

Franšizės įsigijimas:

greitkelių verslo sėkmę





Franšizės įsigijimas:

greitkelis į verslo sėkmę

UDK 339.3(036)
Mi22

ISBN 978-609-95284-0-3



Žinynas parengtas projekto LLII-079 „Research of Latvia Lithuania cross border regions’ attractiveness for franchise systems development / “F.A.R. RESEARCH“ rėmuose. Projektu įgyvendinama Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programa pagal 2007–2013 m. Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslą. Projektas dalinai finansuojamas Europos regioninės plėtos fondo (ERPF).

TURINYS



10	ĮVADAS
12	1. BENDROJI INFORMACIJA APIE FRANŠIZAVIMĄ
12	1.1. Franšizavimas – kas tai?
13	1.2. Išskirtiniai franšizavimo bruožai
14	1.3. Franšizių įvairovė
14	<i>1.3.1. Franšizės modeliai</i>
15	<i>1.3.2. Franšizės plėtros būdai</i>
17	<i>1.3.3. Verslo sritys</i>
18	2. FRANŠIZĖS VERSLO PRADŽIA
19	2.1. Franšizės sukūrimo algoritmas
22	2.2. Franšizės pirkimo algoritmas
22	2.3. Pirkimas-pardavimas
26	3. FRANŠIZĖS GAVĖJO POTENCIALO ĮVERTINIMAS
26	3.1. Franšizės įsigijimo motyvai ir rizikos
26	<i>3.1.1. Patikrintas verslo modelis</i>
26	<i>3.1.2. Prekės ženklo įvaizdis ir žinomumas</i>
27	<i>3.1.3. Lengvesnis būdas pritraukti finansavimą</i>
27	<i>3.1.4. Apmokymai ir pastovus palaikymas</i>
27	<i>3.1.5. Rizikos</i>
28	3.2. Potencialaus franšizės gavėjo norų, poreikių ir galimybių įvertinimas
28	<i>3.2.1. Jūsų charakteris</i>
28	<i>3.2.2. Jūsų įgūdžiai ir gebėjimai</i>
29	<i>3.2.3. Protinis ar fizinis darbas?</i>
29	<i>3.2.4. Darbo laikas: visa darbo diena ar dalis jos?</i>
29	<i>3.2.5. Šeimos palaikymas</i>

29	3.2.6. <i>Finansiniai resursai</i>
30	3.2.7. <i>Franšizės verslo modelio išmanymas</i>
31	4. FRANŠIZIŲ ATRANKA
31	4.1. Franšizės atrankos kriterijų nustatymas
31	4.1.1. <i>Prekės ženklo žinomumo lygis</i>
32	4.1.2. <i>Investicijų poreikis</i>
32	4.1.3. <i>Patirties poreikis</i>
32	4.1.4. <i>Rinkos analizė</i>
32	4.2. Franšizių paieška
32	4.2.1. <i>Franšizių katalogai</i>
33	4.2.2. <i>Paieškos sistemos</i>
33	4.2.3. <i>Franšizavimo parodos</i>
34	4.2.4. <i>Franšizavimo konsultantai</i>
34	4.2.5. <i>Tiesioginė aplinkos analizė</i>
35	5. FRANŠIZĖS VERTINIMAS IR PASIRINKIMAS
35	5.1. Franšizės davėjo vertinimas
35	5.1.1. <i>Franšizės davėjo patirtis</i>
36	5.1.2. <i>Franšizės plėtros tendencijos ir planai</i>
36	5.1.3. <i>Teisiniai ir finansiniai aspektai</i>
37	5.2. Franšizės verslo konkurencingumo vertinimas
37	5.2.1. <i>Bendrosios sektoriaus tendencijos</i>
37	5.2.2. <i>Produkto / paslaugos paklausa</i>
38	5.2.3. <i>Produkto / paslaugos konkurencinė aplinka</i>
39	5.3. Franšizės sąlygos
39	5.3.1. <i>Franšizės mokesčiai</i>
39	5.3.1.1. <i>Pradinis franšizės mokestis</i>
40	5.3.1.2. <i>Periodiniai mokesčiai</i>
40	5.3.1.3. <i>Kiti mokesčiai</i>

40	5.3.2. <i>Prekių / paslaugų teikimo teritorija ir taško lokacija</i>
41	5.3.3. <i>Rinkodara</i>
43	5.3.4. <i>Apmokymai</i>
43	5.3.5. <i>Žmogiškieji ištekliai</i>
44	5.3.6. <i>Tiekėjai</i>
45	5.3.7. <i>Atskaitomybė franšizės davėjui</i>
46	5.4. <i>Franšizės finansinių aspektų vertinimas</i>
46	5.4.1. <i>Pradinės investicijos</i>
47	5.4.2. <i>Veiklos išlaidos</i>
48	5.4.3. <i>Finansinių prognozių sudarymas</i>
49	5.4.3.1. <i>Pajamų prognozė</i>
50	5.4.3.2. <i>Išlaidų prognozė</i>
50	5.4.3.3. <i>Pinigų srautų planavimas</i>
50	5.4.4. <i>Finansavimo šaltiniai</i>
51	5.5. <i>Teisiniai franšizavimo aspektai</i>
52	5.5.1. <i>Franšizės sutartis</i>
52	5.5.1.1. <i>Franšizės sutarčių teisinis reglamentavimas Lietuvoje</i>
59	5.5.1.2. <i>Franšizės sutarčių teisinis reglamentavimas Latvijoje</i>
66	5.5.2. <i>Pavyzdinė franšizės sutarties struktūra</i>
67	5.6. <i>Franšizės gavėjų apklausa</i>
68	5.7. <i>Derybos su franšizės davėju</i>



74	Apie projektą
74	Apie Lietuvos franšizės centrą
74	Apie Lietuvos verslo darbdavių konfederaciją
75	Apie Latvijos verslo darbdavių konfederaciją
75	Apie Klaipėdos apskrities darbdavių asociaciją
76	Lietuvos ir Latvijos regionų patrauklumo franšizavimui tyrimas

.....○ APIE AUTORIUS



.....
Viktorija Michailovska. Įgijo ekonomikos magistro laipsnį. „ADVANCED ADVICE Strategy&Process LAB“ vadovė. Turi daugiau nei 5 metų patirtį franšizavimo, projektų valdymo, finansavimo pritraukimo, įmonių procesų analizės, strateginės eksporto plėtros skatinimo srityse. Įgyvendino daugiau nei 40 strateginės plėtros projektų.



.....
Ilja Malkin. Strateginės plėtros ir projektų vadybos konsultacinės kompanijos „ADVANCED ADVICE“ vadovas. Turi daugiau nei 7 metų patirtį vadybos konsultacijose – franšizavimo, eksporto plėtros skatinimo, strateginės plėtros, finansavimo pritraukimo, klasterių kūrimo srityse. Įgyvendino daugiau nei 70 įvairių strateginės plėtros projektų. Lietuvos franšizės centro įkūrimo darbo grupės vadovas. Pirmos lietuvių kalba parašytos knygos apie franšizavimą „Franšizės žinynas“ bendraautoris.



.....
Severinas Žilinskis. Lietuvos franšizės centro direktorius nuo 2007 metų. Pirmos lietuvių kalba parašytos knygos apie franšizavimą „Franšizės žinynas“ bendraautoris. Vienas pirmųjų konsultantų franšizavimo srityje Lietuvoje. Tarptautinio franšizavimo konsultantų tinklų narys. Vietinių ir tarptautinių publikacijų franšizavimo tematika autorius. Seminarų apie franšizavimą programų autorius ir pagrindinis lektorius.

.....○ Medžiagą poskyriui „Teisiniai franšizavimo aspektai“ parengė tarptautinė advokatų kontora „VARUL“:

Robert Juodka (tarptautinės advokatų kontoros „VARUL“ Lietuvos vadovaujantis partneris)

Agnė Mereckaitė (tarptautinės advokatų kontoros „VARUL“ asocijuota teisininkė)

Jūlija Jerņeva (tarptautinės advokatų kontoros „VARUL“ partnerė Latvijoje)

Aleksejs Smirnovs (tarptautinės advokatų kontoros „VARUL“ jaunesnysis teisininkas)



ŽODYNAS

Franšizė – konkreti verslo koncepcija, nuosavybės teise priklausanti franšizės davėjui, kurią sudaro verslo sistema ir *know-how* bei teisės į verslo skiriamuosius ženklus, už apibrėžtą mokestį perduodama franšizės gavėjui.

Franšizavimas – verslo organizavimo modelis, kai vienas subjektas (franšizės davėjas) už apibrėžtą mokestį perduoda kitam subjektui (franšizės gavėjui) teisę naudoti savo sukurtą verslo sistemą, sukauptą *know-how* (praktinę patirtį ir žinias) ir verslo skiriamuosius ženklus.

Franšizės davėjas (angl. *franchisor*) – įmonė arba verslininko statusą turintis fizinis asmuo, kuriam priklauso franšizuojamas verslo modelis ir kuris pagal franšizės sutartį suteikia franšizės gavėjui teises naudoti davėjo verslo modelį ir skiriamuosius ženklus.

Franšizuojamas verslas – franšizės davėjo verslo modelis, kurio pagrindu yra sukurta franšizė. Atitinkamai franšizuojamas prekės ženklas yra franšizės gavėjo prekės ženklas, po kuriuo veikia visas franšizės tinklas.

Franšizės gavėjas (angl. *franchisee*) – įmonė arba verslininko statusą turintis fizinis asmuo, kuris pagal franšizės sutartį gauna iš franšizės davėjo teises naudoti davėjo verslo modelį ir skiriamuosius ženklus.

Verslas, veikiantis franšizės pagrindu – franšizės gavėjo verslas, kurį jis valdo pagal franšizės sutartį.

Franšizės sutartis – susitarimas, pagal kurį franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui teisę naudoti jo pavadinimo, prekių ir (ar) paslaugų ženklų, rinkodaros sistemos, gamybos technologijų bei verslo valdymo metodų visumą už tam tikrą mokestį.

Franšizės tinklas – franšizės davėjas ir visuma franšizės gavėjų, vykdančių verslą po franšizės davėjo prekės ženklu.

ĮVADAS

Ši knyga yra skirta žmonėms, kurie domisi franšizavimu ir svarsto galimybę pradėti nuosavą verslą franšizės būdu.

Neretai kyla klausimas, ar verta pirkti franšizę ir už ją mokėti franšizės davėjui, jei galima įsteigti įmonę ir tokį patį verslą pradėti pačiam? Šioje knygoje mes suteiksime skaitytojams informacijos, kuri padėtų įvertinti franšizavimo pranašumus ir su juo susijusias rizikas bei pagrįstai atsakyti į minėtą klausimą.

Tikimės, kad knygoje sau naudingos informacijos ras žmonės, planuojantys savo verslo pagrindą kurti franšizę bei besidomintys pažangiais verslo vadybos modeliais.

Franšizavimo idėjos atsiradimas sietinas su Viduramžių Europos feodalinė sistema. XIX amžiuje analogiški verslo organizavimo principai paplito tarp Vokietijos alaus gamintojų, kurie pradėjo pardavinėti teisę užieigoms reklamuoti alų naudojant aludario vardą. Tačiau dažniausiai franšizavimo, kaip šiuolaikinio plėtros verslo modelio, sukūrimo nuopelnai priskiriami Izaokui Singeriui, 1858 metais Jungtinėse Amerikos Valstijose sukūrusiam patobulintų siuvimo mašinų platinimo sistemą. Per savo atstovų tinklą jis sugebėjo išspręsti pagrindinę tuometinių gamintojų problemą – užėmė didžiulę teritoriją ne tik pardavimo, bet ir priežiūros atžvilgiu, kartu išlaikydamas vieningą vardą ir kokybės standartą. Singer siuvimo mašinų platinimo pavyzdys atskleidė didžiules franšizavimo kaip verslo plėtros modelio galimybes ir padėjo tvirtus pagrindus tolesnei franšizės plėtrai.

Svarbu pabrėžti, kad franšizavimo plėtrai nepaprastai didelę svarbą turi rinkos atvirumas. Pabaltijo šalyse iki XX amžiaus paskutinio dešimtmečio pradžios gyvavusiose planinės ekonomikos sąlygomis prielaidos franšizavimo plėtrai atsirado tik po perėjimo prie rinkos ekonomikos. Tenka pripažinti, kad nuo to laiko iki šiol Pabaltijo šalyse franšizavimo plėtros tempai

išliko gana lėti. Tokiems plėtros tempams įtakos turėjo ir santykinai nedidelis Pabaltijo šalių rinkų mastas, franšizavimui palankios įstatyminės bazės nebuvimas, nenusistovėjusi verslumo kultūra.

Tačiau, nors ir lėtai, bet franšizavimas atranda savo vietą Pabaltijo šalių verslo žemėlapyje. Tarp lietuviškos kilmės verslų, sėkmingai veikiančių ir besiplečiančių franšizės pagrindų, galima paminėti „Čili“ (restoranų tinklas), „Gurmans“ (mažmeninė prekyba arbata ir kava), „Printera“ (spausdinimo technikos priežiūra), „Europa City“ (viešbučių tinklas), „Senukai“ (prekybos tinklai) ir kt. Ne mažiau sėkmingų franšizės tinklų yra ir tarp Latvijoje veikiančių verslų, pavyzdžiui, „Stenders“ (kosmetikos priemonės) ir kt.

Be vietinių franšizių Pabaltijo šalių rinkose veikia tokios visame pasaulyje žinomos franšizės kaip „McDonalds“, „KFC“, „RE/MAX“, „Door Training“, „The Body Shop“, „L’Occitane“, „Mexx“, „Mango“ ir kt.

Galima teigti, kad Pabaltijo šalių verslininkai jau moraliai subrendo darbui pagal franšizės sutartį, tačiau šio darbo sėkmei užtikrinti yra būtinos ir taikomosios franšizavimo žinios. Šioje knygoje skaitytojams pateiksime patarimų, į kuriuos atsižvelgti būtina ir naudinga pradėdant verslą pagal franšizės sutartį.

Knygą sudaro 5 pagrindiniai skyriai:

1 skyriuje „**Bendroji informacija apie franšizavimą**“ pateiksime trumpą franšizavimo verslo modelio pažinimui skirtą kursą;

2 skyriuje „**Franšizės verslo pradžia**“ aprašysime, kaip į franšizavimą ateina franšizės davėjai ir gavėjai, kokie yra jų motyvai, rizikos;

3 skyriuje „**Franšizės gavėjo potencialo įvertinimas**“ paaiškinsime, kaip žmogus gali įvertinti savo potencialą dirbti pagal franšizės sutartį ir apibrėžti savo poreikius perkamai franšizei;

4 skyriuje „**Franšizių atranka**“ kalbėsime apie pirminę franšizių atranką, kurios tikslas yra sumažinti pasirinkimą iki 3–5 franšizių koncepcijų, kurias potencialus gavėjas turėtų vertinti ir lyginti tarpusavyje;

5 skyriuje „**Franšizės vertinimas ir pasirinkimas**“ pateiksime kelių franšizių koncepcijų tarpusavio lyginimo algoritmą ir nurodysime kriterijus, padėsiančius pasirinkti labiausiai Jums tinkančią franšizę.

Nuoširdžiai tikimės, kad ši knyga taps naudingu Jūsų patarėju ir linkime sėkmingo verslo!

.....
A autoriai
Viktorija, Ilja, Severinas

1

BENDROJI INFORMACIJA APIE FRANŠIZAVIMĄ

1.1. Franšizavimas – kas tai?

Sąvoka „franšizavimas“ neretai linksniuojama šių dienų žiniasklaidoje, dažnai ją tenka išgirsti verslo susitikimuose, studentams apie ją aukštosiose mokyklose pasakoja vadybos dėstytojai. Tačiau, nors tiek pats žodis, tiek jame užkoduotas verslo organizavimo modelis pasaulyje sparčiai populiarėja jau virš penkiasdešimt metų, Pabaltijo šalyse „franšizavimas“ dar nėra plačiai žinoma ir teisingai suprantama sąvoka.

Taigi, pažintį su franšizavimu pradėsime nuo šio reiškinio prigimties. Išvertus iš prancūzų kalbos, žodis „*franchise*“ reiškia privilegiją. Istoriskai susiklostė, kad „*franchise*“ buvo vadinamas leidimas, kitaip tariant, privilegija verstis tam tikra veikla, kurią feodalai suteikdavo paprastiems valstiečiams. Dažniausiai tai būdavo aludės, stipriųjų alkoholinių gėrimų varyklos, kailių dirbtuvės. Suteikdami tokias privilegijas feodalai ne tik didino savo pajamas iš valstiečių, bet ir plėtė savo įtakos ribas. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje franšizavimas taip pat yra siejamas su plėtra. Tačiau apie franšizavimo, kaip verslo plėtros būdo, bruožus pakalbėsime šiek tiek toliau šiame skyriuje, o kol kas susipažinkime su franšizavimo pasaulyje naudojamomis sąvokomis.

Franšizavimas – verslo organizavimo modelis, kai vienas subjektas (franšizės davėjas) už apibrėžtą mokestį perduoda kitam subjektui (franšizės gavėjui) teisę naudoti savo sukurtą verslo sistemą, sukauptą *know-how* (praktinę patirtį ir žinias) ir verslo skiriamuosius ženklus.

Franšizavimo sąvokos apibrėžime buvo paminėtos dvi pagrindinės franšizavimo santykių šalys – franšizės davėjas ir franšizės gavėjas:

Franšizės davėjas (angl. *franchisor*) – įmonė arba verslininko statusą turintis fizinis asmuo,

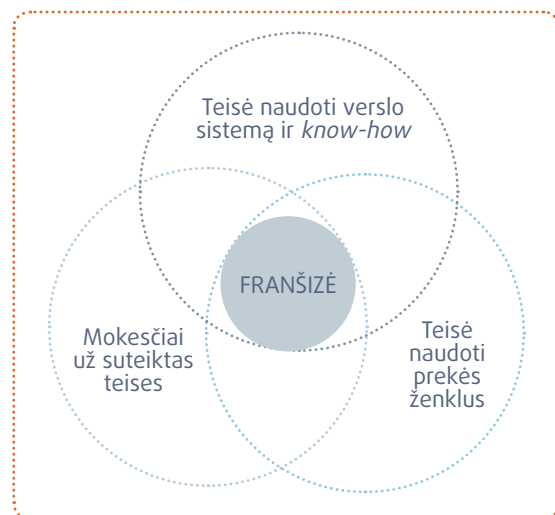
kuriam priklauso franšizuojamas verslo modelis ir kuris pagal franšizės sutartį suteikia franšizės gavėjui teises naudoti davėjo verslo modelį ir skiriamuosius ženklus.

Franšizės gavėjas (angl. *franchisee*) – įmonė arba verslininko statusą turintis fizinis asmuo, kuris pagal franšizės sutartį gauna iš franšizės davėjo teises naudoti davėjo verslo modelį ir skiriamuosius ženklus.

Taigi, jau apibrėžėme franšizavimo subjektus – davėją ir gavėją, toliau pateiksime franšizavimo objekto, tai yra pačios franšizės apibrėžimą.

Franšizė – konkreti verslo koncepcija, nuosavybės teise priklausanti franšizės davėjui, kurią sudaro verslo sistema ir *know-how* bei teisės į verslo skiriamuosius ženklus, už apibrėžtą mokestį perduodama franšizės gavėjui.

Franšizės sudedamosios dalys pavaizduotos 1 paveiksle.



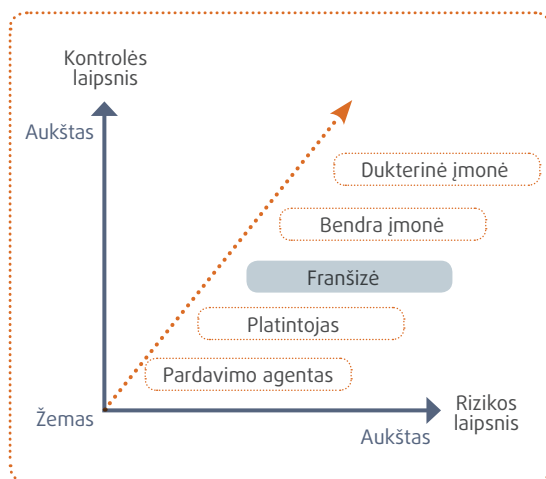
1 pav. Franšizės sudedamosios dalys

Kaip jau rašėme, kiekvieną franšizės gavėją su franšizės davėju sieja tarpusavio verslo santykiai, kurie, be abejo, turi būti aiškiai apibrėžti ir reglamentuoti. Šią funkciją atlieka franšizės sutartis – neatsiejamas franšizavimo atributas.

Franšizės sutartis – susitarimas, pagal kurį franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui teisę naudoti jo pavadinimo, prekių ir (ar) paslaugų ženklų, rinkodaros sistemos, gamybos technologijų bei verslo valdymo metodų visumą už tam tikrą mokestį.

1.2. Išskirtiniai franšizavimo būdai

Neretai, apibūdinant franšizavimą, naudojamos alegorijos „verslo tiražavimas“ arba net „verslo klonavimas“. Jos atspindi franšizavimo esmę ir nurodo pagrindinį franšizavimo tikslą – verslo plėtrą. Planuodamas verslo plėtrą verslininkas turi galimybę pasirinkti iš daugybės plėtos būdų, pradedant pardavimo agentų samdymu ir baigiant dukterinių įmonių steigimu. Tarp šių plėtos būdų yra ir franšizavimas. 2 paveiksle palyginti skirtingi verslo plėtos būdai pagal du kriterijus – verslo kontrolės ir rizikos laipsnius. Kontrolės laipsnis apibūdina verslo savininko galią tiesiogiai kontroliuoti naujai atidaromus padalinius, operatyviai ir veiksmingai daryti įtaką juose priimamiems sprendimams, o rizikos laipsnis apibūdina verslo savininko praradimus naujai atidaromų padalinių nesėkmės atveju.



2 pav. Skirtingų verslo plėtos būdų palyginimas

Paveiksle matoma, kad plėtra franšizavimo būdu, lyginant su kitais vertinamais plėtos būdais, pasižymi optimaliu rizikos ir verslo kontrolės laipsnių santykiu. Rizikos laipsnis yra subalansuojamas dėl to, kad į naujų padalinių plėtrą didžiąją dalį lėšų investuoja franšizės gavėjai, taigi davėjo finansinė rizika sumažėja. Verslo kontrolės laipsnis, savo ruožtu, išlieka aukštas dėl to, kad franšizės gavėjas, nors jis ir yra verslo, kurį valdo pagal franšizės sutartį, savininkas, vis tiek turi laikytis franšizės sutarties sąlygų, standartų ir procedūrų.

Ypatingas verslo plėtos franšizavimo būdu bruožas – jo sparta. Sėkmingo ir konkurencingo verslo pagrindu sukūręs franšizę davėjas parduoda ją gavėjams, tokiu būdu plėsdamas savo franšizės tinklą. Pasaulinėje praktikoje yra nemažai pavyzdžių, kai franšizės tinklai dešimtį metų iš eilės vidutiniškai plėsdavosi 2–2,5 padalinio per dieną greičiu. Per 10 metų nuo aktyvios plėtos pradžios kai kurie franšizės tinklai pasiekė virš 10 000 padalinių daugiau negu 60 pasaulio šalių.

Taigi, franšizės tinklą gali sudaryti nuo kelių dešimčių iki dešimčių tūkstančių franšizės gavėjų, kurie naudoja tuos pačius prekes ženklus, savo verslo vienetus valdo atitinkamai pagal tuos pačius verslo standartus ir taisykles ir už tai moka mokesčius franšizės davėjui. Vieną kartą sukūręs efektyvią franšizę, franšizės davėjas gali ją parduoti tūkstančius kartų, tokiu būdu bus atidaryti tūkstančiai tokių pat verslų. Sutikite, kad ne kiekvienas verslo plėtos būdas sukuria tokias stublinančias galimybes.

Jau išvardijome kelias franšizavimo naudas davėjui – ypač sparčios plėtos galimybę ir geras pradinių investicijų, rizikos ir verslo kontrolės laipsnio santykis. Toliau pateikiame dar kelias:

- ☞ **Masto ekonomijos pranašumų išnaudojimas.** Kuo didesnis yra franšizės tinklas, kuo daugiau jame yra franšizės gavėjų, tuo didesnę masto ekonomijos efektą galima pasiekti tiekimo, rinkodaros, inovacijų ir kitų svarbių verslo procesų srityse.
- ☞ **Motyvuotų ir atsidasusių žmonių įtraukimas.** Nors franšizės gavėjai privalo laikytis visų franšizės sutarties sąlygų, standartų ir procedūrų, tačiau jie vis tiek išlieka nuosavų padalinių savininkai, taigi jų motyvacija rūpintis nuosavo, nors ir franšizės sutarties pagrindu veikiančio, verslo sėkme yra tiesioginė ir stipri.

- ☞ **Besiplečiančio tinklo vertės augimas.** Tinklo augimas leidžia greitai užimti didelę rinkos dalį, pripratinti vartotojus prie savo produkto ar paslaugos. Tokiu būdu didėja viso tinklo vertė. Taip pat pabrėžtina, kad augančiame franšizės tinkle nuolatos didėja tam tikrų žaliavų naudojimas, toks tinklas tampa vertingesnis ir svarbesnis šių žaliavų tiekėjams. Vienaip ar kitaip šis augimas gali būti kapitalizuotas.
- ☞ **Stabilūs pinigų srautai.** Franšizės gavėjų mokamų mokesčių struktūroje svarbų vaidmenį turi periodiniai mokėjimai franšizės davėjui. Kai franšizės tinklas jungia pakankamai didelį franšizės gavėjų skaičių, jų periodiniai mokesčiai suformuoja prognozuojamus ir stabilius pinigų srautus, kurie yra vienas iš esminių verslo sėkmės faktorių.

Aptarę priežastis, dėl kurių franšizės davėjai pasirenka franšizavimą kaip savo verslo plėtros būdą, galime pereiti prie priežasčių, dėl kurių franšizės įsigijimas yra naudingas franšizės gavėjams:

- ☞ **Išplėtos technologijos, pažangūs darbo metodai, patikimi tiekėjai ir platus partnerių tinklas.** Prisijungęs prie franšizės tinklo naujas franšizės gavėjas per trumpą laiką perima visas žinias ir technologijas, kurias franšizės davėjas ir jau esami gavėjai kaupė nuo pat verslo įkūrimo. Naujas franšizės gavėjas galės išvengti verslo pradžiai būdingų klaidų, gaus priėjimą prie jau patikrintų tiekėjų, išplėtotų darbo metodų. Tai iš esmės sumažina bankroto tikimybę ir potencialius nuostolius, kurie galėtų atsirasti dėl nepatyrimo versle.
- ☞ **Masto ekonomijos nauda.** Kiekvienas franšizės gavėjas, prisijungęs prie franšizės tinklo, iš karto gali naudotis masto ekonomijos pranašumais prekių ir paslaugų tiekimo, rinkodaros, mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros bei kitų svarbių verslo procesų srityse. Plėtodamas nuosavą ne franšizės pagrindu veikiančią verslą, verslininkas neturėtų galimybės per trumpą laiką gauti tokio pat sąnaudų ir naudos santykio apibrėžtuose procesuose.
- ☞ **Franšizės davėjo metodinė pagalba ir patarimai, kaip geriau ir efektyviau valdyti verslą.** Franšizės davėjas metodiškai palaiko franšizės gavėjus keliais būdais – suteikia jiems susistemintą bazinę verslo valdymo

know-how, padeda atidaryti pirmą padalinį, teikia nuolatinę pagalbą bei dalijasi visais tinkle sukuriama laimėjimais.

- ☞ **Žinomas franšizuojamas prekės ženklas, kuris sudaro prielaidas pastoviam klientų srautui ir sumažina poreikį rinkodaros veikloms.** Franšizės gavėjas nuo pat verslo pradžios gauna žinomą franšizės tinklo prekės ženklą, kuris, jei jau yra populiarus, gali pritraukti vartotojus be papildomų franšizės gavėjo pastangų. Jei franšizės gavėjas pradėtų ne franšizės pagrindu veikiančią, o nepriklausomą verslą, jo prekės ženklo sukūrimas, populiarinimas ir žinomumo didinimas, vartotojų pritraukimas užimtų žymiai daugiau laiko.

Šiame skyriuje aptarėme pagrindinius franšizavimo bruožus, šio verslo organizavimo modelio privalumus tiek gavėjams, tiek davėjams. Kitame skyriuje apžvelgsime franšizės modelius, supažindinsime su skirtingais franšizės plėtros būdais.

1.3. Franšizių įvairovė

Šiame skyriuje skaitytojus supažindinsime tiek su franšizės įvairove – išskirsime skirtingus franšizių modelius ir jų plėtros būdus, tiek ir su verslo sritimis, kuriose franšizavimas yra taikomas daugiausiai.

1.3.1. Franšizės modeliai

Neretai yra sunku aiškiai atskirti franšizavimą nuo licencijavimo ar agento susitarimų. Tačiau franšizavimas turi specifinių bruožų, skiriančių juos nuo kitokio pobūdžio verslo bendradarbiavimo būdų. Toliau aptarsime kelis labiausiai pasaulyje paplitusius franšizės modelius – prekių platinimo, gamybos ir verslo modelio franšizės.

Prekių platinimo franšizės tinkle gavėjas tiesiog parduoda davėjo prekes ir turi teisę naudotis franšizės davėjo prekių ženklais. Franšizės davėjas kartais iškelia tam tikrus reikalavimus (pavyzdžiui, prekybinių plotų apipavidalinimui ar jų lokacijai) ar duoda tam tikrų rekomendacijų (pavyzdžiui, personalo elgesio ar aprangos normos), bet nepateikia visos verslo valdymo

sistemos. Šis modelis JAV sudaro didesnę dalį visų mažmeninėje prekyboje parduotų prekių. Dažniausiai prekių platinimo franšizės pagrindu veikia firminių drabužių, kosmetikos, aksesuarų parduotuvės, automobilių prekybos salonai. Šis franšizės modelis yra panašus į tiekėjo ir platintojo komercinius santykius. Reikia pabrėžti, kad šiuolaikiniame franšizavimo pasaulyje prekių platinimo franšizės pagal savo pobūdį vis labiau artėja prie Verslo modelio franšizės – davėjas gavėjams papildomai perduoda nemažai verslo algoritmų, vadybos sistemų, IT ir apskaitos priemonių.

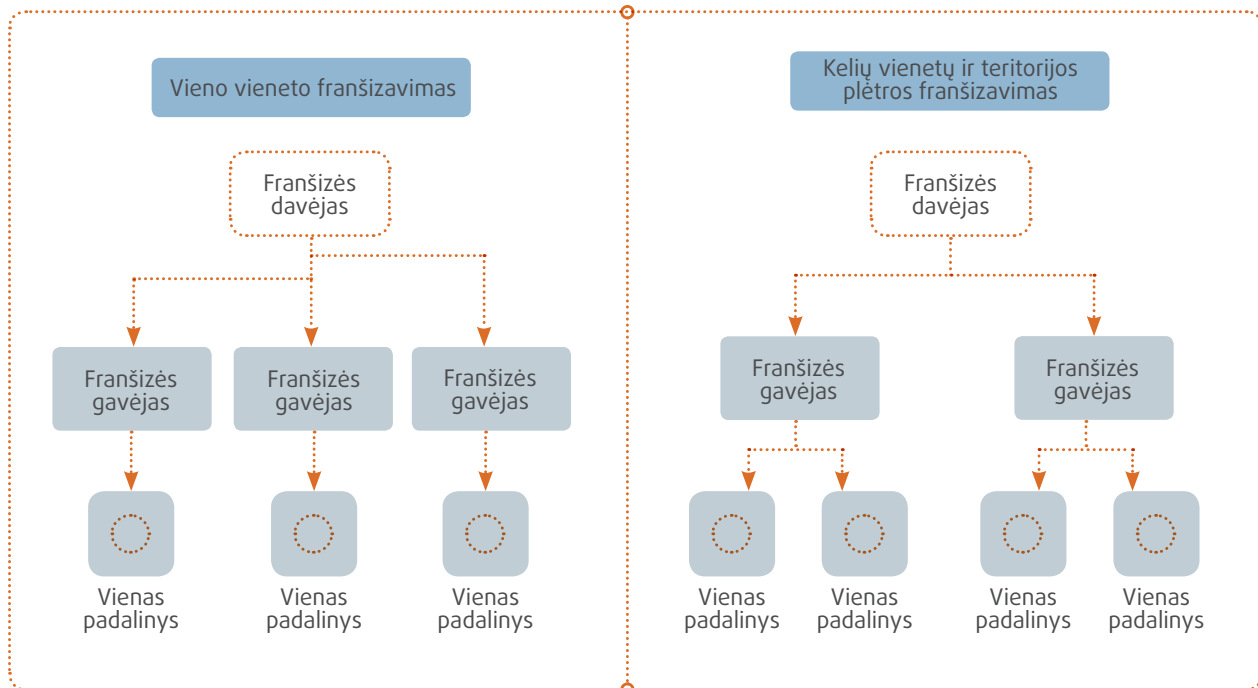
Verslo modelio franšizės modelis yra labiausiai paplitęs iš visų išvardytų ir gali būti taikomas beveik bet kurioje verslo srityje. Esant verslo modelio franšizei, franšizės gavėjas ne tik gamina ir (ar) parduoda prekes, teikia paslaugas ir gauna teisę naudotis franšizės davėjo prekių ženklais. Svarbiausia yra tai, kad franšizės gavėjas gauna išsamiai aprašytas verslo valdymo metodikas. Metodikos paaiškina, kaip valdyti visą verslą ir kiekvieną jo sudedamąją dalį atskirai. Kitaip tariant, įsigydamas verslo modelio franšizę, gavėjas gauna visą franšizės davėjo intelektualinę nuosavybę ir jo verslo koncepciją, kurią jis gali naudoti nuosavam verslui pagal franšizės sutartį vystyti.

Gamybos franšizės tinkle franšizės gavėjas iš davėjo gauna visą technologinę gamybos *know-how*, tačiau neretai negauna teisės tiesiogiai platinti pagaminto produkto, nors kartais tokia teisė jam yra suteikiama kartu su teise į prekės ženklo naudojimą bei prekių platinimo verslo sistema. Šis modelis yra labiausiai paplitęs gėrimų ir maisto pramonėje.

1.3.2. Franšizės plėtros būdai

Potencialus franšizės gavėjas, pradėjęs domėtis franšizių pasiūla, tikrai susidurs su franšizių pasiūlymais, kurie skirsis savo plėtros specifika, o kartu ir franšizės gavėjo išipareigojimais. Toliau aptarsime kelis pagrindinius franšizės plėtros būdus – tiesioginį ir *master* franšizavimą.

Tiesioginio franšizavimo pagrindinis požymis yra tas, kad franšizės sutarties pasirašymas ir tiesioginis bendravimas vyksta tarp galutinio franšizės gavėjo ir franšizės davėjo. Tiesioginis franšizavimas yra skiriamas į tris kategorijas – vieno vieneto, kelių vienetų ir teritorijos plėtros franšizavimas. Šie plėtros būdai pavaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Tiesioginio franšizavimo kategorijos

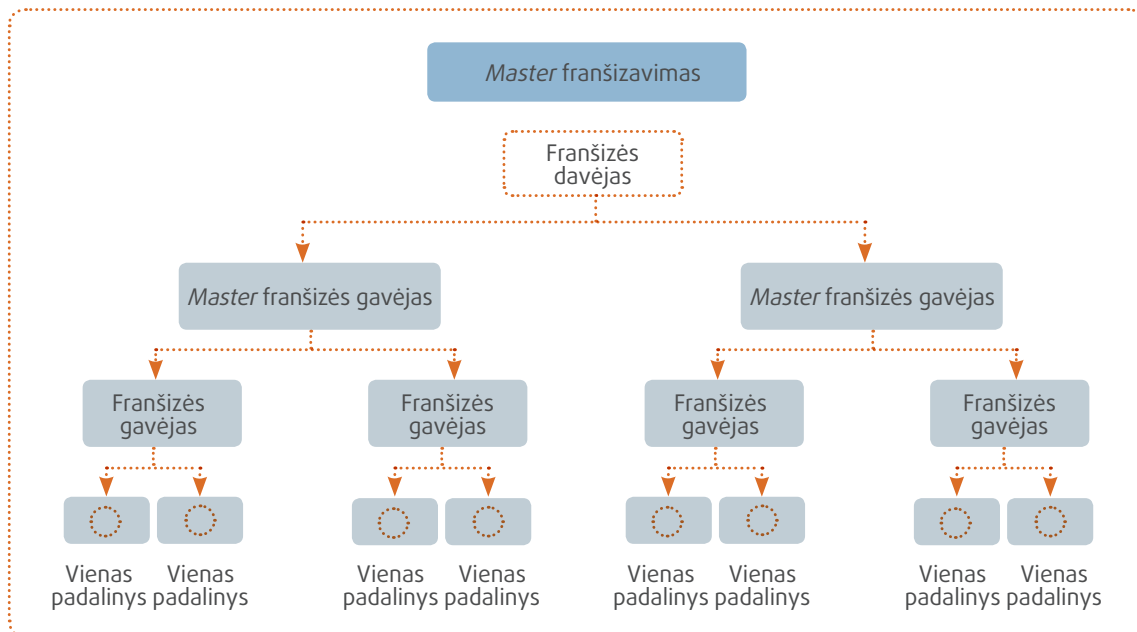
Vieno vieneto franšizavimo atveju franšizės davėjas, parduodamas franšizę, suteikia franšizės gavėjui teisę atidaryti vieną padalinį (verslo vienetą) ir jame vykdyti veiklą. Neretai tokias franšizes parduoda franšizės savo plėtros pradžioje, o jas dažnai perka pavieniai verslininkai, kurie planuoja patys dirbti ir vadovauti atidaromame padalinyje. Įsigydamas vieno padalinio franšizę verslininkas įgyja teritorinę apsaugą, tai yra franšizės davėjas užtikrina, kad arčiau nustatyto atstumo nebus steigiamas to paties prekės ženklo padalinys. Būtent dėl šios priežasties potencialus franšizės gavėjas neretai gali būti apribotas pasirinkti vietą naujam padaliniui – jis arba gali gauti konkrečių vietų, iš kurių turės pasirinkti, sąrašą, arba gali būti įpareigotas pernuomoti plotą iš franšizės davėjo.

Kelių vienetų franšizavimo atveju franšizės gavėjas, įsigydamas franšizę, įgyja teisę ir pareigą atidaryti apibrėžtą padalinių (verslo vienetų) skaičių per tam tikrą laiką. Dažniausiai kelių vienetų franšizės gavėjais tampa arba jau turintys patirties vieno vieneto franšizės gavėjai, kurie plečia savo verslą, arba investuoti pasiruošę verslininkai, kurie neplanuoja tiesiogiai dirbti padaliniuose. Šiam plėtros būdai taip pat yra būdinga teritorinė apsauga, taigi kelių vienetų franšizės gavėjas gali būti įpareigotas derinti su davėju kiekvieno atidaromo padalinio lokaciją, kad nesudarytų konkurencijos kitiems to paties tinklo franšizės gavėjams.

Teritorijos plėtros franšizavimas iš esmės yra labai panašus į kelių vienetų franšizavimą tuo, kad vienam franšizės gavėjui yra suteikiama teisė ir tuo pačiu metu pareiga atidaryti ir tiesiogiai valdyti apibrėžtą skaičių padalinių. Pirmas jų skirtumas yra tai, kad teritorijos plėtros franšizavimo atveju tam tikroje nustatytoje teritorijoje, pavyzdžiui, mieste ar šalyje, gavėjas turi teisę savarankiškai spręsti dėl padalinių lokacijos. Antras skirtumas yra tai, kad dažniausiai susitarime su franšizės davėju gavėjas įsipareigoja atidaryti tam tikrą minimalų skaičių padalinių, bet gali atidaryti ir daugiau padalinių, jei manys, kad tai yra ekonomiškai naudinga.

Iš pateiktų tiesioginio franšizavimo pavyzdžių akivaizdžiai matyti kiekvieno iš aprašytų būdų plėtros potencialas – pati lėčiausia franšizės tinklo plėtra yra pasiekama vieno vieneto franšizavimo atveju, o kelių vienetų ir teritorijos plėtros franšizavimas sukuria prielaidas žymiai greitesnei plėtrai. Tačiau pati greičiausia franšizės tinklo plėtra gali būti pasiekta naudojant *master* franšizavimą (angl. *Master franchising*), kuris kartais vadinamas netiesioginiu franšizavimu (subfranšizavimas) (angl. *Sub-franchising*), kurio esmė yra pavaizduojama 4 paveiksle.

Master franšizavimas yra sudėtingiausias, bet patraukliausias franšizės tinklo plėtros būdas davėjui. Jo išskirtinis bruožas – franšizės davėjas franšizes galutiniams gavėjams parduoda ne



4 pav. Master franšizavimo struktūra

tiesiogiai, o per tarpininkus, kurie vadinami *master* franšizės gavėjais (angl. *Master franchisee*). Šis būdas yra panašus į teritorijos plėtros franšizavimą tuo, kad kiekvienas *master* franšizės gavėjas turi teisę ir pareigą pardavinėti franšizės galutiniam gavėjams tam tikroje apibrėžtoje teritorijoje, pavyzdžiui, šalyje arba regione. Dažniausiai *master* franšizės gavėjai įgyja teisę ir pareigą per tam tikrą laiką parduoti ne mažiau negu apibrėžtą franšizių skaičių. Jie gali pardavinėti tiek vieno padalinio, tiek kelių padalinių arba teritorijos plėtros franšizes.

Paprastai *master* franšizės gavėjai patys neatidarinėja ir nevysto atskirų padalinių veiklos. Jų pagrindinė funkcija – plėsti ir valdyti galutinių franšizės gavėjų tinklą tam tikroje teritorijoje. *Master* franšizės gavėjai patys investuoja į gavėjų paiešką, jų priežiūrą, o investicijų grąžą uždirba iš franšizės gavėjų gaunamų ir franšizės davėjų sumokamų mokesčių skirtumo.

Šis franšizės tinklo plėtros būdas yra naudingas tada, kai franšizės tinklą norima greitai plėsti naujose rinkose. Dažniausiai *master* franšizės gavėjai gerai išmano vietinės rinkos specifiką, geba pasiūlyti franšizės adaptavimo sprendimus, turi priėjimą prie potencialių franšizės gavėjų segmento.

Dar vienas specifinis franšizės plėtros būdas – konversija. Konversinės franšizės išskirtinis bruožas – franšizės gavėjais tampa toje pačioje, kaip ir franšizės davėjas, verslo srityje dirbantys verslininkai. Nepriklausomi verslininkai, įsigydami konversinę franšizę ir tapdami franšizės gavėjais, ir toliau tęsia savo verslą, tačiau iš franšizės davėjo gauna galimybę naudotis tinklo prekės ženklais, sukauptomis žiniomis, optimizuotais verslo procesais, gauna priėjimą prie pigesnio tiekimo ir (ar) prie platesnio klientų segmento. Šis plėtros būdas yra labiausiai paplitusios nekilnojamojo turto brokerių, kirpyklų, verslo konsultantų, degalinių versluose.

1.3.3. Verslo sritys

Franšizavimo praktikai tvirtina, kad franšizuoti galima bet kokios srities verslą, tačiau natūralu, kad skirtingų verslo sričių patrauklumas franšizavimui yra nevienodas. Franšizavimas plačiausiai taikomas tuose versluose, kurie gali būti lengvai sistemškai organizuojami, kuriuos galima greitai išmokti. Jei dauguma verslo procesų

gali būti standartizuota, o verslo procesus nėra sudėtinga išmokti, tada tikėtina, kad franšizavimas gali tapti tinkamu tokio verslo plėtros būdu. Esant kitokiai verslo specifikai, kai, pavyzdžiui, vykdoma daug unikalių projektų, technologinis procesas yra labai sudėtingas, reikalauja specifinių žinių, franšizavimas nėra toks patrauklus.

Būtent dėl šių priežasčių istoriškai susiklostė, kad tam tikrose verslo srityse franšizavimas tapo pagrindiniu verslo plėtros būdu. Toliau pateiksime labiausiai franšizavimui tinkančių verslo sričių sąrašą ir po kelis kiekvienos verslo srities atstovus iš užsienio šalių, kurie plečiasi franšizavimo būdu:

- ✎ *paslaugos verslui* („RE/MAX“, „Expence Reduction Analysts“, „Stratus Building Solutions“);
- ✎ *švietimas ir mokymas* („DOOR training and consulting“, „Sandler training“, „360 Solutions“);
- ✎ *finansinės paslaugos* („Vernon Street Capital“, „Padgett Business Services“, „American Business Systems“);
- ✎ *maitinimas* („McDonald’s“, „SubWay“, „Burger King“);
- ✎ *sveikata ir grožis* („Curves“, „Glamour Secrets“, „Anytime Fitness“);
- ✎ *viešbučiai* („Holiday Inn“, „Best Western“, „Hilton“);
- ✎ *statyba ir remontas* („Novus Glass“, „Snap-On Tools“, „Rooter Man“);
- ✎ *poilsis ir pramogos* („Cruise Planners“, „Baby Boot Camp“, „Gymboree“);
- ✎ *prekyba* („7-Eleven“, „The Body Shop“, „Zara“);
- ✎ *informacinės technologijos* („ReissWolf“, „Printera“, „Cartridge world“);
- ✎ *viešieji ryšiai, reklama* („WSI“, „Sign-a-Rama“, „Proforma“);
- ✎ *farmacija, vaistinės* („Medicine Shoppe“, „Good Feet“, „Massage Envoy“);
- ✎ *transportas* („Car Care Center“, „Avis“, „Hertz“).

Šiame skyriuje skaitytojai buvo supažindinti su franšizavimo pagrindais, franšizės modeliais, jų plėtros būdais ir verslo sritimis, kuriose franšizės yra sutinkamos dažniausiai. Kitame skyriuje bus išsamiau apibūdinti franšizės sukūrimo ir veikimo principai.

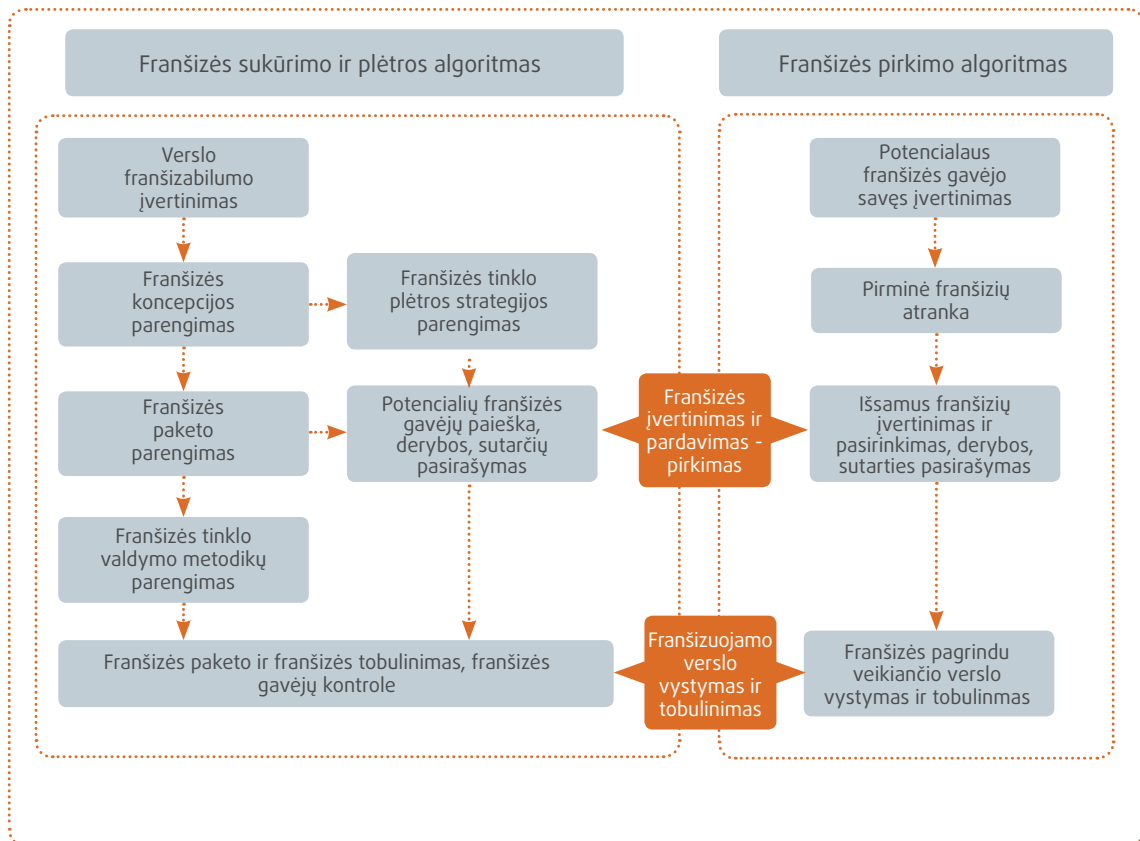
2 FRANŠIZĖS VERSLO PRADŽIA

Šio skyriaus tikslas – supažindinti skaitytojus su bendra franšizės veikimo schema, aprašyti franšizuojamo verslo pradžios ir vystymo scenarijus tiek franšizės davėjo, tiek franšizės gavėjo atžvilgiu.

Kaip jau buvo minėta, franšizavimo verslo modelio pagrindas yra glaudus dviejų šalių – franšizės davėjo ir gavėjo – bendradarbiavimas. Pagrindinė šio sėkmingo bendradarbiavimo prielaida yra sistemingas ir profesionalus abiejų šalių pasiruošimas tarpusavio sąveikai. Šiame skyriuje aptarsime franšizės davėjo ir gavėjo nepriklausomus veiksmus, kurie sudaro pagrindą franšizės pardavimo-pirkimo sandoriams, franšizės tinklo plėtrai ir vis didesnio franšizės gavėjų verslų skaičiaus atsiradimui, bei jų bendradarbiavimo sritims.

Franšizės davėjo veiksmų nuoseklią eigą, kurios tikslas yra sukurti ir plėsti franšizės tinklą, apibendrintai vadinsime franšizės sukūrimo ir plėtros algoritmu, o franšizės gavėjo veiksmų eigą, kurios tikslas yra įsigyti franšizę ir jos pagrindu vystyti verslą, vadinsime franšizės pirkimo algoritmu. Pabrėžtina, kad šių veiksmų eigų susikirtimai, kitaip tariant, franšizės davėjo ir gavėjo bendradarbiavimo sritys, yra franšizės įvertinimo ir pardavimo-pirkimo procesas bei franšizės pagrindu veikiančio verslo vystymas ir tobulinimas.

Toliau paveiksle yra pavaizduoti tiek nepriklausomi franšizės davėjo ir gavėjo veiksmai, tiek jų bendradarbiavimo sritys, kuriuos bendrai vadinsime franšizės veikimo schema.



Tolesniuose poskyriuose išsamiai aptarsime schemeje pavaizduoto franšizės sukūrimo ir plėtros algoritmo, franšizės pirkimo algoritmo bei franšizės įvertinimo ir pardavimo-pirkimo žingsnius. Šiame skyriuje daugiau dėmesio skirsime franšizės sukūrimo ir plėtros algoritmui, o franšizės pirkimo algoritmą bei franšizės įvertinimo ir pardavimo-pirkimo procesus išsamiai apžvelgsime kituose knygos skyriuose.

2.1. Franšizės sukūrimo algoritmas

Šio poskyrio tikslas – apibūdinti veiksmus ir sprendimus, kuriuos atlieka ir priima franšizės davėjas, nusprendęs savo verslo pagrindu sukurti franšizę ir ją plėsti.

Dažniausiai franšizės yra kuriamos jau egzistuojančių sėkmingų verslų pagrindu. Sprendimą dėl turimo verslo plėtros franšizės būdu verslininkai dažniausiai priima dėl šių priežasčių:

- ⌘ **Poreikis sparčiai verslo plėtrai.** Jei verslininkas mato, kad jo gaminamos prekės, teikiamos paslaugos turi paklausą, kuri yra nepatenkinta, arba rinkose egzistuoja sritis, kurią gali užimti jo verslas, arba iš rinkos pasitraukė stambus konkurentas, tada jis gali priimti sprendimą dėl sparčios verslo plėtros. Plėtra franšizės būdu – vienas iš sparčiausių verslo plėtros būdų.
- ⌘ **Kapitalo poreikis sparčiai verslo plėtrai finansuoti.** Priėmęs sprendimą dėl sparčios verslo plėtros, verslininkas susiduria su šios plėtros finansavimo klausimu. Finansuoti plėtrą verslas gali iš nuosavų lėšų, skolinčių lėšų, investuotojų lėšų arba pasitelkiant franšizės gavėjų lėšas. Plėtra franšizės būdu yra mažiausiai imli kapitalui iš visų plėtros būdų, nes didžiąją dalį kiekvieno naujo padalinio įkūrimo investicijų iš savo lėšų padengia franšizės gavėjai, o ne franšizės davėjas.
- ⌘ **Žmoniškųjų išteklių poreikis sparčiai verslo plėtrai užtikrinti.** Sparčiai plėsdamas verslą verslininkas būtinai turi užtikrinti naujų padalinių verslo valdymo kokybę ir tęstinumą. Dažniausiai, ieškodamas geriausių naujų padalinių vadovų, verslininkas renkasi tarp samdomo vadovo, verslo ben-

drasavininkio, kuriam priklausys dalis kuriamos įmonės / padalinio akcijų, arba franšizės gavėjo. Franšizės gavėjas dažnai tampa optimaliu verslo vadovu. Viena vertus, jis yra tiesioginis valdomo verslo savininkas, tai užtikrina jo motyvaciją verslą vystyti efektyviai ir uždirbti kuo daugiau pelno. Kita vertus, jis turi verslą valdyti pagal franšizės davėjo taisykles, o tai užtikrina pakankamą franšizės davėjo kontrolės laipsnį.

Priėmęs sprendimą dėl verslo plėtros franšizės būdu, verslininkas pradeda franšizės kūrimo procesą. Šis procesas dažniausiai prasideda nuo esamo verslo franšizabilumo įvertinimo. Franšizabilumo sąvoka reiškia verslo tinkamumo ir pasiruošimo tiražavimui laipsnį. Žemas esamo verslo franšizabilumas reiškia, kad franšizės sukūrimui gali prireikti nemažai keisti verslo modelį. Aukštas franšizabilumas reiškia, kad esamas verslas gali būti paruoštas tiražavimui be esminių produktų, paslaugų ar procesų pakeitimų.

Pagrindiniai aspektai, turintys įtakos verslo franšizabilumui:

- ⌘ **Esamo verslo dydis ir istorija.** Kuo verslas yra didesnis, kuo daugiau yra sėkmingai veikiančių padalinių, kuo spartesnis buvo verslo augimas, kuo išpūdingesni buvo pasiekimai, tuo didesnė tikimybė, kad verslą galima sėkmingai franšizuoti.
- ⌘ **Pajamingumas ir pelningumas.** Lyginamas pradinių investicijų ir vidutinių pajamų santykis, atsiperkamumas, vidutiniškai vieno padalinio uždirbamas pelnas. Kuo šie rodikliai yra geresni, tuo patrauklesnė bus ir šio verslo franšizė.
- ⌘ **Išmokstamumas.** Kuo paprastesni yra verslo procesai, kuo geriau jie yra aprašyti, kuo mažiau specifinių žinių ir gebėjimų reikia verslui valdyti, kuo greičiau galima išmokti pagrindinių procedūrų, tuo didesnis yra šio verslo franšizabilumas.
- ⌘ **Sistemiškumas.** Jei verslo procesai yra sistemingai aprašyti, nustatyti visų darbuotojų vaidmenys, parengtos jų pareiginės nuostatos, jei dalis verslo procesų remiasi IT sprendimais, tada galima daryti prielaidą, kad franšizės sukūrimas tokio verslo pagrindu gali būti sąlyginai lengvesnis.
- ⌘ **Paklausa.** Verslo gaminamo produkto ar teikiamos paslaugos paklausa yra tiesiogiai

susijusi su franšizės, kuriamos šio verslo pagrindu, plėtros potencialu. Kuo didesnė yra galutinio produkto / paslaugos paklausa, kuo mažiau yra konkurentų, galinčių šią paklausą patenkinti, tuo didesnės yra prielaidos kuriamos franšizės sėkmei.

- ⌘ **Įperkamumas.** Vertinant verslo franšizabilumą, ypatingas dėmesys yra skiriamas ir pradinėms investicijoms, reikalingoms naujo padalinio atidarymui. Kuo investicijos mažesnės, tuo franšizė bus patrauklesnė platesniam potencialių gavėjų ratui.

Įvertinęs savo verslo franšizabilumą kaip pakankamą, verslininkas pereina prie antro franšizės kūrimo etapo – franšizės koncepcijos parengimo. Franšizės koncepcijos parengimo etape verslininkas priima šiuos sprendimus:

- ⌘ **Franšizės modelio pasirinkimas.** Dažniausiai davėjai renkasi iš keturių labiausiai paplitusių franšizės modelių – prekių platavimo, gamybos, verslo modelio ir konversinės franšizės.
- ⌘ **Franšizės plėtros tipo pasirinkimas** Dažniausiai davėjai pasirenka iš keturių franšizės plėtros tipų:
 - *vieno vieneto franšizavimas* (angl. *Single unit franchising*), kai su vienu gavėju pasirašoma vieno padalinio franšizės sutartis.
 - *kelių vienetų franšizavimas* (angl. *Multi unit franchising*), kai su vienu gavėju pasirašoma kelių padalinių franšizės sutartis.
 - *teritorijos plėtros franšizavimas* (angl. *Area development franchising*), kai su vienu gavėju yra pasirašoma franšizės sutartis, suteikianti jam teisę ir pareigą pačiam atidarinti padalinius tam tikroje aiškiai apibrėžtoje teritorijoje, dažniausiai miesto ar šalies.
 - *master franšizavimas* (angl. *Master franchising*), kai pasirašoma franšizės sutartis suteikia *master* gavėjui teisę ir pareigą pačiam pardavinėti franšizės galutiniams franšizės gavėjams tam tikroje aiškiai apibrėžtoje teritorijoje.
- ⌘ **Prekės ženklo ir franšizės pavadinimo analizė.** Vertinama, ar egzistuojantys pavadinimai / prekės ženklai yra teisiškai apsaugoti, analizuojamas jų pritaikomumas kitų šalių rinkose, jo paplitimas, naudojimo

patogumas.

- ⌘ **Franšizės plėtros teritorijos nustatymas.** Nustatomas ilgalaikis franšizės tinklo geografinės plėtros planas, apibrėžiantis šalių, į kurias planuojama plėsti franšizės tinklą, specifiką, plėtros prioritetus ir būdus.
- ⌘ **Franšizės davėjo pajamų šaltinių nustatymas.** Franšizės davėjas preliminariai apibrėžia įplaukų iš franšizės tinklo bendrai ir kiekvieno franšizės gavėjo atskirai struktūrą. Vertinami tiek tiesioginiai mokesčiai, tokie kaip pradinė įmoka ir periodiniai mokesčiai, tiek netiesioginiai mokesčiai, tokie kaip reklamos, rinkodaros mokesčiai, tiek pajamos iš masto, tokios kaip nuolaidos, gaunamos iš tiekėjų, pajamos iš reklamos pirkėjų ir pan.
- ⌘ **Franšizės gavėjo investicijų poreikio nustatymas ir investicijų grąžos prognozės apibrėžimas.** Preliminariai apibrėžiamos pradinės franšizės gavėjo investicijos į naujo padalinio atidarymą, įskaitant pradinis franšizės mokesčius, investicijas į įrangą ir patalpas, apyvartines lėšas. Šios investicijos yra lyginamos su vidutinėmis padalinio pajamų prognozėmis, tokiu būdu nustatomas franšizės atsiperkamumas, nuo kurio tiesiogiai priklauso franšizės patrauklumas potencialiems franšizės gavėjams.
- ⌘ **Potencialaus franšizės gavėjo portreto apibrėžimas.** Nustatomi reikalavimai būsimų franšizės gavėjų žinioms, kompetencijai, įgūdžiams, patirčiai ir kitoms specifinėms savybėms, kurios gali turėti įtakos franšizės tinklo plėtrai.

Parengta franšizės koncepcija sudaro pagrindą franšizės paketo sukūrimui ir franšizės plėtros strategijos parengimui.

Franšizės paketas – pagrindinė sėkmingos franšizės veiklos užtikrinimo priemonė. Franšizės paketas apibendrina franšizės davėjo verslo valdymo *know-how* ir naudojimosi juo taisykles bei rekomendacijas. Franšizės paketą gali sudaryti:

- ⌘ **Komercinis pasiūlymas potencialiems franšizės gavėjams,** kurį dažniausiai sudaro brošiūros, bazinių franšizės sutarties sąlygų suvestinė, verslo planas franšizės gavėjui ir konfidencialumo sutartis.
- ⌘ **Potencialių franšizės gavėjų vertinimo ir atrankos metodika,** kurios paskirtis yra

padėti franšizės davėjui išgryninti pageidaujamas franšizės gavėjų bruožus ir užtikrinti jų sistemiską įvertinimą bei tinkamų gavėjų atranką.

- ⌘ **Veiklos vadovai**, skirti franšizės gavėjams, tokie kaip, pavyzdžiui, naujo padalinio įkūrimo, kasdienių operacijų valdymo, audito vykdymo, rinkodaros valdymo, personalo elgesio ir kompetencijų tobulinimo vadovai.
- ⌘ **Franšizės sutartis**, kurios pagrindą sudaro jau parengti veiklos vadovai, taip pat kitos sąlygos, keliamos franšizės pagrindu veikiančio verslo valdymui.

Šis franšizės paketas sukuria prielaidas pirmiems franšizės pardavimams, tačiau prieš pradėdant pardavinėti franšizes ir plėsti franšizės tinklą franšizės davėjas turi pasirūpinti viso franšizės tinklo valdymo metodikų parengimu. Šių metodikų tikslas – užtikrinti, kad franšizės tinklo plėtra ir jos funkcionavimas bei tobulinimas vyktų sistemingai, skaidriai ir efektyviai. Franšizės tinklo valdymo metodikų rinkinys dažniausiai susideda iš šių dalių:

- plėtros į naują rinką valdymo metodika;
- rinkodaros valdymo metodika;
- prekių / paslaugų plėtros, pardavimo ir tiekimo valdymo metodika;
- apmokymų ir pagalbos teikimo valdymo metodika;
- IT, kontrolės ir komunikacijos valdymo metodika;
- apskaitos ir finansų valdymo metodika.

Franšizės davėjas, turėdamas franšizės paketą ir franšizės tinklo valdymo metodikas, yra visiškai pasirėngęs franšizės tinklo plėtrai. Tačiau tam, kad ši plėtra būtų kryptinga, sisteminga ir efektyvi, ji turi būti kruopščiai suplanuota. Šiam tikslui yra rengiama franšizės plėtros strategija. Neretai plėtros strategija, franšizės paketas ir franšizės tinklo valdymo metodikos rengiamos lygiagrečiai.

Franšizės plėtros strategiją nustato kada, kur, kam, kaip ir už kiek bus parduodamos franšizės, kaip bus vystomas franšizės tinklas. Į franšizės plėtros strategijos sudėtį dažniausiai įeina ir taktinės strategijos realizavimo programos, kurios aiškiai nustato franšizės plėtros kryptį ir sprendimų priėmimo principus atskirose taikomosiose srityse, tokiose kaip mokesčiai, rinkodara, žmogiškieji ištekliai, inovacijų valdymas, apmokymai ir t. t.

Turėdamas franšizės paketą, franšizės tinklo valdymo metodikas ir vadovaudamasis parengta plėtros strategija, franšizės davėjas gali pradėti reklamuoti savo franšizę, dalyvauti franšizių parodose, kitais būdais ieškoti franšizės gavėjų, juos testuoti, atrinkinėti, vesti derybas ir su atrinktais kandidatais pasirašinėti franšizės sutartis.

Šiame procese aktyviai dalyvauja ir potencialūs franšizės gavėjai. Jie taip pat ieško patrauklių ir jų poreikius atitinkančių franšizių pasiūlymų, vertina juos, derasi dėl sąlygų ir galiausiai taip pat pasirašo franšizės sutartis. Būtent šis abipusis franšizės sutarties pasirašymas ir yra visapusiško bendradarbiavimo, paremto franšizavimo verslo modeliu, pradžia.

Franšizės davėjai, siekiantys nuolatinės ir sparčios savo tinklo plėtros, didelį dėmesį turi skirti tiek pastoviai kokybės kontrolei, tiek visos franšizės tobulinimui.

Franšizės tobulinimas gali būti susijęs su procesų efektyvumo didinimu, inovatyvių rinkodaros sprendimų taikymu, technologinių inovacijų diegimu, pasiūlos plėtra ir kitais aspektais. Visais atvejais patobulinimai yra naudingi tiek davėjui, tiek gavėjams, nes paprastai jie arba pagerina siūlomo produkto / paslaugos savybes, arba sumažina sąnaudas, arba padidina produktyvumą, arba pagerina kokią nors kitą esminę verslo savybę.

Neretai franšizės gavėjai yra skatinami patys ieškoti tobulinimo galimybių ir siūlyti jas franšizės davėjui. Davėjas vertina tokius tobulinimo pasiūlymus ir geriausius iš jų įdiegia visame franšizės tinkle. Pasirinkto ir įdiegto pagerinimo autorius – franšizės gavėjas – dažniausiai būna apdovanojamas finansiškai arba skatinamas kitais būdais, tokiu būdu sėkmingai veikiančios franšizės tinklai tampa nuolat tobulėjančiomis sistemomis, kurios sukaupia vis daugiau sėkmingos patirties ir pritraukia dar daugiau naujų franšizės gavėjų.

2.2. Franšizės pirkimo algoritmas

.....

Šio poskyrio tikslas – apibūdinti veiksmus ir sprendimus, kuriuos atlieka ir priima potencialus franšizės gavėjas, nusprendęs įsigyti franšizę ir jos pagrindą pradėti nuosavą verslą. Šiame poskyryje franšizės pirkimo algoritmą apžvelgsime labai trumpai, nes kiekvienam šio algoritmo žingsniui yra skirtas atskiras šios knygos skyrius.

Iš pradžių bus aptariamas potencialaus franšizės gavėjo apsisprendimas pradėti nuosavą verslą įsigyjant franšizę. Prieš apsisprendamas verslininkas turėtų kruopščiai atlikti savo tikslų ir motyvų įvertinimą, ištirti savo asmenines, finansines, profesines galimybes, numatyti rizikas, su kuriomis jis gali susidurti vystant nuosavą verslą, veikiantį franšizės pagrindu. Šis etapas leidžia potencialiam franšizės gavėjui ne tik suformuoti reikalavimus sau, bet ir aiškiai numatyti kriterijus, kuriais remdamasis jis vertins atskirų franšizių pasiūlymų atitiktį savo poreikiams ir galimybėms. Išsamiau šį etapą aptarsime 3 skyriuje „Franšizės gavėjo potencialo įvertinimas“.

Kai franšizės gavėjas įvertina savo norus ir galimybes bei suformuluoja pradinis atrankos kriterijus, kuriais remdamasis jis atliks pirminę franšizių paiešką, tuomet pradeda pirminę tinkamų franšizių atranka. Šio etapo tikslas – atrinkti pakankamą skaičių franšizių, kurios atitiktų bazinius gavėjo atrankos kriterijus ir iš kurių būtų galima pasirinkti dvi–tris franšizes išsamiam įvertinimui. Pagrindiniai informacijos apie franšizių pasiūlą šaltiniai yra franšizių katalogai, paieškos sistemos, franšizavimo parodos ir tiesioginė aplinkos analizė. Išsamesnės informacijos apie šį etapą rasite 4 skyriuje „Franšizių atranka“.

Kito etapo metu potencialus franšizės gavėjas turi atlikti išsamų kelių pasirinktų franšizių įvertinimą, pasirinkti tinkamiausias, įgyvendinti derybas dėl sutarties sąlygų ir pasirašyti franšizės sutartį. Šio etapo eigoje potencialus franšizės gavėjas turi įvertinti siūlomą franšizę ir franšizės tinklą visais požiūriais – turi būti vertinamas franšizės davėjas, franšizės verslo konkurencingumas, franšizės įsigijimo ir verslo plėtros sąlygos, finansinės prognozės, teisiniai franšizės sutarties aspektai ir t. t. Potencialiam franšizės gavėjui taip pat būtina rekomenduojama visą iš davėjo gautą informaciją

sutikrinti su informacija, kurią pateikia esami minėto davėjo gavėjai.

Potencialus gavėjas, išsamiai įvertinęs kelias franšizes, pasirenka patraukliausią ir pereina į derybų dėl sutarties sąlygų etapą. Tenka pripažinti, kad dažniausiai šios derybos yra tik formalumas, nes franšizės davėjai nėra linkę ieškoti kompromiso dėl atskirų sutarties sąlygų. Dažnas davėjas taiko principą, kuris angliškai vadinamas „take it or leave it“ („imk arba išeik“). Tačiau pasitaiko ir priešingų atvejų, kai nauja franšizė yra pasiruošusi derėtis dėl sutarties su kiekvienu nauju gavėju, siekdama pritraukti kuo daugiau franšizės gavėjų per kiek įmanoma trumpesnį laiką. Tokiu atveju franšizės gavėjas įgauna sąlyginę galią derėtis dėl sutarties sąlygų.

Kai franšizės sutarties sąlygos yra priimtinos abiem šalims, franšizės sutartis pasirašoma ir potencialus investuotojas tampa konkrečios franšizės gavėju, kuriam galioja visos franšizės tinkle priimtose taisyklės ir suteikiamos visos pagal sutartį numatytos teisės. Plačiau apie šį etapą skaitykite 5 skyriuje „Franšizės vertinimas ir pasirinkimas“.

2.3. Pirkimas-pardavimas

.....

Šio poskyrio tikslas – apibūdinti pagrindinius franšizės davėjo ir potencialaus gavėjo tarpusavio suderinamus franšizės pardavimo-pirkimo veiksmus, kuriuos atlikus yra pasirašoma franšizės sutartis.

Franšizės pirkimo-pardavimo procesas apima franšizės davėjo ir potencialaus franšizės gavėjo susipažinimą su kitos šalies pasiūlymais ir lūkesčiais, apsikeitimą informacija ir derybas dėl franšizės sutarties sąlygų. Paprastai franšizės pirkimo-pardavimo procesui būdingi šie etapai:

1. **Pirmasis kontaktas.** Franšizės pirkimo-pardavimo procesą paprastai inicijuoja franšizės pirkimu suinteresuotas asmuo (toliau – potencialus franšizės gavėjas). Potencialus franšizės gavėjas gali susisiekti su franšizės davėju bet kuriuo abiem šalims priimtiniu būdu, pavyzdžiui, el. paštu, telefonu, paštu, susitinkant parodoje ar kitame verslo modelio renginyje, asmeniškai atvykstant į franšizės davėjo būstinę ir pan. Pirmojo kontakto

- metu potencialiam franšizės gavėjui svarbu aiškiai išreikšti susidomėjimą franšizės pirkimu ir pasiryžimą pradėti derybų procesą.
2. **Apsikeitimas pradine informacija.** Derybų pradžioje kiekviena šalis turi gauti pagrindinę informaciją apie kitą šalį. Franšizės davėjo atstovas, gavęs užklausą, susisiečia su potencialiu franšizės davėju ir išsiunčia jam pradinę informaciją. Paprastai tai būna trumpas verslo modelio pristatymas ir klausimynas / paraiška potencialiam franšizės gavėjui. Į klausimyną / paraišką įtraukiami klausimai, kurių tikslas yra patikrinti potencialaus franšizės gavėjo tinkamumą pradėti verslą pagal franšizės sutartį, kaip, pavyzdžiui, šeiminė padėtis, franšizės gavėjo išsilavinimas ir darbo patirtis, nuosavo verslo valdymo patirtis, disponuojamos investicijų sumos, turimi lūkesčiai franšizės verslo atžvilgiu, motyvacija ir pan. Potencialus franšizės gavėjas susipažįsta su pateikta informacija, užpildo klausimyną ir persiunčia jį atgal franšizės davėjo atstovui.
 3. **Pirminis potencialaus franšizės gavėjo vertinimas.** Franšizės davėjo atstovas susipažįsta su klausimyne pateikta informacija ir įvertina, ar potencialaus franšizės gavėjo patirtis, lūkesčiai, preferencijos ir finansinės galimybės atitinka franšizės davėjo keliamus reikalavimus.
 4. **Papildomos informacijos siuntimas.** Jei potencialus franšizės gavėjas atitinka franšizės davėjo reikalavimus, jam siūloma tęsti derybas. Potencialiam franšizės gavėjui siunčiama išsamesnė informacija apie franšizę. Tai gali būti įmonės veiklos ir plėtros istorija, išsami informacija apie parduodamas prekes / teikiamas paslaugas, franšizės verslo koncepcijos pristatymas, t. y. franšizuojamo verslo veiklos principai, sėkmės faktoriai, franšizės gavėjų teisės ir pareigos ir pan.
 5. **Konfidencialumo sutarties pasirašymas.** Prieš pereinant į kitus franšizės pirkimo-pardavimo proceso etapus, dažniausiai pasirašoma konfidencialumo sutartis. Konfidencialumo sutartis apsaugo tolesniuose derybų etapuose franšizės davėjo perduodamą „jautrią“ informaciją, tokią kaip investicijų ir finansinis planas, franšizės mokesčiai, franšizės sutartis ir pan.
 6. **Rinkos potencialo vertinimas.** Franšizės davėjas yra suinteresuotas parduoti franšizę tik į tas rinkas, kurios turi potencialą jo prekių / paslaugų vartojimo atžvilgiu. Todėl franšizės davėjui yra pateikiamas kriterijų sąrašas, pagal kurį potencialus franšizės gavėjas turi surinkti informaciją apie franšizuojamam verslui aktualias rinkos sąlygas, kaip, pavyzdžiui, rinkos dydis (gyventojų / įmonių skaičius), vartotojų disponuojamos pajamos, rinkoje veikiančys konkurentai, didžiųjų prekybos tinklų skaičius ir pan. Franšizės davėjo atstovas susipažįsta su pateikta informacija ir įvertina, ar rinka yra patraukli franšizės pardavimui. Kartais rinkos potencialo vertinimą atlieka pats franšizės davėjas.
 7. **Potencialaus franšizės gavėjo pateiktos informacijos patikrinimas.** Norėdamas įsitikinti potencialaus franšizės gavėjo pateiktos informacijos patikimumu, franšizės davėjas gali prašyti pateikti šią informaciją pagrindžiančius dokumentus, kaip, pavyzdžiui, pažymas dėl išsiskolinimo valstybės institucijoms ir teistumo nebuvimo, finansinės atskaitomybės dokumentus / asmens pajamų deklaracijas, disponavimą reikiama investicijų suma pagrindžiančius dokumentus, kontaktus rekomendacijoms gauti ir pan.
 8. **Komercinio pasiūlymo pateikimas.** Įsitikinus potencialaus franšizės gavėjo patikimumu, pereinama prie finansinių sąlygų derinimo. Franšizės davėjas pateikia potencialiam franšizės gavėjui komercinį pasiūlymą su pradiniais ir periodiniais franšizės mokesčiais ir kitomis finansinėmis franšizės įsigijimo sąlygomis. Šiame etape dalyvaujant abiem šalims arba savarankiškai potencialus franšizės gavėjas gali ruošti konkrečiam gavėjo atvejui adaptuotą verslo planą su numatomomis pradinėmis ir einamosios veiklos investicijomis, jų atsipirkimo skaičiavimu, pateikiamos skaičiavimų prielaidos ir pan.
 9. **Sutarties pasirašymas.** Jei šalims pavyko pasiekti susitarimą ankstesniuose etapuose, derybų procesas baigiamas sutarties pasirašymu. Franšizės davėjas visada turi standartinę sutarties šabloną, kai kurios jo sąlygos kartais gali būti keičiamos pagal atskirą susitarimą su konkrečiu franšizės gavėju.

Franšizės pirkimo-pardavimo proceso etapų nuosekli eiga gali kisti priklausomai nuo kiekvieno franšizės davėjo patvirtintų vidinių franšizės pardavimo procedūrų. Potencialus franšizės gavėjas, gavęs iš davėjo patvirtinimą apie jo kandidatūros tinkamumą, turi teisę prašyti išsamesnės informacijos apie tolesnę derybų eigą.

.....
Rekomendacijos:

1. *Gaunamos informacijos patikrinimas. Franšizės pirkimo-pardavimo proceso metu ne tik franšizės davėjas privalo tikrinti jam pateikiamos informacijos patikimumą. Norėdamas išvengti nepatikimų franšizės davėjų, potencialus franšizės gavėjas pats turi skirti išskirtinį dėmesį jam pateikiamos informacijos turiniui ir ieškoti papildomos informacijos apie franšizės davėją kituose šaltiniuose – internete, laikraščiuose, apklausiant esamus franšizės gavėjus ir pan.*
2. *Susitikimas su franšizės davėju. Potencialus franšizės gavėjas turėtų asmeniškai susitikti su franšizės davėjo vadovaujančiais atstovais, apsilankyti franšizės davėjo būstinėje ir įvertinti, ar bendras įmonės verslo valdymo ir bendravimo organizavimo su gavėjais stilius yra priimtinas.*

.....
Pateikiamos informacijos turinys

Daugelyje valstybių franšizės pirkimo-pardavimo procesas nėra teisiškai reglamentuotas, išskyrus franšizės sutarties nuostatas. Todėl ir franšizės gavėjui pateikiamos informacijos turinys priklauso tik nuo franšizės davėjo. Neturint baigtinio sąrašo, gavėjui sunku pačiam susidėlioti klausimų sąrašą, kurie apimtų visą jam svarbią informaciją ir suprasti, kokie klausimai yra įprasti, o kokie galbūt pažeistų konfidencialumo principą ar verslo etiką. Taigi kokios informacijos potencialus franšizės gavėjas turėtų prašyti iš franšizės davėjo? Siūlome pasiremti JAV pavyzdžiu ir panaudoti šioje šalyje veikiantiems franšizės davėjams privalomą informacijos pateikimo turinį¹:

1. **Franšizės davėjas.** Franšizės davėjo pavadinimas, jo pirmtakai, turimi filialai ir dukte-

rinės bendrovės, davėjo prekės ženklas (-ai), pavadinimas, įmonės registravimo data.

2. **Verslo patirtis.** Bibliografinė ir profesinė informacija apie franšizės davėjo vadovaujančiuosius asmenis.
3. **Bylinėjimosi istorija.** Informacija apie baudžiamąsias ir civilines bylas, susijusias su franšizės davėju arba jo darbuotojais (jei tokių buvo).
4. **Bankrotų istorija.** Informacija apie franšizės davėjo arba jo vadovaujančiųjų asmenų paskelbtus bankrotus (jei tokių buvo).
5. **Pradiniai franšizės mokesčiai.** Informacija apie mokesčius, kuriuos privalo sumokėti franšizės gavėjas už franšizės įsigijimą, taip pat apie veiksnius, turinčius įtakos jų dydžiui.
6. **Kiti mokesčiai.** Informacija apie visus kitus periodiškai mokėtinus mokesčius, pavyzdžiui, apmokymų mokestis, įnašas į bendrą rinkodaros biudžetą ir pan.
7. **Pradinės investicijos.** Informacija apie investicijas, kurių reikalauja verslo franšizės pagrindu pradžia, pavyzdžiui, nekilnojamo turto įsigijimas ar nuoma, įrangos pirkimas, prekių pirkimas, licencijų įgijimas ir pan.
8. **Prekių ir paslaugų pirkimo apribojimai.** Informacija apie franšizės davėjo apribojimus, taikomus franšizės gavėjų vykdomiems prekių, paslaugų, įrangos ir kitiems pirkimams.
9. **Franšizės gavėjo išipareigojimai.** Informacija apie franšizės gavėjo išipareigojimus, kurie atsiranda po franšizės įsigijimo, pavyzdžiui, privalomas dalyvavimas įvadinuose ir periodiniuose apmokymuose, franšizės mokesčių mokėjimas, nekonkuravimo reikalavimai, dalyvavimas bendroje rinkodaros programoje ir t. t.
10. **Finansavimo galimybės.** Informacija apie franšizės davėjo siūlomas finansavimo galimybes (jeigu tokios yra).
11. **Franšizės davėjo teikiamas palaikymas.** Informacija apie franšizės davėjo teikiamą palaikymą iki ir po franšizės pagrindu veikiančio padalinio atidarymo, pavyzdžiui, pagalba pasirenkant padalinio vietą, privalomas įvadinų ir periodinių apmokymų organizavimas, bendros rinkodaros programos vykdymas ir t. t.

.....
¹ North American Securities Administrators Association, Franchise Registration And Disclosure Guidelines, <http://www.nasaa.org/industry___regulatory_resources/Franchise/>

12. **Teritorija.** Informacija apie išskirtines teritorines teises ir franšizės davėjo teisę keisti šiuos teritorinius susitarimus.
13. **Prekių ženklai.** Informacija apie prekių ženklus, prekių-paslaugų pavadinimus, kurie bus naudojami.
14. **Patentai, autorių teisės ir nuosavybės informacija.** Informacija apie franšizės gavėjo galimybes naudotis franšizės davėjo turimomis intelektinės nuosavybės teisėmis.
15. **Įsipareigojimai dalyvauti faktinėje verslo, vykdomo pagal franšizės sutartį, veikloje.** Informacija apie franšizės davėjo reikalavimus franšizės gavėjui asmeniškai dalyvauti franšizės pagrindu vykdomo verslo veikloje.
16. **Aprisąjimai parduodamoms prekėms / paslaugoms.** Informacija apie prekes / paslaugas, kurias gali pardavinėti franšizės gavėjas.
17. **Sutarties pratęsimas, nutraukimas, teisių perleidimas ir ginčų sprendimas.** Informacija apie sutarties sąlygas – terminus, jų pratęsimo galimybes, galimas sutarties nutraukimo priežastis, teisių perleidimo galimybes ir sąlygas ir pan.
18. **Viešieji asmenys.** Jeigu verslo, vykdomo pagal franšizės sutartį, veikloje dalyvauja viešieji asmenys, pateikiama informacija apie jų dalyvavimo finansines sąlygas.
19. **Finansinių rezultatų pateikimas.** Apibendrinta informacija apie esamų franšizės gavėjų finansinius rezultatus.
20. **Franšizės davėjo padaliniai ir franšizės gavėjai.** Informacija apie franšizės davėjo valdomus padalinius ir kitus franšizės gavėjus, per artimiausius kelerius metus planuojamų atidaryti naujų padalinių ir planuojamų parduoti franšizių skaičių ir pan.
21. **Finansinė atskaitomybė.** Paskutinių 3 metų finansinės atskaitomybės dokumentai.
22. **Sutartis.** Franšizės sutarties šablonas.

Šis informacijos sąrašas apima visas esmines franšizės dalis. Turėdamas informaciją pagal visus sąrašo punktus, franšizės gavėjas gali visapusiškai įvertinti davėjo pasiūlymą. Šios informacijos pakanka argumentuotam sprendimo priėmimui. Tikėtina, kad franšizės davėjai, veikiantys tose šalyse, kur franšizės pardavimo procese pateikiamos informacijos turinys nėra teisiškai reglamentuotas, iš karto nepateiks gavėjui visos pirmiau išvardytos informacijos. Tačiau bendradarbiavimui sėkmingai vystantis, papildomą informaciją galima gauti derybų eigoje.

.....

Rekomendacijos: pagal pateikiamos informacijos informatyvumą ir kokybę galima spręsti apie davėjo rimtumą ir patikimumą.

.....

3 FRANŠIZĖS GAVĖJO POTENCIALO ĮVERTINIMAS

Šios knygos skyriuje „Franšizės verslo pradžia“ buvo trumpai apžvelgtas franšizės įsigijimo algoritmas, sudarytas iš kelių esminių žingsnių:

- » potencialaus franšizės gavėjo savęs įvertinimas;
- » pirminė franšizių atranka;
- » išsamus franšizių įvertinimas ir pasirinkimas, derybos, sutarties pasirašymas.

Šio skyriaus tikslas – išsamiai supažindinti skaitytoją su savo, kaip franšizės gavėjo, verslumo potencialo vertinimo būdais.

Pirmas žingsnis nuosavo verslo link – motyvų pradėti verslą įvertinimas. Motyvai, dėl kurių dažniausiai yra įsigijamos franšizės, yra apibūdinami pirmame šio skyriaus poskyryje. Antrame poskyryje aprašome metodus, kuriais naudodamasis potencialus franšizės gavėjas gali sistemingai įvertinti savo asmeninius siekius ir lūkesčius, susijusius su franšizės verslu, bei palyginti juos su franšizės verslo reikalavimais.

3.1. Franšizės įsigijimo motyvai ir rizikos

Yra daug priežasčių, dėl kurių verslininkai pradeda verslą – vieni siekia pinigų, kiti – valdžios, treči realizuoja savo kūrybinį potencialą, ketvirti ieško nepriklausomybės. Taip pat nemažai motyvų gali lemti ir sprendimą įsigyti franšizę. Pavyzdžiui, vieni franšizės perka, nes nori investuoti, kiti tampa franšizės gavėjais, nes mėgsta konkretaus franšizės prekės ženklo produktus, treči ieško alternatyvos samdomam darbui. Toliau pateiksime dažniausiai sutinkamus franšizės įsigijimo motyvus.

3.1.1. Patikrintas verslo modelis

Dažnas franšizės gavėjas įsigyja franšizę, nes pasitiki jau patikrintu verslo modeliu, kuris gerokai sumažina verslo nesėkmės riziką. Nesėkmės rizika mažėja dėl to, kad verslas veikia jau daug metų, buvo susidūręs su sunkumais, nepalankiomis situacijomis, padarė klaidų ir jas ištaisė, tokiu būdu įgijo didžiulę patirtį. Tikėtina, kad franšizės gavėjas, įsigydamas franšizę, išvengs daugelio klaidų, kurios jau buvo padarytos franšizės davėjo ir kitų franšizės gavėjų. Tai suteikia papildomo pasitikėjimo franšize ir verslu.

3.1.2. Prekės ženklo įvaizdis ir žinomumas

Verslo pradžioje rinkodara turi ypač didelę svarbą verslo sėkmei. Kol produktas ar paslauga nėra plačiai žinomi, tenka aktyviai siekti žinomumo, norint pritraukti klientus ir didinti apyvartą. Tai reikalauja ne tik nemažų finansinių išteklių, bet dažnai ir daug laiko.

Rinkodara franšizės tinkluose dažniausiai vykdoma bendrai ir unifikuoti. Franšizės gavėjo valdomas padalinys gauna naudos iš viso tinklo rinkodaros. Dažnai prekės ženklo žinomumas tampa viena reikšmingiausių priežasčių, nulemiančių franšizės įsigijimą.

Tais atvejais, kai franšizės gavėjas, įsigydamas franšizę, gauna teisę naudotis jau žinomu prekės ženklu, jam dažniausiai nereikia ne tik investuoti didelių sumų į rinkodarą, bet ir rūpintis rinkodaros strategija, taktiniais sprendimais. Jei prekės ženklas yra gerai žinomas atitinkamoje rinkoje, yra didelė tikimybė, kad gavėjas užsitikrins lojalių pirkėjų srautą.

3.1.3. Lengvesnis būdas pritraukti finansavimą

Didžioji dalis žmonių, nusprendusių steigti savo verslą, susiduria su pradinių investicijų pritraukimo klausimu. Verslininkas gali pritraukti pinigus verslo pradžiai iš bankų, giminių, nuosavų lėšų, investuotojų, tačiau dažniausiai visi šie būdai yra susiję su didele investuotojų rizika. Siekdami sumažinti šią riziką, investuotojai gali reikalauti užstato, bendro finansavimo ar kitų rizikos mažinimo priemonių. Neretai pradedančiam verslininkui šie reikalavimai tampa nepakeliami. Franšizės įsigijimo atveju investuotojų rizika yra mažesnė negu investavimo į naują savarankišką verslą atveju. Bankai, kiti skolintojai, strateginiai investuotojai ar verslo angelai, matydami ne abstrakčią ir nepatikrintą verslo idėją, o konkrečius kitų jau veikiančių franšizės gavėjų finansinius rodiklius, franšizės davėjo istoriją ir reputaciją, gali lengviau priimti sprendimą dėl finansavimo skyrimo.

3.1.4. Apmokymai ir pastovus palaikymas

Neretai pradedantieji verslininkai susiduria su sunkumais dėl to, kad nežino, kaip pasielgti vienoje ar kitoje situacijoje, neturi atitinkamos verslo valdymo patirties. Didžioji dalis jų, esant galimybei, noriai perimtų reikalingas žinias iš patyrusių verslininkų ir kreiptųsi patarimo kasdieniais verslo valdymo klausimais. Tokiomis privilegijomis gali naudotis beveik visi franšizės gavėjai.

Apmokymai ir pastovus palaikymas, gaunamas iš franšizės davėjo, yra dar viena priežastis, dėl kurios verslininkai nusprendžia verslą pradėti įsigydami franšizę. Prieš veiklos pradžią franšizės gavėjas paprastai apmokomas verslo valdymo subtilybių. Franšizės gavėjo personalas gauna instrukcijas, kaip valdyti verslo procesus ir atlikti kasdienes operacijas prekybos ar paslaugų padalinyje. Apmokymų intensyvumas skirtingų franšizių atvejais gali skirtis, tačiau dauguma jų turi pradinių apmokymų programas ir nurodo, kiek laiko per metus toliau bus tam skiriama.

Pastovus palaikymas neapsiriboja vien apmokymais. Franšizės davėjas yra tiesiogiai suinteresuotas franšizės gavėjo sėkme. Todėl franšizės gavėjai yra ne tik kontroliuojami franšizės davėjo, bet ir nuolat yra jo palaikomi. Franšizės davėjai naudoja įvairias franšizės gavėjų palaikymo priemones. Viena iš pagrindinių

priemonių, sutinkama beveik visų franšizių atvejais, yra Franšizės valdymo žinynas (angl. „*Franchise operations manual*“), kuris suteikia franšizės gavėjui išsamias verslo procesų organizavimo ir valdymo instrukcijas. Deja, net ir geriausias franšizės valdymo žinynas negali numatyti ir aprašyti visų įmanomų situacijų. Todėl dauguma pažengusių franšizės davėjų suteikia gavėjams galimybę gauti operatyvų atsakymą iš kompetentingų specialistų į su verslo valdymu susijusius klausimus. Neretai atsakymo galima kreiptis ne tik į franšizės davėją, bet ir į kitus tinklo franšizės gavėjus.

3.1.5. Rizikos

Franšizės davėjas leidžia laiką ir pinigus, kad patikrintų idėjas ir padarytų klaidų, t. y. sukurtų verslo modelį ir patikrintų jį praktiškai. Patikrintas verslo modelis ir žinomas prekės ženklas pritraukia franšizės gavėjus. Tuo pačiu metu franšizės davėjas privalo sukurti ir nuolat optimizuoti franšizės gavėjų palaikymo sistemą, kuri padeda išlaikyti pritrauktus franšizės gavėjus franšizės tinkle.

Teoriškai franšizės davėjas neturėtų parduoti franšizės tam, ko nepasamdytų dirbti į savo kompaniją. Taip pat teoriškai franšizės gavėjas neturėtų pirkti franšizės, jei nenorėtų tokio vadovo ar partnerio. Franšizės davėjai ir gavėjai privalo aiškiai suvokti, kokios rizikos egzistuoja franšizės santykiuose. Pateiksime kelis pavyzdžius rizikų, į kurias potencialus franšizės gavėjas privalo atkreipti dėmesį.

- ✎ **Neveiklus franšizės davėjas.** Tai situacija, kai franšizės davėjas vengia reaguoti į rinkos pokyčius ir neskiria pakankamai dėmesio nuolatiniam verslo modelio tobulinimui.
- ✎ **Išpūsti franšizės gavėjo lūkesčiai.** Franšizės gavėjai kartais yra linkę tikėtis iš franšizės davėjų daugiau, nei franšizės davėjai gali duoti. Franšizė yra efektyvi priemonė, bet ji nenuima nuo franšizės gavėjų pareigos dirbti.
- ✎ **Franšizės davėjas yra per daug lankstus.** Nepaisant to, kad franšizės gavėjai yra labai priklausomi nuo franšizės davėjo, dažnas franšizės davėjas jaučia spaudimą iš franšizės gavėjų. Per didelis lankstumas gali turėti neigiamos įtakos verslo rodikliams.
- ✎ **Franšizės davėjas neklauso savo franšizės gavėjų ir atvirkščiai.** Franšizės santykiai

yra partnerystė. Jei partneriai nesugeba tinkamai bendrauti, partnerystei iškyla grėsmė.

- » **Franšizės davėjas nesugeba užtikrinti franšizės gavėjų palaikymo.** Kai kurios franšizės auga labai greitai ir gali iškilti rizika, kad franšizės davėjas nespės tinkamai aptarnauti visų franšizės gavėjų.

Šios rizikos yra specifinės – kylančios dėl ypatingos franšizės davėjo ir gavėjų santykių svarbos. 5 skyriuje „Franšizės vertinimas ir pasirinkimas“ pateikti patarimai, kurie padės šias rizikas analizuoti ir mažinti jų galimą poveikį Jūsų verslui.

3.2. Potencialaus franšizės gavėjo norų, poreikių ir galimybių įvertinimas

Ankstesni šios knygos skyriai suteikė informacijos apie dažniausius franšizės įsigijimo motyvus ir su franšizės įsigijimu susijusias rizikas. Šiame skyriuje trumpai aptarsime, kaip tinkamai įvertinti savo galimybes bei įgūdžius, kurie yra svarbūs norint pradėti verslą franšizės sutarties pagrindu. Nemažai pradedančių verslininkų, taip pat ir franšizės gavėjų, nepakankamai įsigilina į reikalavimus, kuriuos jiems iškelia verslas, ir neįvertina, ar jų gebėjimai ir kompetencija atitinka šiuos reikalavimus. Neretai toks paviršutiniškas požiūris lemia asmeninį nepasitenkinimą, nepakankamą verslo sėkmę ir kitas neigiamas pasekmes.

Šiame poskyryje pateikiame dažniausiai sutinkamų asmens įvertinimui skirtų klausimų sąrašą, kuris gali padėti Jums apibrėžti savo poreikius ir jų įgyvendinimui turimą potencialą.

3.2.1. Jūsų charakteris

Franšizės gavėjas yra priklausomas nuo franšizės davėjo. Todėl franšizės gavėjas privalo sugebėti žaisti pagal franšizės davėjo taisykles.

Rekomenduojame užduoti sau tokius klausimus:

- » *Ar Jūs esate pasiruošę priimti franšizės davėjo taisykles, discipliną ir gal net uniformą?*

- » *Ar iškelę tikslą Jūs būsite linkę padaryti viską, kad tą tikslą pasiektumėte, ar labiau tikėtina, kad nepavykus pasiekti tikslo lengvai, tiesiog užsiimsite kitu projektu?*
- » *Ar Jūs pasiruošę visiškai atsiduoti verslui?*

Jei Jums sunku vykdyti nurodymus, Jūs esate laisvės mėgėjas ir bet kuri sistema daro Jus nelaimingą, tada tikėtina, kad Jums reikia dar kartą įvertinti franšizės tinkamumą Jūsų tikslų įgyvendinimui.

3.2.2. Jūsų įgūdžiai ir gebėjimai

Pradžiai rekomenduojame įvertinti aspektus, susijusius su bendrąja Jūsų patirtimi versle arba darbe.

Rekomenduojame užduoti sau šiuos klausimus:

- » *Ar turite verslo valdymo patirties?*
- » *Ar dirbote panašų darbą iki tol?*

Prieš atsakydami į toliau pateiktus klausimus, pabandykite įsivaizduoti save visą darbo dieną naujame darbe – prie planuojamos įsigyti franšizės šturvalo.

Nuo pat pirmos darbo minutės turėsite atlikti tam tikrus veiksmus. Tarkime, Jūs ką tik įsigijote kavinės franšizę. Anksti ryte atskubate į savo naują kavinę, rakinatė duris, tvarkotės, rengiatės darbo dienai. Aptarnaujate klientus, šypsojate, verdate skaniausią kavą, patiekiate pyragaičius, tvarkotės, valote grindis, pasitinkate klientus, sureguliuojate ir parenkate muziką ir panašiai. Po darbo valandų pasiliekatė darbe ir suvedate dienos apskaitą, rengiate rinkodaros akcijas ir planus, dėliojate finansinius planus ir t. t.

- » *Ar Jūs – vienas žmogus – galite tai padaryti? Ar Jums reikės pagalbos?*
- » *Ar Jūs esate pasiruošęs ir galite dirbti daugiau nei 8 valandas per dieną?*
- » *Ar Jūs esate kantrus žmogus ir galite ramiai laukti rezultatų?*

Jei Jūs norite įsigyti franšizę, kuri vykdytė veiklą visai kitoje srityje, nei Jūs dirbate iki šiol, tai Jums gali kainuoti daugiau laiko ir pastangų. Kartais sėkmingai pakeisti veiklos srities yra tiesiog neįmanoma. Jei Jūs įsigysite franšizę tos srities, kurioje dirbate ir esate sukaupę patirties, tikėtina, kad pati pradžia bus gerokai lengvesnė

3.2.3. Protinis ar fizinis darbas?

- » *Kas Jums geriau sekasi – fizinis ar protinis darbas?*
- » *Kokio darbo Jūs norite?*
- » *Kokiam teikiate pirmenybę?*

Jums labiau patinka stovėti už baro vakarėlio metu ir pašėlusiai pilstyti gėrimus ar mieliau save įsivaizduojate sėdintį biure ir užsakinėjantį gėrimus ir indus minėtam barui? Abu darbai yra svarbūs, bet galvodami apie nuosavą verslą, Jūs turite įvertinti, kokį darbą Jūs norėsite ir galėsite dirbti ir ko iš Jūsų pareikalaus Jūsų franšizė. Galbūt Jums teks pasamdyti ir daugiau žmonių, bet gal Jūs susidorosite ir vienas. Šie klausimai turi būti apsvarstyti prieš įsigyjant franšizę, kad vėliau netektų nusivilti.

3.2.4. Darbo laikas: visa darbo diena ar dalis jos?

Šiuo metu šalyse, kuriose veikia tūkstančiai franšizių, populiarios pusės darbo dienos franšizės. Jomis žmonės užsiima norėdami prisidurti prie algos ar užsiimti mėgstama veikla (jei, žinoma, to nesuteikia darbovietė). Šio tipo franšizės dažniausiai būna gana paprastos valdyti, su laisvu grafiku ir nereikalaujančios didelių investicijų. Populiariausios pusės darbo dienos franšizės yra paslaugų srityje. Jos veikia konsultacijų, patalpų valymo, siuntinių išvežimo ir kitose srityse. Jei norite dirbti visą darbo dieną ir franšizę paversti pagrindiniu savo pajamų šaltiniu, galbūt svarstysite užsiimti prekybine veikla, t. y. prekiauti drabužiais, maistu, aksesuarais. Tokia veikla iš Jūsų, bent jau iš pradžių, pareikalaus daugiau laiko. Turite būti nusiteikę dirbti ilgas valandas, kad pasiektumėte savo tikslą (daugiau informacijos apie franšizių įvairovę surasti poskyryje „Franšizių įvairovė“).

3.2.5. Šeimos palaikymas

Kad ir kaip bebūtų, brangiausia ką turime – mūsų šeima. Prieš pradėdant svarstyti galimybę įsigyti franšizę būtina tai suderinti su artimiausiais žmonėmis. Galbūt Jūsų sutuoktinis mąsto lygiai taip pat kaip Jūs ir jau netrukus galėsite franšizės pagrindu pradėti verslą kartu? Tačiau, jeigu Jūsų sutuoktinis nori daugiau laiko praleisti su šeima, jis gali nepritarti franšizės įsigijimo idėjai. Nepamirškite, kad franšizės įsigijimas, kaip ir daugumos verslų pradžia, yra susietas su investicijomis, kurios yra svarbios Jūsų šeimai.

- » *Ar rizikai pritaro kiti šeimos nariai?*
- » *Ar Jūs galėsite dirbti ilgiau nei nuo aštuntos valandos ryto iki penktos valandos vakaro?*
- » *Ar turėsite galimybę dirbti savaitgaliais, jei reikės?*
- » *Kokios įtakos franšizės įsigijimas turės Jūsų šeimai?*
- » *Ar Jums būtinas aiškus verslo atskyrimas nuo asmeninio gyvenimo?*

3.2.6. Finansiniai resursai

Prieš pradėdant verslą franšizės pagrindu būtina įvertinti savo finansines galimybes. Kai kurios franšizės reikalauja daugiau, kitos – mažiau investicijų. Būtina aiškiai suprasti visų finansavimo galimybių teigiamus ir neigiamus aspektus, apie juos bus rašoma vėliau. Verslo franšizės pagrindu pradžių galima finansuoti keletu būdu:

- » panaudoti asmenines santaupas,
- » skolintis iš banko ir kitų finansinių institucijų,
- » ieškoti investuotojų.

Kiekvienas iš čia išvardytų verslo finansavimo būdų turi savų teigiamų ir neigiamų savybių. Jei Jūs planuojate įsigyti labai mažai investicijų reikalaujančią franšizę, galbūt Jums nereikės ieškoti pinigų išorės aplinkoje, gal Jūs puikiai susidorosite su iškilusiais iššūkiu pasinaudodami savo asmeniniu biudžetu. Augant investicijų dydžiui didėja išorinio finansavimo poreikis. Svarbu suprasti, kad skolintis iš banko nėra vienintelė išeitis. Jūs taip pat galite ieškoti investuotojų, kurie medžioja geras idėjas ir verslus, turinčius didelę sėkmės tikimybę. Taip pat reikia nepamiršti, kad ir Jūsų pažįstami bei draugai taip pat gali būti Jūsų verslo investuotojais. Kartais investicijos slypi arčiau nei manome.

- » *Ar Jums pakaks pinigų ne tik verslui pradėti, bet ir išsilaikyti pradinėje stadijoje?*
- » *Ar nepamiršote, kad be verslo valdymo, dar reikės apmokėti asmeninio būsto sąskaitas, pirkti maistą ir drabužius?*
- » *Kokia suma Jūs esate pasiruošę rizikuoti?*
- » *Ar turite atsargų, kurias galėsite panaudoti ištikus problemoms?*
- » *Ar Jūsų kreditinė istorija leis Jums gauti papildomų lėšų, jei iškils toks poreikis?*

3.2.7. Franšizės verslo modelio išmanymas

Galiausiai būtina suprasti franšizės, kaip verslo modelio, veikimo principus, jo teigiamas ir neigiamas savybes, stiprybes ir rizikas. Tai būtina tam, kad ateityje nesusidurtumėte su netikėtais nemaloniais siurprizais. Franšizė vis dar yra pakankamai jauna verslo forma, tad ir žmonių, gerai išmanančių šį verslo modelį, nėra daug.

Labai tikimės, kad skaitant šią knygą, franšizavimo verslo modelis Jums taps vis įdomesnis, o franšizės įsigijimo mechanizmas – vis aiškesnis.

4 FRANŠIZIŲ ATRANKA

Jei įvertinęs savo poreikius ir galimybes potencialus franšizės gavėjas nusprendė, kad yra pasirengęs žengti dar vieną žingsnį link franšizės įsigijimo, jam reikia pasiruošti franšizių atrankai. Pasaulyje veikia dešimtys tūkstančių įvairiausių franšizių. Poskyryje „Franšizių įvairovė“ jau buvo pasakojama apie tai, kokios skirtingos gali būti franšizės. Franšizių atrankos tikslas – iš didžiulio skaičiaus franšizių atrinkti kelias, kurias vėliau reikės palyginti ir priimti galutinį sprendimą.

4.1. Franšizės atrankos kriterijų nustatymas

Kai kalbama apie pasirinkimą, daugelio žmonių sprendimams įtaką daro du pagrindiniai faktoriai – racionalumas ir emocijos. Siekiant subalansuoti racionalumą ir emocijas, pradinės franšizių atrankos metu mes siūlome naudoti toliau pateiktą kriterijų sąrašą.

4.1.1. Prekės ženklo žinomumo lygis

Daugeliui verslų prekių ženklas yra vienas iš svarbiausių sėkmės faktorių. Įsigyjantis franšizę gavėjas turės sutikti vykdyti veiklą naudojantis franšizės davėjo prekės ženklu. Akivaizdu, kad prekės ženklas ir jo patrauklumo vertinimas tampa itin svarbus.

Franšizės prekės ženklo žinomumo vertinimo metu siūlome atkreipti dėmesį į kelis dažniausiai sutinkamus scenarijus:

- » Prekės ženklas yra žinomas Jūsų šalyje ir joje yra šio prekės ženklo padalinių. Tokiu atveju

franšizės gavėjas galės išnaudoti sukauptą šio ženklo potencialą ir populiarumą Jūsų šalyje pritraukiant klientus.

- » Prekės ženklas yra žinomas Jūsų šalyje, tačiau joje nėra šio prekės ženklo padalinių. Šiuo atveju franšizės gavėjas galės išnaudoti prekės ženklo žinomumą, pritraukiant klientus. Tačiau tuo pačiu metu prireiks rinkodaros, siekiant informuoti klientus apie prekės ženklo atsiradimą Jūsų šalyje.
- » Prekės ženklas nėra žinomas ir nėra naudojamas verslo vykdymui Jūsų šalyje. Tokioje situacijoje franšizės gavėjas, planuojantis įsigyti šį prekės ženklą naudojančią franšizę, turės savarankiškai arba su kitais gavėjais ir davėju rūpintis rinkodaros kampanijų vykdymu, kad sukurtų teigiamą prekės ženklo žinomumą šalyje.

Tokie galingi prekių ženklai, kaip, pavyzdžiui, „Burger King“ arba „Subway“, yra žinomi ir palankiai vertinami beveik visame pasaulyje, nors jų veiklos geografija neapima daugelio pasaulio šalių. Dėl labai didelio žinomumo ir populiarumo, nepaisant to, kad minėti franšizės tinklai dar neturi padalinių kai kuriose šalyse, jų franšizės kaina tikėtina bus gana aukšta.

Priklausomai nuo verslo specifikos ir Jūsų tikslų, Jums gali būti priimtinas bet kuris iš pirmiau paminėtų scenarijų, tačiau labiau tikėtina, kad kuo žinomesnis yra prekės ženklas, tuo daugiau prielaidų yra sėkmingesniai verslui, tuo lengviau Jums bus pradėti verslą.

Rekomendacija: pradiniam etape nepamirškite pasidomėti, ar Jūsų analizuojamos franšizės prekės ženklą žino Jūsų šeimos nariai, draugai, pažįstami. Paieškokite, ar vietinėje žiniasklaidoje yra minimas Jums įdomios franšizės prekės ženklas.

4.1.2. Investicijų poreikis

Antras kriterijus pradinei franšizių atrankai yra investicijų į verslo, veikiančio franšizės pagrindu, pradžia – apimtis. Jei pasinaudosite šioje knygoje siūlomu franšizės išigijimo algoritmu, prieš pradėdami rinktis franšizę Jūs jau žinosite savo finansines galimybes. Šis kriterijus padės Jums negaišti laiko veltui franšizėms, kurių Jūs paprasčiausiai negalite įpirkti.

.....
Rekomendacija: praktikoje, ypač šalyse, kur franšizavimas labai paplitęs, dažnai naudojama sąvoka „nebrangi franšizė“ (angl. „low cost franchise“). Todėl, jei Jūsų finansinės galimybės nėra didelės ir Jūs ilgą laiką negalite surasti tinkamos franšizės, pabandykite ieškoti tarp šios kategorijos franšizių.

4.1.3. Patirties poreikis

Vienas iš franšizės pranašumų yra tai, kad dauguma verslo procesų yra jau patikrinti praktiškai ir sistemiškai aprašyti. Tačiau tai nereiškia, kad bet kurią franšizę gali valdyti bet koks žmogus. Dar vienas kriterijus, kurį potencialus franšizės gavėjas privalo nustatyti, yra patirtis, kuri būtina verslo valdymui. Reikalavimai patirčiai priklauso nuo konkrečios franšizės. Jūs, kaip potencialus franšizės gavėjas, galite ieškoti franšizės, kuri reikalauja patirties, kurią Jūs turite, arba atvirkščiai – ieškoti franšizės davėjo, kuris nenustato tokių reikalavimų patirčiai, kurių Jūs negalite įvykdyti.

Nepamirškite ir to fakto, kad trūkstamą informaciją ir apmokymus Jums dažniausiai suteiks franšizės davėjas. Jis, kaip ir Jūs, yra suinteresuotas Jūsų verslo sėkme ir todėl dės protingas pastangas, kad Jūsų verslas klestėtų.

4.1.4. Rinkos analizė

Pradinės franšizių atrankos etape potencialus franšizės gavėjas turi ne tik žinoti savo poreikius ir galimybes. Taip pat yra būtina sužinoti, kokie yra rinkos ir segmento, kuriuose planuojama veikla, poreikiai ir galimybės. Rinkos analizė privalo atlikti kiekvienas naują verslą pradedantis verslininkas. Potencialūs franšizės gavėjai

nėra išimtis. Išanalizavus rinką ir nustačius patraukliausią verslo sritį, pradinės franšizių paieškos kryptys taps aiškesnės.

Nustačius pirmiau pateiktus kriterijus, potencialus franšizės gavėjas gali pradėti franšizių paiešką ir pradinės informacijos apie jas rinkimą.

4.2. Franšizių paieška

Šiame poskyryje trumpai apžvelgsime pagrindinius franšizių paieškos kanalus.

4.2.1. Franšizių katalogai

Vienas pigiausių ir paprasčiausių būdų susipažinti su siūlomomis franšizėmis yra internetiniai franšizių katalogai. Tokiuose kataloguose galima rinktis franšizės pagal veiklos sritį, investicijų dydį ir kitokius parametrus. Juose taip pat galima surasti informaciją apie tai, kokiose rinkose planuojama franšizės tinklo plėtra. Tačiau internetiniai katalogai turi vieną neigiamą savybę – juose nerasite labai išsamios informacijos. Norint gauti daugiau informacijos Jums teks kreiptis į katalogo valdytojus / administratorius arba tiesiogiai į franšizės davėją. Tai užtruks, o atsakymas ne visada bus individualus.

Keletas populiariausių internetinių franšizių katalogų:

.....
www.franchisedirect.com

www.franchiseeurope.com

www.franchisekey.com

www.franchisegator.com

Šis būdas yra pakankamai veiksmingas ir populiarus JAV ir Vakarų Europoje, tačiau mažesnėse valstybėse franšizių katalogai žengia pirmuosius žingsnius. Pirmasis ir šios knygos išleidimo metu vienintelis toks specializuotas internetinis katalogas Baltijos šalyse yra „Franchise-Shop“ (versija Lietuvai: www.franchise-shop.lt, versija Latvijai: www.franchise-shop.lv, versija Estijai: www.franchise-shop.ee). Dideliuose portaluose labai dažnai sunku surasti informacijos apie franšizę, kuri būtų parduodama

būtent nedidelės šalies rinkai. „Franchise-Shop“ pagrindinis išskirtinumas yra orientacija į Baltijos regiono šalis – Lietuvą, Latviją ir Estiją. Visos šiame tinklalapyje skelbiamos franšizės siekia surasti franšizės gavėjų būtent šiame regione.

4.2.2. Paieškos sistemos

Didžiąją dalį informacijos apie franšizes galite rasti pasitelkę paieškos sistemas, tokias kaip google.com, yahoo.com ir kt. Internetu Jūs galite lengvai surasti ne tik oficialius franšizių tinklalapius, bet ir analitinius straipsnius apie Jus dominančias franšizes.

Oficialiuose tinklalapiuose dažniausiai surasite pradinę oficialią informaciją apie franšizę. Jei informacijos Jums trūksta, būtina pasidomėti ir užklausti franšizės davėjo papildomos informacijos. Kai kurie franšizės davėjai, prieš pateikdami išsamesnę informaciją apie franšizę, reikalauja užpildyti anketas. Kartais anketa gali sudaryti ir keliolika puslapių. Tokiu būdu franšizės davėjai apsaugo nuo nereikalingo laiko švaistymo. Rimtas kandidatas (t. y. potencialus franšizės davėjas) tikrai užpildys išsamią anketą.

Nenustebkite, jei franšizės davėjo puslapyje nerasite jokios informacijos apie franšizę. Kai kurie, dažniausiai gerai žinomi prekės ženklai, tokiu būdu apsaugo nuo didžiulio užklauso srauto. Norint pasiekti tokius franšizės davėjus, pravers apsilankymas franšizavimo parodoje, kurioje dalyvauja Jums aktualus franšizės davėjas arba franšizavimo konsultantai.

4.2.3. Franšizavimo parodos

Kitas populiarus franšizės paieškos kanalas yra franšizavimo parodos. Pagrindinis šių parodų pranašumas yra tas, kad Jūs vienoje vietoje galite rasti didelį skirtingų franšizių skaičių ir pabendrauti su visų jų atstovais. Dažnai parodose yra galimybė susipažinti su produktu arba paslauga, kuriuos siūlo rinkai franšizės. Tokiu būdu yra galimybė vietoje gauti atsakymus į daugelį su franšizės įsigijimu susijusių klausimų.

Prieš priimdami sprendimą vykti į parodą, susipažinkite su parodos dalyvių sąrašu ir pabandykite suderinti susitikimo laiką iš anksto.

Absoliuti dauguma parodų išleidžia katalogus, kuriuose pateikiama visa būtinausia informacija.

Dažniausiai visų eksponentų sąrašas ir kontaktai yra pateikiami ir parodos internetiniame puslapyje.

Toliau pateikiame informaciją apie dvi didžiausias Europos franšizavimo parodas.

„FRANCHISE EXPO PARIS“ Paryžius, Prancūzija

www.franchiseexpoparis.com

Ši tarptautinė paroda vyksta kiekvienais metais kovo mėnesį Paryžiuje. Joje susirenka beveik šimto valstybių atstovai. Parodoje yra galimybė pamatyti net iki pusės tūkstančio franšizės davėjų iš viso pasaulio. Kiekvienais metais į parodą atvyksta daugiau nei 30 000 parodos lankytojų. Parodos metu vyksta konferencijos ir seminarai. Parodoje taip pat dalyvauja kitų sričių, susijusių su franšize, atstovai: teisininkai, konsultantai, bankininkai, franšizių asociacijų atstovai.

Ši paroda laikoma franšizavimo parodų lydere Europoje. Renginys vyksta 3–4 dienas.



„BUY BRAND“ Maskva, Rusija

www.buybrand.ru

Ši Maskvoje vykstanti tarptautinė paroda 2011 metų rudenį jau bus devintoji. Lietuvai ir Latvijai, kaip netolimai Rusijos kaimynei, paroda „BUY BRAND“ yra viena aktualiausių. Šioje parodoje kasmet dalyvauja keli šimtai franšizių iš įvairių pasaulio šalių, kurios siekia plėtos Rusijoje, NVS ir kitose kaimyninėse šalyse. Parodą kasmet aplanko keliolika tūkstančių lankytojų. Parodos metu vyksta seminarų ir konferencijų programa.

Ši paroda yra didžiausia Rytų Europoje. Renginys vyksta 3–4 dienas.

Franšizės renginiai vyksta ir Lietuvoje, ir Latvijoje. Daugiau informacijos apie juos gali suteikti Lietuvos franšizės centras (www.fransizescentras.lt) arba verslo konsultantai, dirbantys franšizavimo srityje.

Rekomendacija: mažesnės parodos vyksta ir kitose Europos valstybėse. Tokių parodų per metus įvyksta apie dvidešimt. Prieš vykdami į parodą užsienio valstybėje, įsitikinkite, kad paroda nėra nacionalinė, t. y. joje dalyvauja tik master franšizės davėjai, siekiantys parduoti subfranšizę tos šalies rinkoje.

4.2.4. Franšizavimo konsultantai

Franšizavimo konsultantai yra specialistai, teikiantys profesionalią pagalbą ir franšizės davėjams, ir franšizės gavėjams. Bendravimas su konsultantais gali padėti Jums sutaupyti laiko, siekiant gauti informacijos apie Jums aktualią franšizę. Dažnai franšizės davėjai noriai ieško franšizės gavėjų su konsultantų pagalba, nes konsultantai nuima nuo jų didelį krūvį užklausų. Todėl kai kuriuos franšizės davėjus yra lengviau pasiekti būtent per konsultantus. Be to, franšizavimo konsultantai galės padėti Jums tiksliau nustatyti Jūsų poreikius ir galimybes.

4.2.5. Tiesioginė aplinkos analizė

Franšizes sutinkame beveik kasdien išeidami iš namų, mieste, darbe. Aplinkos, kurioje gyvename ir dirbame, stebėjimas ir analizė taip pat yra vienas iš franšizės paieškos būdų. Apsilankykite didžiausiuose prekybos centruose savo mieste arba atkreipkite dėmesį, kokios įmonės nuolat teikia Jums paslaugas arba kokių įmonių biurai įsikūrę Jūsų mieste. Atkreipkite dėmesį į tuos verslus, kurie Jums atrodo įdomūs. Įvertinkite juos ne kaip vartotojas, o kaip verslininkas. Pabandykite save išvaizduoti prie šio verslo vairo. Jeigu nesate tikri, ar šis verslas veikia pagal franšizavimo verslo modelį, pabandykite sužinoti tiesiogiai iš tos įmonės atstovų arba pasinaudokite paieškos kanalais, apie kuriuos rašėme pirmiau. Ieškoti įdomių verslų galima ir neišėjus ir namų – žurnaluose bei laikraščiuose.

Taigi yra nemažai būdų, kaip surasti būtent Jums tinkamą franšizę. Pradiniam etapui tam tinka internetiniai franšizių katalogai, franšizės parodos, paieškos sistemos ir savo aplinkos analizė. Kitame knygos skyriuje išsamiai papasakosime, kaip įvertinti atrinktas franšizes ir pasirinkti iš jų tinkamiausią.

5

FRANŠIZĖS VERTINIMAS IR PASIRINKIMAS

Ankstesniame knygos skyriuje aptarto pirminio franšizių atrankos etapo rezultatas turėtų būti atrinktos 2–3 franšizės, labiausiai atitinkančios potencialaus franšizės gavėjo gebėjimus, poreikius bei lūkesčius. Kitas žingsnis – nuodugnai įvertinti kiekvieną iš atrinktų franšizių, palyginti jas tarpusavyje bei priimti galutinį sprendimą dėl vienos iš jų įsigijimo.

Franšizės įsigijimas, kaip ir bet kuri kita investicija, gali būti rizikingas. Sprendimas investuoti į franšizės pagrindu veikiančią verslą, nepriklausomai nuo to, ar planuojate įvesti naują franšizę į rinką, ar įsigyti jau veikiančią padalinį, reikalauja visapusio šio sprendimo įvertinimo. Planuojant franšizės pirkimą būtina atidžiai įvertinti patį franšizės davėją, išorinius veiksnius, turinčius įtakos franšizės verslo sėkmei, bei pačios franšizės įsigijimo ir veiklos vykdymo sąlygas. Nepriklausomai nuo ūkio sektoriaus, kuriame vykdoma franšizės verslo veikla, norint priimti argumentuotą sprendimą dėl franšizės įsigijimo reikėtų įvertinti šiuos aspektus:

- » *franšizės davėjo patirtis;*
- » *rinkos sąlygos franšizės veiklos sektoriuje;*
- » *franšizės įsigijimo ir veiklos vykdymo sąlygos;*
- » *finansiniai franšizės verslo aspektai.*

Visų išvardytų franšizės aspektų įvertinimas leidžia susidaryti aiškų vaizdą apie kiekvienos iš atrinktų franšizių vadybinį ir finansinį potencialą ir galimus gavėjo veiklos apribojimus. Taigi, jeigu susipažinimas su franšizės sąlygų išsamia informacija nepakeitė potencialaus franšizės gavėjo nuomonės, o tik patvirtino jo sprendimą dėl franšizės įsigijimo, pereinama prie franšizės sutarties sąlygų derinimo. Šiame etape būtinos franšizės santykių teisinio reguliavimo žinios bei franšizės sutarties nuostatų supratimas.

Sėkmingai užbaigus derybas ir suderinus sąlygas, tarp franšizės davėjo ir gavėjo pasirašoma franšizės sutartis.

5.1. Franšizės davėjo vertinimas

Franšizės sėkmė priklauso nuo abiejų franšizės sutarties šalių – tiek nuo franšizės gavėjo, tiek nuo davėjo. Franšizės įsigijimas – tai ilgalaikių partnerystės santykių pradžia. Todėl turite būti tikri, kad pasirinkote patikimą partnerį – franšizės davėją, kuris laikysis sutartinių įsipareigojimų ir sudarys tinkamas sąlygas franšizės, o kartu ir Jūsų verslo plėtrai. Franšizės davėjo pasirinkimo riziką galite sumažinti surinkdami ir įvertindami informaciją apie franšizės davėjo patirtį franšizės versle, franšizės istoriją ir davėjo ateities planus, teisinius ir finansinius franšizės davėjo veiklos aspektus bei kitus prieinamus faktus apie franšizės davėją.

5.1.1. Franšizės davėjo patirtis

Kaip ir kitose srityje, kur jauni verslai turi didesnę nesėkmės riziką, taip ir franšizavime didesnio patikėjimo yra vertos ilgai veikiančios franšizės. Kitaip tariant, kuo didesnė franšizės davėjo patirtis, tuo mažesnę nesėkmės riziką prisiima gavėjas. Todėl pirmiausia pradėkite nuo franšizės davėjo patirties vertinimo.

Franšizės tinklo valdymo patirtis. Ilgametė franšizės davėjo verslo istorija pagrįstai leidžia tikėtis, kad franšizės davėjas ir toliau bus pajėgus išlaikyti savo verslo tęstinumą. Vis dėlto vertinant franšizės davėjo patirtį svarbu atsižvelgti ne tik į tai, kada buvo įkurtas franšizės davėjo verslas, bet ir į franšizės tinklo funkcionavimo trukmę. Tai,

kad franšizės davėjas valdo ilgametės tradicijas turintį verslą, dar nereiškia, kad jis bus toks pat sėkmingas pritaikius franšizavimą. Todėl kuo ilgesnė yra verslo franšizavimo istorija, tuo mažesnė yra franšizės įsigijimo rizika.

Valdančiosios grandies darbuotojų išsilavinimas ir darbo versle patirtis. Bet kokio verslo, taip pat ir franšizuojamo, sėkmės pagrindą sudaro darbuotojai. Gaukite informaciją apie valdančiosios grandies darbuotojų išsilavinimą ir darbo patirtį, sužinokite, kokia yra šios kategorijos darbuotojų kaita, išsiaiškinkite jos priežastis.

Nors ir akcentavome franšizės davėjo patirties svarbą franšizės vertinimo metu, tačiau nerekomenduojame iš Jūsų analizės iš karto eliminuoti jaunų franšizių. Tiesiog atkreipkite papildomą dėmesį į jų patikimumą.

5.1.2. Franšizės plėtros tendencijos ir planai

Vertinant planuojamą įsigyti franšizę reikėtų atsižvelgti ne tik į esamą franšizės tinklo būklę, bet ir į jos plėtros istoriją bei ateities planus. Analizuokite augimą konkrečios franšizės kontekste: jeigu franšizė yra jauna, priimtinas yra lėtesnis jos augimas, o jeigu franšizė veikia jau kelerius metus, jos plėtros tempai turėtų eksponentiškai augti. Jei franšizė turi ilgametę plėtros istoriją ir rinka jau yra pripildyta, natūralu, kad jos augimo tempai jau gali lėtėti. Taigi įvertinkite tokius rodiklius kaip:

Franšizės gavėjų skaičius. Sužinokite, koks yra esamas franšizės gavėjų skaičius, kaip jis keitėsi pastaraisiais metais. Augimas didina franšizės davėjo prekės ženklo žinomumą ir kartu pačios franšizės vertę. Tačiau tuo pačiu metu gali atsitikti taip, kad franšizės davėjas nepajėgia suvaldyti sparčiai augančio franšizės tinklo, o tai gali lemti problemas tiek visam tinklui, tiek kiekvienam gavėjui atskirai. Kita vertus, jeigu franšizės tinklas plečiasi labai lėtai, reikėtų pabandyti išsiaiškinti priežastis. Galbūt davėjas neturi tinkamo ar pakankamo personalo tinklui valdyti? Gal esami gavėjai nėra patenkinti franšizės davėju ir dėl to duoda neigiamus atsiliepimus į juos besikreipiantiems potencialiems gavėjams? Bet kokių atveju, jeigu gavėjų skaičius nedidėja pakankamai sparčiai, tai jau yra rizikos indikatorius. O gavėjų skaičiaus mažėjimas gali rodyti rimtas problemas franšizės viduje.

Nuosavų padalinių skaičius. Šalia franšizės gavėjų valdomų padalinių franšizės tinkle gali veikti ir nuosavi franšizės davėjo padaliniai. Nuosavų padalinių turėjimas yra vienas iš rodiklių, iš kurių galima daryti išvadą apie tai, kad franšizės verslas yra gyvybingas ir finansiškai patrauklus. Nuosavų padalinių turėjimas tampa ypač svarbus jaunų franšizių atveju, kuomet franšizės gavėjų dar visai nėra arba jų skaičius yra labai mažas, kadangi leidžia davėjui praktiškai tikrinti franšizės koncepciją ir pagal poreikį ją koreguoti bei semtis franšizės tinklo valdymui reikalingos patirties.

Franšizės plėtros planai. Sužinokite, kiek gavėjų planuojama pritraukti artimiausiais metais, palyginkite šiuos planus su ankstesnių metų skaičiais. Atsižvelkite į tai, kad jeigu planuojamas augimas bus per greitas, davėjas gali būti nepajėgus teikti tinkamas palaikymo paslaugas naujiems ir esamiems gavėjams. Būtina įsitikinti, ar davėjas turi pakankamus finansinius ir žmogiškuosius išteklius gavėjų palaikymui.

5.1.3. Teisiniai ir finansiniai aspektai

Franšizės davėjo veiklos teisinių ir finansinių aspektų analizė sudaro prielaidas įvertinti franšizės davėjo patikimumą ir finansinį gyvybingumą, t. y. jo pajėgumą ir pasiryžimą užtikrinti franšizės sutarties nuostatų laikymąsi bei franšizės verslo finansinį tęstinumą. Teisinių ir finansinių aspektų vertinimas remiasi dokumentų analize, tai neleidžia franšizės davėjui spekuliuoti duomenimis ir suteikia galimybę Jums kaip potencialiam gavėjui susidaryti aiškų vaizdą apie esamą franšizės būklę. Todėl, jeigu neturite reikalingų įgūdžių teisinių ir finansinių dokumentų analizei atlikti, rekomenduojama pasinaudoti atitinkamos srities konsultantų paslaugomis. Įvertinkite šiuos aspektus:

Finansinė būklė. Remdamiesi franšizės davėjo finansinės atskaitomybės dokumentais įvertinkite, ar franšizės davėjas yra finansiškai stabilus ir pajėgus išlaikyti, aptarnauti ir plėsti franšizės tinklą. Atkreipkite dėmesį į tokius rodiklius kaip veiklos pelningumas, pinigų srautų subalansuotumas, kapitalo rezervai. Svarbu, kad finansinė davėjo būklė nekeltų abejonių dėl galimybių įvykdyti išsipareigojimus gavėjams. Finansinės būklės vertinimui rekomenduojama samdyti finansų specialistą.

Bylų istorija. Ieškinių ar teismo bylų buvimas sufleruoja, kad franšizės davėjas galėjo nevykdyti sutartinių įsipareigojimų arba gavėjai buvo nepatenkinti davėjo veikla. Sužinokite, kokie buvo ieškinių pagrindai ir įvertinkite, ar jie verčia abejoti franšizės davėjo patikimumu.

Bankrotų istorija. Franšizės davėjo įmonei ar jos darbuotojams inicijuotų bankroto bylų buvimas turėtų paskatinti atidžiau vertinti franšizės davėjo finansinį stabilumą. Surinkite papildomą informaciją apie franšizės davėjo finansinę būklę ir įvertinkite, ar franšizės davėjo veikla yra stabili, ar jis gali užtikrinti veiklos tęstinumą ir vykdyti sutartinius įsipareigojimus. Taip pat turėtumėte įvertinti ir franšizės tinklui priklausančių franšizės gavėjų bankrotų istoriją – per didelis bankrotų skaičius gali reikšti, kad franšizės sąlygos nėra palankios gavėjų verslo plėtrai.

Prekių ženklai, patentai ir autorių teisės. Surinkite informaciją apie franšizės davėjo turimas intelektinės nuosavybės teises. Atkreipkite dėmesį, ar franšizės davėjas pats valdo prekės ženklus ir disponavimui jais nėra jokių apribojimų, ar franšizės davėjo valdomų prekių ženklų, licencijų ar autorių teisių galiojimo laikas nėra besibaigiantis, ar franšizės davėjui nėra pateikti su intelektinės nuosavybės teisių pažeidimais susiję ieškiniai. Vienas iš pagrindinių franšizės įsigijimo naudos aspektų yra susijęs su teise naudoti davėjo valdomą prekės ženklą ir kitus komercinius simbolius, todėl įvertinkite, ar franšizės davėjo intelektinės nuosavybės teisės yra tinkamai apsaugotos, ar davėjas turi teisę perduoti gavėjui teisę jomis naudotis.

5.2. Franšizės verslo konkurencingumo vertinimas

Tai, kad franšizė jau turi sėkmingai veikiančių padalinių tinklą kitose valstybėse ar regionuose, nebūtinai reiškia, kad ji bus neišvengiamai konkurencinga ir Jūsų rinkoje. Skirkite papildomo laiko ir išteklių bendrųjų sektoriaus tendencijų, paklausos ir konkurencinės aplinkos įvertinimui būtent Jūsų planuojamoje aptarnauti rinkoje. Kitose šio skyriaus dalyse patarsime, į ką vertėtų atkreipti dėmesį vertinant franšizės verslo modelio konkurencingumą konkrečioje rinkoje.

5.2.1. Bendrosios sektoriaus tendencijos

Pradėkite nuo bendrosios sektoriaus, kuriame veiks Jūsų franšizė, apžvalgos. Surinkite informaciją apie pastarųjų metų sektoriaus plėtros tendencijas, esamą būklę ir prognozuojamus pokyčius. Įvertinkite, ar sektoriaus plėtros dinamika yra pakankamai patraukli, kad atsvertų investicijų riziką.

Atsakykite į šiuos klausimus:

- » *Kokia yra sektoriaus politinė, teisinė, ekonominė, socialinė, technologinė aplinka?*
- » *Koks yra sektoriaus monopolizacijos laipsnis?*
- » *Kokie yra įėjimo į sektoriaus rinką barjerai?*
- » *Koks yra vidutinis sektoriaus pelningumas?*
- » *Kokios yra prognozuojamos sektoriaus plėtros perspektyvos?*
- » *Kokie numatomi sektoriaus pokyčiai?*
- » *Ar Jūsų produktas / paslauga bus paklausi sektoriaus pokyčių kontekste?*
- » *Ar sektorius išlaikys augimą ateinančius 5–10 metų?*

Susipažinkite su sektoriaus specifika ir išsiaiškinkite, kokie veiksniai turi didžiausią įtaką sektoriaus plėtrai – į juos turite atkreipti ypatingą dėmesį, pavyzdžiui, žemės ūkio produkcijos kainos, bendras gyventojų pragyvenimo lygis – viešojo maitinimo sektoriuje, interneto prieinamumas, kompiuterių skaičius, technologiniai pokyčiai – paslaugų internetu sektoriuje ir pan.

Vertingi informacijos šaltiniai gali būti žiniasklaida, akademinės publikacijos, Europos statistikos departamentas (www.ec.europa.eu/eurostat) ir nacionaliniai statistikos departamentų duomenys, valstybinių institucijų skelbiamos apžvalgos, sektorinės asociacijos. Naudingų įžvalgų suteiks ir konkurentų veiklos stebėjimas, ypač jei su sektoriaus tiekėjais ir platintojais, potencialiais vartotojais, esamais franšizės gavėjais.

5.2.2. Produkto / paslaugos paklausa

Parduodamo produkto / paslaugos paklausa – esminė verslo sėkmės prielaida. Todėl, jeigu norite užsitikrinti savo verslo, veikiančio franšizės pagrindu, sėkmę, turite kuo geriau pažinti savo

pirkėją. Pradėkite nuo „savo“ pirkėjų segmento apibrėžimo:

- » Apibūdinkite pirkėją, į kurį orientuojatės, t. y. sudarykite jo savybių portretą: amžius, lytis, socialinė padėtis, išsilavinimas, gyvenamoji vieta ir pan. Apibūdindami pirkėją kreipkitės patarimo į franšizės davėją, kuris geriau pažįsta franšizės prekių / paslaugų vartotoją.
- » Nustatykite vartotojų segmento dydį planuojamoje aptarnauti rinkoje, t. y. atsakykite į klausimą, kiek potencialių vartotojų, pasižyminčių išvardytomis savybėmis, yra planuojamoje aptarnauti rinkoje?

Apibrėžę pirkėjų segmentą ir nustatę jo dydį, įvertinkite, ar segmentas yra pakankamai didelis, kad generuotų pakankamą paklausą ir investicijas į franšizę atsipirktų.

Vis dėlto vien tik norimomis savybėmis pasižyminčio pirkėjų segmento buvimas dar nereiškia, kad jie pirsks franšizės siūlomą produktą / paslaugą būtent iš Jūsų. Todėl, jeigu potencialių pirkėjų segmento dydis Jus tenkina, papildomai atlikite pirkėjų preferencijų tyrimą. Gaukite atsakymus į šiuos klausimus:

- » *Ar pirkėjai turi patirties pirkdami analogiškas prekes / paslaugas?*
- » *Pagal kokias savybes pirkėjai renkasi analogiškas prekes / paslaugas?*
- » *Kaip dažnai jie perka?*
- » *Kur ir kaip perka?*
- » *Ar pirkėjai yra linkę išbandyti Jūsų siūlomas prekes / paslaugas?*
- » *Ar konkrečios franšizės prekės ženklas yra žinomas Jūsų planuojamoje aptarnauti rinkoje?*
- » *Ar planuojamoje aptarnauti teritorijoje produktas / paslauga turės pakaitalų?*
- » *Kiek stiprios yra pakaitalų pozicijos rinkoje?*

Išsamus rinkos tyrimas reikalauja specifinių žinių ir laiko, todėl verta apsvarstyti galimybę kreiptis į rinkos tyrimus atliekančias kompanijas. Ši paslauga nėra pigi, todėl pasiryžę investuoti rinkitės patirtį Jūsų sektoriuje ir rinkoje turintį tiekėją.

Atliekant tyrimą savarankiškai sekite laikraščių ir naujienų portalų pranešimus, valstybės

institucijų publikacijas. Galite rinkti informaciją savarankiškai: apklauskite analogiškų prekių / paslaugų pirkėjus, sužinokite jų nuomonę rūpimais klausimais, apsilankykite prekybos vietose ir stebėkite, ką ir kaip pirkėjai perka. Pasidalykite savo idėja su draugais ir pažįstamais, sužinokite jų, kaip potencialių pirkėjų nuomonę. Pasitelkite į pagalbą įvairias verslo skatinimo organizacijas: verslo informacijos centrus, prekybos rūmus, asociacijas ir pan.

.....
Rekomendacijos: Paprastai franšizės davėjas turi sudaręs sąrašą kriterijų, pagal kuriuos vertina rinkos patrauklumą naujo padalinio, veikiančio franšizės pagrindu, atidarymui. Paprašykite pateikti šių kriterijų sąrašą ir surinkite informaciją pagal į jį įtrauktus aspektus.

Sužinokite, ar franšizės davėjas yra atlikęs vartotojų nuomonės ir konkurencinės aplinkos tyrimus toje rinkoje, kuri Jus domina, kokie buvo jų rezultatai.

Prisiminkite, kad vartotojas atkreipia dėmesį į galutinį produktą / paslaugą, nesvarbu, ar produktas / paslauga teikiama franšizės pagrindu, ar ne franšizės. Vertinkite paklausą Jūsų paslaugai / produktui analogiškų rinkoje esančių produktų / paslaugų ir jų pakaitalų kontekste.

5.2.3. Produkto / paslaugos konkurencinė aplinka

Įtaką franšizės verslo sėkmei turi ir verslo konkurencinė aplinka. Konkurencinė aplinka gali reikalauti tarptautinio, nacionalinio ar vietinio lygio analizės, priklausomai nuo planuojamos aptarnauti rinkos. Nepriklausomai nuo rinkos dydžio, turite surinkti šią informaciją:

- » *Ar rinkoje yra analogiškų produktų / paslaugų pasiūla? Jei taip, kiek yra analogiškų produktų / paslaugų tiekėjų? Kas yra pagrindiniai rinkos dalyviai? Kokią rinkos dalį jie užima?*
- » *Ar rinkoje yra pakaitalų pasiūla? Jei taip, kiek yra pakaitalų tiekėjų? Kas yra pagrindiniai pakaitalų rinkos dalyviai? Kokią rinkos dalį jie užima?*
- » *Ar tarp analogiškų produktus / paslaugas*

- siūlančių tiekėjų yra stiprių ir gerai žinomų prekės ženklų?*
- » *Koks planuojamoje aptarnauti rinkoje yra analogiškų produktų / paslaugų ir pakaitalų asortimentas?*
 - » *Kokios planuojamoje aptarnauti rinkoje yra analogiškų produktų / paslaugų ir pakaitalų kainos?*
 - » *Ar Jūsų produktas / paslauga bus pajėgi konkuruoti savo savybėmis arba kaina su rinkoje esančiais produktais?*
 - » *Ar rinkoje yra sritis, kurią Jūsų produktas / paslauga galėtų užimti?*

.....

Rekomendacijos: susipažinkite su sektoriaus specifika, kad galėtumėte kritiškai vertinti surenkamą informaciją.

.....

5.3. Franšizės sąlygos

Kaip jau buvo minėta pirmiau, franšizės gavėjas yra priklausomas nuo savo įsigytos franšizės davėjo. Pagrindinės franšizės verslo sąlygos jau yra nustatytos franšizės davėjo ir pritaikytos jo franšizės tinkle. Viena vertus, franšizės davėjas nustato reikalavimus ir apribojimus atskiriems verslo aspektams, kita vertus, suteikia papildomą palaikymą ir sukuria galimybes gauti naudą, kuri nėra įprasta santykiuose tarp nepriklausomų verslo subjektų. Laisvės, suteikiamos franšizės gavėjui, laipsnis priklauso nuo konkretaus franšizės davėjo, jo patirties, turimų finansinių išteklių, franšizės plėtros strategijos ir pan.

Franšizės gavėjas tarp gausybės franšizių turi siekti pasirinkti tokią franšizę, kuri suteiks jam verslo pagrindą ir einamąjį palaikymą, reikalingą veiklos pradžia ir kuo greitesniam investicijų atsipirkimui. Neturite būti franšizavimo ekspertu, kad įvertintumėte franšizės sąlygas. Būtinai tiesiog įvairiapusės informacijos surinkimas, kuris leis jums susidaryti labai aiškų vaizdą apie tai, kokio palaikymo galite tikėtis iš franšizės davėjo ir kokius reikalavimus ir apribojimus davėjas taiko franšizės gavėjo veiklai. Priimdami sprendimą dėl konkretios franšizės įsigijimo turite atsižvelgti

į apribojimus ir sukuriamas naudas ir atsakyti į klausimą: ar papildoma franšizės davėjo siūloma nauda atsveria jo taikomus apribojimus?

Šiame poskyryje pateiksime praktinių patarimų dėl franšizės įsigijimo ir veiklos vykdymo sąlygų vertinimo. Apžvelgsime pagrindines franšizės verslo sudedamąsias dalis ir padėsime jose išvelgti galimybes, kuriomis Jūs, kaip franšizės gavėjas, galėsite pasinaudoti, ir galimus veiklos apribojimus, kurie galės būti taikomi Jūsų verslo, veikiančio franšizės pagrindu, veiklai.

5.3.1. Franšizės mokesčiai

Tarp franšizės įsigijimo sąlygų, kurios turės didžiausią poveikį Jūsų franšizės pagrindu veikiančio verslo rezultatams, pirmoje vietoje neabejotinai yra franšizės mokesčiai. Nuo franšizės mokesčių priklausys ne tik finansiniai Jūsų verslo rezultatai, bet ir galimybė apskritai pradėti verslą franšizės pagrindu.

Franšizės mokesčių logika taps lengvai suprantama, jei prisiminsime franšizavimo verslo modelio pagrindinius bruožus. Idealiu atveju franšizė – tai unikalią *know-how* turinti bei sukaupusi didelį gerosios praktikos bagažą sistema. Visa tai buvo sukurta franšizės davėjo, o kartu su franšizės sutarties pasirašymu yra perduodama franšizės gavėjui. Iš esmės tai prilygsta verslo pradžios konsultacijoms, todėl natūralu, kad toks žinių perdavimas yra apmokestinamas. Be to, franšizė yra nuolatos franšizės davėjo tobulinama, franšizės davėjas dalyvauja ne tik bendrame viso franšizės tinklo valdyme, bet ir didesne ar mažesne apimtimi – ir kiekvieno franšizės gavėjo veikloje. Toks įsitraukimas paaiškina periodinių mokesčių franšizės davėjui buvimą.

5.3.1.1. Pradinis franšizės mokestis

Pradinis franšizės mokestis (angl. *initial fee*) yra nustatomas franšizės davėjo ir paprastai mokamas iškart po franšizės sutarties pasirašymo. Šis mokestis suteikia teisę prisijungti prie franšizės tinklo ir pradėti verslą franšizės pagrindu, gauti iš franšizės davėjo visą verslo valdymui būtiną informaciją ir metodinę medžiagą bei naudoti franšizės davėjo intelektualines nuosavybės objektus (prekės ženklą, logotipą, dizaino elementus, prekių pavyzdžius ir pan.). Pradinio mokesčio

dydžiai svyruoja nuo kelių iki kelių šimtų tūkstančių eurų, priklausomai nuo franšizės veiklos sektoriaus, franšizės prekės ženklo žinomumo, franšizės davėjo perduodamos *know-how* unikalumo ir pan. Į pradinį mokestį gali būti įskaičiuota franšizės davėjo pagalba padalinio, veikiančio franšizės pagrindu, atidarymo procese bei pradiniai gavėjo bei jo darbuotojų apmokymai. Pradinis franšizės mokestis yra sumokamas vieną kartą, pakartotinai jis mokamas tik tuomet, kai franšizės gavėjas atidaro naują padalinį.

5.3.1.2. Periodiniai mokesčiai

Periodinis franšizės mokestis (angl. *royalty*) mokamas už franšizės davėjo verslo modelio, prekės ženklo, patentuotų produktų / paslaugų ir kitų intelektualinės nuosavybės objektų naudojimą. Franšizės gavėjas, mokėdamas periodinį mokestį, daugeliu atvejų gauna einamąjį franšizės davėjo palaikymą franšizės verslo valdymo klausimais. Periodinis franšizės mokestis mokamas periodiškai (kas mėnesį, ketvirtį arba kartą per metus) ir išreiškiamas kaip procentas nuo franšizės gavėjo gautų pajamų, pelno arba parduotų produktų / suteiktų paslaugų apimties. Atskirų franšizių atvejais šis mokestis gali būti fiksuotas, t. y. mokamas iš anksto nustatyto dydžio mokestis, nepriklausomai nuo padalinio, veikiančio franšizės pagrindu, pajamų. Periodinio mokesčio, mokamo kaip procentas nuo pajamų, dydis paprastai svyruoja nuo 2 iki 8 procentų, tačiau, priklausomai nuo verslo srities, gali būti ir kitoks. Periodinio mokesčio dydis, kaip ir pradinio mokesčio atveju, dažniausiai yra tiesiogiai priklausomas nuo franšizės prekės ženklo žinomumo, franšizės davėjo perduotos ir gavėjo naudojamos *know-how* unikalumo ir pan. Nustatydamas periodinio mokesčio dydį franšizės davėjas taip pat įvertina savo išitraukimo į franšizės gavėjo verslo valdymą laipsnį. Kuo didesnę palaikymą teikia ir kuo daugiau išsipareigojimų prieš gavėją turi franšizės davėjas, tuo periodinis mokestis yra didesnis. Kartais, dažniausiai prekybos srityje, periodinis mokestis gali būti ir neimamas. Tokiais atvejais šis mokestis būna integruotas į gavėjui tiekiamo produkto kainą.

5.3.1.3. Kiti mokesčiai

Papildomai prie pradinio ir periodinio mokesčių gali būti renkami ir kiti mokesčiai. Pavyzdžiui,

reklamos mokestis. **Reklamos mokestis** yra skirtas suformuoti bendram franšizės tinklo rinkodaros biudžetui, iš kurio finansuojami bendri ir visam franšizės tinklui naudingi rinkodaros veiksmai, t. y. akcijos ir rinkodaros priemonės, kurios yra nukreiptos į bendrą franšizės prekės ženklo žinomumo didinimą. Šios lėšos gali būti naudojamos centralizuotai arba paskirstomos naudoti gavėjams rinkodaros kampanijų jų aptarnaujamose rinkose igyvendinimui.

Kiti franšizės mokesčiai atskirų franšizių atvejais gali apimti vadinamąjį profesionalų mokestį (angl. *professionals fee*). Profesionalų mokestis yra skirtas teisininkų, auditorių, dizainerių ir kitų ekspertų paslaugų apmokėjimui.

.....
Rekomendacija: pradžia surinkite informaciją apie tai, kokius mokesčius Jums teks mokėti konkrečios franšizės įsigijimo atveju. Atsižvelkite į tai, kad franšizės davėjo atveju franšizės sukūrimas ir palaikymas yra verslas, kuris turi generuoti pajamas. Todėl, jeigu Jūsų vertinama franšizė periodinio mokesčio, išsiaiškinkite, kokios yra to priežastys ir kokie pajamų šaltiniai tokiu atveju palaiko franšizės davėją. Jeigu tai yra tik pradiniai mokesčiai ir franšizė yra orientuota į dideles franšizių pardavimo apimtis, abejonių turėtų kelti davėjo pajėgumas kokybiškai aptarnauti ypač greitai besiplečiantį tinklą. Jeigu nėra renkamas reklamos mokestis, franšizės davėjas gali skirti per mažai dėmesio bendram prekės ženklo populiarinimui.

Žinoma, nukrypimai nuo įprastos franšizės mokesčių schemas nebūtinai turi neigiamas pasekmes, Jums kaip potencialiam gavėjui svarbu suprasti jų priežastis ir vertinti franšizės mokesčius bendrame franšizės verslo kontekste. Šių mokesčių pagrįstumą ir jų dydžio proporcingumą gaunamai naudai būsite pajėgus įvertinti tik išsigilinęs į kitas franšizės sąlygas ir davėjo teikiamo palaikymo turinį.

5.3.2. Prekių / paslaugų teikimo teritorija ir taško lokacija

Pradėdami verslą franšizės pagrindu viešojo maitinimo, prekybos ar paslaugų vartotojams srityse daugeliu atvejų susidursite su vietos

pasirinkimo klausimu. Tinkamai pasirinkta lokacija ne be pagrindo verslo praktikoje yra įvardijama kaip viena pagrindinių verslo sėkmės prielaidų. Žinoma, alokacijos reikšmė priklauso nuo verslo specifikos. Teikdamas tokias paslaugas, kaip buhalterinės apskaitos konsultacijos, informacinių technologijų sprendimų kūrimas ir pan., franšizės gavėjas gali dirbti ir iš namų. Gyventojų ir verslo priežiūros paslaugas, tokias kaip valymo, organizacinės technikos priežiūros ir pan., teikiančių įmonių atstovai paprastai patys vyksta pas klientą, todėl iš vieno taško gali pasiekti didelį skaičių pirkėjų. Tačiau ypač didelę reikšmę lokacija įgyja tuo atveju, kuomet ne Jūs ateinate pas pirkėjus, bet pirkėjai ateina pas Jus. Tokiu atveju gerai parinkta vieta tampa sėkmės pagrindu.

Pasidomėkite davėjo reikalavimais Jūsų būsimos padalinio lokacijai. Patyrę franšizės davėjai paprastai turi reikalavimų lokacijai sąrašą, apimančią tokius rodiklius kaip, pavyzdžiui, žmonių srautai, transporto srautai, automobilių stovėjimo vietų buvimas, aplinkui esantys traukos objektai ir pan. Įvertinkite, ar Jūsų planuojamoje aptarnauti rinkoje yra reikalavimus atitinkančių patalpų pasiūla. Derybose su stipriais, ilgametę patirtį turinčiais davėjais tinkamų patalpų nebuvimas gali tapti esminiu trukdžiu.

Sužinokite, ar pats franšizės davėjas yra linkęs dalyvauti vietos ir patalpų atrankos procese, kiek jis yra linkęs reguliuoti procesą ir kokią palaikymą teiks. Paklauskite:

- » *Ar franšizės davėjas pats ieško ir pasirenka vietą ir patalpas naujam franšizės pagrindu steigiamam padaliniiui, ar vietos ir patalpų pasirinkimas paliekamas franšizės gavėjo atsakomybei?*
- » *Jeigu vietos ir patalpų pasirinkimas paliekamas franšizės gavėjo atsakomybei, ar franšizės davėjas pateiks suformuluotus reikalavimus vietai ir patalpoms?*
- » *Ar franšizės davėjas teikia pagalbą derybose dėl patalpų įsigijimo / nuomos, tvarkant reikalingų leidimų ir kitų dokumentų klausimus?*

Atkreipkite dėmesį, kad tarp franšizės sąlygų, susijusių su franšizės pagrindu veikiančio verslo lokacija, būtų aptarnaujamos teritorijos ribų apibrėžimas. Nemaža dalis franšizės

davėjų numato išskirtinių teisių į aptarnaujamą teritoriją suteikimą franšizės gavėjui. Išskirtinė teisė į aptarnaujamą teritoriją nusako franšizės davėjo išipareigojimą nekonkuruoti su tos pačios franšizės gavėjais apibrėžtoje teritorijoje. Tai reiškia, kad franšizės davėjas neturi teisės steigti savo padalinių šioje teritorijoje, ir (ar) tiesiogiai pardavinėti joje savo prekes / paslaugas, ir (ar) parduoti franšizę kitiems gavėjams, norintiems veikti šios teritorijos ribose. Teritorija gali būti apibrėžiama skirtingai: pagal gyventojų skaičių, apibrėžtą nuotolį nuo franšizės gavėjo taško, pagal administracinius vienetus ir pan.

Suteikdamas išskirtinę teisę į aptarnaujamą teritoriją, franšizės davėjas mainais neretai reikalauja gavėjo išipareigojimų, susijusių su, pavyzdžiui, minimalia franšizės pagrindu veikiančio verslo apyvarta, pelnu arba teritorijoje atidarytų naujų padalinių skaičiumi.

Suprasti, ar įsigiję franšizę būsite apriboti teritoriniu požiūriu, ar atvirkščiai, ar turėsite papildomą apsaugą nuo konkurencijos franšizės tinkle, Jums leis davėjo atsakymai į toliau pateiktus klausimus:

- » *Kaip bus apibrėžiama franšizės aptarnaujama teritorija?*
- » *Ar šioje teritorijoje yra pakankamas potencialių vartotojų skaičius?*
- » *Kiek franšizės gavėjų šiuo metu veikia šioje teritorijoje ir kokie yra franšizės davėjo plėtros šioje teritorijoje planai artimiausių 5 metų laikotarpiu?*
- » *Ar yra suteikiamos išskirtinės teisės į aptarnaujamą teritoriją?*
- » *Jeigu taip, kokios yra jų gavimo sąlygos ir kokius išipareigojimus prisiima pats davėjas?*
- » *Jeigu ne, kaip davėjas užtikrina gavėjų interesų apsaugą šioje teritorijoje, pavyzdžiui, kad naujas franšizės tinklui priklausantis padalinys nebus per arti kitų gavėjų?*

5.3.3. Rinkodara

Galimybė naudoti žinomą prekės ženklą – viena iš pagrindinių franšizės pirkimo paskatų. Kai tampate žinomo prekės ženklo franšizės gavėju, Jūsų produktas / paslauga nuo pat verslo pradžios jau yra žinoma rinkoje. Skirtingai nuo nuosavo verslo, kur jo savininkas savarankiškai planuoja

ir vykdo rinkodaros veiksmus, franšizės atveju prekės ženklo įvaizdis yra palaikomas viso franšizės tinklo – davėjo ir gavėjų. Franšizės gavėjai paprastai moka periodinius rinkodaros mokesčius (fiksotus arba procentą nuo pajamų), iš kurių yra finansuojama bendra visam franšizės tinklui rinkodaros programa. Priklausomai nuo franšizės tinklo dydžio ir specifikos, rinkodaros programoje gali būti išskirtos tarptautinio, nacionalinio arba regioninio lygmens rinkodaros priemonės.

Centralizuotas rinkodarai skirtų lėšų sutelkimas suteikia galimybes franšizės tinklui įgyvendinti žymiai didesnes ir platesnio masto rinkodaros kampanijas, negu sau galėtų leisti pavieniai gavėjai.

Bendra rinkodaros strategija turi daug pranašumų, tačiau kartu tame slypi ir potencialus konfliktas, kadangi esminius sprendimus, kaip organizuoti kampaniją ir kokiems tikslams išleisti bendrus pinigus, priima franšizės davėjas. Laisvės laipsnis, kuris rinkodaros srityje suteikiamas gavėjams, kiekvienos franšizės atveju yra skirtingas. Kartais rinkodaros veiksmai yra griežtai centralizuoti, tuomet franšizės gavėjas negali pats imtis jokių savarankiškų veiksmų šioje srityje. Kitais atvejais gavėjui yra suteikiamas tam tikras laisvės laipsnis, pavyzdžiui, jeigu gavėjas abejoja planuojamos rinkodaros kampanijos ar konkrečios priemonės tikslingumu, gali būti svarstoma, ar tikslinga yra naudoti priemonę gavėjo teritorijoje, arba franšizės gavėjui gali būti suteikiama laisvė pačiam pasirinkti ir įgyvendinti rinkodaros priemones. Todėl, rinkdamiesi franšizę, turite gauti ir įvertinti papildomą informaciją rinkodaros srityje:

1. **Franšizės davėjo kompetencija rinkodaros srityje.** Užduokite davėjui tokius klausimus: Kas yra Jūsų franšizės pagrindu veikiančio verslo klientas? Kokios yra kliento savybės? Kaip gaunate informaciją apie kliento lūkesčius ir poreikių pasikeitimus? Kas yra Jūsų pagrindiniai konkurentai? Kokios jų stiprybės ir silpnybės? Iš atsakymų į šiuos kelis klausimus galima susidaryti bendrą išpūdį apie tai, kaip gerai franšizės davėjas pažįsta savo klientą ir konkurencinę aplinką, kas yra svarbu sėkmingam rinkodaros programos vykdymui.
2. **Franšizės davėjo taikomi rinkodaros principai.** Sužinokite, koks pastaraisiais metais buvo vidutinis bendras franšizės tinklo rin-

kodaros biudžetas, kokio dydžio rinkodaros palaikymo mokesčius moka franšizės gavėjai. Pasidomėkite rinkodaros plano sudarymo principais, kokie buvo pastaraisiais metais vykdytų rinkodaros kampanijų rezultatai, kurioms priemonėms planuojama skirti daugiausia dėmesio artimiausiu metu ir pan. Jeigu rinkodaros palaikymo mokesčiai yra dideli, o didžioji dalis biudžeto tenka bendram prekės ženklo žinomumo didinimui, šios investicijos turi generuoti pakankamą pirkėjų srautą. Priešingu atveju gavėjai bus priversti dar papildomai įgyvendinti klientų pritraukimo veiksmus, kuriuos papildomai finansuoti jie gali būti nepajėgūs.

3. **Franšizės gavėjų įtraukimas.** Sužinokite, ar franšizės davėjas įtraukia franšizės gavėjus į rinkodaros programos planavimą. Franšizės gavėjų įtraukimas sukuria prielaidas adaptuoti rinkodaros veiksmus konkrečioms rinkoms ir inicijuoti tas rinkodaros priemones, kurios būtų efektyviausios klientų pritraukimo požiūriu.
4. **Rinkodaros palaikymo sistema.** Apie franšizės davėjo rinkodaros strategijos principus ir palaikymo organizuotumą galima spręsti iš davėjo turimos dokumentacijos. Sužinokite, kokią metodinę medžiagą franšizės davėjas suteikia savo gavėjams, ar yra vykdomi šios srities apmokymai, pasiteiraukite dėl pastaraisiais metais vykdytų rinkodaros kampanijų, taikytų priemonių, franšizės gavėjų įtraukimo būdų, paklauskite, kaip pats franšizės davėjas vertina šių kampanijų sėkmę ir pan.

Vertinant franšizės rinkodaros potencialą labai svarbu atkreipti dėmesį į rinkodaros veiksmus, susijusius su naujo franšizės pagrindu veikiančio verslo atidarymu. Rinkodaros priemonės, susijusios su padalinio atidarymu, neretai būna finansuojamos ne iš bendro tinklo rinkodaros biudžeto, bet iš gavėjo lėšų. Todėl būtina sužinoti, kokie yra davėjo reikalavimai padalinio atidarymo viešinimui, kokios priemonės paprastai taikomos, koks yra vidutinis padalinio atidarymo rinkodaros biudžetas. Šios išlaidos turi būti įskaičiuotos į Jūsų pradines investicijas.

.....
Rekomendacija-komentaras: bendrasis prekės ženklo įvaizdžio palaikymas yra davėjo atsakomybėje, tačiau jo palaikymas aptarnaujamoje teritorijoje visiškai priklauso nuo franšizės gavėjų. Kad ir koks populiarus davėjo prekės ženklas bebūtų, už tinkamą prekės ar paslaugos suteikimą yra atsakingas franšizės gavėjas. Jeigu klientas vieną kartą nusivils gavėjo prekės ar paslaugos kokybe, prekės ženklo žinomumas neprivers jo sugrįžti.

5.3.4. Apmokymai

Fransizės pirkimas dažniausiai apima franšizės davėjo *know-how* perėmimą, pradedant nuo produktų / paslaugų aprašymo ir baigiant klientų aptarnavimo standartais ir rinkodaros medžiagos paruošimu. Todėl įvardiniai franšizės gavėjo apmokymai prieš verslo pradžią paprastai yra vienas iš sutartinių franšizės davėjo įsipareigojimų. Didžioji dalis franšizės davėjų taip pat teikia ir periodinius apmokymus, tokiu būdu užtikrindami informacijos sklaidą tarp davėjo ir visų padalinių, naujovių diegimą ir sėkmingą viso franšizės tinklo plėtrą. Apmokymai padeda išvengti brangiai kainuojančių klaidų ir užtikrina, kad visi franšizės tinklo vienetai sugeba išlaikyti vienodą teikiamų produktų / paslaugų kokybę.

Apmokymų aptarimą pradėsime nuo įvadiniių apmokymų. Pradiniai apmokymai yra ypač svarbūs franšizės gavėjui dėl to, kad jų metu davėjas suteikia jam pagrindines verslo valdymo žinias, perteikia savo ilgus metus kauptą patirtį, atsako į visus kylančius klausimus, susijusius tiek su padalinio atidarymu, tiek ir su tolesnių verslo procesų valdymu. Pasidomėkite:

- » *Kokio tipo apmokymai teikiami?*
- » *Kokia mokomoji medžiaga pateikiama?*
- » *Kas iš Jūsų darbuotojų galės dalyvauti? Kaip apmokomi nauji darbuotojai?*
- » *Ar yra praktinio pobūdžio apmokymų?*

Gavėjai, pradėdami franšizės pagrindu veikiantį verslą, turi turėti žinių apie šiuos verslo aspektus:

- » *fransizės pagrindu veikiančio verslo valdymo procedūros (išsamus pagrindinių ir pa-*

laikančių verslo procesų išmanymas, taip pat standartai, metodikos ir kiti pagrindinius ir palaikančius verslo procesus reglamentuojantys dokumentai);

- » *parduodami produktai / paslaugos, jų kokybinės, techninės ir kitos savybės;*
- » *klientų aptarnavimas, franšizės davėjo turimi klientų aptarnavimo standartai ir praktika;*
- » *pirkėjų savybės, jų poreikiai, jų kitimo tendencijos;*
- » *buhalterinė apskaita ir mokesčiai;*
- » *rinkodara ir Jūsų perkamos franšizės rinkodaros praktikos;*
- » *fransizės verslo kultūra ir principai.*

Pasidomėkite, kokią mokomąją medžiagą suteikia franšizės davėjas, kokia yra apmokymų forma, kokia apmokymų vedėjų kvalifikacija ir pan. Naudingos informacijos dėl apmokymų kokybės gali suteikti esami franšizės gavėjai.

Kitas apmokymų tipas, dažnai sutinkamas franšizės tinkluose, yra periodiniai apmokymai. Jų tikslas – užtikrinti komunikaciją franšizės tinklo viduje ir supažindinti franšizės gavėjus su vykstančiais pokyčiais pačioje franšizėje ir rinkoje. Komunikacijos stiprinimas yra ypač svarbus, nes ji leidžia visiems tinklo dalyviams būti informuotiems apie aktualius pokyčius ir bendrą organizacijos judėjimo kryptį. Pokyčiai gali būti susiję su produktų / paslaugų asortimento plėtra, verslo procesų pasikeitimu, technologinėmis naujovėmis, pirkėjų pritraukimo ar aptarnavimo strategijų naujovėmis ir pan.

Visi su pradiniais ir periodiniais apmokymais susiję klausimai turi būti aptarti franšizės sutartyje. Ilgametę veiklos praktiką turintys franšizės davėjai paprastai teikia ir einamąjį palaikymą – konsultuoja gavėjus svarbiais ir skubiais klausimais telefonu, elektroniniu paštu ar kitomis ryšio priemonėmis. Svarbu žinoti, ar franšizės davėjas turi franšizės gavėjų palaikymo personalą, ar yra paskirti už Jūsų planuojamą aptarnauti regioną atsakingi asmenys, kaip su jais galima susisiekti, ar jie prieinami 24 valandas per parą, ar turi nustatytą budėjimo laiką.

5.3.5. Žmogiškieji ištekliai

Verslas, veikiantis franšizės pagrindu, kaip ir bet kuris kitas verslas, negali funkcionuoti be jį

valdančių ir vykdančių žmonių. Kaip ir daugelyje franšizės funkcionavimo sričių, franšizės davėjas paprastai suteikia gavėjams metodinę medžiagą personalo valdymo klausimais. Tačiau gavėjo darbuotojai lieka gavėjo darbuotojais, todėl paprastai jis pats yra atsakingas už jų atranką, motyvavimą, karjeros planavimą ir kitus su personalo valdymu susijusius klausimus.

Vertindami planuojamą įsigyti franšizę, visų pirma sužinokite, kokio darbuotojų kiekio reikalauja padalinio veikla ir kokie kvalifikacijos reikalavimai jiems keliami. Praktikoje sutinkamos kelios alternatyvos:

Vieno asmens franšizė – vieno asmens franšizės atveju pats franšizės gavėjas yra vienintelis vadovas ir darbuotojas. Dažniausiai tokios franšizės pasitaiko paslaugų sferoje, kuomet gavėjas veikia agento principu, pavyzdžiui, buhalterinės apskaitos paslaugos, valymo paslaugos ir pan.

Darbuotojų komandos reikalaujanti franšizė – šiuo atveju franšizės verslo funkcionavimas reikalauja jau ne vieno asmens, bet darbuotojų komandos. Paprastai davėjas yra numatęs, kokios franšizės verslo sąlygos daro įtaką darbuotojų poreikio augimui, ir apskaičiavęs bent kelis alternatyvius žmogiškųjų išteklių valdymo scenarijus, kuriuos gali pristatyti franšizės gavėjams.

Jeigu svarstote vieno darbuotojo franšizės įsigijimą, pagalvokite apie tai, ar Jūsų kvalifikacija ir įgūdžiai bus pakankami šiam franšizės verslui, ar esate pasiryžęs mokytis pagal franšizės davėjo apmokymo programą. Jeigu planuojamos įsigyti franšizės verslui reikia daugiau negu vieno žmogaus, pasidomėkite, ar Jūsų planuojamoje aptarnauti rinkoje yra reikalingos kvalifikacijos darbuotojų pasiūla. Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas gali tapti viena iš pagrindinių franšizės verslo plėtrą apsunkinančių priežasčių. Davėjai paprastai nesikiša į atrankos procesą, apsiribodami reikalavimų darbuotojams ir rekomendacijomis atrankos klausimais pateikimu. Tačiau būna atvejų, kuomet gavėjo darbuotojų atranką ir (ar) vertinimą vykdo pats davėjas, gavėjui palikdamas tik pradinio atrankos etapo organizavimą. Tokiu atveju franšizės davėjas visiškai perima šio proceso kontrolę ir lieka atsakingas už tai, kad jo pasirinkti darbuotojai tinkamai atliktų savo funkcijas. Pasiteiraukite,

kokį palaikymą Jūsų vertinamos franšizės davėjas teiks darbuotojų atrankos procese, tai leis Jums susidaryti išsamų vaizdą apie Jūsų atsakomybei liekančius klausimus.

Darbuotojų išlaikymas sudaro pastoviasias Jūsų verslo pagal franšizės sutartį sąnaudas. Todėl turite žinoti, kokie galėtų būti vidutiniai Jums reikalingų darbuotojų atlyginimai, ir įtraukti šiuos skaičius į savo finansinius skaičiavimus. Paklauskite davėjo, ar nėra nustatytas atlyginimų dydis kiekvienai darbuotojų kategorijai. Jeigu yra, sužinokite, kaip jis yra adaptuojamas gavėjo rinkai, įvertinkite, ar sugebėsite surasti ir išlaikyti tinkamą žmogų, mokėdami nustatytą atlyginimą.

5.3.6. Tiekėjai

Bet koks verslas, nepriklausomai nuo jo pobūdžio, yra neatsiejamas nuo tiekimo. Įsigyjamos franšizės vertinimo procese tiekimo punktas dažnai nėra pakankamai atidžiai įvertinamas. Tačiau jis yra ypač svarbus užtikrinant gavėjo verslo gyvybingumą.

Tiekimas franšizės tinkle yra vienas iš elementų, užtikrinančių franšizės tinklo veikimo vientisumą ir masto ekonomijos naudos realizavimą. Centralizuotas tiekimo reguliavimas visame franšizės tinkle leidžia pasiekti visų tinklo narių sukurtų produktų / teikiamų paslaugų vienodumą, pavyzdžiui, vienodą visuose tinklo restoranuose pateikiamo maisto skonį, vienodą patalpų apipavidalinimo stilių, vienodą aptarnavimo kokybę ir panašiai. Iš tam pačiam tinklui priklausančių franšizės pagrindu veikiančių padalinių klientai tikisi tos pačios kokybės produkto / paslaugos, nepriklausomai nuo to, kurio franšizės gavėjo ir kuriame regione ji teikiama, o tai skatina pirkėjų pasitikėjimą ir lojalumą.

Neretai franšizės davėjai įsitraukia į franšizės gavėjų sprendimus tiekimo srityje. Tiekimo reguliavimo laipsnis priklauso nuo verslo specifikos. Pavyzdžiui, viešojo maitinimo srityje, kur patiekalų sudedamosios dalys yra ypač svarbios galutinio produkto kokybei užtikrinti, tiekimo reguliavimas paprastai yra reglamentuojamas griežčiausiai. Reguliavimo mastas taip pat kinta priklausomai nuo franšizės išsivystymo lygio. Seniai rinkoje veikiančios franšizės dažniausiai turi geriau išplėtotus santykius su tiekėjais negu

jaunos franšizės, kurios neretai gavėjams leidžia laisviau rinktis atsirenkant tiekėjus, nes dar nėra išvysčiusios patikimų ir nuolatinių tiekėjų tinklo.

Fransizės tinklo tiekimo reguliavimas gali būti vykdomas keliais būdais:

1. **Privalomas pirkimas iš franšizės davėjo.** Tuo atveju, kai franšizės davėjas pats yra franšizės pagrindą sudarančio produkto gamintojas arba paslaugos teikėjas, franšizės gavėjai gali būti įpareigojami produktą ar paslaugą pirkti būtent iš davėjo. Paprastai šis produktas ar paslauga yra pagrindinė franšizės *know-how*, kuri užtikrina franšizės unikalumą ir konkurencinį pranašumą. Pavyzdžiui, šaldyti patiekalų pusgaminiai – greitojo maisto franšizės atveju, kosmetika, vardiniai drabužiai ir aksesuarai – mažmeninės prekybos franšizės atveju, unikali bilietų rezervavimo sistema – turizmo franšizės atveju.
2. **Pirkimas iš franšizės davėjo patvirtintų tiekėjų.** Fransizės gavėjams pateikiamas davėjo patvirtintas tiekėjų sąrašas, iš kurių perkamos būtinos žaliavos, prekės ir paslaugos. Tokiu būdu ne tik užtikrinamas sklandus franšizės tinklo funkcionavimas ir kiekvieno franšizės gavėjo padalinio sukurtų produktų / paslaugų vienodumas, bet ir pasiekiamas masto ekonomijos efektas – visų franšizės tinklo narių kartu perkami kiekiai yra didesni negu pavienių pirkėjų, todėl tiekėjai taiko išskirtines tiekimo sąlygas.
3. **Fransizės davėjo patvirtintų produktų pirkimas.** Fransizės davėjas pateikia reikalavimų sąrašą pagrindiniams produktams / paslaugoms, naudojamiems franšizės gavėjo veikloje. Fransizės gavėjui suteikiama galimybė pačiam ieškoti produkto tiekėjo, kuris gali pasiūlyti keliamus reikalavimus atitinkantį produktą. Tačiau tokiu atveju, kuomet kiekvienas franšizės gavėjas perka iš savo pasirinkto tiekėjo, prarandamas masto ekonomijos efektas bei sugaištama daugiau laiko. Norėdami to išvengti, gavėjai savo iniciatyva gali susijungti sudarydami sutartis su tiekėjais.
4. **Nereguliuojamas pirkimas.** Fransizės gavėjui paliekama visiška laisvė organizuoti savo padalinio veikloje naudojamų prekių / paslaugų tiekimą.

Taigi, kaip matome, tiekimas franšizės tinkluose gali būti organizuojamas labai skirtingai – nuo griežto reguliavimo iki franšizės gavėjų visiškai

laisvo pasirinkimo. Todėl, svarstydami konkrečios franšizės įsigijimo klausimą, turėtumėte sužinoti, kokie yra šios franšizės davėjo reikalavimai tiekimui, įvertinti su tuo susijusias sąnaudas ir kitus apribojimus. Pavyzdžiui, tuo atveju, kai franšizės gavėjo valdomo padalinio funkcionavimui būtini franšizės davėjo gaminami produktai ar franšizės davėjas reikalauja juos pirkti iš jo patvirtintų tiekėjų, turėtumėte įvertinti logistikos sąnaudas, užsakymų periodiškumą, muitinės procedūras ir su tuo susijusias sąnaudas (jeigu produkcija bus importuojama iš užsienio šalies) ir panašiai. Šios su tiekimu susijusios aplinkybės turės įtakos Jūsų verslo pelningumui ir atsipirkimo laikui. Jeigu franšizės pagrindu veikiančio padalinio funkcionavimui būtinos tam tikromis savybėmis pasižyminčios prekės / paslaugos, įvertinkite tokių prekių / paslaugų prieinamumą Jūsų planuojamoje aptarnauti rinkoje, jų kainas, tiekimo sąlygas ir pan.

.....
Rekomendacija: sužinokite, ar franšizės davėjas suteiks Jums priemones tiekimo organizavimui ir valdymui (rekomendacijos, instrukcijos, IT sprendimai ir pan.). Tai padės Jums išvengti klaidų pradiniam verslo funkcionavimo etape ir leis greičiau sukurti sklandžiai veikiančią tiekimo sistemą.
.....

5.3.7. Atskaitomybė franšizės davėjui

Fransizės gavėjų atskaitomybė franšizės davėjui – dar vienas išskirtinis franšizavimo verslo modelio elementas. Kaip jau buvo aptarta ankstesniuose skyriuose, franšizės gavėjui įsitraukiant į franšizės tinklą jo gaunama nauda yra labai įvairiapusė: mažesnė investicijų rizika, žinomas prekės ženklas, susistemintos ir aprašytos verslo procedūros, franšizės davėjo teikiamas palaikymas ir panašiai. Mainais franšizės davėjas reikalauja iš gavėjų ne tik mokesčių mokėjimo, bet ir nustatytų franšizės „žaidimo taisyklių“ laikymosi, t. y. nustato padalinio, veikiančio franšizės pagrindu, valdymo ir veiklos reikalavimus, apibrėžia gavėjo sprendimų priėmimo ribas ir atskaitomybės davėjui procedūras.

Fransizės gavėjų reguliarios atskaitomybės davėjui principas yra neatsiejama visų franšizių dalis, kadangi per jį pasireiškia pagrindiniai

franšizavimo kaip verslo modelio principai:

- ☒ **Franšizės davėjo ir gavėjų tarpusavio priklausomybė.** Franšizės tinklo funkcionavimo sėkmė ir plėtros galimybės (o tai reiškia ir franšizės davėjo investicijų į franšizės kūrimą atsiperkamumas) tiesiogiai priklauso nuo franšizės gavėjų veiklos rezultatų. Todėl franšizės davėjas suteikia gavėjui jo sukurtas verslo valdymo priemones ir tikrina, ar jomis naudojamosi tinkamai. Reguliaros franšizės gavėjų ataskaitos davėjui leidžia aptikti problemas dar jų pradžios stadijoje ir sumažinti gavėjų nesėkmės riziką. Didesnis ar mažesnis reguliavimo ir atsiskaitymo laipsnis būdingas visiems franšizės gavėjo padalinio verslo procesams.
- ☒ **Visų franšizės tinklo padalinių veiklos standartizavimas.** Franšizės gyvuoja ir plečiasi būtent todėl, kad sugeba organizuoti šio unikalumo pateikimą vartotojui per standartizuotas procedūras. Vartotojas visada tikisi gauti tokios pačios kokybės produktą / paslaugą, todėl pateikimas turi būti vienodas visuose franšizės pagrindu veikiančiuose padaliniuose. Produkto, paslaugos, aptarnavimo ar kitų klientams teikiamos naudos išraiškų unifikavimui užtikrinti būtinas davėjo nustatytų verslo valdymo procedūrų laikymasis. Nors taisyklės gali atrodyti ribojančios, jos užtikrina visos sistemos funkcionavimo vieningumą.

Franšizės davėjo keliami reikalavimai ir jo vykdoma gavėjų kontrolė neturėtų būti vertinami kaip davėjų įsikišimas į gavėjų verslą. Nors gavėjai yra nepriklausomi verslo subjektai ir yra visiškai atsakingi už savo priimamus sprendimus ir pasekmes jų verslui, tačiau nepamirškime, kad franšizės įsigijimas kartu reiškia ir sutikimą veikti franšizės davėjo nurodytose srityse ir laikantis jo nustatytų reikalavimų. Kiekvienas franšizės davėjas pasirenka jo verslo specifiką atitinkantį gavėjų atskaitomybės modelį. Sąlyga atitikti davėjo keliamus reikalavimus atsiranda dar derybų dėl franšizės pirkimo etape, kuomet potencialus gavėjas turi atitikti gavėjui keliamus reikalavimus, disponuoti reikiama investicijų suma, pateikti davėjo prašomus papildomus dokumentus ir panašiai. Ruošiant padalinį atidarymui, gali būti, kad iš davėjo turės būti gautas patvirtinimas dėl pasirinktos vietos ir patalpų, tikėtina, kad jie kels tam tikrus reikalavimus patalpų dizainui ir įrengimui, naudojamiems įrenginiams, atidarymo viešinimo kampanijai ir panašiai.

Kalbant apie jau veikiančių franšizės gavėjų atskaitomybę, paprastai yra kontroliuojamas tiek tinkamas procedūrų vykdymas, atitiktis standartams, tiek gavėjų veiklos rezultatai. Procedūrų vykdymo tinkamumui patikrinti davėjas gali organizuoti kasmetinius gavėjų padalinių patikrinimus, neplanuotus gavėjų padalinių patikrinimus, „slapto pirkėjo“ vizitus ir panašiai. Gavėjų veiklos rezultatų tikrinimas paprastai vykdomas gavėjams periodiškai pateikiant davėjų nurodytus duomenis (apyvarta, pelnas, lankytojų skaičius, vidutinis čekis ir panašiai).

Žinoma, potencialūs franšizės gavėjai turi teisę žinoti, kokie reikalavimai, apribojimai ir atskaitomybės būdai bus taikomi Jūsų padalinio, veikiančio franšizės pagrindu, veiklai. Visa tai yra aptariama franšizės sutartyje, kuriai yra skirtas tolesnis šios knygos skyrius.

5.4. Franšizės finansinių aspektų vertinimas

5.4.1. Pradinės investicijos

Vienas iš pirmųjų klausimų, pradedant galvoti apie franšizės įsigijimą, yra „Kiek man kainuos franšizė?“. Viena iš dažniausiai minimų šios kainos sudėtinųjų dalių yra pradinis franšizės mokestis. Pradinis franšizės mokestis yra mokamas už teisę įstoti į franšizės tinklą, už davėjo suteikiamą pramoninės ir intelektualinės nuosavybės teisių paketą. Pradinio mokesčio dydis gali svyruoti nuo kelių šimtų iki kelių šimtų tūkstančių eurų, priklausomai nuo prekės ženklo žinomumo, franšizės davėjo teikiamo palaikymo ir panašiai. Kai kurie franšizės davėjai gali iš viso nereikalauti pradinio mokesčio. Pradinis mokestis paprastai mokamas iš karto, tačiau galimi ir kiti variantai, išskaidant mokėjimą į dalis.

Tačiau dažniausiai vien tik priklausymas tinklui ir teisių turėjimas nėra pakankami verslo pradžia. Daugumos franšizių atveju tam, kad teisės suteikiamos pagal franšizės sutartį būtų išnaudojamos ir padalinys pradėtų veiklą franšizės pagrindu, gavėjas privalo papildomai investuoti į:

1. **Patalpas.** Šios investicijos gali apimti patalpų įsigijimą / nuomą, patalpų remontą, di-

zainą ar įrengimą pagal davėjo reikalavimus, baldų įsigijimą, iškasas ir pan. Investicijų dydis didžiąja dalimi priklauso nuo patalpų vietos, dydžio ir būklės. Šių investicijų dydį Jums padės įvertinti franšizės davėjas.

2. **Įrenginius.** Šios investicijos apima įrenginius, kurie Jums bus reikalingi Jūsų franšizės pagrindu veikiančio verslo produkto / paslaugos sukūrimui ir teikimui klientams, pavyzdžiui, krosnys ir viryklės – restoranui, treniruokliai – sporto klubui, kompiuterinė ir programinė įranga – informacinių technologijų paslaugų franšizei. Į šią kategoriją įeina ir administraciniam darbui būtina įranga, tokia kaip telefonai, faksai, spausdintuvai, kompiuteriai, baldai ir panašiai. Reikalingos įrangos ir rekomenduojamų jos tiekėjų sąrašą neretai pateikia franšizės davėjas.
3. **Žaliavas.** Šios investicijos susijusios su franšizės gavėjo asortimentu ir franšizės gavėjo veikloje naudojamomis žaliavomis, prekėmis. Jeigu Jūsų įsigijama franšizė priklauso mažmeninės prekybos kategorijai, t. y. numato prekių pardavimą galutiniam vartotojui, turite įvertinti, kiek Jums kainuos pradinio asortimento sudarymas. Tikėtina, kad asortimento formavimas sudarys nemažą dalį pradinių investicijų, todėl verta pasidomėti, ar davėjas taiko apmokėjimo už asortimento prekes atidėjimą ar kitas apmokėjimą lengvinančias sąlygas.
4. **Apyvartines lėšas.** Apyvartines lėšas sudaro kasdienio verslo funkcionavimui užtikrinti būtinos lėšos, pagal poreikį naudojamos nuomos mokesčiui, komunalinių paslaugų sąskaitoms, darbo užmokesčiui ir kitoms išlaidoms padengti. Priklausomai nuo verslo pobūdžio, turėtumėte užtikrinti pakankamas apyvartines lėšas laikotarpiui nuo kelių mėnesių iki kelerių metų, kol verslas pradės veikti visišku pajėgumu. Apyvartinio kapitalo poreikį Jums padės nustatyti franšizės davėjas.
5. **Rinkodaros kampaniją.** Tam, kad pirkėjai būtų informuoti apie naujo produkto / paslaugos teikėjo padalinio atidarymą, jį turi lydėti rinkodaros veiksmai. Tai gali būti iškasos, dalijami lankstinukai, reklama spaudoje ir panašiai. Sužinokite, ar davėjas turi reikalavimus franšizės pagrindu veikiančio padalinio atidarymo rinkodaros kampanijai, kokia yra šios kampanijos rekomenduojama

sąmata. Jeigu reikalavimų nėra, turėsite savarankiškai sudaryti rinkodaros kampanijos biudžetą ir apskaičiuoti išlaidas.

6. **Apmokymus.** Paprastai įvadiniai apmokymai yra įskaičiuoti į franšizės pirkimo kainą ir yra vykdomi davėjo be papildomo mokesčio. Tačiau atskirais atvejais įvadiniai apmokymai gali būti mokami. Todėl pasidomėkite, kokio dydžio su įvadiniais apmokymais susijusias išlaidas Jums teks patirti.
7. **Papildomas paslaugas.** Papildomos paslaugos gali būti susijusios su teisinėmis, franšizavimo konsultantų, dizainerių ir kitų pagalbinių specialistų paslaugomis. Taip pat į šią kategoriją patenka ir papildomai apmokestinamos franšizės davėjo paslaugos. Neretai gavėjas turi apmokėti davėjo vadinamosios „start-up“ (liet. paleidimas) komandos, kuri padeda naujo padalinio atidarymo metu, paslaugas – jų apgyvendinimą, maitinimą, komandiruoipinigių ir panašiai.
8. **Kitas išlaidas.** Į šią išlaidų kategoriją patenka franšizės gavėjo verslo vykdymui būtinos licencijos, leidimai ir panašiai, taip pat ir draudimo bei kitos čia neįvardytos išlaidos.

Vykdydami franšizės paiešką tikriausiai pastebėsite, kad galima rasti labai skirtingų investicijų sumų reikalaujančių franšizių – nuo kelių tūkstančių eurų bendrų investicijų reikalaujančios šokių pamokų ir sporto klubo franšizės iki milijoninių investicijų reikalaujančios viešbučio franšizės. Pradinių investicijų atsipirkimo laikas kiekvienos franšizės atveju yra individualus.

5.4.2. Veiklos išlaidos

Franšizės verslo veiklos išlaidos – tai išlaidos, susijusios su įprastine franšizės verslo veikla. Didžioji dalis veiklos išlaidų franšizės verslo atveju nesiskiria nuo savarankiško verslo, įskaitant:

- 1) nuomos mokesčių;
- 2) darbo užmokesčio fondą ir darbuotojų apmokymus;
- 3) prekių pirkimą (asortimento formavimui ir einamosios veiklos palaikymui);
- 4) paslaugų pirkimą (teisinių konsultacijų, buhalterinės apskaitos paslaugos ir einamosios veiklos palaikymui būtinos paslaugos, pavyzdžiui, valymo, saugos tarnybų paslaugos);

- 5) rinkodaros išlaidas;
- 6) komunalinius mokesčius;
- 7) telekomunikacijų išlaidas;
- 8) nusidėvėjimą /amortizaciją;
- 9) draudimus, licencijas, leidimus ir pan.;
- 10) įrangos atnaujinimą ir patalpų remontą;
- 11) mokesčius.

Kita dalis franšizės pagrindų veikiančio padalinio veiklos išlaidų – tai specifinės, franšizavimo verslo modeliui būdingos išlaidos:

1. Periodinis mokestis (angl. *royalty*) – mokamas kartą per mėnesį, ketvirtį, pusmetį ar metus, paprastai kaip nustatytas procentas nuo apyvartos arba pelno. Kai kurie franšizės davėjai nustato minimalią periodinio mokesčio sumą, kuri sumokama bet kuriuo atveju, netgi jeigu apskaičiuojamas nustatytą procentą nuo apyvartos mokesčio susidaro mažesnė suma. Kiti renka fiksuotos sumos periodinį mokestį, nepriklausanti nuo padalinio rezultato.
2. Apmokymų mokesčiai yra susiję su periodiniais apmokymais, kurių tikslas yra informuoti gavėjus apie pokyčius franšizėje, naujus reikalavimus, naujus standartus (pavyzdžiui, klientų aptarnavimo standarto pasikeitimas, naujos įrangos naudojimas ir panašiai). Kai kurie davėjai šiuos apmokymus organizuoja savo sąskaita, tačiau kiti gali reikalauti visiško ar dalinio jų išlaidų padengimo iš franšizės gavėjų lėšų.
3. Rinkodaros mokestis mokamas periodiškai į davėjo formuojamą nacionalinį ar regioninį rinkodaros fondą, iš kurio finansuojamos bendros viso franšizės tinklo rinkodaros kampanijos. Rinkodaros mokesčio dydis ir jo mokėjimo periodiškumas bei kitos sąlygos priklauso nuo konkrečios franšizės. Kai kurie davėjai šio mokesčio nerenka.
4. Patalpų atnaujinimas ir įrangos pirkimas. Davėjas, atnaujinęs patalpų apipavidalinimo standartus, arba atnaujinęs technologinį procesą ir papildęs jį naujais įrenginiais, gali įpareigoti franšizės gavėjus savo sąskaita padengti minėtų pokyčių išlaidas jiems priklausančiuose padaliniuose.
5. Su franšizės veiklos procesų pasikeitimais susijusios išlaidos. Pokyčiai, susiję su veiklos procesais, gali reikalauti tokių papildomų išlaidų kaip mokesčiai už procedūrų vado-

vų atnaujinimą, darbo užmokestis papildomiems darbuotojams, naujų papildomų darbo įrankių įsigijimas ir pan.

6. IT palaikymas / atnaujinimas – galimas vienkartinis ar periodiniai mokesčiai už galimybę naudotis davėjo turimomis verslo valdymo IT priemonėmis. Taip pat davėjas gali įpareigoti gavėjus įsigyti ir naudoti tam tikro gamintojo programinius sprendimus.

5.4.3. Finansinių prognozių sudarymas

Svarstydami kelias investavimo alternatyvas ir norėdami priimti įvertintą sprendimą, kiekvienu atveju neabejotinai vertinsite investicijų grąžą. Jeigu tarp Jūsų investavimo alternatyvų yra franšizės įsigijimas, prisiminkite, kad franšizės pagrindu veikiantis verslas nėra pasyvi investicija, kaip, pavyzdžiui, indėlis banke. Franšizės pagrindu veikiančio verslo pradžia ir tolesnis jo valdymas reikalaus iš Jūsų ne tik pinigų, bet ir papildomų pastangų bei laiko. Dėl to įprastomis sąlygomis investicijų į franšizę grąža turėtų būti didesnė nei banko mokamos palūkanos.

Verslo veiklos finansinių prognozių sudarymas – tai visada iššūkis, ypač naujai steigiamam verslui. Turint jau veikiantį verslą, yra žinoma, kas kiek kainuoja, kiek darbuotojų reikia, kokio pardavimo apimčių augimo galima tikėtis, kokie veiksniai turi daugiausiai įtakos ir panašiai. Naujo verslo atveju visa tai yra tik prielaidos, kurios realiame gyvenime gali pasitvirtinti arba nepasitvirtinti.

Finansinių prognozių sudarymas – svarbus žingsnis franšizės vertinimo etape. Tai paskutinis trūkstamas elementas franšizės vertinimo dėlionėje. Prie franšizės sąlygų vertinimo išvadų pridėję skaičiais išreikštą Jūsų verslo ateities prognozę, turėsite visą reikalingą informaciją pasvertam sprendimui priimti.

Finansinių prognozių sudarymo nauda Jums kaip franšizės gavėjui slypi tame, kad norėdami įvertinti, ar franšizės verslo vizija nežlugdys dar savo pradžioje ir po kurio laiko verslas pradės Jums nešti pelną, būsite priversti įsigilinti į verslo specifiką. Taip, franšizės davėjai dažnai pateikia finansinių prognozių sudarymo formas arba bent jau prielaidas, kuriomis reikėtų vadovautis prognozuojant. Tačiau norėdami būti tikri turėsite įsigilinti į davėjo pateiktų skaičiavimų logiką, įvertinti jos pagrįstumą ir pasverti, ar ji gali būti pritaikoma Jūsų atveju. Smulkiajame versle

dažnai finansinėms prognozėms neskiriama pakankamai dėmesio, planuojama vadovaujantis nuojauta, todėl, kai iškyla problemos, nežinoma jų priežasčių ir sprendimo būdų.

Finansinės prognozės sudaromos ne trumpesniam negu 3 metų laikotarpiui. Pirmiesiems verslo gyvavimo metams rekomenduojama išsamiai pateikti finansines prognozes kiekvienam mėnesiui, o tolesniems 2–3 metams pakaks ir ketvirtinių paskaičiavimų.

5.4.3.1. Pajamų prognozė

Informacija apie franšizės tinklui priklausančių franšizės gavėjų pajamas paprastai laikoma konfidencialia. Kalbėdami apie savo franšizės gavėjų pajamas davėjai paprastai apsiriboja bendrais teiginiais, pavyzdžiui, „Mūsų franšizės gavėjų pajamos praeitais metais vidutiniškai sudarydavo apie 250 000 eurų“. Tokie skaičiai nėra informatyvūs. Gali būti, kad aukštus apyvartos rodiklius pavyko pasiekti vos keliems gavėjams, o didžiosios daugumos kitų rodikliai yra žymiai mažesni? Gali būti, kad aukštus kai kurių gavėjų pardavimo rodiklius lėmė geografinė specifika, jų rinkos vartojimo įpročiai arba verslo kultūros specifika? Gali būti, kad jie patys turėjo daugiau patirties versle ir todėl sugebėjo pasiekti geresnių rezultatų?

Šalyse, kur franšizės davėjų pateikiamos informacijos turinys yra teisiškai reglamentuotas, davėjai gali būti įpareigoti pateikti jų deklaruojamą gavėjų uždarbį pagrindžiančius skaičius, taip pat ir pardavimo apimtis. Pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose, kur franšizės davėjai privalo pateikti informaciją potencialiems gavėjams aiškiai nustatyta forma (angl. *Uniform Franchise Offering Circular*), minėtos formos 19 punkte „Pajamų prognozės“ (angl. *Earning claims*) reikalaujama atskleisti informaciją apie vidutinius vieno franšizės gavėjo metinius pardavimo rodiklius, supažindinti potencialų franšizės gavėją su pardavimo struktūra, t. y. iš ko gaunama daugiausiai ar mažiausiai pajamų, galimomis pardavimo prognozavimo prielaidomis ir pardavimui neigiamą įtaką darančiais veiksniais.

Jei franšizės davėjas nepateikia informacijos apie vidutinius pardavimo rezultatus, vidutinę gavėjo apyvartą franšizės tinkle galima apytiksliai įvertinti, žinant periodinio mokesčio procentą, bendrą franšizės davėjo per metus gaunamą

periodinių mokesčių sumą ir franšizės tinklą sudarančių gavėjų skaičių. Vidutinė vieno gavėjo apyvarta apskaičiuojama padalijus bendrą franšizės davėjo per metus gaunamą periodinių mokesčių sumą iš franšizės tinklą sudarančių gavėjų skaičiaus, gautą rezultatą dalijant iš periodinio mokesčio procento.

Vidutinę gavėjo apyvartą franšizės tinkle leis Jums susidaryti vaizdą apie vidutinio franšizės gavėjo padalinio veiklos mastą ir suteiks atspirties tašką Jūsų skaičiavimams. Tačiau prisiminkite – tam, kad Jūsų franšizės verslo pardavimo prognozės būtų pagrįstos, jos turi kaip įmanoma tiksliau atspindėti Jūsų padalinio ir aptarnaujamos rinkos specifiką. Padalinio lokacija, sezoniškumas, konkurencija ir vartojimo įpročiai, kainų lygis aptarnaujamoje rinkoje – tai tik dalis sąlygų, kurios kiekvienu atveju yra unikalios ir kurios daro tiesioginę įtaką padalinio pardavimo pajamoms. Pasikalbėkite su davėju, jis padės Jums suprasti, kokie veiksniai jo franšizės atveju turi lemiamą įtaką pardavimui.

Dalis davėjų turi pasirengę padalinio pardavimo pajamų skaičiuokles, kurios įvedant konkretaus padalinio parametrus leidžia prognozuoti padalinio pajamas. Galite jomis naudotis, tačiau turite labai aiškiai suprasti, ką reiškia kiekvienas skaičius ir kaip jie yra tarpusavyje susiję, kokiomis prielaidomis vadovaujamasi.

Nemažai naudingų išvalgų neabejotinai turės ir esami franšizės gavėjai. Pasikalbėkite su jais. Taip pat rekomenduojame surinkti informaciją apie kitus panašaus pobūdžio verslus, veikiančius Jūsų rinkoje, jų kainų lygį ir pardavimo apimtis. Tai leis Jums susidaryti vaizdą apie Jūsų rinkos situaciją.

.....
Rekomendacija: sudarykite 3 pardavimo prognozių scenarijus: pesimistinį, realistinį ir optimistinį. Kiekvienam iš jų sudarius pinigų srautų prognozę galėsite matyti, kurį scenarijų turėsite pasiekti, kad pajamos padengtų išlaidas.

Jeigu sudarote tik vieną scenarijų, jis turėtų būti tarp pesimistinio ir realistinio. Geriau yra numatyti mažesnes pajamas ir suvesti pinigų srautus su mažesniais pajamų skaičiais, negu padaliniui pradėjus veiklą ir pajamoms esant mažesnėms negu tikėtasi, susidurti su papildomo finansavimo poreikiu.

.....

5.4.3.2. Išlaidų prognozė

Kalbant apie išlaidų prognozės sudarymą, galioja tas pats principas kaip ir pirmiau aptarto pajamų prognozės sudarymo atveju – turite labai aiškiai suprasti skaičiavimo prielaidas ir įvertinti Jūsų padalinio ir aptarnaujamos rinkos specifiką.

Verslo franšizės pagrindo pradžios ir veiklos išlaidų sumos, kaip jau buvo minėta, labai skiriasi priklausomai nuo verslo pobūdžio. Apskaičiuodami finansavimo poreikį išreikškite realiais kiekiais ir kainomis pradines investicijas ir einamąsias veiklos išlaidas, įvertinkite nuomos mokesčio įsipareigojimus ir įsipareigojimus kredito institucijoms, mokėtinus mokesčius ir t. t. Išlaidas rekomenduojama suskirstyti į fiksuotų ir kintamų išlaidų grupes. Bazinius skaičius Jums suteiks franšizės davėjas, tačiau turite juos adaptuoti savo individualiam atvejui atsižvelgdami į rinkos kainas ir mokestinę bazę. Įvertinkite išlaidų sezoniskumą. Taip pat atsižvelkite į tai, kad gali atsirasti nenumatytų išlaidų. Šios išlaidos turėtų būti įvertintos išlaidų prognozėje.

.....
Rekomenduojame įvertinti galimybes kuo tolygiau išdėstyti išlaidas prognozavimo laikotarpiu, taikant įvairias verslui prieinamas galimybes, pavyzdžiui, išperkamoji nuoma, tiekėjų taikomi mokėjimų atidėjimai ir pan.
.....

5.4.3.3. Pinigų srautų planavimas

Pajamų ir išlaidų prognozės atskirai vertinant yra mažai informatyvios, kadangi matydami jas atskirai nematome pajamų / išlaidų balanso. Pinigų srautai – tai pinigų ir pinigų ekvivalentų įplaukos ir išmokos prognozavimo laikotarpiu. Pinigų srautų sudarymo prasmė – prognozavimo laikotarpiu išdėstyti investicijas, pajamas ir išlaidas su tikslu įvertinti, kiek franšizės gavėjo padalinys generuoja arba sunaudoja pinigų kiekvienu prognozavimo laikotarpiu.

Pinigų srautų planavimas leidžia įvertinti apyvartinių lėšų poreikį. Žinodami, kuriuo momentu turėsite papildomų apyvartinių lėšų ir kada gali iškilti apyvartinių lėšų trūkumas, galėsite įvertinti, ar Jūsų turima investicijų suma bus

pakankama verslo pradžiai ir veiklos palaikymui. Pavyzdžiui, jeigu pradinės investicijos padalinio atidarymui sudaro 50 000 eurų, o Jūs disponuojate 70 000 eurų suma, lieka 20 000 eurų, kurie esant poreikiui gali būti įnešami į apyvartą. Turėdami pinigų srautų prognozę, galėsite įvertinti, ar šita suma bus pakankama padalinio pinigų srautams subalansuoti iki to laiko, kai padalinys pradės generuoti pakankamą pelną.

Šiame poskyryje akcentavome franšizavimo, kaip verslo modelio savybes, į kurias reikėtų atsižvelgti sudarant finansines franšizės pagrindu veikiančio verslo prognozes. Finansiniai skaičiavimai ir gautų skaičių analizė reikalauja įgūdžių. Todėl, jeigu nesate tikri, ar pajėgsite tai padaryti, geriau nerizikuokite ir kreipkitės į finansų specialistus. Klaidos šiame etape gali kainuoti labai brangiai.

Jeigu Jūsų vertinamos franšizės finansinės prognozės nėra džiuginančios ir investicija atrodo pernelyg rizikinga, apsvarstykite, kaip galima būtų šią riziką sumažinti. Galbūt reikia ieškoti būdų sumažinti pradines investicijas, o gal verta derėtis su davėju dėl labiau Jums priimtinių pradinio ir periodinių mokesčių mokėjimo sąlygų? Lygiagrečiai įvertinkite ir kitas alternatyvias franšizes – galbūt kitų franšizių verslo modeliai Jums bus labiau finansiškai naudingi.

5.4.4. Finansavimo šaltiniai

Susipažinote su franšizavimo verslo modelio specifika, įvertinote jo teigiamas ir neigiamas savybes, radote Jūsų lūkesčius atitinkančią franšizę, vedate derybas su šios franšizės davėju ir esate pozityviai nusiteikę šios franšizės įsigijimo atžvilgiu. Šioje stadijoje iškyla finansavimo klausimas. Kai kalbama apie finansavimo pritraukimą, potencialus franšizės gavėjas susiduria su tomis pačiomis kliūtimis kaip ir daugelis pradedančių verslų. Yra daugybė būdų naujo verslo finansavimui, todėl būkite pasiruošę skirti laiko visų jų įvertinimui, kad galėtumėte pasirinkti labiausiai tinkamą Jūsų atvejui.

Asmeninės santaupos. Asmeninės santaupos gali būti naudojamos verslo pradžiai, tačiau, norint finansuoti visą procesą iš asmeninių lėšų, reiktų atsižvelgti į kelis aspektus:

- » *Ar po investavimo į franšizės verslą Jums liks santaupų, iš kurių galėsite gyventi tol, kol naujas verslas pradės generuoti pelną?*

- » *Ar būsite pajėgūs įnešti papildomų investicijų į savo verslą, jeigu jų reikės?*
- » *Ar Jūsų šeimos nariai ir artimieji neprieštarauja tokiam asmeninių lėšų panaudojimui?*

Investuodami į franšizės įsigijimą visas ar net dalį savo lėšų, turėkite omenyje, kad verslas gali nepasisiekti ir Jūs galite prarasti visus investuotus pinigus. Elkitės apdairiai.

Bankai. Franšizės pagrindu veikiančio padalinio atidarymui, kaip ir bet kurio kito verslo pradžia, gali būti suteikiama banko paskola. Tiesa, šis šaltinis bus tinkamas tik tuo atveju, jeigu disponuojate turtu, kuris mainais už paskolos gavimą gali būti užstatytas bankui. Tam tikrais atvejais galėsite pasinaudoti valstybinėmis verslo paramos programomis, dėl kurių Jums reikės mažesnės vertės turto įkeitimui arba gali būti dalinai subsidijuojamos palūkanos. Besikreipdami finansavimo į banką turėsite svarstymui pateikti verslo planą, kuriame bus išdėstyta verslo koncepcija ir pateiktos finansinės prognozės. Bazinė informacija ir skaičiavimų prielaidos paprastai gaunamos iš franšizės davėjo. Nepamirškite, kad už gautą paskolą turėsite mokėti palūkanas ir, tikėtina, administravimo mokesčių. Juos turėsite mokėti nepriklausomai nuo Jūsų uždirbamo pelno, net ir patiriant nuostolį. Tai būtina įvertinti sudarant finansines prognozes.

Imdami paskolą verslo pagal franšizės sutartį pradžia nepamirškite, kad verslas gali nepasisiekti, tačiau labai tikėtina, kad paskolą gražinti teks bet kuriuo atveju. Elkitės apdairiai.

Investuotojai. Investuotojų kapitalas paprastai pritraukiamas dalijantis akcijų nuosavybe, t. y. investuotojui atitenka dalis akcijų mainais į jo investuojamą kapitalą. Informuokite savo aplinkos žmones, kad planuojate įsigyti franšizę, lankykitės investicijų pritraukimui skirtuose renginiuose, ieškokite informacijos apie potencialius investuotojus internete. Kai kalbėsite, labai aiškiai supraskite, kiek investuotojas norės dalyvauti valdyme, tai gali būti esminis aspektas, ar pasiūlymas bus Jums tinkamas. Gali būti, kad investuotojas norės tik investuoti savo kapitalą ir gauti grąžą, tačiau gali būti ir taip, jog jis norės aktyviai dalyvauti įmonės valdyme ir sprendimų priėmime. Ši finansavimo forma turi vieną pranašumą, lyginant su banko paskola, – investuotojai dažniausiai nereikalauja periodinių išmokų (bankai reikalauja periodiškai

mokėti palūkanas ir gražinti paskolą) ir dalijasi su Jumis verslo rizika.

Draugai ir giminės. Jeigu draugai ir giminės Jumis pasitiki, gali suteikti paskolą. Privačių asmenų paskolų palūkanos gali būti labai mažos, o tai yra labai naudinga Jums kaip pradedančiam verslininkui. Jeigu draugai ar giminės turi verslo valdymo patirties ir išreiškia norą dalyvauti Jūsų franšizės pagrindu veikiančio verslo veikloje, galite tapti partneriais. Galima pasiūlyti investuoti savo draugams po nedidelę sumą, kurios bendrai sudarys vieną didesnę sumą, kurios galbūt Jums ir trūksta.

Franšizės davėjas. Svarstant finansavimo šaltinių klausimą, vienu iš naudingiausių informacijos šaltinių gali tapti pokalbis su pačiu franšizės davėju. Franšizės davėjas geriausiai išmano savo verslo specifiką, remdamasis savo žiniomis ir kitų gavėjų patirtimi, jis gali įvertinti tikimybę pritraukti finansavimą iš vieno ar kito finansavimo šaltinio. Neretai davėjai turi užmezgę bendradarbiavimo ryšius su bankais ar kitomis kredito institucijomis, į kurias galėsite kreiptis dėl Jūsų franšizės verslo finansavimo.

Kadangi franšizės gavėjo padalinys yra jau patikrintos verslo koncepcijos realizavimas naujo savininko ir naujoje vietoje, kalbėdami su potencialias investuotojais įgyjate derybinį pranašumą. Potencialus investuotojas ar skolintojas gali susipažinti su franšizės davėjo veiklos ir finansinių rezultatų istorija, o tai leis jam susidaryti nuomonę apie franšizės verslo gyvybingumą ir turimą augimo potencialą.

5.5. Teisiniai franšizavimo aspektai

Franšizės įsigijimas – kompleksinis sprendimas, reikalaujantis daugybės labai skirtingų aspektų įvertinimo (franšizės davėjas, aptarnaujamos rinkos tendencijos, franšizės sąlygos ir kt.). Priimdamas šį sprendimą potencialus franšizės gavėjas neturėtų pamiršti, kad franšizės santykiai, t. y. santykiai tarp franšizės davėjo ir gavėjo, ir jų turinys yra įforminami franšizės sutartimi, ir būtent sutarties nuostatos, o ne bendra iš franšizės davėjo, esamų gavėjų ir kitų šaltinių surinkta informacija apibrėžia faktines Jūsų kaip franšizės gavėjo teises ir pareigas.

Esminės franšizės sąlygos yra įtvirtinamos sutartimi. Todėl bet kuris potencialus franšizės gavėjas neišvengiamai jau nuo pat pradžių turi atkreipti dėmesį ir įvertinti visus svarbiausius franšizavimo teisinio reguliavimo niansus. Juk svarbu ne tik sudaryti sutartį ir pradėti verslą, veikiantį franšizės sutarties pagrindu. Taip pat svarbu žinoti visas rizikas ir pasekmes, kurios gali kilti Jums kaip franšizės gavėjui pažeidus franšizės sutartį; o prireikus, išsaugoti galimybę ją nutraukti nepatiriant neproporcingai didelės žalos.

Šiame skyriuje trumpai aptarsime franšizės sutarčių teisinio reglamentavimo specifiką Lietuvoje ir Latvijoje, kadangi šiose valstybėse franšizės sutarčių teisinis reglamentavimas yra šiek tiek skirtingas. Sieksime atkreipti Jūsų dėmesį į esminius galiojančiuose teisės aktuose įtvirtintus reikalavimus tokioms sutartims ir jų turiniui, nurodysime dažniausias praktikoje pasitaikančias problemas bei galimus jų sprendimo būdus. Tačiau visada reikėtų turėti omenyje, kad dėl savo sudėtingumo ir kompleksiskumo tokio tipo sutartys daugeliu atveju yra unikalios, o kiekvieno konkretaus atvejo specifiką gali nulemti visiškai skirtingus teisinius niansus tiek franšizės gavėjui, tiek davėjui.

5.5.1. Franšizės sutartis

5.5.1.1. Franšizės sutarčių teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Pagrindiniai teisės aktai, reguliuojantys franšizės santykius Lietuvoje:

Lietuvoje franšizės santykiai reguliuojami jau nuo 2000 m. liepos 1 d., kai įsigaliojo naujoji Lietuvos Respublikos civilinio kodekso (toliau – LR CK) redakcija, kurioje franšizei yra skirtas visas atskiras skyrius (6 knygos XXXVII skyrius – Franšizė)². LR CK yra pagrindinis ir vienintelis nacionalinis teisės aktas, tiesiogiai įtvirtinantis franšizės sutarties sudarymo galimybę. Tiesa, LR CK nuostatos daugiausia susijusios vien tik su pačios franšizės sutarties esminiais teisiniais aspektais.

Apie tai plačiau žr. „Franšizės ir franšizės sutarties sampratos Lietuvos teisėje“.

Be LR CK, franšizavimą Lietuvoje taip pat reglamentuoja ir kai kurie kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai:

- » **mokestiniai teisės aktai** (Pelno mokesčio įstatymas, Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas, Mokesčių administravimo įstatymas);
- » **teisės aktai konkurencijos teisės srityje** (Konkurencijos įstatymas ir jį paaiškinantys poįstatyminiai teisės aktai);
- » **intelektinės nuosavybės apsaugą reglamentuojantys teisės aktai** (Patentų įstatymas, Prekių ženklų įstatymas, Dizaino įstatymas, Autorių ir gretutinių teisių įstatymas ir kt.)³.

Kadangi, kaip jau minėta, franšizės sutartys dažniausiai yra labai sudėtingos ir apima daugelį kartais labai skirtingų klausimų, šis pirmiau pateiktas nacionalinių teisės aktų sąrašas jokiū būdu nėra baigtinis, ir priklausomai nuo franšizės modelio (pavyzdžiui, suteikiama prekių ar verslo modelio franšizė), franšizės objekto (pavyzdžiui, franšizė suteikiama teikti restorano paslaugas ar prekiauti tam tikrais vaistiniais preparatais), kitų svarbių konkrečios franšizės suteikimo specifinių aplinkybių (pavyzdžiui, franšizės davėjas turi nustatęs vieną privalomą savo produktų rinkodaros ir platinimo metodiką), gali būti reikalinga atsižvelgti ir į kitų galiojančių teisės aktų normas (pavyzdžiui, farmacijos ar statybos srities teisės aktus, pavyzdžiui, Farmacijos įstatymo ar Statybos techninių reglamentų (STR) nuostatas)⁴, kurios konkrečios franšizės atveju gali būti net privalomos franšizės gavėjui.

Taip pat reikia įsidėmėti, kad 2004 m. gegužės 1 d. Lietuvai tapus visateise Europos Sąjungos nare, franšizės teisiniams santykiams taip pat taikomos ir Europos Sąjungos teisės aktų nuostatos, kurios dėl savo specialaus pobūdžio dažnai yra tiesiogiai taikomos, t. y. sukuriančios teises ir pareigas nacionaliniams subjektams net ir tais atvejais, kai jos nėra perkeltos į nacionalinę teisę.

² Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Žin., 2000, Nr. 74-2262. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=384488&p_query=fran%F0iz*&p_tr2=2>.

³ Visus juos galima rasti Lietuvos Respublikos Seimo internetinėje svetainėje. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/dokpaieska/forma_l.htm>.

⁴ Ibid.

Šiuo požiūriu franšizės sutartims ypač aktualios yra ES konkurencijos teisės normos. Pavyzdžiui, 2010 m. Europos Komisija priėmė specialų reglamentą Nr. 330/2010 ir jo taikymo Gaires, kurios numato tam tikras išimtis vadinamiesiems „vertikaliems susitarimams“⁵. Gairėse aprašomos specifinės sąlygos bei nustatomi apribojimai, kurių būtina laikytis sudarant franšizės sutartis tarp veikiančių skirtinguose prekės gamybos ar platinimo lygmenyse įmonių (pavyzdžiui, jei franšizės sutartis yra sudaroma tarp gamintojo ir platintojo).

Taigi, franšizės sutarčių teisinį reglamentavimą Lietuvoje sudaro ne toks jau paprastas ne tik nacionalinių, bet ir Europos Sąjungos normų kompleksas, kurį būtina įvertinti išsilyjant franšizę. Toliau nagrinėsime konkrečius teisinius klausimus, susijusius su pirmiau išvardytais teisės aktais.

Franšizės ir franšizės sutarties sampratos Lietuvos teisėje

Galiojantys Lietuvos Respublikos teisės aktai nepateikia „franšizės“ sąvokos teisinio apibrėžimo. Knygos pradžioje buvo pateiktas toks franšizės apibrėžimas: franšizė – konkreti verslo koncepcija, nuosavybės teise priklausanti franšizės davėjui, kurią sudaro verslo sistema ir *know-how* bei teisės į verslo skiriamuosius ženklus, už apibrėžtą mokestį perduodama franšizės gavėjui. Žiūrint per teisinę prizmę, franšizė suprantama kaip specifinė sutartinė licencija, kai vienas asmuo (franšizės davėjas) suteikia kitam asmeniui (franšizės gavėjui) teisę laikinai naudotis jam priklausančiu pramoninės ir intelektualinės nuosavybės teisių paketu, kuris gali apimti:

- » prekės ženklus;
- » įmonės vardus ir iškabas;
- » pramoninį dizainą;
- » autorių teises;
- » patentus;
- » naudingus verslo ir valdymo modelius ar metodus;

- » franšizės davėjo sukauptą *know-how*;
- » kitus svarbius aspektus, kurie yra naudojami parduodant prekes ar teikiant paslaugas jų galutiniams vartotojams.

Tačiau nereikėtų manyti, kad visa ši franšizės davėjo sukauptą intelektualinę nuosavybę visais atvejais tampa nuolatine franšizės gavėjo nuosavybe. Pagal terminuotą franšizės sutartį franšizės gavėjas dažniausiai tik įgyja teisę laikinai pasinaudoti franšizės davėjo intelektine nuosavybe už atitinkamą užmokestį, o pasibaigus tokios sutarties terminui turi nedelsiant nutraukti bet kokį naudojimąsi ja. Šio reikalavimo nevykdymas dažniausiai atsiliepia milžiniškomis franšizės davėjo taikomomis sankcijomis.

Net užsienio praktikoje nuolatinė franšizė, kai visos teisės pagal franšizę perleidžiamos gavėjui neterminuotai, yra gana reta.

Galiojantys Lietuvos teisės aktai tiesiogiai pateikia tik pačios franšizės sutarties apibrėžimą, apibūdindami ją kaip sutartį, kuria viena šalis (teisių turėtojas) įsipareigoja perduoti už atlyginimą kitai šaliai (naudotojui) tam tikram terminui arba neterminuotai teisę naudotis verslo tikslais išimtinių teisių, priklausančių teisių turėtojui, visuma (teise į įmonės vardą, teise į prekių ar paslaugų ženklą, teise į saugomą komercinę (gamybinę) informaciją ir kt.), o kita šalis įsipareigoja už tai mokėti sutartyje nustatytą atlyginimą (LR CK 6.766 str.). Šiame apibrėžime teisinį terminą „teisių turėtojas“ atitinka sąvoka „franšizės davėjas“, o terminą „naudotojas“ – „franšizės gavėjas“.

Lietuvos teisės aktai sudaro sąlygas tiek terminuotai, tiek neterminuotai franšizės sutarčiai. Taip pat nurodoma, kad franšizės sutartis numato teisių turėtojo išimtinių teisių visumos, dalykinės reputacijos ir komercinės patirties panaudojimą tam tikra apimtimi (nustatant minimalų ar maksimalų panaudojimo būdą arba kitą formą) bei galima numatyti tokių išimtinių teisių, dalykinės reputacijos ar komercinės patirties panaudojimo teritoriją (pavyzdžiui, tik Lietuvoje arba visame Pabaltijo

⁵ 2010 m. balandžio 22 d. Komisijos reglamentas (ES) Nr. 330/2010 dėl Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 101 straipsnio 3 dalies taikymo vertikaliųjų susitarimų ir suderintų veiksmų rūšims, OL L 102, 2010-04-23, p. 1–7 ir 2010 m. gegužės 19 d. Europos Komisijos Vertikaliųjų apribojimų gairės, OL C 130, 2010-05-19, p. 1–46. Prieiga internete: <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=511814:cs&lang=lt&list=511814:cs,&pos=1&page=1&nbl=1&pgs=10&hwords=&checktexte=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,&pos=5&page=1&nbl=27&pgs=10&hwords=fran%C5%A1iz%C4%97-&checktexte=checkbox&visu=#texte>>.

Esminiai privalomi reikalavimai franšizės sutarties formai bei turiniui:

- ⌘ *Franšizės sutarčiai privaloma rašytinė forma, t. y. ji privalo būti sudaryta raštu. Rašytinės formos nesilaikymas daro tokią sutartį negaliojančią.*
- ⌘ *Ši sutartis turi būti atlygintinė. Šalys gali laisvai susitarti dėl atlyginimo apskaičiavimo ir mokėjimo tvarkos, tačiau visais atvejais atlyginimas turi būti mokamas.*
- ⌘ *Franšizės sutartis registruojama Juridinių asmenų registre, kuriame įregistruotas franšizės davėjas. Tokia registracija būtina, nes neregistravus sutarties prarandama galimybė ginčo atveju panaudoti franšizės sutartį prieš trečiuosius asmenis (ne sutarties šalis).*

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tuo atveju, kai franšizės davėjas yra įregistruotas užsienio valstybėje, franšizės sudarymo faktas turi būti registruojamas ir juridinių asmenų registre, kuriame įregistruotas franšizės gavėjas (pavyzdžiui, jei franšizės gavėjas yra Lietuvoje registruota įmonė, tokia sutartis turėtų būti registruojama VI „Registrų centras“ Juridinių asmenų registro duomenų bazėje).

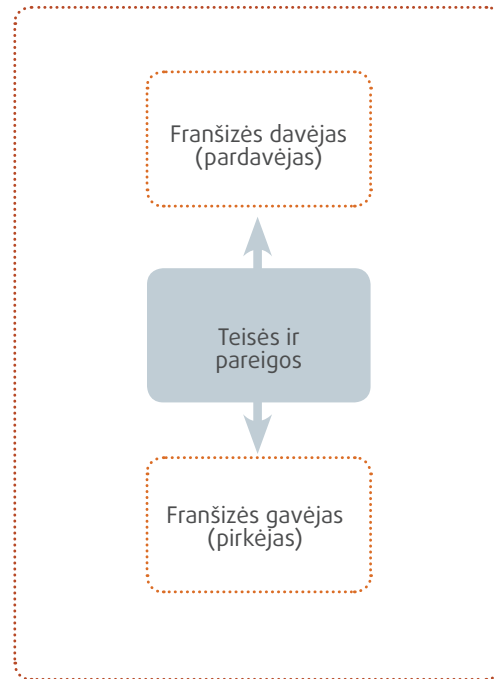
- ⌘ *Jei franšizės sutartimi perduodamos teisės į pramoninę nuosavybę (prekės ženklus, dizainą, patentus ir pan.), franšizės sutartį arba atskirą licencijos sutartį (jei tokia sutartis sudaroma) taip pat gali būti reikalinga papildomai įregistruoti ir Lietuvos Respublikos valstybiniame patentų biure.*

regione) arba verslo sritį, kurioje suteiktos teisės bus naudojamos (prekių pardavimas, paslaugų teikimas ir pan.).

Pagrindinės franšizės sutarties sąlygos Lietuvos teisėje

Kaip jau minėta, svarbiausias nacionalinis aktas, nustatantis reikalavimus franšizės sutartims – tokių sutarčių sudarymui, jų keitimui ir nutraukimui, jų formai bei turiniui, Lietuvoje yra Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas.

Nors Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas ir nėra labai išsamus reglamentuodamas atskirus



franšizės sutarties turinio klausimus, vis dėlto jame yra įtvirtinta daugybė svarbių reikalavimų, kurie nustatomi kaip privalomi tokio tipo sutartims.

Galiojančiuose įstatymuose nurodyta, kad Lietuvoje franšizės sutarties šalimis gali būti tik įmonės bei verslininkai, vykdančys individualią veiklą. Tai reiškia, kad franšizės sutartis sudaryti gali tik privatūs juridiniai asmenys (pavyzdžiui, akcinės bendrovės, uždarnosios akcinės bendrovės, individualios įmonės) arba verslu užsiimančys fiziniai asmenys – t. y. asmenys, kurie verčiasi ūkine-komercine veikla, pavyzdžiui, pagal verslo liudijimą.

Kadangi franšizės sutartis sudaroma tarp dviejų savarankiškų šalių, todėl pagal šią sutartį abi franšizės sutarties šalys įgyja tam tikras teises ir pareigas.

Būtina atkreipti dėmesį, kad galiojantys Lietuvos teisės aktai tam tikras abiejų šalių pareigas įtvirtina kaip privalomas.

- ⌘ Franšizės davėjo pareigos, kurios visais atvejais yra privalomos (LR CK 6.770 str. 1 d.):
 - perduoti franšizės gavėjui techninius bei komercinius dokumentus ir suteikti kitą informaciją, kuri yra būtina franši-

zės gavėjui, kad šis galėtų įgyvendinti jam suteiktas pagal franšizės sutartį teises, taip pat instruktuoti franšizės gavėją ir jo darbuotojus visais klausimais, susijusiais su perduotų teisių įgyvendinimu;

- išduoti franšizės gavėjui sutartyje numatytas licencijas ir užtikrinti jų įforminimą nustatyta tvarka.

☞ Pareigos, kurios yra privalomos franšizės davėjui, jeigu šalys franšizės sutartyje nesutaria kitaip (LR CK 6.770 str. 2 d.):

- užtikrinti franšizės sutarties įregistravimą nustatyta tvarka;
- teikti franšizės gavėjui nuolatinę techninę ir konsultacinę pagalbą, padėti apmokyti darbuotojus;
- kontroliuoti gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų kokybę.

Šios sąlygos yra labai naudingos pačiam franšizės gavėjui, todėl tikėtina, kad franšizės davėjas, kuris dažnai franšizės sutartyje yra „stiprioji šalis“, stengsis visai išvengti minėtų pareigų, kurios sukelia jam papildomų tiek laiko, tiek finansinių sąnaudų, stengdamasis jas franšizės sutartyje suformuluoti kiek įmanoma abstrakčiau ir kiek galima mažiau įpareigojančiai savo atžvilgiu.

Todėl franšizės gavėjo pagrindinė užduotis šiuo atveju yra susitarti su franšizės davėju dėl kuo aiškesnių ir tikslesnių sąlygų, kurios numatytų ne bendro pobūdžio sunkiai praktikoje įgyvendinamas deklaracijas „padėti prirėikus“, „konsultuoti esant poreikiui“ ir pan. nuostatas, bet konkrečias ir apibrėžtas franšizės davėjo pareigas jo atžvilgiu. O tai reiškia, kad jau sudarant franšizės sutartį gavėjas privalo labai gerai suvokti išsijungiamos franšizės esmę ir specifiką.

☞ Nacionaliniai teisės aktai taip pat numato specifines privalomas franšizės gavėjo pareigas, tokiu atveju, kai sudaroma konkrečios rūšies franšizės sutartis (LR CK 6.771 str.):

- franšizės sutartyje nustatytu būdu savo veikloje naudoti franšizės davėjo firmos vardą, prekių ir paslaugų ženklą;
- užtikrinti pagal franšizės sutartį gami-

namų prekių, atliekamų darbų ar teikiamų paslaugų tinkamą kokybę;

- laikytis franšizės davėjo nurodymų ir instrukcijų dėl teisių naudojimo, franšizės gavėjo komercinių patalpų vidaus ir išorės apipavidalinimo ir kitokios franšizės sutartyje nustatytos veiklos sąlygų;
- teikti franšizės gavėjams papildomas paslaugas, kurias jie gali protingai tikėtis gauti įsigydami prekes (darbus, paslaugas) tiesiai iš franšizės davėjo;
- neatskleisti kitiems asmenims iš franšizės davėjo gautų komercinių (gamybinių) paslapčių ar kitokios konfidencialios informacijos;
- sudaryti subfranšizės sutartį;
- informuoti franšizės gavėjus aiškiausiu jiems būdu apie tai, kad franšizės gavėjas veikia pagal franšizės sutartį ir naudoja franšizės davėjo firmos vardą, prekių ar paslaugų ženklą ar kitokį franšizės davėją individualizuojantį simbolį.

Taigi, antra svarbiausia franšizės gavėjo užduotis – ne mažiau tiksliai apibrėžti ir visas šias pirmiau išvardytas pareigas, ir jų turinį, nes už tokių pareigų nevykdymą franšizės davėjas gali jam taikyti atsakomybę – baudas ir delspinigius, arba reikalauti nuostolių atlyginimo. Tad kuo plačiau bus suformuluotos Jūsų pareigos franšizės sutartyje, tuo daugiau rizikos Jūs sau prisiimsite.

Lietuvos civilinis kodeksas yra ganėtinai palankus franšizės gavėjui tuo požiūriu, jog tiesiogiai reglamentuoja franšizės gavėjo teisę tuo atveju, jei jis tinkamai vykdo franšizės sutartį, pasibaigus franšizės sutarties terminui sudaryti naują sutartį tokiomis pat sąlygomis kaip ir senoji naujam terminui (LR CK 6.774 str.).

Tokiu atveju sudarius naują sutartį su franšizės gavėju, naujos franšizės sutarties sąlygos neturi būti franšizės gavėjui sunkesnės nei ankstesnės sutarties sąlygos, pavyzdžiui, negali būti nustatytas didesnis periodinis franšizės mokestis.

Tai yra itin palanki franšizės gavėjui nuostata, nes ji neleidžia franšizės davėjui apeiti įstatyminių reikalavimų tuo pagrindu, kad franšizės gavėjas pats atsisakė su juo sudaryti naują sutartį (nors iš tikrųjų buvo pasiūlytos tokios sąlygos, kad franšizės gavėjas ir neturėjo kito pasirinkimo).

Franšizės gavėjui taip pat gali būti tikslinga atkreipti dėmesį ir į kitą svarbią jo įstatyminę teisę, kuri galioja net ir pasibaigus pačiai franšizės sutarčiai. Ypač svarbu tai, jog LR CK numato, kad tais atvejais, kai franšizės davėjas atsisako pratęsti franšizės sutartį su franšizės gavėju, tačiau nepraėjus 3 metams franšizės davėjas nori suteikti tas pačias teises kitiems asmenims, jis privalo atlyginti franšizės gavėjui dėl to patirtus nuostolius.

Dar vienas svarbus skirtumas nuo bendrųjų Lietuvos sutartinių normų yra tai, kad norint nutraukti neterminuotą franšizės sutartį, įstatymai numato labai ilgą, net 6 mėnesių išankstinio išpėjimo terminą (LR CK 6.776). Be to, leidžiama susitarti ir dėl dar ilgesnio išpėjimo termino. Tokiu būdu taip pat siekiama apsaugoti franšizės gavėjo interesus, kad jis, sužinojęs apie franšizės davėjo norą nutraukti sutartį, turėtų pakankamai laiko imtis atitinkamų veiksmų ir dėl priešlaikinio tokios sutarties nutraukimo nepatirtų neprotingai didelių nuostolių.

Tiesa, įstatyme nenurodomas terminas, kada kitai sutarties šaliai turi būti pranešama apie terminuotos franšizės sutarties nutraukimą (o juk dauguma franšizės sutarčių yra būtent riboto galiojimo). Tad, jei pačioje terminuotoje franšizės sutartyje toks terminas nebūtų nustatytas, būtų taikoma bendroji norma – 30 dienų išankstinis išpėjimas.

Subfranšizės galimybės Lietuvos teisėje

Galiojantys Lietuvos Respublikos įstatymai taip pat tiesiogiai įtvirtina ir subfranšizės sutarčių sudarymo galimybę (LR CK 6.768 str.).

Subfranšizės sutarčiai iš esmės taikomos tos pačios nuostatos, kaip ir franšizės sutarčiai – rašytinė, privalomai registruojama, atlygintinė ir pan. (žr. „Franšizės ir franšizės sutarties sampratos Lietuvos teisėje“).

Kadangi subfranšizės sutartis kyla iš master franšizės sutarties ir yra sudaroma jos pagrindu, egzistuoja kelios esminės privalomos sąlygos, kurių turi būti laikomasi sudarant subfranšizės sutartis:

- » *visų pirma reikalaujama, jog subfranšizės sutarties sąlygos būtų iš anksto aptartos pačioje subfranšizės sutartyje. Tiesa, tai galima padaryti ir vėliau, tačiau tokiu atveju būtinas master franšizės sutarties pakeitimas ir (ar) papildymas;*
- » *subfranšizės sutartis negali būti sudaryta ilgesniam terminui nei pati franšizės sutartis;*
- » *jeigu nebegalioja franšizės sutartis, automatiškai netenka galios ir subfranšizės sutartis.*

Taip pat vertėtų prisiminti, kad subfranšizės teisiniai santykiai yra specifiniai ir subfranšizės sutartyse franšizės gavėjui (šiuo atveju subfranšizės davėjui) gali būti itin aktualu ir reikalinga aptarti subfranšizės gavėjo teisinės atsakomybės niuansus, siekiant sumažinti savo rizikas prieš *master* franšizės davėją už subfranšizės gavėjo veiksmus arba bent jau protingai tokias rizikas valdyti.

Tuo tikslu siekiant sukurti tikrai praktiškai veikiančią bei efektyvų mechanizmą, yra būtina atlikti viso šių santykių komplekso (žr. schemą) išsamią ekonominę-teisinę analizę.

Atsakomybė pagal franšizės ir subfranšizės sutartis

Franšizės davėjo ir franšizės gavėjo tarpusavio atsakomybė reguliuojama bendrųjų sutarčių teisės principų, išskyrus įstatymuose apibrėžtus du konkrečius atvejus, kuriais franšizė skiriasi nuo daugelio kitų įprastinių sutarčių (LR CK 6.773 str.):

1. Kai franšizės gavėjui yra pateikiamas ieškinys dėl prekių (darbų, paslaugų), parduotų pagal franšizės sutartį, kokybės, franšizės davėjas tokiu atveju yra papildomai atsakingas kartu su franšizės gavėju. Tai reiškia, jog tuo atveju, kai franšizės gavėjas neatlygina arba nevisiškai atlygina tretiesiems asmenims (pavyzdžiui, nekokybišką prekę įsigiju-



siam vartotojui) šių patirtą žalą, tai privalo padaryti franšizės davėjas (subsidiari franšizės davėjo ir franšizės gavėjo atsakomybė).

2. Kai toks ieškinyis franšizės gavėjui yra pateikiamas taip, tarsi jis būtų tokios prekės gamintojas, franšizės davėjas su franšizės gavėju atsako kartu pagal tokius pareikštus reikalavimus, pavyzdžiui, nepatenkintas vartotojas turi teisę išsiieškoti patirtą žalą savo pasirinkimu arba iš franšizės gavėjo, arba tiesiai iš franšizės davėjo (solidari franšizės davėjo ir franšizės gavėjo atsakomybė).

Taiigi, Lietuvoje franšizės gavėjas nėra vienasmeniškai atsakingas už parduodamų prekių ir (ar) teikiamų paslaugų kokybę, ir šia atsakomybe jis dalijasi su franšizės davėju.

Esant subfranšizės sutartims, subfranšizės davėjas būtų atitinkamai solidariai arba subsidiariai atsakingas prieš *master* franšizės davėją, kartu su subfranšizės gavėju.

Fransizės apmokestinimo Lietuvoje pagrindai

Pradedant kalbėti apie franšizės apmokestinimo niuansus Lietuvoje, reikėtų pradėti nuo to, jog šalies mokestiniai teisės aktai (Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, Pelno mokesčio įstatymas) fizinio ar juridinio asmens pajamas, kurias jis gauna perleidęs franšizę ar suteikęs teisę ja naudotis kitam asmeniui, priskiria honorarams⁶. Honorarai įprastai suprantami kaip atlyginimas už darbą ar kūrinį, kurį gauna autoriai (rašytojai, dailininkai, advokatai ir kt. asmenys, priskiriami prie laisvųjų profesijų). Šis priskyrimas ir lemia pajamų iš franšizės apmokestinimo specifiką.

Lietuvoje apmokestinamos visos iš franšizės gautos pajamos:

- » gautos franšizės perleidimo momentu;
- » gaunamos visu franšizės sutarties galiojimo metu;
- » bet kokios kitos su tuo susijusios pajamos.

Šiuo metu galiojantys teisės aktai didelio praktinio skirtumo tarp fizinių ir juridinių asmenų pajamų, gaunamų iš franšizės apmokestinimo, nenumato:

» Fizinių asmenų pajamų iš franšizės apmokestinimas

Fizinių asmenų pajamos iš franšizės yra apmokestinamos 15 proc. gyventojų pajamų mokesčio (toliau – GPM) tarifu.

Šiek tiek skiriasi tik mokesčio apskaičiavimo ir sumokėjimo tvarka tuo atveju, jei pajamas iš franšizės Lietuvos verslininkas gauna ne iš Lietuvos, o iš užsienio įmonės (verslininko):

- Bendra taisyklė yra tokia, kad kai fizinis asmuo tokias pajamas gauna iš Lietuvos įmonės, mokesčius apskaičiuoja ir jį į Lietuvos valstybės biudžetą sumoka tokia Lietuvos įmonė.
- Jei fizinis asmuo pajamas gauna iš užsienio asmenų (įmonių ar verslininkų), tuomet apskaičiuoti, deklaruoti ir sumokėti priklausančius mokesčius į Lietuvos valstybės biudžetą privalo pats fizinis asmuo, kuris gauna pajamas iš užsienio subjekto. Tai jis privalo

⁶ LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 2 str. 5 d. ir LR pelno mokesčio įstatymo 2 str. 11 d. Šiuos įstatymus galima rasti Lietuvos Respublikos Seimo internetinėje svetainėje. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/dokpaieska/forma_1.htm>.

padaryti pateikdamas metinę gyventojų pajamų mokesčio deklaraciją.

Būtina atkreipti dėmesį, kad užsienio valstybės fizinio asmens pajamos, susijusios su franšize, yra apmokestinamos prie pajamų šaltinio 15 proc. GPM tarifu. Šį mokestį apskaičiuoja, išskaičiuoja ir sumoka honorarą išmokėjęs asmuo.

☞ Juridinių asmenų pajamų iš franšizės apmokestinimas

Lietuvoje juridinio asmens pajamos, susijusios su franšize, yra laikomos įprastinėmis juridinio asmens apmokestinamomis pajamomis, kurios yra apmokestinamos pelno mokesčiu.

Nuo 2010 m. sausio 1 d., analogiškai kaip ir fiziniams asmenims, šiuo atveju taip pat yra taikomas bendras 15 proc. pelno mokesčio tarifas.

Užsienio juridinio asmens pajamos, susijusios su franšize, yra apmokestinamos prie pajamų šaltinio 10 proc. pelno mokesčio tarifu. Šį pelno mokestį prie pajamų šaltinio išskaičiuoja ir sumoka honorarą išmokėjęs asmuo.

☞ **Galimi mokestinio pobūdžio niuansai Lietuvoje**

- Lietuvos teisė bei Lietuvos centrinio mokesčių administratoriaus praktika reikalauja, kad visi sandoriai tarp Lietuvos mokesčių mokėtojų būtų sudaromi rinkos kainomis.

Šiuo konkrečiu atveju tai reiškia, kad franšizės perleidimo ar užmokesčio už suteikimą teisių ja naudotis kaina turi atitikti realią tokios franšizės rinkos kainą. Šis reikalavimas yra sudėtingai įgyvendinamas praktikoje, nes franšizę visų pirma sudaro nematerialus turtas (intelektinės nuosavybės teisių kompleksas), kurį gana sunku įvertinti, o tuo labiau patikrinti nustatytos kainos atitiktį rinkos kainoms.

- Taip pat pabrėžtina, kad Lietuvos teisė numato labai griežtas sąlygas sandoriams tarp susijusių įmonių, todėl reikalauja papildomai taikyti specialias

kainodaros taisykles, nustatant perleidžiamos franšizės kainą tarp tokių įmonių sudaromose sutartyse.

- Fransizės sutarties kainai atitinkamais atvejais didelės reikšmės taip pat gali turėti ir kitų svarbių nacionalinių mokesčių, tokių kaip, pavyzdžiui, žemės mokestis, nekilnojamojo turto mokestis, dydžiai ir jų pasikeitimai.

Verslininkams, siekiantiems pradėti verslą franšizės pagrindu Lietuvoje, nereikėtų pamiršti, kad pastaruoju metu Lietuvos mokestinė teisinė bazė nuolat kinta. Todėl sudarant franšizės sutartis ilgesniam laikotarpiui gali būti itin reikalinga įvertinti ir atsižvelgti į visas galimas rizikas dėl Lietuvos mokestinių (ir ne tik) teisės aktų pasikeitimų, nes bet koks mokesčių padidinimas automatiškai reiškia naujas papildomas sąnaudas franšizės gavėjui (pavyzdžiui, pakyla minimalus darbo užmokestis arba žymiai ilgesniam laikotarpiui padidėja kuro kainos). Dėl to gali būti naudinga franšizės sutartyje numatyti atlyginimo už perleidžiamą franšizę indeksavimo sistemą, kuri leistų abiems sutarties šalims priimtiniu būdu tokias atvejais koreguoti mokamo mokesčio dydį.

Konkurencijos teisė ir franšizė Lietuvoje

Fransizės ir konkurencijos teisės santykis yra itin glaudus, o dėl savo specialaus pobūdžio franšizės sutartys labai dažnai balansuoja ant konkurencijos teisės pažeidimo ribos. Todėl šių teisinių niuansų praktinė reikšmė ir aktualumas tokioms sutartims yra vertas atskiro dėmesio.

Pats bendriausias galiojančiuose Lietuvos įstatymuose nustatytas apribojimas yra tas, kad franšizės sutarties šalys tokiose sutartyse gali numatyti tik tokias konkurenciją ribojančias sąlygas, kurių nedraudžia konkurencijos teisė (LR CK 6.772 str.).

Įstatyme aiškiai nurodyti ir du atvejai, kai franšizės sutarties sąlygos automatiškai laikomos pažeidžiančiomis konkurencijos teisės reikalavimus. Tokios nuostatos taip pat automatiškai laikomos negaliojančiomis:

1. Sąlygos, suteikiančios teisę franšizės davėjui nustatyti franšizės gavėjo gaminamų prekių ar atliekamų darbų, ar teikiamų paslaugų kainas arba jų minimalų dydį.

2. Sąlygos, suteikiančios franšizės gavėjui teisę parduoti prekes, atlikti darbus ar teikti paslaugas tik tam tikros kategorijos pirkėjams (užsakovams) arba tik pirkėjams (užsakovams), gyvenantiems franšizės sutartyje nustatytoje teritorijoje.

.....
Pastarąją sąlygą reikia skirti nuo veiklos teritorijos apribojimo, kuris įstatymų yra leidžiamas.
.....

Kai kurie ribojimai, numatyti franšizės sutartyje, visgi yra pateisinami konkurencijos teisės požiūriu dėl mūsų jau minėto išskirtinio šių sutarčių pobūdžio, pavyzdžiui:

- » franšizės davėjo prievolė nesuteikti kitiems asmenims analogiškų išimtinių teisių visumos naudoti toje pačioje teritorijoje, kurioje veikia franšizės gavėjas, arba franšizės davėjo prievolė pačiam nevykdyti analogiškos veiklos toje pačioje teritorijoje;
- » draudimas franšizės gavėjui sudaryti franšizės sutartis dėl analogiškų teisių su franšizės davėjo konkurentais (potencialiais konkurentais).

Kaip jau minėta, vertinant, ar kuri nors franšizės sutarties sąlyga neprieštarauja konkurencinės teisės normoms, reikia atsižvelgti ne tik į Lietuvos, bet ir į ES teisės aktus, todėl atitinkamų franšizės sutarties nuostatų formulavimą geriau patikėti specialistams.

Franšizės sutarčių teisinio reglamentavimo specifika Lietuvoje apibendrinimas

- » Lietuvoje franšizės santykiai reguliuojami jau nuo 2000 m. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso nuostatomis, kurios nustato franšizės sutarčių sudarymo, jų įgyvendinimo, nutraukimo bei kitus esminius sutarties dalykus.
- » Sudarant franšizės sutartis Lietuvoje taip pat būtina atsižvelgti į svarbiausių mokesčių teisės, konkurencijos teisės bei intelektinės teisės aktų nuostatas, taip pat kitus nacionalinius teisės aktus, priklausomai nuo sudaromos franšizės sutarties rūšies ir turinio.
- » Franšizės sutartys Lietuvoje privalo būti ra-

šytinės, atlygintinės ir yra privalomai registruojamos specialiuose registruose.

- » Galiojantys įstatymai, reglamentuojantys kai kuriuos privalomus franšizės sutarties turinio elementus, nustato sąrašą franšizės davėjo pareigų, kurios yra pakankamai palankios ir naudingos franšizės gavėjui, su sąlyga, kad pastarasis sugeba tinkamai apibrėžti ir konkretizuoti jų turinį sudaromoje franšizės sutartyje.
- » Franšizės sutarties šalių (franšizės davėjo ir franšizės gavėjo) atsakomybė prieš trečiuosius asmenis daugeliu atveju yra bendra (solidari arba subsidiari).
- » Lietuvoje visos Lietuvos fizinių ir juridinių asmenų pajamos iš franšizės – tiek tiesioginės, tiek netiesioginės – apmokestinamos bendruoju 15 procentų tarifu.
- » Taip pat dėl pastaruoju metu itin dažnai nesikeičiančios Lietuvos mokesstinės bazės franšizės gavėjui tikslinga į franšizės sutartį įtraukti atlyginimo už perleidžiamą franšizę indeksavimo nuostatas.
- » Be to, labai svarbu įsitikinti, kad sudaroma franšizės sutartis nepažeidžia konkurencijos teisės normų, ypač tų jų privalomų draudimų, kurie daro šią sutartį negaliojančia, tokių kaip bandymas reguliuoti kainas ar įpareigojimas parduoti prekes tik tam tikriems pirkėjams.

5.5.1.2. Franšizės sutarčių teisinis reglamentavimas Latvijoje

Pagrindiniai teisės aktai, reguliuojantys franšizės santykius Latvijoje

Ilgą laiką Latvija buvo vienintelė iš Pabaltijo valstybių, kurioje nebuvo atskirų, konkrečiai franšizės santykiams reguliuoti skirtų teisės normų. Todėl sudarant franšizės sutartis reikėjo vadovautis pagrindiniuose Latvijos įstatymuose (tokiuose kaip, pavyzdžiui, Konkurencijos įstatymas, Prekių ženklų įstatymas, Autorių teisių įstatymas ir pan.) reglamentuotais bendrojo pobūdžio reikalavimais komercinių sutarčių sudarymui.

Tikslinis teisinis reguliavimas šioje srityje Latvijoje atsirado tik 2008 metais, patvirtinus naująją Latvijos Respublikos komercijos įstatymo redakciją (toliau – Komercijos įstatymas arba

KI)⁷, kurio atitinkamos nuostatos, susijusios su franšize, įsigaliojo 2010 m. sausio 1 d. Įstatymo nuostatos taikomos tiek franšizės gavėjui, tiek jos davėjui, jei jie registruoti Latvijoje. Jomis siekta sukurti šiuolaikinės rinkos poreikius ir tendencijas atitinkantį teisinio reguliavimo mechanizmą atskiroms prekybinėms sutartims, taip pat ir franšizei.

Šis naujas teisinis reguliavimas ypatingas tuo, kad pasižymi dideliu tikslumu reguliuojant atskirus franšizės teisinių santykių aspektus:

- » išsamiai apibūdintos pagrindinės franšizės davėjo ir gavėjo pareigos bei jų turinys, pavyzdžiui, atskirai aptariamoms pareigoms, susijusios su prekių pristatymu bei išankstiniu informavimu apie tai prekių franšizės atveju;
- » numatytos franšizės sutarčių pasekmės, tokios kaip teisė nutraukti bei pakeisti sutartį;
- » reglamentuoti pagrindiniai franšizės ir konkurencijos teisės normų santykių principai, didelį dėmesį skiriant nekonkuravimo susitarimams tarp franšizės gavėjo ir franšizės davėjo.

Geras visų šių privalomų įstatyminių reikalavimų bei jų leidžiamų elgesio variacijų išmanymas yra tikrai svarbus franšizės davėjui, siekiant susikurti įstatymus atitinkantį, tačiau kartu efektyvų bei lankstų franšizės mechanizmą, kuris, be kita ko, gintų ir apsaugotų jo interesus.

Kiti svarbūs Latvijos Respublikos galiojantys teisės aktai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti potencialiam franšizės gavėjui, taip pat ir franšizės davėjui, yra:

- » Latvijos mokestiniai teisės aktai;
- » Latvijos teisės aktai Konkurencijos teisės srityje (Konkurencijos įstatymas);
- » Intelektinės nuosavybės apsaugą Latvijoje reglamentuojantys teisės aktai (Patentų įstatymas, Autorių teisių įstatymas, Prekių ženklų ir geografinės kilmės vietos nuorodų įstatymas ir kt.);
- » Latvijos teisės aktai Nekilnojamojo turto srityje⁸.

Be to, priklausomai nuo ūkio sektoriaus, kuriame veikia franšizė, įstatymuose gali būti numatyti papildomi privalomi reikalavimai, kurių taip pat būtina laikytis.

Pavyzdžiui, maisto papildų platinimą ir pardavimą Latvijoje reguliuojantys teisės aktai įpareigoja franšizės gavėją papildomai nurodyti bet kokių sintetinių priedų kiekį Latvijoje numatomuose parduoti maisto papilduose. Franšizės gavėjui gali būti reikalinga ir naudinga franšizės sutartyje numatyti aiškią franšizės davėjo pareigą, terminus ir sąlygas, kuriomis franšizės davėjas turi pateikti jam atitinkamą informaciją apie tokių sintetinių priedų kiekį, kad būtų galima tinkamai išpildyti šį Latvijos įstatymų reikalavimą.

Tokie specifiniai privalomieji reikalavimai, kurių nėra nei Komerciniame, nei Konkurencijos įstatyme, atskirais atvejais gali būti itin svarbūs, o jų nesilaikymas kartais gali sukelti franšizės gavėjui daug rimtesnių neigiamų teisinių ir finansinių pasekmių nei bendrųjų reikalavimų pažeidimas. Todėl franšizės gavėjas privalo pats juos laiku išaiškinti bei į juos atsižvelgti, ypač tais atvejais, kai franšizės davėjas yra užsienio įmonė ar verslininkas, kuriam Latvijos teisė dažniausiai yra mažiau žinoma. Dėl to franšizės gavėjui paprastai tenka didesnė atsakomybė už savo valstybės nacionalinių reikalavimų tinkamą perkėlimą į sudaromą franšizės sutartį.

2004 m. gegužės 1 d. Latvijai įstojus į Europos Sąjungą, Latvijoje sudaromoms franšizės sutartims taip pat aktualios ir Europos Sąjungos teisės nuostatos, ypač konkurencijos teisės srityje. Latvijoje registruotai įmonei ar verslininkui įsigyjant franšizę (nesvarbu, ar iš ES, ar ne ES teritorijoje registruotos įmonės arba verslininko) privaloma užtikrinti, kad tokios sutarties nuostatos neprieštarautų ES konkurencijos teisės nuostatoms ir nepažeistų esminių joje reglamentuotų draudimų, pavyzdžiui, monopolijų draudimo.

Plačiau apie tai žr. „Franšizės sutarčių teisinis reglamentavimas Lietuvoje“.

⁷ Latvijos Respublikos komercijos įstatymo oficialus vertimas į anglų kalbą. Prieiga internete: <http://www.vvc.gov.lv/advantagecms/LV/tulkojumi/meklet_dokumentus.html?query=komerclikums&Submit=Mekl%C4%93t&resultsPerPage=10>.

⁸ Visus juos galima rasti Latvijos Respublikos parlamento internetinėje svetainėje arba Latvijos Respublikos patentų biuro svetainėje. Prieiga internete: <<http://www.likumi.lv/>>.

Esant tokiai sudētingai franšīzēs sutartīm taikomū teisīnū reikalavīmū visumai (būtīnībē atsižvēlgti ne tik ī Latvījos, bet ir ī Europos Sājungos teisēs aktū reikalavīmus ir pan.), mažiau patyrusiam verslinīnkui pašiam savarankīškai tinkamai īvērtīnti bei atsižvēlgti ī visus šīuos teisīnūs niuansus gali būtī itin sudētinga. Todēl, sīekīant īšvēngtī grūbīū ir galīmai vēliu brangīai kainuosīančīū klaidū, profesionālīos konsultācijas svarbīausīais teisīnīais ir ekonominīais klausīmais franšīzēs gavējui yra tiesīog būtīnos dar īkī franšīzēs sutartīes sudarīmo.

Fransīzēs ir franšīzēs sutartīes sampratos Latvījos teisēje

Bendriāusia prasme franšīzē Latvījōje laikoma sudētinga licencījos forma. Galīojantys teisēs aktai tiesīogīai nepateīkia pašīos franšīzēs sāvokos ir Latvījos Komercījos īstatīme aišķīai suformulūotas tik pašīos franšīzēs sutartīes apībrēzīmas (KĪ 474 str.).

Fransīzēs sutartīs – *sutartīs, kurīa franšīzēs davējas suteīkia teisē kitai sutartīes šālīai (franšīzēs pīrkējui, naudotojui) teisē naudoti prekēs ženkļā, kitas īntelektnēs nuosavībēs teisēs, prekībos know-how, prekīū pardavīmo ir (ar) paslaugū teīkimo pagal sudarītā franšīzēs sutartī tīkslīais bei laikantīs franšīzēs davējo īšvystytos ir patvīrtīntos tvarkos (taisīkļīū sīstemos). Fransīzēs pīrkējas uz šīū teisīū perlēidīmā franšīzēs davējui moka sutartā atlygī.*

Toks šīos sutartīes apībrēzīmas atsklēidžia svarbīausīos franšīzēs sutartīes turīnīo sudētīnīos elementus:

- » teisē naudoti franšīzēs davējo īntelektnē nuosavībē;
- » teisē veīktī vadovaujantīs veiklos modelīu, kurī sukūrē ir patvīrtīno franšīzēs davējas;
- » franšīzēs gavējo pareīgā mokētī atlygīnīmā uz naudojīmāši franšīzē.

Visū šīū trijū elementū buvīmas yra būtīna sāvīga, kad konkrētī sutartīs galētū būtī laikoma franšīzēs sutartīmī. Todēl tuo atvēju, jei nōrs vīeno īš jū nēra, tokīa sutartīs nebūs pīpažīstama

franšīzēs sutartīmī, su visōmīs īš to kylančīomīs nēīgīamōmīs pasekmēmīs, kurīs skaudžiausīai palīestū visū pīrma patī franšīzēs gavējā.

Dar svarbesnis minēto franšīzēs sutartīes apībrēzīmo niuansas yra tas, kad Latvījos īstatīmai franšīzēs gavējā, jo turīmū teisīū naudoti pagal franšīzēs sutartī perlēidzīamōmīs īntelektnēs nuosavībēs teisēmīs apīmīties požiūriū, praktīškai pīrilygīna pašiam franšīzēs davējui. Toks sūlygīnīmas uzītkrīna franšīzēs gavējui itin plātū teisīū sāvāšā.

Latvījos īstatīmuosē taip pat numatytos ir kītos specīalīosīos nuostatos, kurīs turētū būtī ītraukīamos ī kīekvīenā franšīzēs sutartī, kaip (KĪ 7 skyr.):

- » franšīzēs davējo pareīgā atsklēīstī īnformācijā franšīzēs gavējui;
- » galībībē atsisakītī franšīzēs sutartīes dēl esmīnīū objeķtīvīū aplīnķībīū pasīkeītīmo;
- » franšīzēs davējo pareīgā mokētī atlygī franšīzēs gavējui uz pastarōjo īsīpareīgōjīmā nekōnkuruotī su franšīzēs davēju franšīzēs sutartījē aptartā laikotarpi.

Šīū svarbīū reikalavīmū nesīlaīkīmas taip pat gali turētī esmīnēs ītakos franšīzēs sutartīes galīojīmīui ir, žīnoma, franšīzēs gavējo galībībēi apgīntī savo pāzeīstas teisēs, tais atvējais, kai franšīzēs sutartīs buvo sudarītā jū nesīlaīkant.

Latvījōje franšīzēs sutarčīū trukmē nēra apībota ar griežtai regulīuojama īstatīmū, t. y. suteīkīama galībībē visīšķīai laīsvai franšīzēs sutartīes šālīmīs pašīoms apsisprētī dēl tokīos sutartīes trukmēs ir nutartī, ar jī bus sudarōma 10 metū, 5 metams ar netermīnuotam laikotarpiū. Termīnuota franšīzēs sutartīs pasībaīgā pasībaīgus joje numatytam laikotarpiū.

Taip pat īstatīme nēra apībōjīmū, kōkīais pagrīndāīs pasībaīgā franšīzēs santīkīai tarp šālīū, todēl, sīekīant īšvēngtī galīmū nesklāndumū atēītījē, būtīna tokīos atvējus atskīrai aptartī pašīojē franšīzēs sutartījē ir numatītī atītīnkamū atvēju kylančīas paseķmes bei aptartī atsakōmībēs sāvīgū taīkīmā. Pāvīzdžiūi, rekomendūojama numatītī, kad franšīzēs sutartīs pasībaīgā kurīai nōrs īš franšīzēs sutartīes šālīū nutraukus savo veikļā, dēl jos nēmokūmo, teisnumo apībōjīmū ir pan.

Tiesa, Latvijos Komerccijos įstatyme vis tik yra keletas nuostatų, kuriose tiesiogiai kalbama apie galimybę tam tikrais atvejais nutraukti sudarytą franšizės sutartį:

- sutarties šalys gali nutraukti franšizės sutartį, jei pasikeitus esminėms aplinkybėms, kurios nepriklauso nuo nei vienos iš šalių, tolesnis franšizės sutarties vykdymas per daug apsunkintų franšizės gavėją ar franšizės davėją;
- sutarties šalys taip pat gali nutraukti sutartį, jei sudarydama franšizės sutartį viena iš sutarties šalių pateikė klaidingą informaciją dėl aplinkybių, kurios turi esminės reikšmės tokios sutarties vykdymui.

Pagrindinės franšizės sutarties sąlygos Latvijos teisėje

Be jau minėtos franšizės sutarčių specifikos, Latvijos teisėje yra ir daugiau franšizės gavėjui palankių nuostatų.

Įdomu, kad Latvijoje franšizės sandoriai daugeliu atveju yra sudaromi pagal tam tikrą standartinę formą, paliekant šalims ne itin daug erdvės derėtis dėl kitų franšizės sutarčių sąlygų.

Viena vertus, tai yra patogu franšizės davėjui, nes leidžia šiam užtikrinti vienodų standartų taikymą; kita vertus, ir pats franšizės gavėjas, egzistuojant tam tikriems nusistovėjusiems franšizės sutarties standartams, daug geriau ir aiškiau suvokia planuojamos sudaryti sutarties turinį, todėl turi galimybę geriau apsaugoti savo interesus, laiku atkreipdamas dėmesį į visus jam labiausiai rūpimus klausimus bei tinkamai ir išsamiai juos aptardamas franšizės sutartyje.

.....
Kai kurie svarbūs įstatyminiai įpareigojimai sudarant franšizės sutartis:

- » *reikalavimas sudaryti franšizės sutartį tik raštu yra vienas iš pagrindinių įstatyme įtvirtintų privalomųjų reikalavimų franšizės sutartims (KĮ 475 str.);*
- » *sudarytos franšizės sutartys taip pat turi būti privalomai registruojamos specialiaame Latvijos registre;*

- » *be to, Latvijoje jau pats franšizės sutarties sudarymo faktas tiesiogiai įpareigoja šalį sudaryti papildomas sutartis, kurios kyla iš pačios franšizės sutarties ir yra skirtos kai kuriems specialiems klausimams spręsti (pavyzdžiui, darbuotojų apmokymo sutartis, produktų tiekimo sutartis ir pan.). Pagrindinė franšizės sutartis taip pat iš dalies jau iš anksto reguliuoja tokių papildomų sutarčių turinį.*

.....
Toks reikalavimas taip pat yra itin naudingas pačiam franšizės gavėjui, nes įstatymu garantavus tokių papildomų susitarimų privalomumą, franšizės davėjas yra tiesiogiai įpareigotas juos sudaryti ir nebegali taip paprastai išvengti šios pareigos, o franšizės gavėjas tuo pat metu turi daug daugiau galimybių pasiekti, kad tokių papildomų susitarimų pagalba būtų išspręsti visi svarbiausi klausimai ir taip užsitikrinti didesnę įsigytos franšizės panaudojimo efektyvumą.

Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, jog Latvijoje reikalaujama, kad sudaromoje prekių franšizės sutartyje būtų aiškiai ir išsamiai aptarta prekių užsakymo ir pristatymo procedūra bei nustatytos pagrindinės jos sąlygos. Tai reiškia, kad franšizės sutarties šalims gali tekti išsamiai aprašyti visą prekių pristatymo procesą, pradedant nuo užsakymų priėmimo, atsiskaitymo būdų, užsakymo patvirtinimų, numatomo minimalaus prekių užsakymo dydžio, užsakymų keitimo ir baigiant prekių pristatymo sąlygomis.

» Privalomos franšizės davėjo pareigos (KĮ 476 str.):

- Viena iš svarbiausių franšizės davėjo pareigų yra pareiga pateikti informaciją potencialiam franšizės gavėjui, t. y. prieš pasirašant sutartį, franšizės gavėjui raštu turi būti pateikta visa reikiama informacija, susijusi su parduodama franšize.

Įstatyme numatyta, kad tokia informacija turi apimti bendrą siūlomą įsigyti franšizės aprašymą, įrodymus apie franšizės sutarties objektu esančias konkrečias teises ir bendrąją franšizės davėjo know-how aprašymą, terminą, kuriam sudaroma franšizės sutartis ir šios sutarties pratęsimo galimybes, atlyginimo už naudojimąsi perleistais intelektualės nuosavybės objektais dydį bei jo

mokējimo tvarkā, kitā informacijā, kuriā fransīzēs davējas mano esant reikalinga sudarant fransīzēs sutartī.

Manytume, kad šī fransīzēs davējo pareiga yra viena svarbiausīj jo pareīgū fransīzēs gavējo atžvilgiu, nes tik reikiamu laiku gavēs visā informacijā apie īsigytā fransīzē fransīzēs gavējas galēs tinkamai naudotis visais jos pranašumais ir pasiekti maksimālīj rezultatū.

Taigi, fransīzēs gavējui patartina labai konkrēcīai ir raštu susīrtati su fransīzēs davēju dēl visos svarbiausios informācijas turīnio, jos perdavimo tvarkos bei termīnū.

Taip pat svarbu, jog fransīzēs gavējui nuo pat pradziū būti aiškūs tokie pagrīndiniai klausīmai, kaip rīnkos galīmybēs, pardavimo prognozēs ir numatomo pelningumo paskaiēcīavīmai, fransīzēs davējo īmonēs struktūra, abiejū fransīzēs sutartīs šaliū īsipareīgojīmai, finansīnīai fransīzēs gavējo īsipareīgojīmai fransīzēs davējo atžvilgiu (pavyzdziui, atsakomybēs rībos ir maksimālus baudū dydis) ir kīta konkrēcīai fransīzei svarbī informācija.

Dar viena ir turbūt viena svarbiausīj fransīzēs davējo pareīgū, kurias tiesiogīai ir aiškīai reglamentuoja galiojanti Latvījos teisē, yra fransīzēs davējo pareīga apmokyti fransīzēs gavējo darbuotojus. Pavyzdziui, fransīzēs gavējui īs sudaromos fransīzēs sutartīs (arba atskīros papīldomos sutartīs, kuri yra pagrīndīnēs fransīzēs sutartīs pīredas) turi būti aiškūs svarbiausī su apmokymais susījē klausīmai, pavyzdziui, koku būdu bus apmokomi fransīzēs gavējo darbuotojai, kiek darbuotojū bus apmokoma, kaip dažnai vyks apmokymai, ar jie vyks ir užsienyje, kas dengīa su tokīais apmokymais susījusīas īslīdas, koku fransīzēs davējo organizuojamū apmokymū trukmē, ar atītīnkami apmokymai yra prīvalomi ir pan.

- Taip pat īstatymuose yra ītvīrtīta fransīzēs davējo pareīga užtīkrīnti, kad jo perleīdzīamos īnītektīnēs teisēs yra galiojancīos ir bus tokīos visā fransīzēs sutartīs laikotarpi.

Vadovaujantis galiojancīj nacionalīnj teisēs aktū nuostatomis, fransīzēs davējas turi pateīkti fransīzēs gavējui atītīnkamas licencīas bei visus reikalingus dokumentus, īrodancīus, kad jis turi

visas reikīamas teises ī perleīdzīamū īnītektīnj teisīj visumā, īskaitant, pavyzdziui, prekēs ženklō naudojimo licencījā, reklamīnj atributū (spalvū, stīliaus, ženklū) naudojimo leīdimus, leīdimus naudotis patentais ir registruotais pramonīno dizaino objektais ir leīdimus naudotis autoriū teisēmīs.

- Atskīrai numatyta ir fransīzēs davējo pareīga bendradarbiuoti su fransīzēs gavēju bei teīkti jam pagalbā.

Toks īsipareīgojīmas bendradarbiuoti su gavēju ir teīkti jam pagalbā gali apīmīti tiek gavējo darbuotojū apmokymus, īskaitant susījusīus patarīmus ir nurodymus, tiek nuolat informuoti apie rīnkos aktualījas ir produkto patobulīnīmus bei kitū paslaugū ir informācijas, reikalingos tinkamai naudotis suteīkta fransīze, suteīkimā.

Todēl fransīzēs gavējui yra nepaprastai svarbu kuo īssamīau ir tikslīau aprašyti fransīzēs sutartyje prīvalomūjū fransīzēs davējo pareīgū turīnī, nes būtent tai yra stipriausias saugīklīs, garantuojantis efektyvīj ir, svarbiausia, realīj fransīzēs gavējo teisīj bei teisētū īnteresū apsagaū.

- Pareīga perduoti fransīzēs gavējui visus dokumentus, reikalingus tam, kad fransīzēs gavējas galētū vykdyti veiklā pagal fransīzēs sutartī.

Įprastai tokīj dokumentū sārāšas yra ganētīnai didelis (īnstrukcījos, leīdīmai, licencījos, technīnīai nurodymai ir taisyklēs, aprašymai ir pan.), t. y. īs esmēs reikalaujama pateīkti visus dokumentus, kurie sudarytū fransīzēs gavējui sārāgas suprasti īgyjamos fransīzēs turīnī ir visus jos specifīnīus aspektus bei užtīkrīntū jam visas galīmybes tinkamai tokīa īsigyta fransīze naudotis.

.....
Sīekdamas užtīkrīnti, kad visa fransīzēs gavējui perduota īnītektīnē nuosavybē ir jo know-how bus naudojama tik fransīzēs sutartīs tikslais, fransīzēs davējas taip pat turi teisē vykdyti fransīzēs gavējo veiklos īsankstīnē bei nuolatīnē kontrolē visu fransīzēs sutartīs galiojīmo laikotarpiu.

Jīs turi teisē:

- » *tvīrtīnti fransīzēs gavējo pasīruošīmā fransīzēs veiklai;*

- » *tvirtinti franšizės gavėjo nuomojamų patalpų tinkamumą franšizės veiklai;*
 - » *tvirtinti franšizės gavėjo darbuotojų darbo tvarkos taisykles;*
 - » *nustatyti franšizės gavėjo franšizės veiklai naudojamų patalpų renovacijos terminus;*
 - » *prižiūrėti svarbius franšizės gavėjo sprendimus dėl verslo, jo valdymo, rinkodaros;*
 - » *nurodyti franšizės gavėjui privalomų parduomų apimtį.*
- » gali būti taikomas apribojimas dėl tikslinės prekių pirkėjų ar paslaugos naudotojų grupės, kuriems galima parduoti franšizės sutarties pagrindu parduodamas prekes (teikiamas paslaugas);
 - » pareiga nenaudoti franšizės davėjo komercinių paslapčių kitai nei franšizės veiklai;
 - » privaloma leisti franšizės davėjui tikrinti gavėjo veiklą jo veiklos vietoje (įskaitant dokumentų apskaitą; su išankstiniu įspėjimu ar be jo).

-
- » Pagrindinės franšizės gavėjo pareigos
 - Pati svarbiausia franšizės gavėjo pareiga yra mokėti atlygį už suteiktą franšizę jos davėjui.

Susitarimas dėl apmokėjimo už suteikiamą franšizę Latvijoje iš esmės paliekamas pačių šalių diskrecijai, t. y. franšizės gavėjas ir davėjas turi galimybę visiškai laisvai nustatyti tokio atlyginimo dydį bei kitas svarbiausias tarpusavio atsiskaitymo sąlygas, atsiskaitymo tvarką, terminus, kaip jiems tai atrodo tinkama.

- Bendra pareiga naudotis franšize būtent taip, kaip numato franšizės sutartis.

Faktiškai ši pareiga reiškia, jog pagal franšizės sutarties nuostatas franšizės gavėjas turi pareigą veikti griežtai pagal franšizės davėjo reikalavimus, laikydamasis pastarojo nustatytų veiklos standartų bei taisyklių, todėl franšizės gavėjui tampa ypač svarbu iš anksto sužinoti visus šiuos reikalavimus, su jais susipažinti bei tinkamai pasiruošti jų įgyvendinimui ir paruošti savo darbuotojus.

Kiti dažniausi franšizės sutartyje numatomi franšizės gavėjo įsipareigojimai:

- » franšizės sutarties pagrindu parduodama produkcija, vykdoma veikla bei prekybos procedūros bei standartai turi atitikti tai veiklai keliamus reikalavimus bei verslo kokybę;
- » turi būti vedama atskira veiklos, vykdomos pagal franšizę, apskaita;
- » franšizės gavėjas turi pirkti prekes tik iš patvirtintų ir franšizės davėjui žinomų šaltinių;

Subfranšizės galimybės Latvijoje

Latvijos teisėje vis dar nėra nuostatų, tiesiogiai reguliuojančių subfranšizės teisinius santykius, tačiau praktikoje tokios sutartys yra sudaromos. Subfranšizės sutartys Latvijoje sudaromos remiantis bendrosiomis Komercijos įstatymo, Konkurencijos įstatymo bei kitų Latvijos teisės aktų nuostatomis, taikomomis *master* franšizės sutartims.

Atsakomybė pagal franšizės ir subfranšizės sutartis

Latvijos teisėje taip pat nėra numatyta jokių specifinių sąlygų franšizės sutarties šalių atsakomybei, todėl franšizės gavėjui gali būti itin aktualu atskirai aptarti konkrečias atsakomybes nuostatas.

Pavyzdžiui, gali būti labai svarbu susitarti dėl solidarios franšizės davėjo atsakomybės tais atvejais, kai, pavyzdžiui, sudarius prekių franšizės sutartį franšizės davėjas pateikia franšizės gavėjui nekokybiškas prekes, kurias pastarasis vėliau parduoda jų galutiniam vartotojui, kuris kreipiasi su ieškiniu dėl žalos atlyginimo į franšizės gavėją.

Franšizės apmokestinimo Latvijoje pagrindai

Kaip ir Lietuvoje, Latvijoje franšizės apmokestinimas nelabai skiriasi nuo kitų verslo pajamų apmokestinimo, tačiau Latvijoje verslininkų (individualią veiklą vykdančių asmenų) pajamos, susijusios su franšize, apmokestinamos žymiai didesniais mokesčiais, iš esmės tokiu būdu sudarant palankesnes sąlygas franšizės sutarčių sudarymui tik tarp įmonių.

- » Individualią veiklą vykdančių asmenų (verslininkų) pajamų iš franšizės apmokestinimas.

.....
Nuo 2011 m. individualią veiklą vykdančių asmenų pajamos iš fransizės yra apmokestinamos 25 proc. gyventojų pajamų mokesčio (toliau – GPM) tarifu.
.....

☞ Juridinių asmenų pajamų iš fransizės apmokestinimas

.....
Juridinių asmenų pajamos iš fransizės yra apmokestinamos bendruoju 15 proc. dydžio pelno mokesčio tarifu.
.....

Tiesa, Latvijoje visgi yra numatyta tam tikrų lengvatų individualių įmonių savininkams ir nedidelėms įmonėms, turinčioms mikroįmonės statusą. Tokio tipo juridiniai asmenys už pajamas, gautas iš fransizės, moka tik 9 proc. dydžio mokesčių.

Tačiau kyla klausimas, kiek ši lengvata praktiškai naudinga, kadangi minėti 9 proc. yra skaičiuojami ne nuo pelno, o nuo bendrosios tokios įmonės apyvartos (t. y. nuo visų bendrųjų pajamų). Kadangi verslo išlaidos, įskaitant ir fransizės mokesčius, nemažina apmokestinamųjų pajamų, realiai tuo būdu apskaičiuota mokesčio suma gali būti ne tik ne mažesnė, bet net didesnė nei tuo atveju, jei būtų taikomas bendrasis 15 proc. pelno mokesčio tarifas, kurį taikant leidžiama išlaidomis mažinti apmokestinamąsias pajamas.

☞ Galimi specifiniai mokestinio pobūdžio dalykai Latvijoje

- Latvijai taip pat būdingi tam tikri specifiniai mokestinio pobūdžio dalykai, tais atvejais, kai Latvijos kompanijos moka fransizės mokesčius užsienio įmonėms (verslininkams). Šiuo atveju galiojantys Latvijos įstatymai įpareigoja Latvijos įmones užsienio įmonėms (verslininkams) tiesiogiai pervesti didžiąją dalį pagal fransizės sutartį priklausančio sumokėti mokesčio, o 5 proc. dydžio sumą sulaikyti ir pervesti ją į Latvijos valstybės biudžetą.
- Tam tikrais atvejais pirmiau nurodytų

5 proc. atlyginimo už fransizę dydžio sumos sulaikymo reikalavimas gali būti netaikomas, kaip, tarkime, tais atvejais, kai išimtis numato Latvijos Respublikos tarptautinės sutartys.

- Atsižvelgiant į pasekmes, kurias sukėlė pasaulinė ekonominė krizė, ir kurias ypač skausmingai pajuto Latvija, kurioje tai sukėlė daugelio rimtų kompanijų bankroto bangą, fransizės gavėjui yra itin svarbu įvertinti visas galimas finansines ir ekonomines rizikas, ypač susijusiais su galimais mokestinio režimo pasikeitimais.

Tuo tikslu gali būti tikslinga fransizės sutartyje aiškiai aptarti atlyginimo už perleidžiamą fransizę indeksavimo mechanizmą bei iš anksto numatyti kitus sutartinius saugiklius, kurie mažintų mokestines rizikas.

Konkurencijos teisė ir fransizė Latvijoje

Latvijos Respublikos komercijos įstatymo nuostatas, taikomas fransizės sutartims ir susijusias su konkurencijos teise, galima būtų suskirstyti į dvi pagrindines grupes.

☞ Nuostatos dėl nekonkuravimo susitarimų.

Latvijos Prekybos įstatymas įtvirtina draudimą fransizės gavėjui konkuruoti su fransizės davėju vienerius metus nuo fransizės sutarties pasibaigimo. Tai yra maksimalus galimas konkurencijos draudimo laikotarpis.

Šiuo požiūriu ypač svarbu ir tai, jog fransizės davėjas turi pareigą mokėti atlygį fransizės gavėjui už tokio ribojimo taikymą. Atitinkamai, tokio atlyginimo dydis ir pagrindinės jo mokėjimo sąlygos turi būti atskirai aptartos fransizės sutartyje.

☞ Nuostatos dėl monopolinių susitarimų ribojimo.

Galiojančiuose Latvijos įstatymuose taip pat yra daug nuostatų, skirtų riboti monopolijoms ir monopoliniams susitarimams, kurie kyla iš Europos Sąjungos teisės reikalavimų ir kuriais siekiama uždrausti tokius susitarimus bei sutartines nuostatas, kuriomis ribojama laisva prekyba tarp ES valstybių. Tokių nuostatų nesilaikymo pasekmės abiem fransizės sutarties šalims gali būti itin skaudžios finansiniu požiūriu,

o baudos už konkurencijos teisės pažeidimus gali siekti šimtus tūkstančių ar net milijonus litų.

Vien jau dėl šios priežasties, rengiant franšizės sutartį franšizės gavėjui būtina profesionalių ir patyrusių specialistų pagalba, kurie padėtų jam tinkamai iš anksto įvertinti minėtas rizikas ir instruktuoti, kaip išvengti galimų pažeidimų.

Taip pat patartina konsultuotis su intelektinės nuosavybės teisių perdavimo srityje patyrusiais teisininkais, siekiant vėliau išvengti franšizės davėjo galimų pretenzijų.

Franšizės sutarčių teisinio reglamentavimo Latvijoje apibendrinimas

- » Franšizė Latvijoje laikoma viena iš sudėtingiausių sutarčių rūšių.
- » Latvijos komercijos ir konkurencijos įstatymai įtvirtina svarbiausias franšizės teisinių santykių reguliavimo nuostatas, kurios turi būti įtrauktos į visas Latvijoje sudaromas franšizės sutartis.
- » Franšizės sutartys Latvijoje privalo būti rašytinės, atlygintinės ir yra privalomai registruojamos specialiaame registre.
- » Franšizės gavėjas turėtų ypač atkreipti dėmesį į franšizės davėjo pateikiamus dokumentus bei pirminio susitarimo nuostatas prieš prisiimdamas konkrečius įsipareigojimus pagal pagrindinę franšizės sutartį.
- » Latvijoje verslininkų (individualių veiklą vykdančių asmenų) pajamos, susijusios su franšize, apmokestinamos žymiai didesniais mokesčiais – 25 proc., iš esmės tokiu būdu sudarant palankesnes sąlygas franšizės sutarčių sudarymui tik tarp įmonių, kurių bendrasis apmokestinimo tarifas siekia tik 15 proc., kartu leidžiant su franšize susijusias išlaidas įtraukti prie leidžiamų atskaitymų.
- » Latvijos komercijos įstatymas labai išsamiai reglamentuoja pagrindines franšizės davėjo pareigas tiek dar iki sudarant franšizės sutartį, tiek jos sudarymo ir vykdymo metu. Tai jau savaime yra itin palanku bei naudinga franšizės gavėjui, tačiau jų įgyvendinimo tvarką ir terminus būtina išsamiai apibrėžti pačioje franšizės sutartyje.
- » Šiandien jau galima teigti, jog Latvijos teisinė sistema yra pakankamai sutvarkyta ir pritaikyta franšizės sutarčių sudarymui bei

pakankamai gerai apsaugo franšizės gavėjo interesus, taip prisidedama prie sėkmingos franšizės plėtros Latvijoje.

5.5.2. Pavyzdinė franšizės sutarties struktūra

- » Franšizės davėjo rekvizitai
- » Franšizės gavėjo rekvizitai

Franšizės sutarties sudarymo prielaidos (atsižvelgiant į tai, kad...)

1. PASKYRIMAS (franšizės sutarties dalykas)
2. SUTARTIES TERMINAS (terminas, kuriam sudaroma franšizės sutartis bei galiybės jį pratęsti)
3. FRANŠIZĖS MOKESČIAI (atlyginimas pagal franšizės sutartį, jo apskaičiavimo tvarka)
4. BENDROSIOS ATSISKAITYMO SĄLYGOS (atlyginimo mokėjimo tvarka)
5. BIURAS [ARBA PARDUOTUVĖ, MAITINIMO ĮSTAIGA, KT.] (reikalavimai biurui / parduotuvei / maitinimo įstaigai / kt., kur bus teikiamos paslaugos / parduodamos prekės / teikiamos maitinimo paslaugos)
6. IŠIMTINĖS TEISĖS (ar suteikiamos teisės yra išimtinės)
7. NEKONKURAVIMAS (konkurenciją tarp šalių bei su trečiaisiais asmenimis apribojančios sąlygos)
8. SANTYKIAI TARP ŠALIŲ (sutarties šalių tarpusavio nepriklausomumas)
9. APMOKYMAI (franšizės gavėjo darbuotojų paruošimo tvarka)
10. REKLAMA IR PROGRAMINĖ ĮRANGA (reklamavimo būdai bei priemonės, programinės įrangos rūšis, jos naudojimas)
11. REKOMENDUOJAMOS KAINOS (paslaugų / prekių / patiekalų kainos, kuriomis franšizės davėjas rekomenduoja prekiauti franšizės gavėjui)
12. ŽENKLAI (reikalavimai, susiję su paslaugų ženklų naudojimu)
13. FRANŠIZĖS DAVĖJO ĮSIPAREIGOJIMAI
14. FRANŠIZĖS GAVĖJO ĮSIPAREIGOJIMAI
15. TEISIŲ PERLEIDIMAS (galimybė (draudimas) perleisti iš franšizės sutarties kylančias teises tretiesiems asmenims)
16. NUTRAUKIMAS (sutarties nutraukimo pagrindai, tvarka bei pasekmės)

17. DUOMENŲ APSAUGA (informacijos, gautos pagal franšizės sutartį, tvarkymas bei slaptumas)
 18. SUBFRANŠIZĖS GALIMYBĖ (*master* franšizės gavėjo teisė sudaryti subfranšizės sutartį)
 19. NEATSISAKYMAS (nesinaudojimas kokia nors teise nereiškia šios teisės atsisakymo)
 20. PRANEŠIMAI (šalių adresai bei susirašinėjimo tarp šalių tvarka)
 21. VISA APIMANTIS SUSITARIMAS (sutarties viršenybė prieš ankstesnius susitarimus tarp šalių)
 22. TAIKYTINA TEISĖ (kurios valstybės teisė bus taikoma sutarties aiškinimui bei vykdymui)
 23. GINČŲ SPRENDIMAS (ginčų sprendimo organai bei procedūra)
 24. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS (sutarties įsigaliojimas, dalinio negaliojimo pasekmės, pakeitimo tvarka)
- » Šalių parašai ir rekvizitai

5.6. Franšizės gavėjų apklausa

Pokalbiai su esamais franšizės gavėjais – geriausias būdas įsitikinti franšizės davėjo patikimumu ir suprasti, kokia yra vertinamos franšizės verslo realybė. Potencialaus gavėjo prašymu franšizės davėjas turėtų pateikti bent jau kelių franšizės gavėjų kontaktinę informaciją. Vis dėlto rekomenduojama bent kelis kontaktus susirasti pačiam potencialiam gavėjui, kadangi davėjas gali būti tendencingas suteikdamas informaciją. Susitikite su esamais franšizės gavėjais arba pakalbėkite su jais telefonu. Pokalbiai su esamais franšizės gavėjais padės Jums suprasti, kaip praktikoje yra įgyvendinami franšizės sutarties punktai, ar franšizės davėjas tinkamai vykdo deklaruojamus įsipareigojimus, su kokiomis problemomis yra susiduriama ir pan.

Kalbėdami su esamais gavėjais galite pasinaudoti toliau pateiktu klausimynu:

1. Apie apklausiamą gavėją:

- » Kaip ilgai veikia Jūsų padalinys?
- » Kokia yra Jūsų padalinio lokacija?
- » Kokia buvo Jūsų verslo patirtis franšizės įsigijimo momentu?

2. Apie franšizės davėją:

- » Ar esate patenkinti bendradarbiavimu su franšizės davėju?
- » Ar franšizės davėjas tinkamai vykdo savo sutartinius įsipareigojimus?

3. Apie padalinio atidarymą:

- » Ar franšizės davėjo pateiktos franšizės pagrindų veikiančio padalinio steigimo ir padalinio veiklos sąnaudų apskaičiavimo prielaidos buvo pagrįstos?

4. Apie finansus:

- » Kokios yra franšizės pagrindų veikiančio padalinio pajamos?
- » Ar padalinys yra pelningas?
- » Ar franšizės davėjo pateiktos padalinio veiklos sąnaudų apskaičiavimo prielaidos buvo pagrįstos?
- » Ar franšizės davėjo sudarytos padalinio pajamų ir pelningumo prognozės buvo pagrįstos?
- » Koks buvo investicijų atsipirkimo laikotarpis?
- » Ar buvo nenumatytų išlaidų?

5. Apie kasdienį padalinio funkcionavimą:

- » Ar franšizės davėjas pateikė aiškiai struktūrizuotą padalinio veiklos vaizdą?
- » Ar franšizės davėjas pateikė metodinę medžiagą kasdienėms procedūroms organizuoti?
- » Kaip atrodo Jūsų įprasta diena?
- » Kiek valandų per savaitę dirbate?

6. Apie produktą / paslaugą:

- » Ar produktas / paslauga atitinka deklaruojamą kokybę?
- » Kaip yra organizuojamas prekių / paslaugų tiekimas?
- » Kokias prekes / paslaugas tiekia pats franšizės davėjas?
- » Ar franšizės davėjo vykdomas tiekimo organizavimas yra sklandus ir adekvatus poreikiams?
- » Ar sąnaudos yra mažesnės perkant iš franšizės davėjo negu iš išorinių tiekėjų?

7. Apie franšizės davėjo teikiamą palaikymą:

- » Kokį palaikymą teikia franšizės davėjas?
- » Ar teikiamo palaikymo turinys yra adekvatus / atitinka gavėjų poreikius?

8. Apie teigiamus dalykus ir problemas:

- » Ar esate patenkinti savo investicija?
- » Kokios, Jūsų manymu, yra šios franšizės stipriausios sritys?
- » Ar Jus nuvylė kažkurie šios franšizės verslo aspektai?
- » Su kokiomis problemomis teko susidurti prieš ir po padalinio atidarymo?
- » Kokios, Jūsų manymu, yra šios franšizės silpniausios sritys?
- » Ar rekomenduotumėte investuoti į šią franšizę?

Franšizės gavėjų apklausos rezultatai papildys franšizės davėjo pateiktą ir Jūsų savarankiškai surinktą informaciją apie franšizės sąlygas, padės įsitikinti franšizės davėjo pateikiamos informacijos patikimumu, suprasti franšizės funkcionavimą bendrai ir kiekvieno atskiro franšizės gavėjo verslo realybę, išvelgti galimas problemas ir sistemos trūkumus.

5.7. Derybos su franšizės davėju

Franšizės gavėjui su franšizės davėju susitarus sudaryti franšizės sutartį, tariamasi dėl atskirų sutarties sąlygų. Toliau pateikiamas išsamus franšizės sutartyje aptariamų klausimų sąrašas, kuris leis Jums pasiruošti franšizės sutarties aptarimui.

1.1. Franšizės sutarties objektas. Nustatoma, kokios teisės bus perleidžiamos franšizės sutartimi (autorių teisės ir gretutinės teisės, patentai, prekių ženklai, pramoninis dizainas, puslaidininkių gaminių topografijos ar kitos teisės, *know-how*, procesų aprašymai, kitos žinios).

1.2. Reikiamų licencijų veiklai pagal franšizės sutartį gavimo klausimas. Aptariama, kurios sutarties šalies pareiga yra gauti licencijas (jei jų reikia) vykdyti veiklai pagal franšizės sutartį ir kuri šalis apmoka su tuo susijusias išlaidas.

1.3. Prekių ir paslaugų ženklų naudojimo būdai ir apimtis. Nustatomos taisyklės, kaip ir kokia apimtimi franšizės gavėjas gali naudoti pagal franšizės sutartį jam suteiktus prekių bei paslaugų ženklus.

1.4. Įmonės vardo naudojimo būdai ir apimtis. Nustatomos taisyklės, kaip ir kokia apimtimi franšizės gavėjas gali naudoti pagal franšizės sutartį jam suteiktą įmonės vardą.

1.5. *Know-how* naudojimo būdai ir apimtis. Nustatomos taisyklės, kaip ir kokia apimtimi franšizės gavėjas gali naudoti pagal franšizės sutartį jam suteiktas *know-how* žinias.

1.6. Patentų naudojimo būdai ir apimtis. Nustatomos taisyklės, kaip ir kokia apimtimi franšizės gavėjas gali naudoti pagal franšizės sutartį jam suteiktus patentus.

1.7. Atlyginimas pagal franšizės sutartį, jo dydis, apskaičiavimo ir mokėjimo tvarka. Nustatoma, koks bus atlyginimas pagal franšizės sutartį už naudojamąsi teisėmis (vienkartinis, periodinis ir t. t.), koku būdu jis bus apskaičiuojamas (fiksotas, procentas nuo apyvartos, nuo pelno ir t. t.) bei koku būdu jis bus mokamas (kiekvieną mėnesį, kas ketvirtį ir t. t.).

1.8. Franšizės gavėjo patalpos, kuriose bus vykdoma veikla pagal franšizės sutartį. Reglamentuojami reikalavimai, kuriuos franšizės davėjas kelia patalpoms, kuriose bus vykdoma veikla pagal franšizės sutartį:

1.8.1. Vitrinų apipavidalinimas (kokio dydžio turi būti vitrinos, kaip jose turi būti išdėstomos prekės ar paslaugų reklama ir t. t.);

1.8.2. Iškabų apipavidalinimas (kokio dydžio, spalvos, formos turi būti iškabos, kuriose patalpų vietose jos turi būti ir t. t.);

1.8.3. Vidaus erdvių įrengimas (kaip turi būti dekoruotos parduotuvės / biuro / maitinimo įstaigos vidaus erdvės, kokie baldai turi būti parduotuvėje / biure / maitinimo įstaigoje, kaip jie turi būti išdėstyti ir t. t.);

1.8.4. Kieno sąskaita patalpos įrengiamos (nustatoma, kaip tarp franšizės sutarties šalių yra paskirstomos išlaidos, reikalingos įrengti patalpoms);

1.8.5. Reikalavimai patalpų vietai, dydžiui bei išplanavimui (nustatoma, kurioje šalies ar miesto vietoje, kuriame pastato aukšte turi būti patalpos, koks turi būti jų plotas, ar patalpose turi būti viena didelė salė, ar jos turi būti suskirstytos į mažesnes ir t. t.).

1.9. Su veikla pagal franšizės sutartį susiję klausimai. Nustatomos taisyklės, kurių franšizės gavėjas turi laikytis vykdydamas veiklą pagal franšizės sutartį:

1.9.1. Mažmeninės prekybos franšizės atveju:

1.9.1.1. prekių asortimentas (kiek ir kokių prekių franšizės gavėjas turi pardavinėti vienu metu, kaip dažnai atnaujinti asortimentą ir t. t.);

1.9.1.2. prekių išdėstymas (kokiose vietose ir kokia tvarka patalpose turi būti išdėstytos prekės);

1.9.1.3. prekių tiekimo klausimai (kas tiekia prekes franšizės gavėjui, kaip dažnai turi būti prekės atvežamos ir t. t.);

1.9.1.4. franšizės gavėjo sandėliavimo pajėgumai (kokį prekių kiekį franšizės gavėjas turi būti pasirėngęs priimti ir sandėliuoti);

1.9.1.5. parduotuvių skaičius (kiek parduotuvių franšizės gavėjas įsipareigoja ir (ar) turi teisę atidaryti tam tikroje teritorijoje);

1.9.2. Paslaugų franšizės atveju:

1.9.2.1. paslaugų asortimentas (kiek ir kokių paslaugų franšizės gavėjas įsipareigoja ir (ar) turi teisę teikti);

1.9.2.2. priemonės, reikalingos paslaugoms teikti (kokiomis priemonėmis privalo apsirūpinti franšizės gavėjas (jį privalo aprūpinti franšizės davėjas) ir kam tenka išlaidos už šias priemones);

1.9.2.3. paslaugas teikiančių biurų skaičius (kiek biurų franšizės gavėjas įsipareigoja ir (ar) turi teisę atidaryti tam tikroje teritorijoje).

1.9.3. Maitinimo įstaigos franšizės atveju:

1.9.3.1. meniu (koks turi būti maitinimo

įstaigos valgiaraštis, receptai, pagal kuriuos gaminami valgiai ir t. t.);

1.9.3.2. produktų tiekimas (su kokiais tiekėjais franšizės gavėjas įsipareigoja sudaryti produktų tiekimo sutartis);

1.9.3.3. maitinimo įstaigų skaičius (kiek maitinimo įstaigų franšizės gavėjas įsipareigoja ir (ar) turi teisę atidaryti tam tikroje teritorijoje).

1.10. Informacinės technologijos, reikalingos apskaitai ar kitoms reikmėms (kokias informacines technologijas franšizės gavėjas turi naudoti savo veikloje, kuriai šaliai tenka informacinių technologijų sumontavimo ir priežiūros išlaidos ir t. t.).

1.11. Programinė įranga, reikalinga vykdyti veiklai pagal franšizės sutartį (kokią programinę įrangą franšizės gavėjas turi naudoti savo veikloje, kuriai šaliai tenka jos įdiegimo ir priežiūros išlaidos ir t. t.).

1.12. Reklama ir rinkodara:

1.12.1. reklaminės bei rinkodaros medžiagos ir priemonių suderinimas su franšizės davėju (franšizės gavėjos pareiga suderinti visą reklaminę bei rinkodaros medžiagą su franšizės davėju, franšizės davėjo pareiga tiekti franšizės gavėjui bendrą visam tinklui reklaminę bei rinkodaros medžiagą, kuriai šaliai tenka su tuo susijusios išlaidos ir t. t.);

1.12.2. reklamavimo būdai (franšizės gavėjo pareiga – suderinti visus reklamavimo būdus su franšizės davėju, rekomenduotini reklamos būdai ir t. t.);

1.12.3. suma, skiriama reklamai ir rinkodarai (sumos, kurią franšizės gavėjas įsipareigoja skirti pagal franšizės sutartį vykdomos veiklos reklamavimui, nustatymas);

1.12.4. rinkodaros strategija (šalių įsipareigojimai sukurti rinkodaros strategiją bei ją įgyvendinti);

1.12.5. rinkodaros kanalai bei tikslinės auditorijos (nustatymas, kokiais kanalais bus vykdoma rinkodara bei į kokias žmonių grupes jis bus orientuotas).

1.13. Viešieji ryšiai:

1.13.1. viešųjų ryšių strategija (šalių įsipareigojimai sukurti viešųjų ryšių strategiją bei ją įgyvendinti);

1.13.2. viešųjų ryšių priemonės (nustatymas, kokias viešųjų ryšių priemones turi naudoti šalys informuodamos apie veiklą, vykdomą pagal franšizės sutartį);

1.13.3. suma, skiriama viešiesiems ryšiams (sumos, kurią franšizės gavėjas įsipareigoja skirti viešiesiems ryšiams, susijusiems su veikla, vykdoma pagal franšizės sutartį, nustatymas).

1.14. Franšizės gavėjo civilinės atsakomybės draudimo klausimas. Sutartyje nustatomas franšizės gavėjo įsipareigojimas apdrausti savo civilinę atsakomybę.

1.15. Franšizės davėjo personalo dalyvavimo atidarant pirmąją parduotuvę / biurą / maitinimo įstaigą klausimas. Sutartyje aptariama, kaip franšizės davėjas turi prisidėti prie franšizės davėjo pirmosios parduotuvės / biuro / maitinimo įstaigos atidarymo:

1.15.1. franšizės davėjo įsipareigojimas dalyvauti atidarant pirmąją parduotuvę / biurą / maitinimo įstaigą (franšizės davėjas įsipareigoja atsiųsti savo atstovus, kurie konsultuotų franšizės gavėją jam atidarant pirmąją parduotuvę / biurą / maitinimo įstaigą bei nustatomos franšizės davėjo atstovų pareigos);

1.15.2. franšizės davėjo apgyvendinimo, kelionės išlaidos (kam tenka visos su franšizės davėjų atstovų dalyvavimu atidarant pirmąją parduotuvę / biurą / maitinimo įstaigą susijusios išlaidos).

1.16. Konkurencijos ribojimas. Nustatomos taisyklės, apribojančios franšizės davėjo ir franšizės gavėjo tarpusavio konkurenciją, ar konkurencijos su trečiaisiais asmenimis apribojimai.

1.17. Subfranšizė. Nustatoma *master* franšizės gavėjo pareiga arba teisė suteikti subfranšizę, jos suteikimo bei pačios subfranšizės sutarties sąlygos:

1.17.1. *master* franšizės gavėjo teisė arba pareiga suteikti subfranšizę (nustatomas franšizės gavėjo įsipareigojimas sudaryti vieną ar kelias subfranšizės sutartis tam tikroje teritorijoje per tam tikrą terminą arba tiesiog nurodoma, kad *master* franšizės gavėjas turi tokią teisę);

1.17.2. subfranšizės suteikimo sąlygos, atrankos kriterijai (nustatoma, kokiomis sąlygomis *master* franšizės gavėjas gali sudaryti subfranšizės sutartį bei kokius kriterijus turi atitikti subfranšizės gavėjas, kad franšizės gavėjas galėtų su juo sudaryti subfranšizės sutartį);

1.17.3. subfranšizės sutarties sąlygos (nustatomos pačios subfranšizės sutarties sąlygos).

1.18. Franšizės davėjo ir franšizės gavėjo veiklos tarpusavio atskirtinumas. Franšizės davėjas ir franšizės gavėjas veikia visiškai atskirai bei nepriklausomai vienas nuo kito, juos sieja tik sutartiniai santykiai.

1.19. Personalas. Nustatomi visi su personalo sudėtimi, kvalifikacija, atranka ir t. t. susiję klausimai:

1.19.1. reikalavimai personalo kvalifikacijai (nustatoma, kokios kvalifikacijos turi būti franšizės gavėjo personalas, dirbantis pagal franšizės sutartį atidarytoje parduotuvėje / biure / maitinimo įstaigoje);

1.19.2. personalo apmokymai (kokie turi būti organizuojami personalo apmokymai, kam tenka su tuo susijusios išlaidos);

1.19.3. reikalavimai personalo aprangai (kokius drabužius turi dėvėti personalas pagal franšizės sutartį atidarytoje parduotuvėje / biure / maitinimo įstaigoje).

1.20. Franšizės galiojimo teritorija. Nustatoma, kokioje teritorijoje galioja franšizės sutartis ir kokioje teritorijoje franšizės gavėjas turi teisę atidaryti parduotuves / biurus / maitinimo įstaigas).

1.21. Franšizės sutartimi suteikiamų teisių išimtinumas ar neišimtinumas. Nustatoma, ar franšizės davėjas gali suteikti franšizę tretiesiems asmenims toje pačioje teritorijoje.

1.22. Franšizės objekto patobulinimas. Nustato, kas nutinka, jei kuri nors šalis pagerina franšizės objektą (padidina jo vertę, patobulina ir t. t.):

1.22.1. franšizės davėjo kompensacija franšizės gavėjui, kai objektą patobulina franšizės davėjas (pavyzdžiui, franšizės davėjas sumažina atlyginimą pagal franšizės sutartį ar pan.);

1.22.2. franšizės davėjo pareiga pasidalyti patobulinimais su franšizės gavėju bei terminai tam padaryti (franšizės davėjo išipareigojimas patobulinus franšizės objektą suteikti galimybę naudotis patobulinimais ir franšizės gavėjui, terminas, per kurį nuo patobulinimo jis tai turi padaryti, atlygis už tai).

1.23. Ataskaitų apie franšizės gavėjo veiklą siuntimas franšizės davėjui, ataskaitų forma, periodiškumas. Nustatomas franšizės gavėjo išipareigojimas teikti franšizės davėjui ataskaitas apie savo veiklos pagal franšizės sutartį rezultatus, kokios formos turi būti ataskaitos, kokia informacija jose turi būti pateikta, kaip dažnai jos turi būti teikiamos.

1.24. Franšizės davėjo teisė tikrinti franšizės gavėją, ar jis laikosi sutarties reikalavimų. Nustatoma franšizės davėjo teisė tikrinti franšizės gavėją, tokių tikrinimų tvarka, jų dažnumas.

1.25. Susitarimas, kuri šalis turi mokėti iš sutarties kylančius mokesčius valstybės institucijoms. Nustatomas franšizės davėjo ir franšizės gavėjo tarpusavio pasiskirstymas, kuri šalis kuriuos mokesčius, kylančius iš franšizės sutarties, privalo sumokėti valstybės institucijoms.

1.26. Susitarimas, kuri šalis turi mokėti iš sutarties kylančius kitus mokesčius, išsami mokesčių informacija. Nustatoma, kuri šalis turi mokėti kitus iš franšizės sutarties kylančius mokesčius (licencijų gavimo ir t. t.), išvardijami galimi mokesčiai.

1.27. Trečiųjų šalių (pavyzdžiui, banko, akcininkų) garantijos už franšizės gavėją. Nustatoma, kokių garantijų ir iš kokių asmenų bei kokiai sumai turi gauti franšizės davėjas.

1.28. Sutarties galiojimo terminas. Aptariami sutarties galiojimo terminai bei kiti su tuo susiję klausimai:

1.28.1. galimybė pratęsti sutartį (ar kuri nors šalis turi teisę į sutarties pratęsimą pasibaigus jos terminui);

1.28.2. pratęsimo sąlygos ir tvarka (kokiais atvejais ir kokiomis sąlygomis franšizės davėjas arba franšizės gavėjas turi teisę į sutarties pratęsimą bei kaip konkrečiai tai turi būti padaryta).

1.29. Franšizės sutarties nutraukimo pagrindai. Nustatoma, kokiais pagrindais galima vienašališkai ar kitais būdais nutraukti franšizės sutartį.

1.30. Franšizės sutarties nutraukimo pasekmės. Nustatoma, kokios yra šalių teisės ir pareigos, susijusios veikloje pagal franšizės sutartį naudojamais dalykais, nutraukus franšizės sutartį:

1.30.1. prekių likimas nutraukus sutartį (kaip elgtis su visomis prekėmis, išgytomis pagal franšizės sutartį po jos nutraukimo, nes nebegalima naudotis franšizės sutartimi perduotomis teisėmis);

1.30.2. rinkodaros medžiagos likimas nutraukus sutartį (ar kyla franšizės gavėjui pareiga perduoti franšizės davėjui visą rinkodaros medžiagą bei kaip yra atlyginamos jai pagaminti turėtos išlaidos).

1.31. Galimybė franšizės davėjui perleisti teises pagal franšizės sutartį. Nustatoma, ar franšizės davėjas turi teisę perleisti savo teises ir pareigas trečiajam asmeniui, perleidimo pagrindai ir tvarka.

1.32. Šalių atsakomybė už netinkamą sutarties vykdymą. Nustatoma, kaip šalys atsako viena kitai, jei nevykdo sutarties ar vykdo ją netinkamai:

1.32.1. netesybos (suma, kurią turi sumokėti sutartį pažeidusi šalis kitai šaliai).

1.33. Sutarties kalbos, pagrindinė kalba. Nustatoma, kokiomis kalbomis yra sudaroma franšizės sutartis, kuria kalba surašytu tekstu turėtų būti vadovaujama esant neatitikimų tarp tekstų skirtingomis kalbomis.

1.34. Dalinio sutarties negaliojimo pasekmės. Nustatoma, kokią įtaką visos sutarties galiojimui turėtų vienos ar kelių jos sąlygų pripažinimas negaliojančiomis.

1.35. Franšizės sutarčiai taikytina teisė. Nustatoma, kokios šalies teise bus vadovaujamasi aiškinant bei vykdant franšizės sutartį.

1.36. Arbitražinė išlyga. Nustatoma, kad šalių ginčas yra nagrinėjamas ne teisme, o arbitraže.

1.37. Teisingumas. Nustatoma, kokios valstybės ir kokie teismai nagrinės ginčus, kylančius iš franšizės sutarties.

1.38. Šalių pareiga užregistruoti franšizės sutartį. Nustatoma, kuri šalis privalo įregistruoti franšizės sutartį registre.

Apie projektą

Knyga „Franšizės įsigijimas – greitkelis į verslo sėkmę“ išleista įgyvendinant projektą „Lietuvos ir Latvijos pasienio regionų patrauklumo franšizavimui tyrimas“. Pagrindinis projekto, kurį iš dalies finansuoja Europos regioninės plėtros fondas, tikslas yra didinti Lietuvos ir Latvijos pasienio regionų patrauklumą franšizės tinklų vystymui. Projekto įgyvendinimas leidžia identifikuoti ir atskleisti Lietuvos ir Latvijos pasienio regionų potencialą tarptautinių franšizės galimybių panaudojimo srityje. Tai skatins bendrą regionų ekonominį augimą, naujų darbo vietų sukūrimą, naujų franšizės davėjų ir gavėjų atsiradimą ir pan. Projektu taip pat siekiama didinti Lietuvos ir Latvijos investuotojų franšizavimo žinių lygį bei skatinti bendravimą tarp Lietuvos ir Latvijos investuotojų bei franšizės tinklų, besidominčių atėjimu į šiuos regionus.

Apie Lietuvos franšizės centrą

Lietuvos franšizės centras (LFC) yra autonominis organizacinis darinytis, veikiantis prie Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos (LVDK). Lietuvos franšizės centro paskirtis – skatinti franšizavimo, kaip Lietuvoje vis dar naujo ir neišplėto verslo modelio, paplitimą. Lietuvos franšizės centras yra kompetencijos ir informacijos centras, turintis metodines priemones ir informaciją, reikalingą padėti tiek franšizės davėjams, tiek gavėjams efektyviai ir nedarant esminių klaidų plėtoti savo verslą, pasinaudojant franšizavimo verslo modeliu.

Daugiau informacijos galima gauti LFC interneto svetainėje www.fransizescentras.lt arba tel. +370 5 249 8345.

Apie Lietuvos verslo darbdavių konfederaciją

Lietuvos verslo darbdavių konfederacija (LVDK) yra nevyriausybinė, ne pelno siekianti organizacija. LVDK buvo įsteigta 1999 m. balandžio 24 d., susijungus dviem didžiausioms SVV atstovaujančioms konfederacijoms – Lietuvos verslininkų darbdavių konfederacijai ir nacionalinei verslininkų konfederacijai.

Šiuo metu LVDK vienija daugiau nei 2 000 įmonių ir 49 asocijuotas struktūras (regionines ir šakines verslo asociacijas). Tai didžiausia smulkiam ir vidutiniam verslui atstovaujanti organizacija Lietuvoje. Konfederacijos nariai yra įvairaus dydžio įmonės: pradedant individualiomis įmonėmis, kuriose dirba 1–2 darbuotojai, ir baigiant koncernais, turinčiais iki 3 000 darbuotojų. LVDK nariai yra įvairių rūšių įmonės, taip pat užsienio kapitalo bei valstybinės įmonės, viešosios įstaigos.

LVDK savo veikla siekia sukurti demokratišką ir palankią verslui plėtotis aplinką šalyje, kuri skatintų naujų darbo vietų kūrimą, iniciatyvą ir kūrybiškumą versle, investicijas į Lietuvos ūkį bei garantuotų jų saugumą.

Pagrindinis konfederacijos uždavinys – siekti palankios ekonominės, teisinės, socialinės, etinės aplinkos verslui plėtoti šalyje sudarymo.

Apie Latvijos verslo darbdavių konfederaciją

Latvijos verslo darbdavių konfederacija (LDDK) yra didžiausia asocijuota struktūra Latvijoje, atstovaujanti įmonių interesams verslo plėtros, švietimo, užimtumo, socialinės apsaugos, sveikatos priežiūros, darbo teisės ir darbo saugos srityse. LDDK yra Vyriausybės socialinis partneris. Konfederacija taip pat vysto dialogą su visuomene ir vietinės valdžios institucijomis. LDDK vienija apie 60 įvairių asociacijų ir įmonių, kuriose dirba virš 50 darbuotojų. Daugiau nei 5 000 LDDK narių įdarbina apie 40 procentus visų Latvijos darbuotojų.

Tarptautiniu lygmeniu LDDK yra aktyvi šių organizacijų narė: Tarptautinė darbdavių organizacija (IOE), Verslo ir pramonės patariamasis komitetas (BIAC) prie Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD), Europos verslo konfederacija (BUSINESSEUROPE). LDDK atstovai taip pat dirba Europos ekonominiame ir socialiniame komitete, 8 ES konsultaciniuose komitetuose ir 3 ES agentūrose.

Apie Klaipėdos apskrities darbdavių asociaciją

Klaipėdos apskrities darbdavių asociacija (KADA) įsteigta 2007 m. spalio 12 d. Asociacija vienija Klaipėdos krašto verslo bendruomenę (smulkias ir vidutines įmones) bei jų asociacijas. Pagrindinis asociacijos tikslas – siekti, kad būtų sudaryta palanki ekonominė teisinė, politinė, socialinė, psichologinė aplinka verslui kurtis ir vystytis Klaipėdos mieste ir regione.

Šiandien KADA atstovauja Klaipėdos apskrities verslininkų interesams Trišalėje taryboje prie Klaipėdos miesto savivaldybės, Trišalėje komisijoje prie Klaipėdos teritorinės darbo biržos, Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo taryboje prie LR ūkio ministerijos. Taip pat KADA yra Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos narys.

Lietuvos ir Latvijos regionų patrauklumo franšizavimui tyrimas

Projekto „Brand 4 Baltic“, įgyvendinamo pagal Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programą, metu buvo atliktas Lietuvos ir Latvijos regionų patrauklumo franšizavimui tyrimas. Jį 2010 m. rugsėjo – spalio mėn. atliko Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos, Lietuvos franšizės centro ir strateginės plėtros ir projektų vadybos konsultacijų kompanijos „Advanced Advice“ specialistai.

Franšizavimo patrauklumo vertinimo kriterijai buvo sudaryti pagal atliktus franšizės davėjų ir konsultantų nuomonių tyrimus, taip pat atlikus antrinių šaltinių ir franšizavimo srities konsultantų vertinimų analizę. Gauti tokie tyrimo rezultatai: buvo patvirtinta, kad sąlygos verslo plėtrai franšizės pagrindu Lietuvoje ir Latvijoje yra palankios; analizė padėjo nustatyti, kurie regionai yra patraukliausi franšizavimo plėtrai.

Tyrimo metu buvo sudarytas regionų reitingas pagal jų patrauklumo franšizavimui laipsnį. Rezultatai atskleidė, kad vertinant regioniniu lygmeniu, Lietuvos regionai pasižymi palankesniais sąlygomis franšizavimo plėtrai nei Latvijos regionai. Palankiausi franšizavimui pasirodė esantys Rygos ir Vilniaus regionai. Šie rezultatai nenustebino – geras verslo sąlygas šiuose regionuose garantuoja aukštesnis išsivystymo lygis ir sostinės statusas. Vis dėlto franšizių plėtra neapsiriboja vien veikla sostinėse – tolimesnis verslo vystymas reikalauja didesnio dėmesio regionams, tad tyrimo metu buvo svarbu atsakyti į klausimą, kurie iš jų yra labiausiai palankūs tokio verslo plėtrai.

Po sostinių, vienais labiausiai tinkamų franšizavimo plėtrai tyrimo metu pripažinti Kauno ir Klaipėdos regionai, kuriuose sukurtos palankios sąlygos viešojo maitinimo paslaugų, taip pat prekybos drabužiais, avalyne bei maisto produktais verslams plėtoti. Pastebėta, kad verslo konsultavimo paslaugų sektorius gerai išvystytas ne tik šiuose regionuose, bet taip pat nemažai pažengęs Utenoje ir Telšiuose. Tuo tarpu sąlygos biurų priežiūros paslaugų plėtrai Telšių regione įvertintos net palankiau nei Klaipėdoje. Reitingo lentelėje žemiau atsidūręs Šiaulių regionas išsiskiria patrauklumu namų apyvokos reikmenų bei kosmetikos sektorių plėtrai. Be to, bendrame reitinge gana žemai atsidūrę Latvijos Kuržemės ir Žiemgalos regionai dėl didelės paklausos bei gerai išvystytos infrastruktūros yra palankesni pramogų verslui nei dauguma Lietuvos regionų.

Apskritai pastebėta, jog Lietuva ir Latvija pagal daugelį kriterijų yra patrauklios užsienio franšizės tinklų atėjimui, tačiau pagrindinės tam reikalingos prielaidos yra pakankamas vietinių verslininkų susidomėjimas ir franšizės verslo modelio teikiamos naudos supratimas. Tyrimo ataskaitoje akcentuojama, jog žinios apie franšizavimą turi pasiekti kuo daugiau verslininkų – tik taip jie bus pajėgūs įvertinti šio verslo modelio privalumus ir trūkumus bei atkreipti į save išskirtinį *know-how* siūlančių franšizės tinklų dėmesį.

Tyrimu siekiama suteikti informacijos franšizės davėjams, ieškantiems savo valdomų franšizės tinklų verslo plėtros galimybių Lietuvoje ir Latvijoje bei potencialiems franšizių pirkėjams apie verslo pradžios ir plėtros sąlygas konkrečiuose šių Baltijos valstybių regionuose. Tikimasi, kad teigiami tyrimų rezultatai į Lietuvą ir Latviją pritrauks vidutines ir mažas franšizes, kurių kaina bus prieinama ir smulkiesiems verslininkams šiose šalyse.

Tyrimo ataskaitą galima rasti internete adresu www.brand4baltic.com.





bringing neighbours closer