorijā, kurā darbojas franšizesņēmējs, vai franšizes devēja saistība pašam nenodarboties ar analogisku darbību tajā pašā teritorijā;
- » aizliegums franšizesņēmējam noslēgt fran-

šizes līgumus par analogiskām tiesībām ar franšizes devēja konkurentiem (potenciāliem konkurentiem).

Kā jau minēts, vērtējot, vai viens vai cits franšizes līguma nosacījums nav pretrunā ar konkurences likumdošanas normām, būtu jāpalūkojas ne tikai uz Lietuvas, bet arī uz ES tiesību aktiem, tāpēc noteiktu franšizes normu formulēšana būtu jāuztic speciālistiem.

## Franšizes līgumu likumdošanas režīma specifika Lietuvā kopsavilkums

- » Lietuvas franšizes attiecības tiek regulētas jau no 2000. gada ar Lietuvas Republikas civīlā kodeksa nostādņēm, kuras nosaka franšizes līguma noslēgšanas, tā izpildes, laušanas un citas būtiskās īpatnības.
- » Noslēdzot franšizes līgumus Lietuvā, nozīmīgi arī ņemt vērā svarīgāko nodokļu likumdošanu, konkurences tiesības un intelektuālo tiesību nostādnes, kā arī citus nacionālos tiesību aktus atkarībā no gatavotā franšizes līguma veida un satura.
- » Franšizes līgumam Lietuvā jābūt rakstiskam, atlidzināmam un tas obligāti jāreģistrē speciālos reģistros.
- » Spēkā esošie likumi, nostiprinot dažus obligātos franšizes līguma satura elementus, nosaka diezgan plašu sarakstu ar franšizes devēja pienākumiem, kuri ir diezgan labvēlīgi un noderīgi franšizesņēmējam, ar nosacījumu, ka pēdējais spēj pienācīgi formulēt un konkretizēt to saturu franšizes līgumā, kas tiek slēgts.
- » Franšizes līguma pušu (franšizes devēja un franšizesņēmēja) atbildība pret trešajām personām daudzos gadījumos ir kopīga (solidāra vai subsidiāra).
- » Lietuvā visi Lietuvas fizisko un juridisko personu ieņēmumi no franšizes – gan tiešie, gan netiešie – tiek aplikti ar kopīgo 15 procentu nodokļa tarifu.
- » Tāpat sakarā ar pēdējā laikā bieži mainīgo Lietuvas nodokļu bāzi franšizes devējam būtu noderīgi franšizes līgumā iekļaut atlidzības par franšizes nodošanu indeksēšanas nostādnes.
- » Turklāt ļoti svarīgi pārliecināties, ka gatavotais franšizes līgums nepārkāpj konkurences tiesību normas, īpaši tajās noteiktos

obligātos ierobežojumus, kuri šo līgumu dara par nederīgu, piemēram, mēģinājums regulēt cenas vai pienākums pārdot preces tikai noteiktiem pircējiem.

#### 5.5.1.2. Franšizes līgumu likumdošanas režīms Latvijā

### Galvenie tiesību akti, kas regulē franšizes attiecības Latvijā

Ilgu laiku Latvija bija vienīgā no Baltijas valstīm, kurā nebija atsevišķas, tieši franšizes attiecību regulēšanai paredzētās likumdošanas normas. Tāpēc, gatavojot franšizes līgumus, bija nepieciešams vadīties pēc galvenajām Latvijas likumos (tādos kā, piemēram, Konkurences likums, Preču zīmju likums, Autortiesību likums u.tml.) iekļautajām vispārīga rakstura prasībām komerciālo līgumu noslēgšanai.

Precīzs likumdošanas regulējums šajā jomā Latvijā tika izveidots tikai 2008. gadā, apstiprinot jauno Latvijas Republikas komerclikuma redakciju (turpmāk – Komerclikums vai KL)<sup>7</sup>, kura noteiktās nostādnes saistībā ar franšīzi stājās spēkā 2010. gada 1. janvārī. Likuma nostādnes tiek piemērotas gan franšizesņēmējam, gan tās devējam, ja tie ir reģistrēti Latvijā. Ar tām tika mēģināts radīt mūsdienu tirgus vajadzībām un tendencēm atbilstošu likumdošanas regulēšanas mehānismu ar atsevišķiem tirdzniecības līgumiem, tajā starpā arī franšīzei.

Šis jaunais tiesiskais regulējums īpašs ar to, ka izceļas ar lielu detalizētību, regulējot atsevišķus franšizes tiesisko attiecību aspektus:

- » izsmeļoši aprakstīti galvenie franšizes devēja unņēmēja pienākumi, kā arī to saturs, piemēram, atsevišķi tiek atrunāti pienākumi saistībā ar preču piegādi un iepriekšēju informēšanu par to preču franšizes gadījumā;
- » paredzētas franšīzu līgumu sekas, piemēram, tiesības lauzt vai mainīt līgumu;
- » nostiprināti galvenie franšizes un konkurences tiesību normu attiecību principi, lielu uzmanību pievēršot ne-konkurēšanas

saistībām starp franšizes pircēju un franšizes pārdevēju.

Labu visu šo obligāto likumdošanas prasību un to atļauto darbību variāciju izpratnē ir patiešām svarīga franšizes devējam, vēloties radīt likumiem atbilstošu, taču tajā pat laikā efektīvu un elastīgu franšizes mehānismu, kurš turklāt aizstāvētu un sargātu viņa intereses.

Citi svarīgi spēkā esošie Latvijas Republikas tiesību akti, kam būtu jāpievērš uzmanība franšizesņēmējam, kā arī franšizes devējam, ir:

- » Latvijas nodokļu tiesību akti;
- » Latvijas tiesību akti Konkurences likumdošanas jomā (Konkurences likums);
- » Intelektuālā īpašuma aizsardzību Latvijā reglamentējošie tiesību akti (Patentu likums, Autortiesību likums, Preču zīmes un ģeogrāfiskās izcelsmes vietas norādes likums u.c.);
- » Latvijas tiesību akti nekustamā īpašuma jomā<sup>8</sup>.

Turklāt atkarībā no saimnieciskā sektora, kurā darbojas franšīze, likumos var būt paredzētas papildu obligātās prasības, kuras arī obligāti jāievēro.

Piemēram, pārtikas piedevu izplatīšanu un pārdošanu Latvijā regulējošie tiesību akti uzliek par pienākumu franšizesņēmējam papildus norādīt jebkuru sintētisko piedevu daudzumu pārtikas piedevās, kas paredzētas pārdošanai Latvijā. Savukārt franšizes pircējam būtu nepieciešams un noderīgi franšizes līgumā paredzēt skaidrus franšizes devēja pienākumus, termiņus un nosacījumus, kādā veidā franšizes devējam jāiesniedz viņam atbilstoša informācija par tādu sintētisko piedevu daudzumu, lai tiktu pienācīgi izpildīta šī Latvijas likuma prasība.

Tādas specifiskas obligātās prasības, kuru nav nedz Komerclikumā, nedz Konkurences likumā, atsevišķos gadījumos var būt pat ļoti svarīgas, bet to neievērošana dažreiz var radīt franšizesņēmējam daudz nopietnākas negatīvas tiesiskas un finansiālas sekas, salīdzinot ar vispārīgo prasību pārkāpumiem. Tāpēc franšizesņēmējam

<sup>7</sup> Latvijas Republikas Komerclikuma oficiālais tulkojums angļu valodā. Interneta adrese:

<[http://www.vvc.gov.lv/advantagecms/LV/tulkojumi/meklet\\_dokumentus.html?query=komerclikums&Submit=Mekl%C4%93t&resultsPerPage=10](http://www.vvc.gov.lv/advantagecms/LV/tulkojumi/meklet_dokumentus.html?query=komerclikums&Submit=Mekl%C4%93t&resultsPerPage=10)>.

<sup>8</sup> Visus tos var sameklēt Latvijas Republikas parlamenta interneta mājas lapā vai Latvijas Republikas patentu biroja mājas lapā. Interneta adrese:

<<http://www.likumi.lv/>>.

ir pienākums pašam tās savlaicīgi noskaidrot un ņemt vērā. Vēl jo vairāk tajos gadījumos, kad franšizes devējs ir ārvalstu uzņēmums vai uzņēmējs, kuram Latvijas likumdošana, iespējams, ir maz zināma, un tāpēc franšizes ņēmējam dabiski ir uzlikta lielāka atbildība saistībā ar savas valsts nacionālo prasību piemērotu iekļaušanu gatavotajā franšizes līgumā.

2004. gada 1. maijā Latvijai iestājoties Eiropas Savienībā, Latvijā slēgtiem franšizes līgumiem ir arī aktuālas Eiropas Savienības likumdošanas nostādnes, īpaši konkurences tiesību jomā. Latvijā reģistrētam uzņēmuma vai uzņēmējam, iegādājoties franšīzi (nav svarīgi, vai no ES vai ne no ES teritorijā reģistrētā uzņēmuma vai uzņēmēja), jānodrošina, lai tāda līguma nostādnes nebūtu pretrunā ar ES konkurences tiesību nostādnēm un nepārkāptu būtiskos tajā nostiprinātos aizliegumus, piemēram, monopola aizliegumu.

Plašāk par to skat. iepriekšējā šīs grāmatas nodaļā (nod. 5.4.1.1. Franšizes līgumu tiesiskais režīms Lietuvā).

Tā kā pastāv tik sarežģīts franšizes līgumiem piemērojamo tiesisko prasību komplekss (būtiski ņemt vērā ne tikai Latvijas, bet arī Eiropas Savienības tiesību aktu prasības u.tml.), neliela uzņēmuma vai vēl jo vairāk individuālā uzņēmuma īpašniekam pašam pietiekami novērtēt un ņemt vērā visas šīs likumdošanas nianse var būt diezgan sarežģīti. Tāpēc, lai izvairītos no rupjām un, iespējams, vēlāk dārgi maksājāmām kļūdām, profesionālas konsultācijas par svarīgākajiem likumdošanas un ekonomikas jautājumiem franšizes pircējam ir vienkārši būtiskas vēl līdz franšizes līguma noslēgšanai.

### **Franšizes un franšizes līguma izpratne Latvijas likumdošanā**

Vispārīgā veidā franšīze Latvijā tiek uzskatīta par sarežģītu licences formu. Spēkā esošie tiesību akti tiešā veidā nedod pašas franšizes formulējumu, un Latvijas Komerclikumā skaidri formulēts tikai pašas franšizes līguma formulējums (KL 474. p.).

**Franšizes līgums** – līgums, ar kuru franšizes devējs piešķir tiesības citai līguma pusei (franšizes pircējam, lietotājam) tiesības lietot preču zīmi,

citas intelektuālās tiesības, tirdzniecības know-how, preču pārdošanu un (vai) pakalpojumu sniegšanu saskaņā ar noslēgto franšizes līgumu mērķiem, kā arī ievērot pārdevēja izveidoto un apstiprināto kārtību (noteikumu sistēmu). Franšizes pircējs par šo tiesību nodošanu franšizes pārdevējam maksā līgumatlīdzību.

Tāds šī līguma formulējums atklāj svarīgākos franšizes līguma saturu veidojošos elementus:

- » tiesības izmantot franšizes devēja intelektuālo īpašumu;
- » tiesības darboties, vadoties pēc darbības modeļa, kuru izveidoja un apstiprināja franšizes devējs;
- » franšizes ņēmēja pienākums maksāt atlīdzību par franšizes izmantošanu.

Visu šo triju elementu esamība ir obligāts nosacījums, lai konkrētais līgums tiktu uzskatīts par franšizes līgumu. Tāpēc tajā gadījumā, ja kaut viena no tiem nav, līgums netiks atzīts par franšizes līgumu ar visām no tā izrietošām negatīvajām sekām, kuras vissāpīgāk skars vispirms pašu franšizes ņēmēju.

Vēl svarīgāka minētā franšizes līguma formulējuma nianse ir tā, ka Latvijas likumi franšizes ņēmēju, ņemot vērā viņa tiesību apmēru izmantot saskaņā ar franšizes līgumu nododamās intelektuālās tiesības, praktiski pielīdzina pašam franšizes devējam. Tāds pielīdzinājums nodrošina franšizes ņēmējam diezgan plašu tiesību sarakstu.

Latvijas likumos ir paredzētas arī citas speciālās nostādnes, kurām būtu jābūt iekļautām katrā franšizes līgumā, kā (KL 7. nod.):

- » franšizes devēja pienākums atklāt informāciju franšizes ņēmējam;
- » iespēja atteikties no franšizes līguma, mainoties būtiskiem objektīviem apstākļiem;
- » franšizes devēja pienākums maksāt atlīdzību franšizes ņēmējam par pēdējā saistībām nekonkurēt ar franšizes devēju franšizes līgumā atrunātā laika periodā.

Šo svarīgo prasību neievērošanai arī var būt būtiska ietekme uz franšizes līguma derīgumu

un franšīzes ņēmēja iespējamībai aizsargāt savas pārkāptās tiesības tajos gadījumos, kad franšīzes līgums ticis noslēgts, to neievērojot.

Latvijā franšīzes līgumu ilgums nav ierobežots vai stingri regulēts ar līgumu, t.i., tiek piešķirta pilnīga brīvība franšīzes līguma pusēm pašām izlemt par tāda līguma ilgumu un izlemt, vai tas tiks noslēgts uz 10 gadiem vai 5 gadiem, vai uz neterminētu laika periodu. Terminēts franšīzes līgums beidzas, beidzoties tajā paredzētajam laika periodam.

Tāpat likumā nav ierobežojumu, uz kāda pamata beidzas franšīzes attiecības starp pusēm, tāpēc, lai izvairītos no dažādiem pārpratumiem nākotnē, būtiski tādus gadījumus atsevišķi atrunāt pašā franšīzes līgumā un paredzēt noteiktos gadījumos izrietošas sekas, kā arī atrunāt atbildības nosacījumu piemērošanu. Piemēram, ieteicams paredzēt, ka franšīzes līgums beidzas, kādai no franšīzes līguma pusēm pārtraucot savu darbību, maksātspējas dēļ, tiesībspēju ierobežošanas dēļ u.tml.

Tiesa gan, Latvijas Komerclikumā tomēr ir vairāki nosacījumi, kuros tiešā veidā tiek runāts par iespēju noteiktos gadījumos lauzt noslēgtu franšīzes līgumu:

- līguma puses var lauzt franšīzes līgumu, ja, mainoties būtiskiem apstākļiem, kuri nav atkarīgi ne no vienas no pusēm, tālāka franšīzes līguma izpilde pārāk apgrūtinās franšīzes pircēju vai franšīzes devēju;
- līguma puses arī var lauzt līgumu, ja, noslēdzot franšīzes līgumu, viena no pusēm iesniedza kļūdainu informāciju par apstākļiem, kuriem ir būtiska nozīme tāda līguma izpildei.

### **Galvenie franšīzes līguma nosacījumi Latvijas likumdošanā**

Bez jau minētās franšīzes līgumu specifikas Latvijas likumdošanā ir arī vairākas franšīzes pircējam labvēlīgas nostādnes.

Interesanti, ka Latvijas franšīzes darījumi vairākumā gadījumu tiek noslēgti pēc noteiktas standarta formas, atstājot pusēm ne pārāk daudz telpas sarunām par citiem franšīzes līgumu nosacījumiem.

No vienas puses, tas ir ērti franšīzes devējam, jo ļauj viņam nodrošināt vienādu standartu piemērošanu; no otras puses, arī pats franšīzes ņēmējs, eksistējot noteiktiem franšīzes līguma standartiem, daudz vairāk un skaidrāk aptver plānotā noslēgtā līguma saturu, tāpēc viņam ir iespēja labāk aizsargāt savas intereses, laicīgi pievēršot pienācīgu uzmanību visiem viņam svarīgiem jautājumiem un pienācīgi tos atrunājot un detalizējot franšīzes līgumā.

.....  
*Dažas svarīgas likumdošanas saistības, noslēdzot franšīzes līgumu:*

- » *prasība noslēgt franšīzes līgumu tikai raktiski ir viena no galvenajām likumā paredzētajām obligātajām prasībām franšīzes līgumiem (KL 475 p.);*
- » *noslēgtie franšīzes līgumi arī obligāti jāreģistrē speciālā Latvijas reģistrā.*
- » *turklāt Latvijā jau pats franšīzes līguma noslēgšanas fakts tiešā veidā uzliek par pienākumu pusēm noslēgt papildu līgumu, kas izriet no pašā franšīzes līguma un ir paredzēts dažu speciālo jautājumu risināšanai (piemēram, darbinieku apmācības līgums, produktu piegādes līgums u.tml.). Galvenais franšīzes līgums arī daļēji jau iepriekš regulē tādu papildu līgumu saturu.*

.....  
 Tāda prasība arī ir noderīga pašam franšīzes ņēmējam, jo, ar likumu garantējot tādas papildu vienošanās priekšrocības, franšīzes devējs vienkārši ir saistīts tos noslēgt un nevar tik vienkārši izvairīties no šī pienākumu, bet franšīzes ņēmējam tajā pašā laikā ir izredzes panākt, ka ar tādu papildu vienošanos palīdzību tiks atrisināti vissvarīgākie jautājumi, un tādā veidā nodrošināt lielāku iegādātās franšīzes izmantošanas efektivitāti.

Vajadzētu pievērst uzmanību tam, ka Latvijā tiek prasīts, lai slēgtajā preču franšīzes līgumā tiktu skaidri un detalizēti atrunāta preču pasūtījumu-piegādes procedūra un noteikti galvenie tās nosacījumi. Tas ir, franšīzes līguma pusēm var nākties detalizēt visu preču piegādes procesu, sākot no pasūtījuma pieņemšanas, norēķinu veida, pasūtījuma apstiprināšanas, paredzētā

minimālā preču pasūtījuma daudzuma, pasūtījumu mainīšanu un beidzot ar preču piegādes nosacījumiem.

- ☒ Obligātie franšīzes devēja pienākumi (KL 476. nod.):
  - Viens no svarīgākajiem franšīzes devēja pienākumiem ir pienākums iesniegt informāciju potenciālajam franšīzesņēmējam, t.i., pirms līguma parakstīšanas pēdējam rakstiski jāiesniedz visa nepieciešamā informācija saistībā ar pārdodamo franšīzi.

Likums paredz, ka tādai informācijai jāaptver: vispārīgs piedāvātās iegādāties franšīzes apraksts; pierādījumi par franšīzes līguma objektu esošajām konkrētām tiesībām un vispārīgs franšīzes devēja *know-how* apraksts; termiņš, uz kuru tiek noslēgts franšīzes līgums, un šī līguma pagarināšanas iespēja; atlīdzības lielums par izmantotajiem nodotā intelektuālā īpašuma objektiem un šīs atlīdzības maksāšanas kārtība; cita informācija, kuru franšīzes devējs uzskata par nepieciešamu iegūt, slēdzot franšīzes līgumu.

Uzskatām, ka šīs franšīzes devēja pienākums ir viens no svarīgākajiem viņa pienākumiem attiecībā uz franšīzesņēmēju, jo, tikai savlaicīgi saņemot visu informāciju par franšīzi, pēdējais varēs labi izmantot visas tās priekšrocības un sasniegt maksimālu rezultātu.

Tātad franšīzesņēmējam ieteicams ļoti konkrēti un rakstiski vienoties ar franšīzes devēju par visas svarīgākās informācijas saturu, tās nodošanas kārtību un termiņu.

Tāpat ir svarīgi, lai franšīzesņēmējam no paša sākuma būtu skaidri tādi galvenie jautājumi kā: tirgus iespējas; pārdošanas prognozes un paredzētās peļņas aprēķini; franšīzes devēja uzņēmuma struktūra; abu franšīzes līguma pušu saistības; finansālās franšīzesņēmēja saistības attiecībā uz franšīzes devēju (piem., atbildības robežas un maksimālo sodu lielums); cita konkrēta franšīzei svarīgā informācija.

Vēl viens un varbūt viens no svarīgākajiem franšīzes devēja pienākumiem, kurus tiešā veidā un skaidri nostiprina spēkā esošā Latvijas likumdošana, ir franšīzes devēja pienākums apmācīt franšīzesņēmēja darbiniekus. Piemēram, franšīzesņēmējam no slēgtā franšīzes līguma (vai

atsevišķa papildu līguma, kurš ir kā pielikums pie galvenā franšīzes līguma) jābūt skaidri saprotamiem svarīgākajiem ar apmācībām saistītiem jautājumiem, piemēram: kādā veidā tiks apmācīti franšīzesņēmēja darbinieki; cik darbinieki tiks apmācīti; cik bieži notiks apmācības; vai tās notiks arī ārzemēs; kas sedz ar tādām apmācībām saistītos izdevumus; kāds ir franšīzes devēja organizēto apmācību ilgums; vai noteiktās mācības ir obligātas u.tml.

- Tāpat likumos ir nostiprināts franšīzes devēja pienākums nodrošināt, lai viņa nododamās intelektuālās tiesības ir spēkā esošas un būs tādas visu franšīzes līguma laika periodu.

Vadoties pēc spēkā esošajām nacionālajām tiesību aktu nostādņēm, franšīzes devējam jānodod franšīzesņēmējam derīgas licences un visi nepieciešamie dokumenti, kas pierāda, ka viņam ir visas nepieciešamās tiesības uz nododamo intelektuālo tiesību kopumu, tajā skaitā, piemēram, preču zīmes izmantošanas licence; reklāmas atribūtu (krāsu, stila, zīmju) izmantošanas atļaujas; atļaujas izmantot patentus un reģistrētos rūpnieciskā dizaina objektus un atļaujas izmantot autortiesības.

- Atsevišķi arī paredzēti franšīzes devēja pienākumi sadarboties ar franšīzesņēmēju un sniegt viņam palīdzību.

Tādas saistības sadarboties arņēmēju un sniegt viņam palīdzību var aptvert ganņēmēja darbinieku apmācību, ieskaitot saistītos padomus un norādījumus, gan arī pastāvīgu informēšanu par tirgus aktualitātēm un produkta pilnveidošanu, kā arī citu pakalpojumu un informācijas sniegšanu, kas nepieciešama, lai pienācīgi izmantotu piešķirto franšīzi.

Tāpēc franšīzesņēmējam ir ļoti svarīgi pēc iespējas detalizēti un sīkāk aprakstīt franšīzes līgumā obligāto franšīzes devēja pienākumu saturu, jo tieši tas ir stiprākais nodrošinājums, kas garantē efektīvu un, svarīgākais, reālu franšīzesņēmēja tiesību un tiesisko interešu aizsardzību.

- Pienākums nodot franšīzesņēmējam visus dokumentus, kas nepieciešami tam, lai franšīzesņēmējs varētu strādāt saskaņā ar franšīzes līgumu.

Parasti tādu dokumentu saraksts ir diezgan plašs

(instrukcijas, atļaujas, licences, tehniskās norādes un noteikumi, apraksts u.tml.), t.i., būtībā tiek prasīts iesniegt visus dokumentus, kuri radītu franšizesņēmēja nosacījumus saprast iegādājamās franšizes saturu un visas tās specifiskās nianšes un nodrošinātu viņam visas iespējas pienācīgi izmantot iegūto franšīzi.

.....  
*Tiek pieprasīts, lai visi franšizes devēja dokumenti franšizes pircējam tiktu nodoti skaidrā un saprotamā formā un laicīgi (saprātīgu laika periodu iepriekš).*

*Cenšoties nodrošināt, lai visas franšizesņēmējam nodotās intelektuālās īpašumtiesības un viņa know-how tiktu izmantotas tikai franšizes līguma mērķiem, franšizes devējam ir tiesības realizēt franšizesņēmēja darbības iepriekšēju un pastāvīgu kontroli visā franšizes līguma derīguma laika periodā.*

*Viņam, piemēram, ir tiesības:*

- » apstiprināt franšizesņēmēja sagatavošanos franšizes darbībai;
- » apstiprināt franšizesņēmēja nomāto telpu atbilstību franšizes darbībai;
- » apstiprināt franšizesņēmēja darbinieku darba kārtības noteikumus;
- » noteikt franšizesņēmēja franšizes darbībai izmantot telpu renovācijas termiņus;
- » pieskatīt svarīgos franšizesņēmēja lēmumus saistībā ar uzņēmējdarbību, tās pārvaldīšanu, tirgvedību;
- » tiesības norādīt franšizesņēmējam obligāto pārdošanas apjomu.

.....  
 ✎ Galvenie franšizesņēmēja pienākumi

- Pats galvenais franšizesņēmēja pienākums ir maksāt atlīdzību par piešķirto franšīzi tās devējam.

Vienošanās par apmaksu par piešķirto franšīzi Latvijā būtībā tiek atstāta pašu pušu ziņā, t.i., franšizesņēmējs un devējs ir pilnībā brīvi noteikt tādu atlīdzības apmēru, kā arī citus svarīgus savstarpējo norēķinu nosacījumus, norēķinu

kārtību un termiņus tā, kā viņiem tas liekas piemēroti.

- Vispārīgais pienākums izmantot franšīzi tieši tā, kā to paredz franšizes līgums.

Faktiski šis pienākums nozīmē, ka saskaņā ar franšizes līguma nostādņēm franšizesņēmējam ir pienākums darboties stingri saskaņā ar franšizes devēja prasībām, ievērojot pēdējā noteiktos darbības standartus un noteikumus, tāpēc franšizesņēmējam ir ļoti svarīgi iepriekš uzzināt visas šīs prasības, ar tām iepazīties un pienācīgi sagatavoties to realizēšanai un sagatavot savus darbiniekus.

Citas visbiežāk sastopamās franšizesņēmēja saistības, kas paredzētas franšizes līgumā, ir šādas:

- » uz franšizes līguma pamata pārdodamai produkcijai, realizētajai darbībai, kā arī tirdzniecībai ar tām procedūrām un standartiem jāatbilst darbībai noteiktajām prasībām un uzņēmējdarbības kvalitātei;
- » atsevišķi jāveic uzskaitē uzņēmējdarbībai, kura notiek saskaņā ar franšīzi;
- » franšizesņēmējam jāiegādājas preces tikai no apstiprinātiem un franšizes pārdevējam zināmiem avotiem;
- » var būt piemēroti ierobežojumi par precīzu preču pircēju un pakalpojumu lietotāju grupu, kurām var pārdot uz franšizes līguma pamata pārdodamās preces (sniegtos pakalpojumus);
- » pienākums neizmantot franšizes devēja komerciālos noslēpumus citai ne-franšizes darbībai;
- » obligāti jāļauj franšizes devējam pārbaudītņēmēja darbību viņa darbības vietā (tajā skaitā dokumentu uzskaiti; ar vai bez iepriekšējā brīdinājuma).

**Subfranšizes iespējas Latvijā**

Latvijas likumdošanā vēl arvien nav nostādnes, kas tiešā veidā regulētu subfranšizes tiesiskās attiecības, taču praksē tādi līgumi tiek slēgti. Subfranšizes līgumi Latvijā tiek slēgti, balstoties uz vispārīgām Komerclikuma, Konkurences likuma un citu Latvijas tiesību aktu nostādņēm, kas piemērotas galvenajiem franšizes līgumiem.

### Atbildība saskaņā ar franšīzes un subfranšīzes līgumu

Latvijas likumdošanā arī nav paredzēti jebkādi specifiski nosacījumi franšīzes līguma pušu atbildībai, tāpēc franšīzesņēmējam var būt ļoti aktuāli atsevišķi atrunāt konkrētas atbildības nostādnes.

Piemēram, diezgan svarīgi vienoties par solidāru franšīzes pārdevēja atbildību tajos gadījumos, kad, piemēram, noslēdzot preču franšīzes līgumu, franšīzes pārdevējs piegādā franšīzes pircējam nekvalitatīvas preces, ko pēdējais vēlāk pārdod to gala patērētājam, kurš, savukārt, vērsas ar prasību par zaudējumu atlīdzināšanu pie franšīzes pircēja.

### Fransīzes aplikšana ar nodokļi pamati Latvijā

Līdzīgi kā Lietuvā, Latvijā franšīzes aplikšana ar nodokļiem maz atšķiras no citu uzņēmējdarbību ienākumu aplikšanas ar nodokļi, taču Latvijā uzņēmēju (individuālā uzņēmējdarbībā strādājošo personu) ienākumi saistībā ar franšīzi tiek aplikti ar daudz lielākiem nodokļiem, būtībā tādā veidā radot labvēlīgākus nosacījumus franšīzu līgumu noslēgšanai tikai uzņēmumu starpā.

☞ Individuālo uzņēmējdarbību strādājošo personu (uzņēmēju) ienākumu no franšīzes aplikšana ar nodokļi

*No 2011. gada individuālo uzņēmējdarbību strādājošo personu ienākumi no franšīzes tiek aplikti ar 25% iedzīvotāju ienākuma nodokli (turpmāk – IIN).*

☞ Juridisko personu ienākumu no franšīzes aplikšana ar nodokļi

*Juridisko personu ienākumi no franšīzes tiek aplikti ar vispārīgu 15% apmēra peļņas nodokļa tarifu.*

Tiesa gan, Latvijā tomēr ir paredzēti daži atvieglojumi individuālo uzņēmumu īpašniekiem

un nelieliem uzņēmumiem, kuriem ir mikrouzņēmuma statuss. Tāda veida juridiskās personas par ienākumiem, kas saņemti no franšīzes, maksā nodokli 9% apmērā.

Taču rodas jautājums, cik šie atvieglojumi ir praktiski izdevīgi, jo minētie 9% tiek aprēķināti nevis no peļņas, bet no kopējās tāda uzņēmuma apgrozības (t.i., no visiem kopīgiem ieņēmumiem). Lai gan uzņēmējdarbības izdevumi, tajā skaitā arī franšīzes nodokļi, nemazina ar nodokļiem aplikamos ienākumus, reāli tādā veidā aprēķinātā nodokļa summa var nebūt mazāka, bet pat lielāka, salīdzinot ar gadījumu, kad tīktu piemērotos vispārīgais 15% peļņas nodokļa tarifs, kur piemērojot tiek atļauts ar izdevumiem samazināt ar nodokli aplikamos ienākumus.

☞ Iespējamās nianse saistībā ar nodokļiem Latvijā.

- Latvijā ir arī noteiktas nodokļu nianse tādos gadījumos, kad Latvijas kompānijas maksā franšīzes nodokļus ārvalstu uzņēmumiem (uzņēmējiem). Šajā gadījumā spēkā esošie Latvijas likumi uzliek par pienākumu Latvijas uzņēmumu ārvalstu uzņēmumiem (uzņēmējiem) tiešā veidā pārskaitīt lielāko daļu saskaņā ar franšīzes līgumu pienākumos maksājumu, bet 5% apmērā summu ieturēt un pārskaitīt Latvijas valsts budžetā.
- Noteiktos gadījumos augstāk norādītie 5% atlīdzības par franšīzi summas ieturēšanas prasība var netikt piemērota, kā, piemēram, tajos gadījumos, kad izņēmumus paredz Latvijas Republikas starptautiskie līgumi.
- Ņemot vērā sekas, ko izraisīja pasaules ekonomiskā krīze un ko īpaši sāpīgi izjuta Latvija, kurā tā izraisīja daudzu nopietnu kompāniju bankrota vilni, franšīzesņēmējam ļoti svarīgi novērtēt visus iespējamus finansiālos un ekonomiskos riskus, īpaši saistībā ar iespējamām nodokļu izmaiņām.

Tāpēc var būt mērķtiecīgi franšīzes līgumā skaidri atrunāt atlīdzības par nododamās franšīzes indeksēšanas mehānismu, kā arī jau iepriekš paredzēt līguma drošinātājus, kas mazinātu nodokļu riskus.

### **Konkurences likumdošana un franšīze Latvijā**

Latvijas Republikas Komerclikuma nostādnes, kas tiek piemērotas franšīzes līgumiem un ir saistītas ar konkurences likumdošanu, var sadalīt divās galvenajās grupās:

☒ nostādnes par ne-konkurēšanas vienošanos;

Latvijas Tirdzniecības likums paredz aizliegumu franšīzesņēmējam konkurēt ar franšīzesdevēju 1 (vienu) gadu no franšīzes līguma izbeigšanās. Tas ir maksimālais konkurences aizlieguma laika periods.

To ņemot vērā, ir īpaši svarīgi, ka franšīzesdevējam ir pienākums maksāt atlīdzību franšīzesdevējam par tādu ierobežojumu piemērošanu. Attiecīgi tādas atlīdzības apmēriem un galvenajiem tās maksāšanas nosacījumiem jābūt atrunātiem franšīzes līgumā.

☒ nostādnes par monopola vienošanās ierobežošanu.

Spēkā esošajos Latvijas likumos arī ir daudzas nostādnes, kas paredzētas monopolu un monopolu vienošanās ierobežošanai, kas izriet no Eiropas Savienības tiesību prasībām un ar ko cenšas aizliegt tādas vienošanās un līguma punktus, ar kuriem tiek ierobežota brīva tirdzniecība starp ES valstīm. Tādu nostādņu neievērošanas sekas abām franšīzes līguma pusēm var būt gana sāpīgas no finansiālā viedokļa, bet sodi par konkurences tiesību pārkāpumiem var sasniegt simtiem tūkstošu vai pat miljonus litu.

Tikai jau šī iemesla dēļ, gatavojot franšīzes līgumu, franšīzes pircējam būtiska profesionāļu un pieredzējušu speciālistu palīdzība, kuri varētu palīdzēt viņam pienācīgi jau iepriekš novērtēt riskus un instruēt, kā izvairīties no iespējamām pārkāpumiem.

Tāpat ieteicams konsultēties ar intelektuālo īpašumtiesību nodošanas jomā pieredzējušiem juristiem, lai vēlāk izvairītos no iespējamām pretenzijām no franšīzes pārdevēja puses.

### **Franšīzes līgumu likumdošanas režīma specifika Latvijā kopsavilkums**

» Franšīzes Latvijā tiek uzskatīta par vienu no sarežģītākajiem līgumu veidiem.

- » Latvijas Komerclikums un Konkurences likums nosaka svarīgākās franšīzes tiesisko attiecību regulēšanas nostādnes, kuras jāiekļauj visos Latvijā slēdzamos franšīzes līgumos.
- » Franšīzes līgumam Latvijā jābūt rakstiskā veidā, ar atlīdzību un tos papildus jāreģistrē speciālajā reģistrā;
- » Franšīzesņēmējam jāvērs īpaša uzmanība uz franšīzesdevēja iesniegtajiem dokumentiem un sākotnējās vienošanās nostādnēm, pirms uzņemties konkrētas saistības saskaņā ar galveno franšīzes līgumu.
- » Latvijas uzņēmēju (kā individuālā uzņēmējdarbībā strādājošo personu) ienākumi saistībā ar franšīzi tiek aplikti ar daudz lielāku nodokli – 25 procenti, būtībā tādā veidā radot labvēlīgākus nosacījumus franšīzes līguma noslēgšanai tikai starp uzņēmumiem, kuru kopējais ar nodokļiem aplikšanas tarifs ir tikai 15%, tajā pašā laikā ļaujot ar franšīzi saistītos izdevumus iekļaut atļautajos izdevumos.
- » Latvijas Komerclikums ļoti detalizēti nosaka galvenos franšīzesdevēja pienākumus gan pirms franšīzes līguma noslēgšanas, gan tā noslēgšanas un realizēšanas laikā, kas jau pašsaprotami ir labvēlīgi un izdevīgi franšīzesņēmējam, taču to iedzīvināšanas kārtību un termiņus būtiski konkretizēt pašā franšīzes līgumā.
- » Šodien jau var apgalvot, ka Latvijas likumdošanas sistēma ir pietiekami sakārtota un piemērota franšīzes līgumu noslēgšanai, kā arī pietiekami labi aizsargā franšīzesņēmēja intereses, tādā veidā dodot ieguldījumu veiksmīgai franšīzes attīstībai Latvijā.

#### **5.5.2. Franšīzes līguma struktūras paraugs**

- » Franšīzesdevēja rekvizīti
- » Franšīzesņēmēja rekvizīti

Franšīzes līguma noslēgšanas priekšnosacījumi (ņemot vērā to, ka...)

1. NOZĪMĒŠANA (franšīzes līguma priekšmets)
2. LĪGUMA TERMIŅŠ (termiņš, uz kuru tiek noslēgts franšīzes līgums un iespēja to pagarināt)
3. FRANŠĪZES MAKSĀJUMI (atlīdzība saskaņā ar franšīzes līgumu, tās aprēķināšanas kārtība)

4. VISPĀRĪGIE NORĒKĪNU NOSACĪJUMI (atbildības maksāšanas kārtība)
5. BIROJS [VAI VEIKALS, ĒDINĀŠANAS IESTĀDE U.C.] (prasības birojam / veikalam / ēdināšanas iestādei / u.c., kur tiks sniegti pakalpojumi / pārdotas preces / sniegti ēdināšanas pakalpojumi)
6. EKSKLUZĪVAS TIESĪBAS (vai piešķirtās tiesības ir ekskluzīvas)
7. NEKONKURĒŠANA (konkurences starp pusēm un ar trešajām pusēm ierobežojoši nosacījumi)
8. ATTIECĪBAS STARP PUSĒM (līguma pušu savstarpējā neatkarība)
9. APMĀCĪBAS (franšizesņēmēja darbinieku sagatavošanas kārtība)
10. REKLĀMA UN PROGRAMMNODROŠINĀJUMS (reklamēšanas veidi un līdzekļi, programmnodrošinājuma veids, tā izmantošana)
11. IETEICAMĀS CENAS (pakalpojumu / preču / ēdienu cenas, par kurām franšizesdevējs iesaka tirgot franšizesņēmējam)
12. ZĪMES (prasības, kas saistās ar pakalpojumu zīmju izmantošanu)
13. FRANŠIZES DEVĒJA SAISTĪBAS
14. FRANŠIZES ŅĒMĒJA SAISTĪBAS
15. TIESĪBU NODOŠANA (iespeja (apdrošināšana) nodot no franšizeslīguma izrietošās tiesības trešajām personām)
16. LĪGUMA LAUŠANA (līguma laušanas pamats, kārtība un sekas)
17. DATU AIZSARDZĪBA (informācijas, kas iegūtas saskaņā ar līgumu, apstrāde un konfidencialitāte)
18. SUBFRANŠIZES IESPĒJA (franšizesņēmēja tiesības noslēgt subfranšizeslīgumu)
19. NEATTEIKŠANĀS (kādu tiesību neizmantošana nenozīmē atteikšanos no šīm tiesībām)
20. PAZIŅOJUMI (pušu adreses un sarakstes starp pusēm kārtība)
21. VISAPTVEROŠĀ VIENOŠANĀS (līguma pārākums pret iepriekšējām vienošanām starp pusēm)
22. PIEMĒROTĀS TIESĪBAS (kuras valsts tiesības tiks piemērotas līguma skaidrošanai un izpildei)
23. STRĪDU RISINĀŠANA (strīdu risināšanas orgāni un procedūras)

24. BEIGU NOSACĪJUMI (līguma stāšanās spēkā, daļēja nederīguma sekas, izmaiņana kārtība)

» Pušu paraksti un rekvizīti

## 5.6. Franšizesņēmēju aptauja

Sarunas ar esošajiem franšizesņēmējiem – labākais veids, kā pārliecināties par franšizesdevēja uzticamību un saprast, kāda ir vērtētās franšizesuzņēmējdarbības iespējamība. Pēc potenciālāņēmēja prasības franšizesdevējam būtu jāiedod vismaz dažu franšizesņēmēju kontaktinformācija. Tomēr ieteicams vismaz dažus kontaktus sameklēt pašam potenciālajamņēmējam, jo devējs var būt tendenciozs, sniedzot informāciju. Satiecieties ar esošajiem franšizesņēmējiem vai parunājiet ar viņiem pa telefonu! Sarunas ar esošajiem franšizesņēmējiem palīdzēs Jums saprast, kā praksē tiek realizēti franšizeslīguma punkti, vai franšizesdevēji atbilstoši izpilda deklarētās saistības, ar kādām problēmām nākas saskarties u.tml.

Runājot ar esošajiemņēmējiem, varat izmantot zemāk dotos jautājumus:

### 1. Par aptaujātoņēmēju:

- » Cik ilgi darbojas Jūsu nodaļa?
- » Cik ir Jūsu nodaļu lokāciju?
- » Kāda bija Jūsuuzņēmējdarbības pieredze franšizesiegādes brīdī?

### 2. Par franšizesdevēju:

- » Vai esat apmierināts ar sadarbību ar franšizesdevēju?
- » Vai franšizesdevējs labi pilda savas līgumsaistības?

### 3. Par nodaļas atvēršanu:

- » Vai franšizesdevēja dotie uz franšizes pamata strādājošas nodaļas dibināšanas un nodaļas darbības izmaksu aprēķinu pieņēmumi bija pamatoti?

### 4. Par finansēm:

- » Kādi ir uz franšizes pamata strādājošas nodaļas ieņēmumi?

- » Vai nodaļa gūst peļņu?
- » Vai franšīzes devēja dotie nodaļas darbības izmaksu aprēķinu pieņēmumi bija pamatoti?
- » Vai franšīzes devēja izveidoto nodaļas ienākumu un peļņas prognozes bija pamatotas?
- » Kāds bija investīciju atmaksāšanās laika periods?
- » Vai bija neparedzēti izdevumi?

#### 5. Par ikdienas nodaļas funkcionēšanu:

- » Vai franšīzes devējs piedāvāja skaidri struktūrētu nodaļas darbības veidolu?
- » Vai franšīzes devējs piedāvāja metodisko materiālu ikdienas procedūru organizēšanai?
- » Kāda ir Jūsu ikdiens?
- » Cik stundu nedēļā strādājat?

#### 6. Par produktu/pakalpojumu:

- » Vai produkts/pakalpojums atbilst deklarētajai kvalitātei?
- » Kā tiek organizēta preču/pakalpojumu piegāde?
- » Kādas preces/pakalpojumus piegādā pats franšīzes devējs?
- » Vai franšīzes devēja piegāžu organizēšana ir pastāvīga un adekvāta vajadzībām?
- » Vai izmaksas ir mazākas, pērkot no franšīzesņēmēja nekā no ārpusēs?

#### 7. Par franšīzes devēja sniegto atbalstu:

- » Kādu atbalstu sniedz franšīzes devējs?
- » Vai sniegtā atbalsta saturs ir adekvāts/atbilstošsņēmēja vajadzībām?

#### 8. Par pozitīvajām pusēm un problēmām:

- » Vai esat apmierināts ar savu investīciju?
- » Kādas, pēc Jūsu ieskatiem, ir šīs franšīzes stiprās puses?
- » Vai Jūs esat vilies kādos no šīs franšīzes uzņēmējdarbības aspektiem?
- » Ar kādām problēmām nācās sastapties pirms un pēc nodaļas atvēršanas?
- » Kādas, pēc Jūsu domām, ir šīs franšīzes vājās puses?

- » Vai Jūs ieteiktu investēt šajā franšīzē?

Franšīzesņēmēju aptaujas rezultāti papildinās franšīzes devēja iesniegto un Jūsu pašrocīgi savāktu informāciju par franšīzes nosacījumiem, palīdzēs pārliecināties par franšīzes devēja sniegtās informācijas uzticamību, saprast franšīzes funkcionēšanu vispārīgi un katras atsevišķas franšīzesņēmēja uzņēmējdarbības realitāti, ieraudzīt iespējamās problēmas un sistēmas nepilnības.

## 5.7. Sarunas ar franšīzes devēju

Pēc tam, kad franšīzesņēmējs ar franšīzes devēju vienojas par līgumu noslēgšanu, notiek sarunas par atsevišķiem līguma nosacījumiem. Zemāk piedāvāts detalizēts saraksts ar jautājumiem, kas saistīti ar franšīzes līgumu un kuri Jums palīdzēs sagatavoties sarunām par franšīzes līgumu.

1.1. Franšīzes līguma objekts. Tiek noteikts, kādas tiesības tiks nodotas ar franšīzes līgumu (autortiesības un blakustiesības, patenti, preču zīmes, rūpnieciskais dizains, pusvadītāju izstrādājumu topogrāfijas vai citas tiesības, *know-how*, preču apraksti, citas zināšanas);

1.2. Nepieciešamo licenču darbībai saskaņā ar franšīzes līgumu iegūšanas jautājums. Tiek apspriests, kurai līguma pusei rodas saistības iegūt licences (ja tās nepieciešamas) darbības nodrošināšanai saskaņā ar franšīzes līgumu un kura puse apmaksā ar to saistītos izdevumus;

1.3. Preču un pakalpojumu zīmju izmantošanas veidi un apmērs. Tiek noteikts, kā un cik plaši franšīzesņēmējs drīkst izmantot saskaņā ar franšīzes līgumu viņam nodotās preču un pakalpojumu zīmes;

1.4. Firmas vārda izmantošanas veidi un apjoms. Tiek noteikts, kā un cik plaši franšīzesņēmējs drīkst izmantot saskaņā ar franšīzes līgumu viņam nodoto firmas vārdu;

1.5. *Know-how* izmantošanas veidi un apjoms. Tiek noteikts, kā un cik plaši franšīzesņēmējs drīkst izmantot saskaņā ar franšīzes līgumu viņam nodotās *know-how* zināšanas;

1.6. Patentu izmantošanas veidi un apjoms. Tiek

noteikts, kā un cik plaši franšīzesņēmējs drīkst izmantot saskaņā ar franšīzes līgumu viņam nodotos patentus;

1.7. Atlīdzība saskaņā ar franšīzes līgumu, tās apmērs, aprēķins un maksāšanas kārtība. Tiek noteikts, kāda būs atlīdzība saskaņā ar franšīzes līgumu par lietošanas tiesībām (vienreizēja, periodiska utt.), kādā veidā tā tiks aprēķināta (fiksēta, procents no apgrozības, no peļņas utt.), kā arī kādā veidā tā tiks maksāta (katru mēnesi, katru ceturksni utt.);

1.8. Franšīzes devēja telpas, kurās notiks darbība saskaņā ar franšīzes līgumu. Reglamentējamas prasības, ko franšīzes devējs izvirza telpām, kurās notiks darbība saskaņā ar franšīzes līgumu:

1.8.1. Vitrīnu izskats (kādam jābūt vitrīnu izmēram, kādā veidā tajās jāizvieto preču vai pakalpojumu reklāma utt.);

1.8.2. Izkārtņu izskats (kāda izmēra, krāsas, formas izkārtņēm jābūt, kurā vietā telpās tām jābūt utt.);

1.8.3. Iekštelpu iekārtošana (kā jāizrotā veikali / biroji / ēdināšanas iestādes iekšējās telpas, kādām mēbeļiem jābūt veikalā / birojā / ēdināšanas iestādē, kā tām jābūt izvietotām utt.);

1.8.4. Uz kuras puses rēķina telpas tiek iekārtotas (tiek noteikts, kādā veidā starp franšīzes līguma pusēm tiek sadalīti izdevumi, kas nepieciešami telpu iekārtošanai);

1.8.5. Prasības telpu atrašanās vietai, izmēram un plānojumam (tiek noteikts, kurā valsts vai pilsētas vietā, kurā ēkas stāvā jābūt telpām, kādai jābūt to platībai, vai telpā jābūt vienai lielai zālei, vai tām jābūt sadalītām mazākās utt.);

1.9. Jautājumi saistībā ar darbību saskaņā ar franšīzes līgumu. Tiek noteikti nosacījumi, kas franšīzesņēmējam jāievēro, veicot darbību saskaņā ar franšīzes līgumu:

1.9.1. Mazumtirdzniecības franšīzes gadījumā:

1.9.1.1. Preču sortiments (cik un kādas preces franšīzes devējam jāpārdod vienā laikā, cik bieži jāatjauno sortiments utt.);

1.9.1.2. Preču izkārtējums (kādas vietās un kādā kārtībā telpās jābūt izvietotām precēm);

1.9.1.3. Preču piegādes jautājumi (kas piegādā preces franšīzesņēmējam, cik bieži jāatved preces utt.);

1.9.1.4. Franšīzesņēmēja noliktavas jaudas (kādu preču apjomu franšīzesņēmējam jābūt gatavam pieņemt un uzglabāt);

1.9.1.5. Veikalu skaits (cik veikalus franšīzesņēmējs apņemas un/vai viņam ir tiesības atvērt veikalu noteiktā teritorijā);

1.9.2. Pakalpojumu franšīzes gadījumā:

1.9.2.1. Pakalpojumu sortiments (cik un kādus pakalpojumus franšīzesņēmējs apņemas un/vai ir tiesības sniegt);

1.9.2.2. Līdzekļi, kas nepieciešami pakalpojumu sniegšanai (ar kādiem līdzekļiem jānodrošinās franšīzesņēmējam (viņu nodrošina franšīzes devējs) un kurš sedz izdevumus par šiem līdzekļiem);

1.9.2.3. Biroju, kas sniedz pakalpojumus, skaits (cik birojus franšīzesņēmējs apņemas un/vai ir tiesības atvērt noteiktā teritorijā);

1.9.3. Ēdināšanas iestādes franšīzes gadījumā:

1.9.3.1. Ēdienkarte (kādai jābūt ēdināšanas iestādes ēdienkartei, receptēm, kā tiek gatavoti ēdieni utt.);

1.9.3.2. Produktu piegāde (ar kādiem piegādātājiem franšīzesņēmējs apņemas noslēgt produktu piegādes līgumus);

1.9.3.3. Ēdināšanas iestāžu skaits (cik ēdināšanas iestādes franšīzesņēmējs apņemas un/vai ir tiesības atvērt noteiktā teritorijā);

1.10. Informācijas tehnoloģijas, kas nepieciešamas uzskaitē vai citām vajadzībām (kādas informācijas tehnoloģijas franšīzesņēmējam jāizmanto savā darbībā, kura puse sedz informācijas tehnoloģiju uzstādīšanu un apkopes izdevumus utt.);

1.11. Programmatūra, kas nepieciešama darbībai saskaņā ar franšīzes līgumu (kāda programmatūra

franšīzesņēmējam jāizmanto savā darbībā, kurai pusei jāsedz tās ieviešanas un uzturēšanas izdevumi utt.);

#### 1.12. Reklāma un mārketinga:

1.12.1. Reklāmas un mārketinga materiālu un līdzekļu saskaņošana ar franšīzesdevēju (franšīzesņēmēja pienākums saskaņot visu reklāmas un mārketinga materiālu ar franšīzesdevēju, franšīzesdevēja pienākums nodrošināt franšīzesdevējam visam tīklam kopīgo reklāmas un mārketinga materiālu, kura puse sedz ar to saistītos izdevumus utt.);

1.12.2. Reklamēšanas veidi (franšīzesņēmēja pienākums saskaņot visus reklamēšanas veidus ar franšīzesdevēju, ieteicamie reklamēšanas veidi utt.);

1.12.3. Summa, kas tiek piešķirta reklāmai un mārketingam (jānosaka summa, kuru franšīzesņēmējs apņemas piešķirt saskaņā ar franšīzeslīgumu darbības reklamēšanai);

1.12.4. Tirgvedības stratēģija (pušu saistības izveidot tirgvedības stratēģiju un to realizēt);

1.12.5. Tirgvedības kanāli un mērķauditorija (tiek noteikts, pa kādiem kanāliem notiks tirgvedība un uz kādām cilvēku grupām tā tiks orientēta);

#### 1.13. Sabiedriskās attiecības:

1.13.1. Sabiedrisko attiecību stratēģija (pušu saistības izveidot sabiedrisko attiecību stratēģiju un to realizēt);

1.13.2. Sabiedrisko attiecību līdzekļi (tiek noteikts, kādi sabiedriskie līdzekļi jālieto pusēm, informējot par darbību, kas notiek saskaņā ar franšīzeslīgumu);

1.13.3. Summa, kas tiek piešķirta sabiedriskajām attiecībām (jānosaka summa, kuru franšīzesņēmējs apņemas piešķirt sabiedriskajām attiecībām saistībā ar darbību, kas notiek saskaņā ar franšīzeslīgumu);

1.14. Franšīzesņēmēja civiltiesiskās atbildības apdrošināšanas jautājumi. Līgumā tiek noteiktas

franšīzesņēmēja saistības apdrošināt savu civiltiesisko atbildību;

1.15. Franšīzesdevēja personāla piedalīšanās jautājums atverot pirmo veikalu / biroju / ēdināšanas iestādi. Līgumā tiek atrunāts, kā franšīzesdevējs līdzdarbojas franšīzesdevēja pirmā veikala / biroja / ēdināšanas iestādes atvēršanā:

1.15.1. Franšīzesdevēja saistības piedalīties, atverot pirmo veikalu / biroju / ēdināšanas iestādi (franšīzesdevējs apņemas atsūtīt savus pārstāvjus, kuri konsultēs franšīzesņēmēju, atverot pirmo veikalu / biroju / ēdināšanas iestādi, un tiek noteikti franšīzesdevēja pārstāvju pienākumi);

1.15.2. Franšīzesdevēja izmitināšanas un ceļojuma izdevumi (kurš sedz visus izdevumus saistībā ar franšīzesdevēja pārstāvju piedalīšanos, atverot pirmo veikalu / biroju / ēdināšanas iestādi);

1.16. Konkurences ierobežošana. Tiek noteikts, kas ierobežo franšīzesdevēja un franšīzesņēmēja savstarpējo konkurenci vai konkurences ar trešajām personām ierobežošana;

1.17. Subfranšīze. Tiek noteikts *master* franšīzesņēmēja pienākums vai tiesības piešķirt subfranšīzi, tās piešķiršanas un pašas subfranšīzes līguma nosacījumi:

1.17.1. *Master* franšīzesņēmēja tiesības vai pienākumi, piešķirot subfranšīzi (tiek noteiktas franšīzesņēmēja saistības noslēgt vienu vai vairākus subfranšīžu līgumus noteiktā teritorijā noteiktā termiņā vai vienkārši tiek norādīts, kad franšīzesņēmējam ir tādas tiesības);

1.17.2. Subfranšīzes piešķiršanas nosacījumi, atlases kritēriji (tiek noteikts, ar kādiem nosacījumiem *master* franšīzesņēmējs var noslēgt subfranšīzeslīgumu un kādiem kritērijiem jāatbilst subfranšīzesņēmējam, lai *master* franšīzesņēmējs varētu ar viņu noslēgt subfranšīzeslīgumu);

1.17.3. Subfranšīzeslīguma nosacījumi (tiek noteikti paša subfranšīzeslīguma nosacījumi);

1.18. Franšīzes devēja un franšīzesņēmēja darbības savstarpējā nodalāmība. Franšīzes devējs un franšīzesņēmējs darbojas pilnībā atsevišķi un neatkarīgi viens no otra, viņus saista tikai līgumattiecības;

1.19. Personāls. Tiek noteikti visi jautājumi saistībā ar personāla sastāvu, kvalifikāciju, atlasi utt.:

1.19.1. Personāla kvalifikācijas prasības (tiek noteikts, kādai kvalifikācijai jābūt franšīzesņēmēja personālam, kas strādā saskaņā ar franšīzes līgumu atvērtajā veikalā / birojā / ēdināšanas iestādē);

1.19.2. Personāla apmācības (kādas personāla apmācības jāorganizē, kurš sedz ar to saistītos izdevumus);

1.19.3. Prasības personāla apgērbam (kāds apģērbs jāvalkā personālam saskaņā ar franšīzes līgumu atvērtajā veikalā / birojā / ēdināšanas iestādē);

1.20. Franšīzes derīguma teritorija. Tiek noteikts, kādā teritorijā spēkā ir franšīzes līgums un kādā teritorijā franšīzesņēmējam ir tiesības atvērt veikalus / birojus / ēdināšanas iestādes);

1.21. Ar franšīzes līgumu piešķirto tiesību izņēmumi un ne-izņēmumi. Tiek noteikts, vai franšīzes devējs var piešķirt franšīzi trešajam personām tajā pašā teritorijā;

1.22. Franšīzes objekta uzlabošana. Tiek noteikts, kas notiek, ja kāda no pusēm uzlabo franšīzes objektu (palielina tā vērtību, pilnveido utt.):

1.22.1. Franšīzes devēja kompensācijaņēmējam, ja objektu uzlabo franšīzesņēmējs (piem., franšīzes devējs samazina atlīdzību saskaņā ar franšīzes līgumu u.tml.);

1.22.2. Franšīzes devēja pienākums dalīties ar uzlabojumiem ar franšīzesņēmēju un tā realizēšanas termiņi (franšīzes devēja saistības, uzlabojot franšīzes objektu, piešķirt iespēju izmantot uzlabojumus arī franšīzesņēmējam, termiņš, kura laikā no uzlabojuma viņam tas ir jāizdara, atlīdzība par to);

1.23. Atskaišu par franšīzesņēmēja darbību sūtīšana franšīzes devējam, atskaišu forma, periodiskums. Tiek noteikta franšīzesņēmēja saistība iesniegt franšīzes devējam atskaites par savas darbības saskaņā ar franšīzes līgumu rezultātiem, kādai jābūt atskaites formai, kādai informācijai tajā jābūt, cik bieži tās jāiesniedz;

1.24. Franšīzes devēja tiesības pārbaudīt franšīzesņēmēju, kā viņš izpilda līguma prasības. Tiek noteiktas franšīzes devēja tiesības pārbaudīt franšīzesņēmēju, tādu pārbaudīšanu kārtība, to biežums;

1.25. Vienošanās, kurai pusei jāmaksā no līguma izrietošie nodokļi valsts institūcijām. Tiek noteikta franšīzes devēja un franšīzesņēmēja savstarpējā sadale, kura puse kurus nodokļus, kas izriet no franšīzes līguma, maksās valsts institūcijām.

1.26. Vienošanās, kurai pusei jāmaksā no līguma izrietošie citi maksājumi, maksājumu detalizēšana. Tiek noteikts, kurai pusei jāmaksā citi no franšīzes līguma izrietošie maksājumi (licences iegūšanas utt.), un šie maksājumi jānosauc;

1.27. Trešo pušu (piem., bankas, akcionāru) garantijas par franšīzesņēmēju. Tiek noteikts, kādas garantijas, no kādām personām un par kādām summām franšīzesņēmējam jāsaņem;

1.28. Līguma derīguma termiņš. Tiek atrunāti derīguma termiņi un citi ar to saistītie jautājumi:

1.28.1. Iespēja pagarināt līgumu (vai kādai no pusēm ir tiesības uz līguma pagarināšanu, beidzoties termiņam);

1.28.2. Pagarināšanas nosacījumi un kārtība (kādos gadījumos un ar kādiem nosacījumiem franšīzes devējam vai franšīzesņēmējam ir tiesības uz līguma pagarināšanu un kā konkrēti to izdarīt);

1.29. Franšīzes līguma laušanas pamats. Tiek noteikts, uz kāda pamata drīkst vienpusīgi vai citos veidos lauzt franšīzes līgumu;

1.30. Franšīzes līguma laušanas sekas. Tiek noteikts, kādas ir pušu tiesības un pienākumi saistībā ar izmantotajām lietām, darbojoties saskaņā ar franšīzes līgumu, laužot franšīzes līgumu;

1.30.1. Preču liktenis, laužot līgumu (kā rīkoties ar visām precēm, kas iegādātas saskaņā ar franšizes līgumu, pēc tā laušanas, jo vairs nedrīkst izmantot ar franšizes līgumu nodotās tiesības);

1.30.2. Mārketinga materiālu liktenis, laužot līgumu (vai franšizesņēmējam rodas pienākums nodot franšizes devējam visus mārketinga materiālus, un kā tiek atlīdzināti izdevumi par to sagatavošanu);

1.31. Iespēja franšizes devējam nodot tiesības saskaņā ar franšizes līgumu. Tiek noteikts, vai franšizes devējam ir tiesības nodot savas tiesības un pienākumus trešajām personām, nodošanas pamatojums un kārtība;

1.32. Pušu atbildība par sliktu līguma izpildi. Tiek noteikts, kā puses atbild vien pret otru, ja nepilda līgumu vai pilda to slikti:

1.32.1. līgumsods (summa, kuru puse, kas pārkāpusi līgumu, maksā otrai pusei);

1.33. Līguma valodas, galvenā valoda. Tiek noteikts, kādās valodās tiek noformēts franšizes līgums, kurā valodā sarakstītais teksts būs primārais, ja radīsies neatbilstības starp tekstu dažādās valodās;

1.34. Daļējas līguma spēkā neesamības sekas. Tiek noteikts, kāda ietekme visa līguma derīgumam ir viena vai vairāku tā nosacījumu atzīšanai par spēkā neesošu;

1.35. Franšizes līgumam attiecināmās tiesības. Tiek noteikts, pēc kādas valsts tiesību normām būs jāvadās, skaidrojot un izpildot franšizes līgumu;

1.36. Arbitrāžas izlīgums. Tiek noteikts, kad pušu strīdi tiek izskatīti nevis tiesā, bet arbitrāžā;

1.37. Tiesāšanās. Tiek noteikts, kādas valsts un kādas tiesas izskatīs strīdus, kas izriet no franšizes līguma;

1.38. Pušu pienākumi reģistrēt franšizes līgumu. Tiek noteikts, kurai pusei jāreģistrē franšizes līgums reģistrā.



## **Par projektu**

Grāmata "Franšizes iegāde – autostrāde uz veiksmi biznesā" ir izdota, realizējot projektu "Lietuvas un Latvijas pārrobežu reģionu pievilcības franšizei pētījums". Galvenais projekta, kura daļēji finansē Eiropas reģionālās attīstības fonds, mērķis ir palielināt Lietuvas un Latvijas pierobežas reģionu pievilcību franšizes sistēmu attīstībai. Projekta realizēšana palīdz identificēt un atklāt Lietuvas un Latvijas pierobežas reģionu potenciālu starptautisko franšizes iespēju izmantošanas jomā. Tas veicinās kopīgo reģionu ekonomisko augšanu, jaunu darbavietu radīšanu, jaunu franšizes devēju un ņēmēju rašanos u.tml. Ar projektu tiek veicināta Lietuvas un Latvijas investētāju zināšanu par franšīzi papildināšana un sadarbība starp Lietuvas un Latvijas investētājiem un franšizes tīkliem, kas interesējas par ienākšanu šajos reģionos.

## **Par Lietuvas franšizes centru**

Lietuvas franšizes centrs (LFC) ir neatkarīga organizācija, kas darbojas pie Lietuvas darba devēju konfederācijas (LDDK). Lietuvas centra mērķis – veicināt franšizes, kā Lietuvā arvien vēl jauna un neattīstīta uzņēmējdarbības modeļa, izplatīšanos. Lietuvas franšizes centrs ir kompetences un informācijas centrs, kuram ir metodiskie līdzekļi un informācija, kas nepieciešama, lai palīdzētu gan franšizes devējiem, gan ņēmējiem efektīvi un nepieļaujot būtiskas kļūdas attīstīt uzņēmējdarbību, izmantojot franšizes uzņēmējdarbības modeli.

*Vairāk informācijas var iegūt LFC interneta mājas lapā [www.fransizescentras.lt](http://www.fransizescentras.lt) vai pa tālr.: +370 5 249 8345.*

## **Par Lietuvas darba devēju konfederāciju**

Lietuvas darba devēju konfederācija (LDDK) ir nevalstiska, bezpeļņas organizācija. LDDK nodibināta 1999. gada 24. aprīlī, apvienojoties divām lielākajām SVV pārstāvošām konfederācijām – Lietuvas uzņēmēju darba devēju konfederācijai un nacionālajai uzņēmēju konfederācijai.

Pašlaik LDDK apvieno vairāk nekā 2000 uzņēmumu un 49 asociētās struktūras (reģionālās un atzarotās uzņēmējdarbības asociācijas). Tā ir lielākā mazos un vidējos uzņēmumus pārstāvošā organizācija Lietuvā. Konfederācijas locekļi ir dažāda lieluma uzņēmumi: sākot ar individuālajiem uzņēmumiem, kuros strādā 1-2 darbinieki, un beidzot ar koncerniem, kuriem ir līdz 3000 darbinieki. LDDK locekļi ir dažādu jomu uzņēmumi, ārvalstu kapitāla un valsts uzņēmumi, kā arī sabiedriskās iestādes.

LDDK savā darbībā tiecas radīt valstī demokrātisku un labvēlīgu vidi uzņēmējdarbības attīstībai, kas veicina jaunu darba vietu rašanos, iniciatīvu un radošumu uzņēmējdarbībā, investīcijas Lietuvai ekonomikā un garantētu to drošību.

Galvenais konfederācijas uzdevums – veicināt labvēlīgu ekonomikas, tiesisko, sociālo un ētisko vidi, lai valstī attīstītos uzņēmējdarbība.

### **Par Latvijas darba devēju konfederāciju**

Latvijas darba devēju konfederācija (LDDK) ir lielākā asociētā struktūra Latvijā, kas pārstāv uzņēmumu intereses uzņēmējdarbības attīstības, izglītības, nodarbinātības, sociālās aizsardzības, veselības uzraudzības, darba tiesību un darba aizsardzības jomā. LDDK ir valdības sociālais partneris. Konfederācija arī uztur dialogu ar sabiedrību un vietējām varas institūcijām. LDDK apvieno 60 dažādas asociācijas un uzņēmumus, kuros strādā virs 50 darbiniekiem. Vairāk nekā 5000 LDDK nodarbina aptuveni 40 procentus no visiem Latvijas darbiniekiem.

Starptautiskā līmenī LDDK ir aktīva šo organizāciju locekle: Starptautiskās darba devēju organizācijas (IOE), Uzņēmējdarbības un rūpniecības konsultāciju komitejas (BIAC) pie Ekonomijas sadarbības un attīstības organizācijas (OECD), Eiropas uzņēmējdarbības konfederācijas (BUSINESSEUROPE). LDDK pārstāvji strādā arī Eiropas ekonomikas un sociālajā komitejā, 8 ES konsultāciju komitejās un 3 ES aģentūrās.

### **Par Klaipēdas apriņķa darba devēju asociāciju**

Klaipēdas apriņķa darba devēju asociācija (KADA) nodibināta 2007. gada 12. oktobrī. Asociācija apvieno Klaipēdas novada uzņēmējdarbības kopienu (mazos un vidējos uzņēmumus) un to asociācijas. Galvenais asociācijas mērķis – tiekties, lai tiktu izveidota labvēlīga ekonomiskā, tiesiskā, politiskā, sociālā un psiholoģiskā vide uzņēmējdarbības dibināšanai un Klaipēdas pilsētas un reģiona attīstībai.

Šodien KADA pārstāv Klaipēdas apriņķa uzņēmējdarbības intereses Trīspusējā padomē pie Klaipēdas pilsētas pašvaldības, Trīspusējā komisijā pie Klaipēdas teritoriālās darba biržas, Lietuvas mazo un vidējo uzņēmējdarbību padomē pie LR zemkopības ministrijas. KADA ir arī Lietuvas darba devēju konfederācijas locekle.

## Lietuvas un Latvijas reģionu pētījums par franšīzes pievilcību

Projekta “Brand 4 Baltic” realizēšanas (saskaņā ar Latvijas un Lietuvas pārrobežu sadarbības programmu) laikā tika veikts pētījums par Lietuvas un Latvijas reģionu pievilcību franšīzei. To 2010. gadā no septembra līdz oktobrim veica Lietuvas Darba devēju konfederācijas, Lietuvas Franšīzes centra un stratēģijas attīstības un projekta vadības konsultāciju kompānijas “Advanced Advice” speciālisti.

Franšīzes pievilcības vērtēšanas kritēriji tika izveidoti pēc franšīzes devēju un konsultantu viedokļu izpētes, kā arī veicot otrreizējo avotu un franšīzes jomas konsultantu vērtēšanas analīzi. Tika iegūti šādi rezultāti: tika apstiprināts, ka nosacījumi uzņēmējdarbības attīstībai uz franšīzes pamata Lietuvā un Latvijā ir labvēlīgi; analīze palīdzēja noteikt, kuri reģioni ir pievilcīgākie franšīzes izplatībai.

Pētījuma rezultātā tika izveidots reģionu reitings saskaņā ar franšīzes pievilcības pakāpi. Rezultāti atklāja, ka, vērtējot reģionu pakāpi, Lietuvas reģioniem raksturīgi labvēlīgāki nosacījumi franšīzes attīstībai, salīdzinot ar Latvijas reģioniem. Labvēlīgākie franšīzei ir Rīgas un Viļņas reģioni. Šie rezultāti neizbrīna – labus uzņēmējdarbības nosacījumus šajos reģionos garantē augstā attīstības pakāpe un galvaspilsētas statuss. Tomēr franšīžu izplatība neaprobežojas tikai ar galvaspilsētu – tālāka uzņēmējdarbības attīstība pieprasa lielāku uzmanību attiecībā uz reģioniem, tāpēc pētījuma rezultātā bija svarīgi atbildēt uz jautājumu, kuri no tiem ir vislabvēlīgākie tādas uzņēmējdarbības attīstībai.

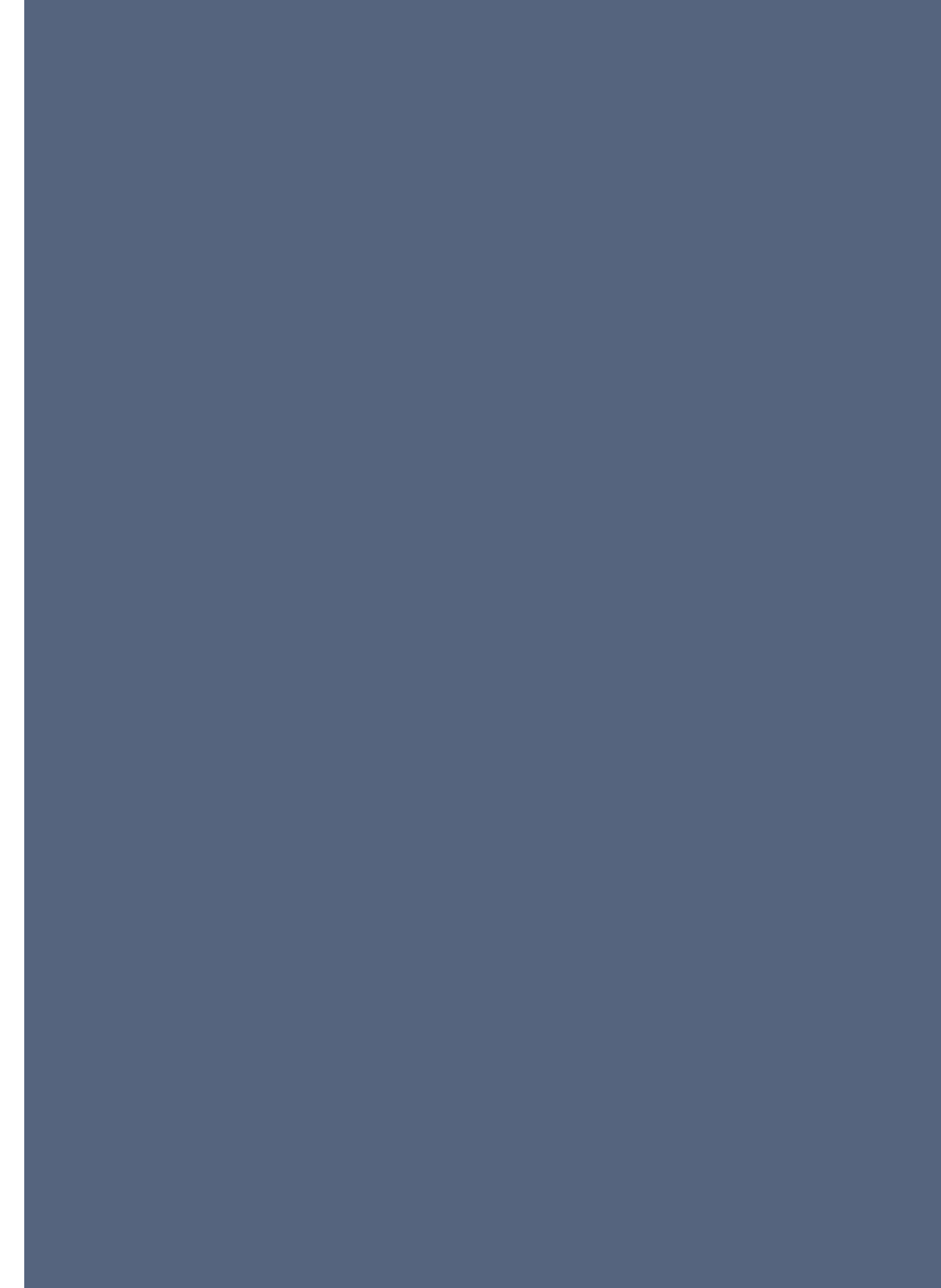
Nākamie pēc galvaspilsētām kā vieni no piemērotākajiem franšīzes attīstībai pētījuma laikā tika atzīti Kauņas un Klaipēdas reģioni, kuros radīti labvēlīgi nosacījumi sabiedriskās ēdināšanas pakalpojumu, kā arī lai attīstītu tirdzniecības ar drēbēm, apaviem un pārtikas produktiem uzņēmējdarbību. Jāatzīmē, ka konsultēšanas pakalpojumu sektors labi attīstīts ne tikai šajos reģionos, bet diezgan labi attīstījās arī Utenā un Telšos. Tostarp nosacījumi biroja uzturēšanas pakalpojumu attīstībai Telšu reģionā novērtēti pat labāk nekā Klaipēdā. Reitingu tabulā zemāk esošais Šauļu reģions izceļas ar pievilcību mājāsaimniecības priekšmetiem un kosmētikas sektora attīstībai. Kopējā reitingā zemu esošie Latvijas Kurzemes un Zemgales reģioni, pateicoties pieprasījumam un labi attīstītai infrastruktūrai, ir labvēlīgāki izklaides uzņēmējdarbībai, salīdzinot ar daudziem Lietuvas reģioniem. Vispārīgi novērots, ka Lietuva un Latvija saskaņā ar daudziem kritērijiem ir pievilcīgas ārvalstu franšīzes tīklu ienākšanai, taču galvenie nosacījumi tam ir - pietiekama vietējo uzņēmēju ieinteresētība un franšīzes uzņēmējdarbības modeļa sniegto labumu izpratne. Pētījuma atskaitē tiek akcentēts, ka zināšanām par franšīzi jāsasniedz daudzi uzņēmēji – tikai tādā veidā viņi būs spējīgi novērtēt šī uzņēmējdarbības modeļa priekšrocības un trūkumus, kā arī pievērst sev franšīzes tīklu uzmanību ar to, ko piedāvā to *know-how*.

Ar pētījumu mēģināts sniegt informāciju par uzņēmējdarbības sākuma un attīstības nosacījumiem konkrētajos šo Baltijas valstu reģionos gan franšīzes devējiem, kuri meklē savu pārvaldīto franšīzes tīklu attīstības iespējas Lietuvā un Latvijā, gan arī potenciālajiem franšīzes pircējiem, Cerams, ka pozitīvie pētījuma rezultāti uz Lietuvu un Latviju pievilinās vidējas un mazas franšīzes, kuru cena būs pieņemama arī mazajiem uzņēmējiem šajās valstīs.

*Pētījuma atskaiti var sameklēt internetā [www.brand4baltic.com](http://www.brand4baltic.com).*









**bringing neighbours closer**