

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBS FAKULTĀTE
Tirgzinību katedra

FRANŠĪZES ATTĪSTĪBAS ANALĪZE LATVIJĀ UN TĀS PERSPEKTĪVAS

Franchising Development Analysis in Latvia and its Perspectives

BAKALaura DARBS
Vadības zinību bakalaura studiju programma

Autors: Līga Drelle

Studenta apliecības Nr.: ld11036

Darba vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Anda Batraga

RĪGA 2015

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Franšīzes attīstības analīze Latvijā un tās perspektīvas”.

Franšīze kā biznesa attīstības forma tiek pielietota kopš 20. gadsimta, kuras aizsākumi un plašā izplatība ir saistāma ar Amerikas Savienotajām Valstīm. Šī valsts ir arī lielisks piemērs tam, ka, izmantojot franšīzes metodes, uzņēmums var gūt straujus panākumus. Latvijā pēc neoficiālas informācijas franšīzi biznesa attīstībai mūsdienās izmanto ap 100 Latvijas uzņēmumu. Šī ir aktuāla problēma gan informācijas nepietiekamības ziņā par iespējām, izmantojot franšīzi, gan tirgus izpētes ziņā, nesniedzot pietiekamu informāciju par Latvijas uzņēmumiem, kas izmanto franšīzi, tādējādi veicinot šīs metodes izplatību arī Latvijas tirgū.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt franšīzes pielietojamību un perspektīvas Latvijas uzņēmējdarbības vidē. Pētījuma mērķis tiek sasniegts, veicot Latvijas ekspertu franšīzes biznesa attīstības metodes vērtējuma analīzi un veicot Latvijas potenciālo franšīzes ņēmēju vērtējuma un viedokļu analīzi. Rezultātā tiek secināts, ka franšīzes metode sniedz daudzpusības iespēju, tādējādi katrs uzņēmums, rūpīgi izstrādājot, var izveidot savu franšīzes modeli tālākai biznesa attīstībai. Taču Latvijas tirgū trūkst kvalitatīvas informācijas, datu un analīzes pieejamības par franšīzes situāciju Latvijā.

Darbs sastāv no trim nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. Darba apjoms ir 78 lpp, iekļauti 14 attēli un 4 pielikumi. Izmantotās literatūras saraksts – 63 nosaukumi.

Atslēgvārdi: *franšīze, franšīzes attīstība, franšīzes analīze.*

ANNOTATION

The title of the Bachelor thesis is “Franchising development analysis in Latvia and its perspectives”.

Franchising as a form of business development has been used since the 20th century and its origins and widespread distribution leads to the United States of America. The country is also known as a great example of developing a large number of businesses by using franchising. On the other hand in Latvia according to unofficial information franchising is used in around 100 different Latvian companies. This opens up an issue in both, first in the lack of information about the opportunities using franchising and second in terms of market research where is a lack of sufficient information on Latvian companies using franchising.

The aim of the Bachelor thesis is to explore applicability of franchise method and its perspectives in Latvian business environment. The aim of Bachelor thesis is achieved by analyzing evaluation of Latvian experts and potential franchisees on franchising. As a result, it is concluded that the method is diverse and it could be adapted to different businesses for its further development. However, Latvian market is missing sufficient information, analysis and data on franchising in Latvia.

Bachelor thesis consists of three parts, conclusions and proposals. Thesis contains 78 pages with 14 illustrations and 4 appendixes. The bibliographical list contains 63 sources.

Key words: *franchising, franchising development, franchising analysis.*

SATURS

ANOTĀCIJA.....	2
ANNOTATION.....	3
IEVADS	5
1. FRANŠĪZES BIZNESA ATTĪSTĪBAS METODES TEORĒTISKAIS RAKSTUROJUMS VADĪBAS ZINĀTNĒ	8
1.1. Franšīzes būtība un loma biznesa attīstībā.....	8
1.2. Franšīzes veidi un to realizēšanas nosacījumi	26
2. FRANŠĪZES ATTĪSTĪBAS RAKSTUROJUMS PASAULĒ UN LATVIJĀ.....	36
2.1. Franšīzes attīstības raksturojums pasaulē	36
2.2. Esošās franšīzes biznesa raksturojums Latvijā	42
3. FRANŠĪZES ANALĪZE UN IESPĒJAS LATVIJĀ.....	51
3.1. Pētījuma metodoloģiskais pamatojums	51
3.2. Latvijas ekspertu vērtējums par franšīzes biznesa attīstības iespējām	52
3.3. Franšīzes perspektīvas potenciālo franšīzes ņēmēju skatījumā	57
SECINĀJUMI	71
PRIEKŠLIKUMI.....	73
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI	74
PIELIKUMI.....	79
1.pielikums	79
2. pielikums	81
3. pielikums	83
4. pielikums	85

IEVADS

Bakalaura darba **tēma** ir „Franšīzes attīstības analīze Latvijā un tās perspektīvas”.

Tēmas **aktualitāti** nosaka mūsdienu sīvās konkurences apstākļi, kuros uzņēmumi meklē arvien jaunas iespējas sava biznesa attīstībai, mērķauditorijas piesaistīšanai un tirgus pozīciju nostiprināšanai. Konkurence ir nozīmīgs biznesa attīstības šķērslis ne tikai biznesa uzsākšanas etapā, bet arī turpmākajā uzņēmējdarbības attīstīšanā.

Lielākoties uzņēmēji vēlas iegūt lielāko daļu konkrētās mērķa auditorijas, taču ne vienmēr ir gatavi riskēt un, piemēram, mainīt savu biznesa modeli, lai gūtu panākumus. Uz jautājumu, kāda ir panākumu atslēga veiksmīgam biznesam, nav iespēja dot viennozīmīgu atbildi. Kādam uzņēmējam var būt savs unikāls produkts, taču var neveikties ar tā pozicionēšanu tirgū un vēlamās mērķauditorijas piesaisti. Protams, var gadīties arī, ka uzņēmējam nav savu unikālu biznesa ideju, taču ir liels viņa rīcībā esošā kapitāla apjoms. Šajā gadījumā unikāls biznesa attīstības modelis būtu franšīze jeb biznesa attīstības un/ vai preču un pakalpojumu distribūcijas metode.

Franšīzes metode piešķir tiesības kādam citam uzņēmējam jeb franšīzes ņēmējam, izmantot franšīzes devēja uzņēmējdarbības atšķirības zīmes noteiktā teritorijā.¹ Franšīzes panākumu gūšanā ir ieinteresēts gan franšīzes devējs, jo tas ir viņa bizness, kas tiek virzīts tālākai atpazīstamībai, gan franšīzes ņēmējs, jo viņš ir ieguldījis investīcijas franšīzes izveidē, kuras viņš vēlēšies atgūt, kā arī gūt peļņu.

Šādu modeli uzņēmējdarbībā sāka pielietot vien 20. gadsimtā, tādēļ vēl aizvien var runāt par franšīzes kā biznesa attīstības inovatīvu. Mūsdienās inovāciju izmantošana produkta radīšanas un uzlabošanas procesā ir cieši saistīta ar biznesa attīstību. Biznesa attīstība ar franšīzi var dēvēt par vienu no inovatīviem risinājumiem ceļā uz uzņēmējdarbības panākumiem. Izmantojot šādu biznesa attīstības metodi, ir iespējams panākt vienas no galvenajām priekšrocībām biznesā – mazāki ieguldījumi, potenciāli augstāka peļņa, straujāka klientu tīkla attīstība, straujāka paplašināšanās starptautiskā vidē. Protams, franšīzes industrijai ir arī savi trūkumi, jo nesenās vēstures dēļ, piemēram, Latvijas mērogā vēl aizvien trūkst konkrētā temata rūpīga izpēte un statistikas analīze. Piemēram, trūkst apkopotu datu par reāli Latvijā esošo uzņēmumu skaitu, kas attīsta savu uzņēmējdarbību ar franšīzi.

¹ Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 16.lpp

Pētījuma **objekts** ir franšīzes biznesa attīstīšanas metode.

Pētījuma **priekšmets** ir franšīzes attīstības iespējas.

Hipotēzes:

- Potenciālo franšīzes ņēmēju zināšanas nav pietiekamas;
- Pastāv būtiskas atšķirības starp ekspertu un franšīzes ņēmēju viedokli;
- Latvijas uzņēmējdarbības vides informatīvā telpa nesniedz pietiekamu priekšstatu par franšīzes attīstības potenciālu, iespējām.

Bakalaura darba **mērķis** ir izpētīt franšīzes pielietojamību un perspektīvas uzņēmējdarbības vidē.

Lai sasniegtu darba mērķi tika noteikti sekojoši **uzdevumi**:

- Veikt franšīzes teorētisko analīzi, pamatojoties uz speciālo literatūru un zinātniskajiem pētījumiem par franšīzi;
- Veikt Latvijas uzņēmumu piemēru analīzi, kas attīsta savu uzņēmējdarbību ar franšīzi, identificēt galvenās franšīzes iezīmes, apgūtos tirgus un biznesa potenciālu;
- Veikt Latvijas ekspertu franšīzes biznesa attīstības metodes vērtējuma analīzi;
- Veikt Latvijas potenciālo franšīzes ņēmēju vērtējuma un viedokļu analīzi;
- Izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus, balstoties uz pētījuma rezultātiem.

Bakalaura darbā izmantotas kvantitatīvās un kvalitatīvās pētniecības **metodes** un sekojošie pētnieciskie instrumenti:

- **Monogrāfiskā** metode, ar kuras palīdzību tiek ievākta un apkopota informācija par franšīzi, tās izveidi, attīstību un attīstībā iesaistīto pušu nozīmīgumu;
- Autores veidota **aptaujas anketas** metode, lai novērtētu potenciālo franšīzes ņēmēju viedokli un to ieinteresētību uzņēmējdarbības uzsākšanā ar franšīzi;
- Autores veidota **ekspertu intervija**, kuras izmantošana ļauj novērtēt konkrētu uzņēmumu pieredzi franšīzes pielietošanā un pilnveidošanā.

Pētījuma **ierobežojumi**:

- Pētījums aptver atsevišķus Latvijas uzņēmumu piemērus, kas izmanto franšīzi biznesa attīstībai, un nav attiecināms uz visiem Latvijas uzņēmumiem, kas arī izmanto franšīzes metodi;

- Potenciālo franšīzes ņēmēju vērtējums atspoguļo tikai atsevišķu augstskolu sociālo zinību un komerczinību studentu viedokli;
- Laika ierobežojums.

Pirmajā nodaļā tiek apskatīts franšīzes kā biznesa attīstības metodes teorētiskais aspekts, izskaidrojot franšīzes jēdzienu, norādot sākotnējos kritērijus, pēc kuriem uzņēmējiem vajadzētu izvērtēt sava biznesa attīstības potenciālu ar franšīzi. Kā arī nodaļa tiek veltīta franšīzes veidu analīzei, lai norādītu franšīzes pielāgojamības iespēju visdažādāko nozaru uzņēmējdarbībai.

Otrajā nodaļā autore velta uzmanību franšīzes metodes pielietošanas konkrētiem piemēriem, lai raksturotu gan pasaules pieredzi, gan Latvijas pieredzi.

Trešajā nodaļā autore veic pētījumu, izmantojot ekspertu interviju, lai noskaidrotu ekspertu viedokli un pieredzi biznesa attīstībai ar franšīzi. Tāpat arī nodaļā ir atspoguļoti rezultāti, kas ir iegūti, izmantojot internetā publicēto aptauju, studentu vidū, lai noskaidrotu to informētību par franšīzi un ieinteresētību iesaistīties šāda modeļa biznesa attiecībās.

Pētījuma teorētiskā un metodoloģiskā bāze. Bakalaura darba teorētiskais un metodoloģiskais pamatojums veidots izmantojot Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S, Murray I., O'Neill M. autoru darbus, un zinātniskos un periodiskos žurnālus - *Journal of Retailing, Entrepreneur, Franchising World, Management Review, Journal of Consumer Marketing, Business Horizons, Journal of Small Business, International Journal of Retail & Distribution Management*.

Papildus darba izstrādei tika izmantoti elektroniskie informācijas resursi, enciklopēdiskās vārdnīcas, Latvijas Republikas Komerclikums.

Darbā pētīto jautājumu loks aptver **periodu** no 2009. gada līdz šodienai, atsevišķos jautājumos, vēsturiskā griezumā arī plašāku laika sprīdi. Darba autores pētījums veikts no 2015. gada aprīļa līdz 2015. gada maijam.

Bakalaura darba izstrādes nolūkos autore arī piedalījās pārrobežu sadarbības programmas projektā „Frančaizinga sadarbības tīkla radīšana Latvijas–Lietuvas–Baltkrievijas pārrobežu reģionā”, “Creation of franchising co-operation network in Lithuania-Latvia-Belarus cross-border region”; F.A.R. Network „Franchise Attractiveness of a Region” Network. Projekta realizēšanas termiņš 2.12.2013-30.11.2014; iesaistītās valstis: Lietuva, Latvija, Baltkrievija. Projektā iesaistītās organizācijas: Lietuvas Darba Devēju Konfederācija (Lithuanian Business Employers’ Confederation), Latvijas Universitāte, Baltkrievijas Republikāniskā uzņēmējdarbības konfederācija (Republican Confederation of Entrepreneurship).

1. FRANŠĪZES BIZNESA ATTĪSTĪBAS METODES TEORĒTISKAIS RAKSTUROJUMS VADĪBAS ZINĀTNĒ

1.1. Franšīzes būtība un loma biznesa attīstībā

Franšīzes vēsture. Uzņēmējdarbības vidē franšīzei, angļu valodā *franchising* ir bijusi un vēl aizvien ir ļoti cieša saikne ar Amerikas Savienotajām Valstīm. Taču tiek uzskatīts, ka senākos laikos Lielbritānijā ciešā licencēšanas sistēma, kur alus ražotāji piešķīra ekskluzīvas tiesības tikai zemes īpašniekiem pārdot konkrētā ražotāja alu, ir viena no vēsturiski senākajām franšīzes formām. Taču daži uzskata, ka pat vēl senākos laikos attiecībās starp baronu un vergu varēja saskatīt franšīzes devēja un franšīzes ņēmēja raksturiezīmes, bet šāds salīdzinājums mūsdienu apstākļos nav gluži veiksmīgs piemērs, lai izprastu mūsdienu franšīzes ņēmēja un franšīzes devēja savstarpējās biznesa attiecības.²

Franšīzes pamatideja ir pazīstama jau kopš Viduslaikiem, taču šajā laika posmā tā neattīstījās kā biznesa forma. Franšīze kā biznesa attīstības metode tika pielietota tikai pēc Pilsoņu kara, un par tās aizsācēju tiek uzskatīts zīmola *Singer* ražoto šujmašīnu uzņēmums. Pēc tam franšīzi kā biznesa attīstības metodi pielietoja arī automašīnu un degvielu tirdzniecības uzņēmumi, un vienlaicīgi arī pārtikas preču veikali, aptiekas un dažādu rezerves daļu uzņēmumi arī izveidoja savas pirmās franšīzes. Ap 1950. gadu franšīze kļuva par visstraujāk attīstītāko biznesa formu Amerikas Savienotajās Valstīs.³

Pirmā franšīzes paaudze ir saistīta ar ciešu pārvaldības sistēmu. Tās aizsākumi var tikt saistīti 18. gadsimta Vācijā, kur alus darītāji slēdza līgumus ar noteiktiem restorāniem un krogiem, lai tie izplatītu tieši viņu ražoto produkciju. Kā arī autore iepriekš norādīja, tad šāda vienošanās tika panākta arī citās pasaules valstīs. Nākamā franšīzes attīstība jeb paaudze ir saistīta ar 19. gadsimtu un zīmola *Singer* šujmašīnu ražošanas uzņēmumu. Uzņēmums pārdeva šujmašīnas savam darbaspēkam, kuram apmaiņā pret šo tirdzniecības darījumu vajadzēja atrast jaunas produkcijas izplatīšanas vietas. Šāds vienošanās veids ir zināms kā produktu izplatīšanas franšīze. Tas nozīmē, ka franšīzes devēji iesaista franšīzes ņēmējus, lai tie izplatītu franšīzes devēja produkciju, darbojoties zem viņa zīmola. Mūsdienās šāds formāts ir ļoti izplatīts tieši automobiļu tirdzniecībā un negāzēto dzērienu distribūcijā. Savukārt trešā franšīzes paaudze ir

²Murray I. *The franchising handbook*. London; Philadelphia. Kogan Page. 2006. P 20

³Oxenfeldt A. R., Thompson D. N. *Franchising in Perspective. Journal of Retailing*. 1968/69. Vol. 44, Issue 4. P 3

saistīta ar biznesa formāta franšīzes veidu. Šāds franšīzes darbības veids mudina franšīzes ņēmēju atkārtot un izveidot tieši tādu pašu biznesa modeli kā līdz šim ir īstenojis franšīzes devējs. Tas iekļauj arī preču zīmju izmantošanu, tieši tāda paša produkta vai pakalpojuma realizēšanu, izmantojot tādas pašas pārvaldības metodes.⁴

Starptautiskās franšīzes asociācijas priekšsēdētāja norāda, ka ekonomiskās nestabilitātes laikā 21. gadsimta sākumā, viens no galvenajiem iemesliem, kas lika pamatus franšīzes attīstībai, bija pārlicība, ka franšīze būs viena no tām industrijām, kas veicinās nācijas izklūšanu no recesijas apstākļiem. Neskatoties uz 2009. gada ekonomiskajām svārstībām, franšīze ir viens no labākajiem ekonomiskajiem rīkiem, lai veidotu jaunas darba vietas un nostiprinātu Amerikas Savienoto Valstu ekonomiskos resursus. Viena no franšīzes stiprajām pusēm ir to vairāku struktūrvienību pārvaldība, kas diezgan plaši tiek pielietota kā zīmola attīstības stratēģija.⁵ Jauna darba vietu radīšana pozitīvi ietekmē ne tikai ārzemju tirgus, bet arī Latviju. Starptautiski uzņēmumi, kas attīsta savu biznesu Latvijā ar franšīzes palīdzību arī veicina kopējo valsts nodarbinātības līmeņa celšanos.

Lai veiksmīgāk izprastu franšīzes veidus un iespējas biznesa attīstībā autore turpmāk raksturos franšīzi no mūsdienu uzņēmējdarbības viedokļa.

Franšīzes teorētiskais aspekts. Franšīzes metode ir viena no jauktajām biznesa formām, kuras mērķis ir apvienot pamatformu labās īpašības. Jaukto biznesa formu sastāvā ietilpst arī kopuzņēmums, angļu valodā *joint-ventures*, komandītsabiedrība, angļu valodā *limited partnership*, kooperatīvs, angļu valodā *co-operative*, partnerība ar ierobežotu atbildību, angļu valodā *limited liability partnership*.⁶ Franšīze pārstāv nozīmīgu ekonomikas daļu, un tā ir viena no galvenajām uzņēmējdarbības izpausmēm.⁷

Saskaņā ar starptautisko biznesa skaidrojošo vārdnīcu franšīze ir atklātība jeb nodevu privilēģija. Tātad mūsdienu uzņēmējdarbības vidē nodeva ir franšīzes ņēmēja maksājums, ko tas nodod franšīzes devējam par konkrētās privilēģijas piešķiršanu.⁸ Privilēģija šajā gadījumā izpaužas kā iespēja izmantot pārbaudītu uzņēmējdarbības modeli. Savukārt Oksfordas biznesa vārdnīca norāda, ka franšīze ir licence, kas tiek piešķirta noteiktam ražotājam, izplatītājam,

⁴Hoffman R. C., Preble J. F. *Franchising into twenty-first century. Business Horizons*. 1993 Vol. 36, Issue 6. P 35

⁵Dwyer-Owens D. *Franchising's Magic: Multi-unit operations. Franchising World*. 2009 Vol.41, Issue 4. P 4

⁶Roldugins V. *Starptautiskā biznesa skaidrojošā vārdnīca*. Rīga. Jumava. 2009, 131.lpp

⁷Michael S. C. *First mover advantage through franchising. Journal of Business Venturing*. 2003 No.18. P 61

⁸Roldugins V. *Starptautiskā biznesa skaidrojošā vārdnīca*. Rīga. Jumava. 2009, 104.lpp

pārdevējam un citām juridiskām vai fiziskām personām, lai tās varētu ražot vai pārdot noteikta zīmola produkciju vai sniegt pakalpojumus noteiktā teritorijā, savas uzņēmējdarbības karjeras sākuma posmā.⁹Kāds cits autors uzsver, ka franšīze ir ne tikai produktu un pakalpojumu distribūcijas metode, bet arī mārketinga metode.¹⁰Lai gan sākotnēji varētu šķist, ka franšīze ir ļoti vienkārša biznesa attīstības metode, franšīzes devējam ir jāapzinās, ka tā ir pietiekami komplicēta biznesa attīstības metode, un, lai gūtu panākumus ir nepieciešama ne tikai franšīzes ņēmēja iniciatīva, bet arī franšīzes devēja ieguldītais darbs. Franšīzes sistēma sastāv no vairākām organizatoriskajām vienībām, kas juridiski darbojas neatkarīgi viena no otras, ekonomiski tās ir savstarpēji atkarīgas un operatīvās pārvaldības ziņā, apkalpojot klientus tās savstarpēji neatšķiras.¹¹

Kad tiek runāts par franšīzi šodien, tā tiek saprasta kā uzņēmējdarbības forma. Tieši formāts ir ļoti būtisks, jo tas norāda, ka uz izmēģinātas un pārbaudītas uzņēmējdarbības bāzes, kurā tiek pārdotas preces vai sniegti noteikti pakalpojumi, var tikt atkārtotas jau izstrādātas darbības. Par jau izstrādātajām darbībām ir atbildīgs franšīzes devējs, kurš nodod franšīzes paketi jeb vienotu informācijas kopumu, kas nepieciešams, lai franšīzes ņēmējs varētu darboties kā klons sākotnējam pilotprojektam. Franšīzes ņēmējam par informācijas saņemšanu ir jāsamaksā gan sākotnējā atlīdzība, gan turpmākā autoratlīdzība.¹² Šāda formāta sākotnējās attiecības mūsdienās ir visizplatītākās, kas noris starp franšīzes devēju un franšīzes ņēmēju.

Franšīzes industrija ir viena no visstraujāk augošajiem segmentiem mūsdienu ekonomikā, par to liecina fakts, ka ar šādas biznesa metodes palīdzību tiek nodarbināti vairāk kā 11 miljoni cilvēku.¹³ Franšīze kā biznesa attīstības metode turpina attīstīties, un tiek ar vien plašāk pielietota uzņēmējdarbības vidē. Teju ikviens uzņēmums, kam ir savs filiāļu tīkls, varētu pārstrukturizēt savu biznesa attīstības modeli un iegūt no biznesa attīstības ar franšīzi. Respektīvi, galvenās priekšrocības ir straujāka biznesa attīstība ar motivēta darbaspēka palīdzību, izmantojot kāda cita cilvēka naudu, pūles un motivāciju, lai pārvaldītu noteiktu biznesa tīkla vienību.¹⁴

⁹*The Oxford dictionary for the business world.* Oxford, United Kingdom. Oxford University press. 1993.

¹⁰**O'Neill M.***The power of an internal Franchise.* Arnold. Third Bridge Press 2011. P 1

¹¹**Jyh-Shen Ch., Chia-Hung H., Ching-Hsien Y.,***The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. Journal of Small Business Management.* 2004. Vol. 42, Issue 1. P 20

¹²**Murray I.***The franchising handbook.* London;Philadelphia. Kogan Page.2006. P 21

¹³**O'Neill M.***The power of an internal Franchise.* Arnold. Third Bridge Press 2011. P 2

¹⁴**Duckett B.,***Business format franchising: a strategic option for business growth- at home and abroad. Strategic Direction.* 2008 Vol. 24 Issue 2. P 3

No vienas puses šāds biznesa attīstības veids virspusēji skatoties varētu likties savtīgs, jo franšīzes devējam teju nav jāiegulda nekādi finansiāli līdzekļi, lai izveidotu jaunas franšīzes. Toties tas ir primitīvs skatījums, jo franšīzes devējs realizē dažādas mārketinga aktivitātes, lai ieinteresētu ne tikai klientus, bet arī potenciālos franšīzes ņēmējus. Protams, pirms biznesa attīstības franšīzes devējs iegulda gan finansiālos, gan laika resursu, lai izveidotu stabilu, saistošu un konkurētspējīgu biznesa modeli. Būtisks darbs ir jāiegulda arī sava biznesa analīzē un sava franšīzes modeļa izstrādē, piesaistot arī zinošus konsultantus.

Franšīzes izveidošanas nosacījumi. Izveidot franšīzi ir iespējams teju ikvienai uzņēmējdarbības formai, taču, lai veiksmīgi attīstītos un piesātinātu tirgu ar jaunām franšīzēm, konkrētai uzņēmējdarbības formai ir nepieciešamas četras iezīmes. Pēc grāmatas *The franchising handbook* autora domām, ja kaut viena no iezīmēm nepiemīt, tad ir lielāks neveiksmīgas franšīzes attīstības risks.¹⁵ Pirmkārt, būtiska ir standartizācija. Izstrādātajam franšīzes modelim vajadzētu veicināt kopēšanas ievirzes, respektīvi, atveidot tieši tādu pašu uzņēmējdarbības modeli, piedāvājot patērētājiem tās pašas preces un pakalpojumus, analogā apkalpošanas manierē. Izmantojot tādu pašu zīmolu, logo un veidojot, un pat uzlabojot uzņēmuma tēlu, kā arī esošo finanšu, mārketinga un grāmatvedības sistēmu. Kā, piemēru, var minēt McDonald's ātrās ēdināšanas restorānu ķēdes franšīzes, kuras neatkarīgi no tā, kurā pasaules vietā franšīze atradīsies restorānu koncepcija būs identiska. Otrkārt, svarīga iezīme ir unikāls pārdošanas piedāvājums. Tātad tā var būt kāda īpaša iezīme, kas izceļ produktu vai pakalpojumu salīdzinājumā ar citiem konkurentiem. Kā norāda grāmatas autors, tad, ja uzņēmumam ir šis unikālais pārdošanas piedāvājums, tad tas piešķir zināmu monopolu pēc kā lielākoties uzņēmēji arī tiecas, un, kas arī varētu piesaistīt potenciālo franšīzes ņēmēju. Treškārt, viegla pārvaldība. Ikviens process, kas ir nepieciešams veiksmīgas franšīzes attīstīšanā ir aizgūts no franšīzes devēja sniegtās informācijas par biznesa pārvaldību. Tāpēc franšīzes devējam, kurš nodod zināšanas franšīzes ņēmējam, ir jāapzinās, ka metodēm ir jābūt pietiekami viegli saprotamām un apgūstamām. Protams, franšīzes devēji nereti piedāvā arī apmācības, lai veiksmīgāk nodotu nepieciešamās zināšanas. Ceturtkārt, bruto peļņa no pārdošanas. Peļņas gūšanā ir ieinteresēts gan franšīzes devējs, gan franšīzes ņēmējs. Kā uzskata pats *The franchising handbook* grāmatas autors, tad ar uzņēmējdarbību cilvēki nodarbojas, lai gūtu peļņu, viss pārējais paliek sekundārs.¹⁶ Respektīvi franšīzes devējs piedāvā iegādāties

¹⁵Murray I. *The franchising handbook*. London; Philadelphia. Kogan Page. 2006. P 23

¹⁶Turpat, pp. 23 – 25

franšīzi, lai galvenokārt paplašinātu savu ienākumu avotus, un pēc līdzīga principa šajās biznesa attiecībās iesaistās arī franšīzes ņēmējs.

20. gadsimtā vairākiem uzņēmumiem bija kļūdaina pārliecība, ka franšīze ir absolūti drošs veids ceļā uz finansiālo neatkarību un biznesa attīstību. Šāds apgalvojums ir kļūdainš, jo ne visu var garantēt ar absolūtu pārliecību, jo īpaši tik dinamiskā vidē kā biznesā. 20. gadsimta nogalē veiktie pētījumi liecināja, ka vairāki franšīzes devēji ir uzrādījuši ne tikai vidējus rezultātus, attīstot savu biznesu ar franšīzes modeli, bet pat izstājušies no biznesa vides. Pētījumi, kas tika veikti 20. gadsimta nogalē ir kļēdējuši šo mītu par franšīzes absolūto drošumu, un veidojuši uzņēmējiem reālāku, iespējams, pat piesardzīgāku skatījumu uz biznesa attīstību ar franšīzi.¹⁷ Neveiksmes, kuras ir piemēklējušas uzņēmējus, kuri mēģinājuši attīstīt savu biznesu ar franšīzes metodi, iespējams, var saistīt ar franšīzes kā metodes un teorijas neseno pielietošanas vēsturi. Izejot praksi franšīzes konsultāciju uzņēmumā Francity un konsultējoties ar tā vadītāju, autore uzskata, ka arī mūsdienās potenciālie franšīzes devēji ir diezgan piesardzīgi, uzņemoties šo nosacīto risku, un pieņemot izaicinājumu izveidot sava biznesa attīstību ar franšīzi. Taču, cik argumentus var saskatīt pret biznesa attīstību ar franšīzi, tikpat un pat vēl vairāk var iegūt pozitīvus piemērus biznesa attīstībai ar franšīzi.

Franšīze neapšaubāmi var būt labs veids kā paplašināt un attīstīt savu uzņēmējdarbību, taču pirms to uzsākt arī raksta *Is franchising right for your company* autore vēlreiz norāda uz izpētes un analīzes nozīmīgumu. Piemēram, pirms franšīzes devējs nolemj vērsties franšīzes konsultāciju uzņēmumā, lai sagatavotu sava biznesa franšīzes līgumu, franšīzes devējs var atbildēt uz sekojošiem jautājumiem:

- Vai biznesu var pielāgot franšīzes modelim?
- Kas ir nepieciešams, lai izveidotu un attīstītu kvalitatīvu franšīzes sistēmu?
- Cik ienesīga ir vieta, kurā paredzēts pārdot franšīzi, jau esošam līdzīga tipa uzņēmumam?¹⁸

Uzņēmējs vārdā Seids, kura uzņēmums specializējas franšīzes tīklu izveidē un attīstībā norāda, ka daudzi uzņēmēji sākumā ir tik droši un pārliecināti par biznesa attīstības potenciālu,

¹⁷Feldman D., *Is franchising right for your company?* Management Review. Vol. 78, Issue 3. March 1989. PP 10 – 11

¹⁸Turpat, pp. 10 – 11

ka tie priekšlaicīgi izdara pozitīvas peļņas prognozes un uzņēmumu noved līdz mīnusiem. Seids norāda, ka nolemjot par franšīzes izveidi potenciālajiem franšīzes devējiem vajadzētu:

- izpētīt tirgu, ja tas ir blīvs un pilns ar pieredzējušām un stabilām kompānijām, tad varētu būt grūti ielauzties konkurentu lokā;
- iegūt un noalgot kompetentus konsultantus, kas būs ieinteresēti palīdzēt franšīzes devējam;
- novērtēt savu pašreizējo biznesu, tādējādi noskaidrojot vai tam ir attīstības potenciāls arī citos reģionālos tirgos un vai varēs viegli apmācīt darbiniekus, lai tie vadītos pēc analoga biznesa modeļa;
- pārzināt savus franšīzesņēmējus, un vai viņu spējas un ienākumi jeb kapitāls atbilst noteiktajām prasībām.¹⁹

No franšīzes biznesa franšīzesņēmējs galvenokārt iegūst iespēju izplatīt preces un pakalpojumus, izmantojot franšīzes devēja preču zīmes, tādēļ šis ir nozīmīgs elements biznesa attīstībai. Otrkārt, franšīzesņēmējs šīs tiesības iegūst uz atlīdzības principa, respektīvi, franšīzes devējs, paplašinot tīklu, gūst lielākus ienākumus. Kā arī būtiska ir vajadzīgo zināšanu, pieredzes un apmācību organizēšana franšīzesņēmējam, lai franšīze tiktu veidotas pēc uzņēmuma sākotnējās ieceres. Turpmāk autore analizēs šo elementu – preču zīmes, maksājumu, praktiskās pieredzes, zināšanu standartu un apmācību nozīmi biznesa attīstībai ar franšīzi.

Prečzīme. Prečzīme angļu valodā *trademark* ir atšķirīgs simbols, kas identificē noteiktus ražotāja produktus plašākai sabiedrībai. Simbols var tikt veidots no emblēmas vai vārdiem, vai no to savienojuma. Tirdzniecības pārstāvim vajadzētu reģistrēt savu prečzīmi, lai iegūtu īpašas tiesības izmantot konkrēto preču zīmi asociācijā ar ražotajiem produktiem vai sniegtajiem pakalpojumiem. Prečzīmes īpašnieks var atļaut citiem cilvēkiem izmantot savu prečzīmi.²⁰ Tieši šādi tiek arī veidotas franšīzes devēja un franšīzesņēmēja attiecības, kurās franšīzes devējs kā preču zīmes īpašnieks atļauj franšīzesņēmējam lietot viņa prečzīmi. Prečzīme ir konkrēts vārds, nosaukums, simbols vai emblēma, kas identificē produktu vai pakalpojuma sniedzēju. Zīmolu nosaukumi, logo, iepakojumu dizaini un etiķetes arī var būt preču zīmes. Patērētāju attieksme pret prečzīmēm ir kā noteiktas kvalitātes garantija, ko savas darbības laikā ir veidojusi un nostabilizējusi noteiktā preču zīme, vai patērētāji paši veidojuši savu subjektīvo skatījumu pret

¹⁹Feldman D., *Is franchising right for your company? Management Review*. 1989. Vol. 78, Issue 3. P 11

²⁰Martin A. E. *Oxford dictionary of Law Fourth Edition*. New York. Oxford University Press. 1997

to.²¹ Piemēram, visā pasaulē ļoti labi pazīstama prečzīme *Coca Cola*. Ar šo preču zīmi teju ikvienam cilvēkam radīsies tūlītējas asociācijas ar dzirkstošu bezalkoholisku dzērienu, kas arī apzīmē konkrētās prečzīmes ražoto produkciju.

Lai varētu izveidot franšīzi, ir jāpiemīt preču zīmei, par kuru franšīzes devējam ir jā rūpējas, lai tā tiktu aizsargāta. Tieši preču zīme ir viens no galvenajiem motivātoriem, kādēļ franšīzes ņēmējs vēlēšies iegādāties konkrēto franšīzi. Piemēram, starptautiski pazīstamas prečzīmes *Starbucks* franšīzes iegāde ir pievilcīga ļoti lielai potenciālo un esošo franšīzes ņēmēju daļai. Tas ir tāpēc, ka šo zīmolu atpazīst plaša sabiedrības daļa un labprāt apmeklē kādu no kafējnīcām ne tikai gardas un interesantas kafijas nobaudīšanas dēļ, bet arī radītās atmosfēras, brīvā laika pavadīšanas nolūkos. Protams, arī šādas prečzīmes franšīzes iegāde nav iespējama jebkuram franšīzes ņēmējam, jo tā attiecīgi arī prasa lielākus finansu ieguldījumus, kā arī pats uzņēmums rūpīgi izvērtē, kurās pasaules valstīs, pat reģionos piedāvāt iegādāties franšīzi, izvērtējot potenciālo franšīzes rentabilitāti.

Maksājumi. Protams, franšīzes iegāde ne vienmēr būs lētākais veids kā uzsākt savu pieredzi uzņēmējdarbībā. Franšīze bieži vien izmaksā tieši tikpat vai pat vēl vairāk, kā pašam uzsākot savu neatkarīgu uzņēmējdarbību. Taču būtiskākā atšķirība ir tā, ka franšīze tiek uzskatīta par vienu no drošākajiem veidiem kā spert pirmos soļus biznesā. Kad franšīzes ņēmējs iegādājas franšīzi, tas nozīmē, ka tiek pirktas pārbaudītas veids, kā pelnīt naudu.²² Un, protams, kāpēc gan riskēt ieguldīt naudu nezināmajā, ja tiek teju garantēta iespēja stabilākai un drošākai nākotnei. Neapšaubāmi, ka peļņa neradīsies pati no sevis, jo tomēr savs ieguldījums ir jāveido.

Samaksas struktūra, kādā franšīzes ņēmējs norēķinās par iespēju izmantot franšīzes devēja pārbaudīto uzņēmējdarbības modeli, ir norādīta franšīzes līgumā. Parasti šī samaksas struktūra sastāv no divām noteiktām vienlaicīgi arī atšķirīgām grupām. Pirmkārt, sākotnēji franšīzes devēji no franšīzes ņēmējiem pieprasa noteiktu samaksu par pašu franšīzi. Šī naudas summa tiek samaksāta tikai vienu reizi franšīzes līguma noslēgšanas sākumā. Pēc tam franšīzes devēji parasti papildus pieprasa arī turpmāko autoratlīdzību visā franšīzes līguma darbības laikā. Nozares pārstāvju un speciālistu vidū turpmāko autoratlīdzību dēvē par *royalty*. Šī periodiskā autoratlīdzība ir saistīta ar franšīzes ņēmēja iespēju izmantot franšīzes devēja preču zīmi, praktiskās pieredzes un zināšanu standartus. Katrs franšīzes devējs veido savu individuālo pieeju,

²¹**Proffoff S.** *The Basics of Negotiating Trademark License Agreements.* *Licensing Journal*. 2014. Vol. 34, Issue 7. P 7

²²**Glascok S.** *Buying a Franchise.* *Women in Management Review*. 1986. Vol. 1, Issue 4. P 220

kā organizēt samaksas struktūru. Pastāv arī iespēja, ka kāds franšīzes devējs nemaz nepieprasīs turpmāko autoratlīdzību, bet, iespējams, ka franšīzes līgumā būs atrunāta kāda cita būtiska samaksas nianse. Piemēram, šāda būtiska atšķirība pastāv starp franšīzes devējiem divās valstīs – Amerikas Savienotajās Valstīs un Japānā. Kamēr 2001. gadā nedaudz vairāk kā 90% Amerikas Savienoto Valstu franšīzes devēju pieprasīja turpmāko autoratlīdzību par iespēju pārvaldīt noteiktu franšīzi, tikmēr Japānā 2003. gadā autoratlīdzības samaksu pieprasīja tikai nedaudz vairāk kā puse franšīzes devēju.²³

Apmainā pret iespēju izmantot franšīzes devēja vārdu un palīdzību biznesa uzsākšanai un attīstībai, franšīzesņēmējam būs jāšķiras no noteiktas naudas summas, ko var iedalīt trīs lielās izmaksu grupās. Pirmkārt, franšīzesņēmējs samaksā franšīzes devējam jau minēto sākuma maksu par franšīzi un citus izdevumus. Sākuma maksa ir naudas summa, ko franšīzesņēmējs samaksā franšīzes devējam par tiesībām, kas ir arī pienākums izveidot un attīstīt franšīzi. Šī naudas summa atkarībā no uzņēmējdarbības veida un zīmola atpazīstamības, un citiem faktoriem var svārstīties no dažiem tūkstošiem līdz simtiem tūkstošu ASV dolāru. Franšīzesņēmējam franšīzes izveides sākuma stadijā var rasties vēl papildus izdevumi, kas saistīti ar komercplatības nomu un inventāra iegādi. Tāpat arī sākotnējos izdevumus sastāda maksa par apdrošināšanu un dažādu programmu licenču iegāde. Pastāv iespēja, ka franšīzesņēmējam būs jāmaksā noteikta naudas summa franšīzes devējam, lai tas izmantotu sev pieejamos resursus un veicinātu sabiedrības informētību par franšīzes atklāšanu noteiktajā vietā. Tas ir nepieciešams, lai dienā, kad konkrētā franšīze atvērtu savas durvis apmeklētājiem, tad nebūtu jāuztraucas par apmeklētību un klientu informētību par šīs vietas eksistenci. Otrkārt, nākamās ir nepārtrauktās autoratlīdzības izmaksas, kas plašāk ir pazīstams ar vārdu *royalty*. Franšīzesņēmējs maksā franšīzes devējam *royalty*, kas ir noteikts procentu apjoms no konkrētās franšīzes nedēļas, mēneša vai gada bruto ienākumiem. Tas, kādā veidā tiks samaksāta turpmākā autoratlīdzība ir atrunāts franšīzes līgumā. Negatīvais aspekts ir tāds, ka franšīzesņēmējam ir jāmaksā norunātā autoratlīdzība arī tajā laikā, kad viņa pārvaldītais bizness nemaz negūst tik labus rezultātus un peļņu. Kā arī, ir būtiski atcerēties, ka autoratlīdzība ir samaksa par tiesībām izmantot franšīzes devēja preču zīmi, zīmolu. Tāpēc pat brīžos, kad franšīzes devējs nesniedz apsoltīto palīdzību un konsultācijas, franšīzesņēmējam tāpat ir pienākums turpināt maksāt periodisko autoratlīdzību visu franšīzes līguma darbības laiku. Treškārt, būtiskas ir mārketinga izmaksas. Franšīzesņēmējam var nākties naudu pārskaitīt uz

²³Masayoshi M., Yamashita Y. *Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results*. 2012. Vol. 40, Issue 3. P 168

kopējo mārketinga izdevumiem paredzēto kontu. Daļa no kopējiem mārketinga izdevumiem var tikt novirzīti starptautisku mārketinga kampaņu izveidei, lai piesaistītu potenciālos franšīzes ņēmējus, un tikai daļa naudas summas var tikt atvēlēta, lai piesaistītu mērķauditorijas uzmanību franšīzei.²⁴ Visas nianse, kas saistītas arī ar mārketinga kampaņu veidošanu, kas veicinātu konkrētā franšīzes ņēmēja franšīzes atpazīstamību tiek norādītas franšīzes līgumā, par kurām franšīzes devējs un franšīzes ņēmējs savstarpēji vienojas. Tā kā franšīzes izveide un attīstība tomēr prasa finanšu investīcijas, tad franšīzes ņēmējam ir jāizvērtē savas iespējas.

Katras franšīzes ņēmēja un franšīzes devēja attiecības ir individuālas, tāpēc arī summa par kādu tiek pārdota noteikta franšīze ir individuāli izvērtējama. Protams, franšīzi ievērojami sadārdzinās, tās preču zīmes plašā atpazīstamība. Piemēram, kopš 2014. gada Latvijā darbojas ēdināšanas franšīzes restorāns *Subway*. Šai starptautiski atpazīstamai ēdināšanas restorānu tīkla ķēdei ir sava attīstības vīzija, kā arī izstrādāta sava franšīzes samaksas sistēma. Lielākā daļa *Subway* franšīžu ir tieši vienas struktūrvienības līguma franšīzes kur franšīzes ņēmējs no franšīzes devēja iegādājas iespēju izveidot un pārvaldīt tikai vienu struktūrvienību. *Subway* franšīzes līgums tiek noslēgts uz 20 gadiem, kas franšīzes ņēmējam dod tiesības un reizē uzliek arī pienākumus veiksmīgi pārvaldīt konkrēto franšīzi turpmāko 20 gadu periodā. Franšīzes ņēmējam, iegādājoties franšīzi, katru mēnesi, ir jāmaksā mārketinga izdevumi, kas sastāda 4,5% no mēneša bruto ieņēmumiem no pārdošanas apjoma. Šī maksa franšīzes ņēmējam ir jāveic, jo franšīzes devējs palīdz organizēt visas mārketinga aktivitātes, kas veicina klientu piesaisti. Papildus tam franšīzes ņēmējam ir jāmaksā arī mēneša īres maksa, kas ir tā pati periodiskā autoratlīdzība. *Subway* gadījumā šis periods ir viens mēnesis. Tas nozīmē, ka turpmāko 20 gadu garumā *Subway* franšīzes ņēmējs katru mēnesi maksās franšīzes devējam 8 līdz 12,5% no bruto pārdošanas apjoma ieņēmumiem. Papildus šīm ikmēneša maksām ir vēl citi izdevumi, ar kuriem jārēķinās potenciālajam franšīzes ņēmējam. Patiesā franšīzes cena var variēt, un tā būs atkarīga no uzņēmuma *Subway* iepriekš uzrādītajiem pārdošanas rezultātiem, vietas, kur tiks izveidots jaunais restorāns, un paša franšīzes devēja vēlmes pārdot franšīzi, lai tā tiktu realizēta konkrētajā tirgū. Parasti uzņēmums *Subway* pieprasa, drīzāk vēlas, lai 50% no norunātās franšīzes pārdošanas cenas tiktu samaksāti no franšīzes ņēmēja personīgajiem finanšu līdzekļiem. Šī ir *Subway* īpašā samaksas struktūras atšķirība, bet tā ir izskaidrojama ar uzņēmuma vēlmi, lai potenciālais franšīzes ņēmējs nebūtu piesaistīts lielam kredīta apjomam, kuru vēlāk nespētu atdot,

²⁴*Franchise Fever. Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur's Magazine. 2009. Vol. 16, Issue 3. P 28*

tādējādi nevis koncentrējoties uz biznesa vadību, bet parādu atmaksu. *Subway* sākotnējā franšīzes iegādes samaksa, ko pieprasa franšīzes devēji ir 15 000 ASV dolāru, kas ir trīs reizes mazāka samaksa nekā uzņēmumam *McDonald's*, kas pieprasa 45 000 ASV dolāru. 15 000 ASV dolāru ir fiksēta summa, kuru franšīzesņēmējs samaksā franšīzes devējam franšīzes līguma noslēgšanas sākumā. Papildus tam *Subway* mēdz pieprasīt arī drošības naudu, kas ir 4 500 ASV dolāru. Vēl papildus franšīzesņēmējam ir jāmaksā par apmācībām, ko sniedz franšīzes devējs, tas ir 2 000 ASV dolāru, un 400 ASV dolāri gadā par *Subway* programmatūras izmantošanu. Pētījumi liecina, ka vidēji viens *Subway* franšīzes restorāns nopelna 400 000 – 500 000 ASV dolāru gadā.²⁵ Rezultātā topošajam franšīzesņēmējam vajadzētu rūpīgi izvērtēt savas finansiālās iespējas uzsākt šīs plaši pazīstamā zīmola ķēdes franšīzes izveidi, un vai potenciālā peļņa tam ir saistoša.

Praktiskās pieredzes, zināšanu standarti un apmācības. Franšīzesņēmēja vēl viens no motivātoriem franšīzes iegādē ir vēlme uzzināt franšīzes devēja praktisko pieredzi un zināšanu standartus jeb angļu valodā *know-how* biznesa pārvaldības tehniku. *Know-how* ir zinātniskās vai tehniskās informācijas apmaiņa.²⁶ Šo zināšanu veiksmīga nodošana franšīzesņēmējam, protams, var būt mutiskā formā, taču tas var radīt papildus neskaidrības franšīzes pārvaldības gaitā nākotnē. Parasti franšīzes devēja praktisko pieredzi un zināšanu standartus franšīzesņēmējs saņem rakstiski struktūrvienības vadības rokasgrāmatas formā angļu valodā *operation manuals*. To mēdz dēvēt arī par franšīzes rokasgrāmatu, kas franšīzesņēmējam ir kā palīglīdzeklis biznesa izveidošanā un operatīvajā vadībā. Franšīzes rokasgrāmatā ir dokumentēts franšīzes devēja biznesa modelis, tādējādi franšīzesņēmējam piešķirot likumiskas informācijas izmantošanas tiesības. Franšīzes rokasgrāmata satur intelektuālo īpašumu, kura lietošanas tiesības iegūst franšīzesņēmējs, iegādājoties franšīzi. Tā kā tirgus ir mainīgs, tad franšīzes devējam ir tiesības pilnveidot savu biznesa modeli jebkurā brīdī, kad tas izjūt konkurences spiedienu, protams, tādā gadījumā ir jāinformē arī franšīzesņēmēju par ieviestajām inovācijām.²⁷

Ikviena franšīzes devēja viens no galvenajiem uzdevumiem un pienākumiem ir apmācīt savus franšīzesņēmējus. Šī apmācība, piemēram, var ilgt tikai vienu dienu, kurā tiek izskaidrota visa biznesa ideoloģija tā, lai franšīzesņēmējs varētu neatkarīgi pārvaldīt savu iegādāto biznesa vienību. Tāpat apmācības var arī nozīmēt, ka tas būs intensīvs vairāku dienu kurss, kas

²⁵Gerhardt S., Hazen S., Dudley D., Freed R. *Franchisor fees % expense requirements base lined to McDonald's corporation. ASBB eJournal* 2013.Vol. 9, Issue 1. P 73

²⁶Agamdžanova V., Laurenoviča E., Keviša I., Kraže S. Pavlovskā A. *Biznesa terminu vārdnīca*. Rīga. Jumava. 1999

²⁷Gappa R. *Creating an Effective Operations Manual: A "How-To" Guide*. Franchising World. 2007. Vol. 39, Issue 3. P 91

pielīdzināms studijām universitātē, taču pasniedzēja lomā iejutīsies franšīzes devējs. To, cik daudz laika un uzmanības veltīt apmācībām izvērtē franšīzes devējs, protams, ja franšīzesņēmējs saprot, ka ar esošajām apmācībām tam nepietiek, tad par to ir jāinformē franšīzes devējs. Šo apmācību galvenā būtība ir, efektīvā veidā nodot franšīzesņēmēja rīcībā vajadzīgās zināšanas, lai franšīze darbotos un tiktu pārvaldīta pēc franšīzesņēmēja veiksmīgās pieredzes modeļa.²⁸

Liela daļa franšīzes devēju piedāvā arī periodiskās apmācības, tādā veidā nodrošinot informācijas izplatīšanos starp devēju un visām nodaļām, jaunumu ieviešanu un veiksmīgu visa franšīzes tīkla attīstību. Apmācības palīdz izvairīties no kļūdām, kas franšīzesņēmējam un franšīzes devējam var ļoti dārgi izmaksāt, un palīdz nodrošināt, ka visas franšīzes tīkla vienības spēj uzturēt vienādu produktu vai pakalpojumu kvalitāti. Apmācības var tikt iedalītas sākotnējās un periodiskajās apmācībās. Sākotnējās apmācības ir ļoti svarīgas tieši franšīzesņēmējam, jo to laikā franšīzes devējs piešķir franšīzesņēmējam uzņēmējdarbības pārvaldīšanas pamatzināšanas, tādējādi nododot ilgu gadu gaitā uzkrāto pieredzi, atbildot uz visiem jautājumiem, kas radušies franšīzesņēmējam saistībā ar struktūrvienības atvēršanu vai turpmāko uzņēmējdarbības procesu. Savukārt periodisko apmācību galvenais mērķis ir nodrošināt komunikāciju franšīzes tīkla iekšējā vidē un iepazīstināt franšīzesņēmējus ar notiekošajām izmaiņām pašā franšīzē un tirgū kopumā. Komunikācijas stiprināšana veicina visu tīkla dalībnieku informētību par aktuālajām izmaiņām un kopīgo organizācijas virzību. Izmaiņas var būt saistītas ar produktu vai pakalpojumu sortimenta paplašināšanos, uzņēmējdarbības procesu izmaiņām, tehnoloģiskiem jautājumiem, pircēju piesaisti, apkalpošanas stratēģiju jaunumiem un citiem ar franšīzi saistošiem jaunumiem un jautājumiem. Protams, ka visas nianšes par to kā noritēs konkrētā franšīzesņēmēja sākotnējās un/ vai periodiskās apmācības ir jāatrunā franšīzeslīgumā.²⁹

Daļa potenciālo un topošo franšīzesņēmēju ir bez biznesa vadības pieredzes, jo franšīze tiek piedāvāta kā iespēja uzsākt savus pirmos soļus biznesā. Tieši tāpēc kvalitatīvas apmācības ievērojami palielina veiksmīga biznesa uzsākšanas un izveidošanas iespējas. Franšīzes devēja piedāvātā apmācības programma var pamudināt potenciālos franšīzesņēmējus izmēģināt savus biznesa vadības un attīstības spēkus nozarē, kurā paša spēkiem nebūtu iespējams uzsākt savu uzņēmējdarbības veiksmes stāstu. Dažu franšīzesņēmēju iepriekšējā profesionālā pieredze nav nekādā mērā saistīta ar biznesu, kurā viņi vēlas iesaistīties turpmāk. Ja franšīzes devējs nodrošina

²⁸**Bernstein L. M.** *Does franchising create a secure outlet for the small aspiring entrepreneur? Journal of Retailing.* 1968/69. Vol. 44, Issue 4. P 30

²⁹**Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S.** *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā.* Rīga. Brand4 Baltic 2011. 43.lpp

pietiekami labu apmācības programmu, un franšīzes ņēmējam nerodas neskaidri jautājumi, tad franšīzes ņēmējs daļēji var būt drošs par biznesa noturību tirgus konkurences apstākļos, nekā tad, ja franšīzes ņēmējam business būtu jāuzsāk vienam pašam. Protams, vēl papildus bez franšīzes devēja piedāvātās apmācības franšīzes ņēmējs var meklēt citu speciālistu palīdzību, lai veiksmīgāk pārvaldītu iegādāto franšīzi.³⁰

Neviens business nevar tikt attīstīts bez cilvēka rokas palīdzības, un tieši tāpēc arī franšīzes izveidē un attīstībā ir iesaistīti cilvēki. Galvenokārt tās ir savstarpējas attiecības starp divām pusēm – franšīzes devēju un franšīzes ņēmēju. Franšīzes devēja rokās ir veiksmīgs uzņēmējdarbības modelis, kuru visdrīzāk tas vēlētos attīstīt, lai gūtu lielāku peļņu. Franšīzes ņēmējs ir tas, kurš vēlas iegūt šīs īpašās uzņēmējdarbības atšķirības zīmes konkrētas franšīzes attīstīšanai. Lai katrai no iesaistītajām pusēm būtu skaidra to rīcība, atbildība un citas savstarpējo attiecību nianšes, tad būtiska ir arī franšīzes konsultāciju kompāniju ietekme franšīzes izveidē. Turpmāk tiks raksturota katras iesaistītās puses, tas ir franšīzes devēja, franšīzes ņēmēja un arī franšīzes konsultantu nozīme franšīzes izveidē un attīstībā.

Franšīzes devējs. Patērētāji franšīzes devēju un franšīzes ņēmēju bieži vien neatšķir, jo viņiem ir būtisks produkts vai pakalpojums, nevis tirgus dalībnieku savstarpējās attiecības. Taču starp franšīzes devēju un franšīzes ņēmēju pastāv būtiskas atšķirības. Franšīzes devējs angļu valodā *franchisor* ir uzņēmums vai uzņēmējs, kas ir fiziska persona vai juridiska persona, kam pieder franšīzes uzņēmējdarbības modelis, un kas saskaņā ar franšīzes līgumu piešķir franšīzes ņēmējam tiesības izmantot savu uzņēmējdarbības modeli un atšķirības zīmes.³¹ Tātad savā ziņā var apgalvot, ka franšīzes devējs ir darba devējs franšīzes ņēmējam, protams, ar zināmām atkāpēm no standarta darba devēja un darba ņēmēja attiecību modeļa. Franšīzes devējs, ko varētu uzskatīt par darba devēju, nodod franšīzes ņēmējam visas biznesa pārvaldības zināšanas, kas izriet no attiecīgā franšīzes līguma veida. Papildus tam franšīzes devējs nepieciešamības gadījumos sniedz nepieciešamās apmācības, asistēšanu, konsultēšanu franšīzes ņēmējam, tādējādi palīdzot attīstīt franšīzi. Par piešķirto iespēju izmantot sava biznesa atšķirības zīmes franšīzes devējs saņem noteiktu samaksu no franšīzes ņēmēja, par kuru abas puses ir vienojušās franšīzes līgumā.

³⁰Bernstein L. M. *Does franchising create a secure outlet for the small aspiring entrepreneur?* *Journal of Retailing*. 1968/69. Vol. 44, Issue 4. P 31

³¹Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 9.lpp

Franšīzes devēja galvenais ieguvums ir ienesīgums, peļņa no paša biznesa attīstības, kuru var nodrošināt pat ar ierobežotu kapitāla apjomu, bet pilnīgu kontroli pār mārketinga aktivitātēm, kuras palīdz īstenot motivēts vadītājs jeb franšīzes ņēmējs, piedāvājot franšīzes devēja standartizētus produktus vai pakalpojumus.³² Respektīvi franšīzes devējam nav jāiegulda lielas investīcijas sava biznesa attīstībā, to viņa vietā izdara franšīzes ņēmējs. Ar franšīzes palīdzību franšīzes ņēmējs var aizsargāt savu uzņēmuma tēlu. Tas nozīmē, ka franšīzes līgumā var konkrēti norādīt, piemēram, veidu kā produktiem būtu jābūt izkārtotiem veikalu plauktos vai kādam ir jāizskatās darbinieku darba apģērbam, pat norādot tādas nianšes kā darbiniekiem ir jāsasveicinās ar klientiem.³³ Franšīzes devējs var norādīt visdažādākos aspektus, kā tas vēlas redzēt potenciālo franšīzi, un tas būtiski atvieglo arī franšīzes ņēmēja darbu, jo ir skaidri saprotami norādījumi, pēc kuriem vadīties gan franšīzes izveidē, gan operatīvajā vadībā.

Protams, franšīzei ir arī savas ēnas puses, jo franšīzes devējs nodot sava biznesa pilnvarojuma tiesības svešam cilvēkam, kurš var arī nākotnē pavērsties pret pašu franšīzes devēju. Franšīzes ņēmēja rokās nonākt plaša biznesa pārvaldības informācija, kuru nākotnē franšīzes ņēmējs var izmantot pret franšīzes devēju konkurences nolūkos.³⁴ Tādēļ arī franšīzes devējam ir rūpīgi jāizvērtē kādus nosacījumus iekļaut franšīzes līgumā, lai aizsargātu savu biznesu un norādītu visas franšīzes ņēmēja tiesības un pienākumus franšīzes līgumā. Franšīzes ņēmējam uzsākot biznesa attīstību ar franšīzes modeli vajadzētu vērsties arī pēc konsultācijām franšīzes konsultāciju uzņēmumā, kur zinoši speciālisti palīdzēs atrisināt visus neskaidros jautājumus, kā arī palīdzēs izveidot franšīzes līgumu un citas darbības, kas saistītas ar franšīzes izveidi un attīstību. Tādējādi nodrošinot arī sava intelektuālā īpašuma aizsardzību.

Franšīzes ņēmējs. Franšīzes ņēmējs angļu valodā *franchisee* ir uzņēmums vai uzņēmējs kā fiziska persona, kurš saskaņā ar franšīzes līgumu saņem no franšīzes devēja tiesības un pienākumu izmantot franšīzes devēja uzņēmējdarbības modeli un atšķirības zīmes.³⁵ Franšīzes ņēmējs pats pārvalda un attīsta savu konkrēto franšīzi, taču pastāv arī savi ierobežojumi un noteikumi, kurus kontrolē franšīzes devējs. Iegādājoties franšīzi, franšīzes ņēmējs piekrīt

³²Storholm G., Scheuing E. E., *Ethical Implications of Business Format Franchising. Journal of Business Ethics* 1994. Vol.13, No.3. P 182

³³Sidkin S., *Franchising your business? Cabinet Maker* 2012. Issue 5794. P 22

³⁴Turpat, P 22

³⁵Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 9.lpp

pārvaldīt konkrēto franšīzes vienību pieturoties pie noteiktām vadlīnijām un maksāt franšīzes devējam noteiktu procentu no pārdošanas apjoma jeb *royalty*.³⁶

Iespējams var rasties jautājums un neskaidrība par to, kāds gan ir labums maksāt citam cilvēkam par viņa biznesa attīstību, ja pats var nodibināt savu uzņēmējdarbības modeli. Tad būtiskākais aspekts ir tieši zema riska faktors. Franšīze piedāvā iespēju uzņēmīgiem cilvēkiem pārvaldīt nosacīti pašiem savu biznesu ar samazinātu risku par biznesa attīstības potenciālo neveiksmi, jo konkrētā franšīze tiek izveidota uz jau pārbaudīta uzņēmējdarbības modeļa pamata. Viens no gūtākajiem uzdevumiem, uzsākot savu biznesu, ir izveidot tā konceptu, kas franšīzes gadījumā jau ir izdarīts franšīzes ņēmēja vietā.³⁷ Šī ir iespēja tiem cilvēkiem, kuri ir sapņojuši par sava biznesa izveidi, bet nav uzsākuši tā realizāciju, baidoties no neveiksmes un sava ieguldītā kapitāla zaudējuma. Protams, ir jāapzinās, ka franšīze automātiski negarantē lielu peļņu, ātru biznesa attīstību, plašu klientu loku un citus sekmīga biznesa attīstības rezultātus, bet to visu ir iespējams panākt ar motivēta franšīzes ņēmēja darbu un biznesa pārvaldības vadlīniju ievērošanu.

Uzņēmējs Seids, kura uzņēmums specializējas franšīzes tīklu izveidē un attīstībā norāda, ka uz franšīzi vajadzētu raudzīties kā nacionālu pat starptautisku mārketinga kampaņu. Franšīzes ņēmējs šajā gadījumā iegūst no franšīzes devēja mārketinga aktivitātēm, tas ir, kas tāds ar ko vietējie konkurenti nevar atļauties konkurēt. Protams, arī starptautiska uzņēmuma tīkla ķēdes reputācija garantē labākas preces, vietu, izplatītājus un pakalpojumus, kurus franšīzes ņēmējs nevarētu iegūt izveidojot savu biznesu, bez noteiktas reputācijas sabiedrībā.³⁸

Tātad galvenais franšīzes ņēmēja ieguvums ir investēšana jau pārbaudītā uzņēmējdarbības modelī, tādējādi izvairoties no riskiem, neveiksmēm, ar kurām saskaras liela daļa jaundibināto uzņēmumu.³⁹ Taču tā nav vienīgā franšīzes ņēmēja priekšrocība, jo franšīze dod iespēju būt neatkarīgam uzņēmējām, tajā pašā laikā kļūstot par vienu no lielas tīkla ķēdes dalībniekiem. Lai franšīzes ņēmēji efektīvi konkurētu savā starpā un ar citiem tirgus dalībniekiem, franšīze nodrošina franšīzes ņēmējam konkrētā biznesa preču zīmes izmantošanas atļauju un palīdzību no franšīzes devēja puses pirms franšīzes atklāšanas, kā arī tās darbības laikā. Neapšaubāmi, ka

³⁶O'Neill M. *The power of an internal Franchise*. Third Bridge Press 2011. P 2

³⁷Turpat, P 2

³⁸Feldman D., *Is franchising right for your company?* *Management Review*. 1989. Vol. 78, Issue 3. PP 10 – 11

³⁹Storholm G., Scheuing E. E., *Ethical Implications of Business Format Franchising*. *Journal of Business Ethics*. 1994 Vol.13, No.3. P 182

iespēja izmantot atpazīstama, stabila vai veiksmīga uzņēmuma nosaukumu un tā preču zīmi ir nozīmīga priekšrocība sīvās tirgus konkurences un biznesa attīstības apstākļos.⁴⁰

Atsaucoties uz autoru Izreali var nodalīt septiņas priekšrocību kategorijas, ko iegūst franšīzes ņēmējs:

1. mazākas biznesa attīstības izmaksas,
2. atpazīstamu, stabilu izveidotās franšīzes zīmolu, nosaukumu,
3. zemākas operatīvās pārvaldības izmaksas
4. mazāka iesaistīšanās pakāpe,
5. lielāka neatkarība,
6. veiksmīgāks kapitāla ieguldījums,
7. apmācības, asistēšana.⁴¹

Tātad būtisks akcents tiek likts uz izmaksu samazināšanu, tajā pašā laikā nezaudējot uzņēmuma attīstības efektivitāti, kas būtībā, pēc autores domām, ir viens no svarīgākajiem katra uzņēmēja mērķiem sava biznesa attīstībā.

Lai gan pie priekšrocībām tiek izvirzīts arī lielākas neatkarības aspekts, tas tomēr nav absolūti korekts apgalvojums, jo būtībā franšīzes ņēmējs ir ļoti cieši atkarīgs no franšīzes devēja uzstādījumiem, kas ir norādīti franšīzes pārvaldības rokasgrāmatā un abpusēji parakstītā franšīzes līgumā. Taču, kas attiecas tieši uz operatīvo pārvaldību, un darbinieku nolīgšanu, tad franšīzes ņēmējam vajadzētu tikt galā pašam, protams, nepieciešamības gadījumā vēršoties pēc padoma pie franšīzes devēja. Lai gan jaunākie pētījumi norāda, ka ikviena franšīzes ņēmēja darbība, kas saistīta ar franšīzi, ieskaitot darbinieku nolīgšanu un sniegumu, ir arī franšīzes devēja atbildība. Tas ir sakarā ar franšīzes modeļa galveno ideju, ka franšīzes ņēmēji vēlas būt neatkarīgi uzņēmēji, bet franšīzes devēji vēlas piešķirt šo iespēju. Franšīzes devēji sniedz labās prakses paraugu, taču franšīzes ņēmējiem pašiem ir jāpārvalda savs business, struktūrvienība. Vadoties no šāda biznesa attiecību modeļa franšīzes ņēmējiem nepiemīt liela neatkarība, jo franšīzes devēji ir atbildīgi arī par franšīzes ņēmēju nolīgtajiem darbiniekiem.⁴² Savukārt autors Sidkin Stephen norāda piecas franšīzes ņēmēja priekšrocības, kas pēc autores domām ir pamats tam, kāpēc uzņēmējs izvēlas kļūt par franšīzes ņēmēju. Pirmkārt, franšīzes ņēmējs būs pats sev priekšnieks.

⁴⁰**Peterson A., Dant R. P.** *Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise.* *Journal of Small Business Management.* 1994 Vol. 28 Issue 3. P 47

⁴¹**Turpat,** P 47

⁴²**Smith S.,** *Franchisor-franchisee relationships.* *Restaurant Business.* 2015. Vol. 114 Issue 2. P 63

Otrkārt, franšīzes ņēmējs nepārtraukti saņem no franšīzes devēja padomus un atbalstu, lai nenovestu savu franšīzi līdz likvidācijai. Treškārt, ja franšīzes ņēmējs izvēlas iegādāties tādu franšīzi, kuras zīmols ir plaši pazīstams, tad franšīzes ņēmējs var ietaupīt noteiktus finansu līdzekļus, kas būtu paredzēti atpazīstamības veidošanai. Ceturtkārt, zīmola stabilitāte un pirkspēja jeb patērētāju vēlme un spēja iegādāties konkrētās franšīzes produktus vai pakalpojumus arī samazina franšīzes ņēmēja izmaksas, un sniedz zināmas priekšrocības. Kā arī visbeidzot, ja franšīzes ņēmējs iegādājoties noteikta zīmola franšīzi saprot, ka šim zīmola tēlam ir spēcīgas tirgus pozīcijas, tad tas automātiski piešķir priekšrocības turpmākā biznesa attīstībā.⁴³

Pēc komercpilnvarojuma jeb franšīzes saņemšanas franšīzes ņēmējam ir jābūt nepārtraukti informētam par juridiskajām un uzņēmējdarbības tendencēm, kas varētu ietekmēt konkrētās franšīzes darbību. Franšīzes ņēmējam vajadzētu izrādīt franšīzes līguma ietvaros pietiekamu iniciatīvu, veidojot savu inovatīvo pienesumu konkrētās franšīzes attīstībai. Neatkarīgi no tā, ka viena uzņēmuma ietvaros var būt vairāki franšīzes ņēmēji, un katram pieder savs komercpilnvarojums, viņi visi ir vienoti viena zīmola pakļautībā.⁴⁴ Franšīzes ņēmējs arī ir atbildīgs par saviem darbiniekiem, un darbinieku prasmes un kvalifikācija lielā mērā ir atkarīga no paša franšīzes ņēmēja. *Red mango* saldēto jogurtu franšīzes ņēmējs norāda, ka viņa franšīzes attīstības panākumi ir tik uzskatāmi, pateicoties apmācības programmai. Viņa galvenā stratēģija ir tāda, ka visi darbinieki tiek apmācīti, kamēr katram ir absolūta pārliecība par sev uzticēto pienākumu izpildīšanas kvalitāti. Darbinieki tiek apmācīti līdz tie sasniedz savu maksimālo potenciālu. Darbiniekus vienmēr vajadzētu apmācīt, cik vien iespējams, lai nodrošinātu veiksmīgu biznesa attīstību.⁴⁵

Taču, lai nodrošinātu pavisam stabilu attīstību, tad gan franšīzes devējam, gan franšīzes ņēmējam ir nepieciešams vērsties pie zinošiem nozares konsultantiem. Tas veicinās efektīvāku savstarpējo komunikāciju un veiksmīgāku zinātniskās un tehniskās informācijas apmaiņu. Ar nozares speciālistiem autore domā franšīzes konsultantus. Franšīzes konsultanti ir speciālisti, kas sniedz profesionālu palīdzību gan franšīzes devējiem, gan franšīzes ņēmējiem. Konsultēšanās ar nozares speciālistiem franšīzes ņēmējam var palīdzēt ietaupīt laiku, lai iegūtu informāciju par sev vēlamu franšīzi. Bieži vien franšīzes devēji meklē potenciālos franšīzes ņēmējus izmantojot profesionālu konsultantu palīdzību, tādējādi ietaupot laiku un atbrīvojot sevi no zināmas

⁴³Sidkin S., *Franchising your business? Cabinet Maker* 2012. Issue 5794. P 22

⁴⁴Murray I. *The franchising handbook*. London; Philadelphia. Kogan Page 2006. P 23

⁴⁵*Growing from single to multiple franchise units. Franchising World* 2012. Vol. 44, Issue 8. P 49

pienākumu daļas. Bieži vien dažus franšīzes devējus ir vieglāk sasniegt ar franšīzes konsultantu starpniecību. Pie tam franšīzes konsultanti viennozīmīgi ir teorētiskas un/ vai praktiskas pieredzes bagāti speciālisti, kas spēs palīdzēt noteikt gan franšīzes ņēmēja, gan franšīzes devēja vajadzības un iespējas.⁴⁶

Franšīzes devēja un franšīzes ņēmēja savstarpējās attiecības. Franšīze nav tikai ekonomiska, bet arī sociāla sistēma, kurā franšīzes devējam un franšīzes ņēmējam ir ciešas darba attiecības.⁴⁷ Tātad runa nav tikai par uzņēmējdarbības galveno mērķi jeb peļņas gūšanu, bet arī par veiksmīgu savstarpējo attiecību izveidošanu, kas palīdzēs attīstīt ne tikai uzņēmuma tēlu, bet arī efektīvu sadarbību, komunikāciju un operatīvo pārvaldi. Franšīzes devēja un franšīzes ņēmēja attiecības tiek salīdzinātas ar varas attiecību teoriju, kuru ir pamatojis sociologs Roberts M. Emersons. Vara tiek definēta kā spēja vienai no iesaistītajām pusēm panākt uz noteiktu rīcību vai uzdevumu izpildi citu pusi. Viena no pusēm iegūst varu pār otru pusi ar atzinības, piespiešanas vai likumīgas darbības ceļā.⁴⁸ Respektīvi, franšīzes sistēmas gadījumā vara pieder franšīzes devējam, taču pakļautībā atrodas franšīzes ņēmējs, kurš, protams, neatkarīgi pārvalda likumīgi iegādāto franšīzi no franšīzes devēja, taču, tas vienmēr atradīsies ciešā franšīzes ņēmēja pārraudzībā.

Tā kā franšīzes devēja un franšīzes ņēmēja attiecības ir profesionālas darba attiecības, tad nevajadzētu izvēlēties piespiedu stratēģijas, lai panāktu franšīzes ņēmēju uz noteiktu rīcību. Protams, franšīzes devēji mēdz dažādi ietekmēt franšīzes ņēmēju, lai veicinātu biznesa attīstību, taču ļoti būtisks ir konteksts, lai franšīzes ņēmējs noteiktos pienākumus neuztvertu kā piespiedu darbu. Piemēram, franšīzes devējs lūdz franšīzes ņēmēju uzņemties noteiktas biznesa pārvaldības darbības, ar kurām iespējams, pats franšīzes ņēmējs var būt arī neapmierināts vai nevēlēties tās izpildīt. Šāda nesaprašanās var radīt savstarpējo attiecību saspīlējumu, kas var pārtapt par konfliktu. Tieši tādēļ būtiska ir savstarpējā komunikācija, un apzināšanās, ka franšīzes ņēmējs tomēr atrodas franšīzes devēja pakļautībā. Samazinot atkarības līmeni franšīzes ņēmējam var rasties vēlme pēc autonomijas, tādējādi samazinot toleranci pret franšīzes devēju.⁴⁹ Pavisam noteikti franšīzes devēja un franšīzes ņēmēja attiecībās lielāka vara ir franšīzes devējam, jo franšīze, kas ir šo attiecību pamats, ir izveidota balstoties tieši uz franšīzes devēja labās

⁴⁶Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 34.lpp

⁴⁷Tikoo S., *Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. International Journal of Retail & Distribution Management.*, 2005. Vol. 33, Issue 5. P 329

⁴⁸Turpat, P 330

⁴⁹Turpat, P 331

uzņēmējdarbības prakses modeli. Savukārt franšīzes ņēmējam pirms iesaistīties šāda modeļa attiecībās būtiski ir izvērt savu spēju tomēr pielāgoties pietiekami kompleksām attiecībām, kurās franšīzes ņēmējs kā neatkarīgs uzņēmējs ir pakļauts zināmai kontrolei no franšīzes devēja puses.

Nenoliedzami ne tikai teorijā, bet arī praksē ne vienu reizi vien ir pierādīties, ka laba, veiksmīga savstarpējā komunikācija ir pamats rezultatīvām savstarpējām attiecībām, jo īpaši šī sakarība ir novērojama franšīzes devēja un franšīzes ņēmēja savstarpējās attiecībās. Tā kā abu pušu veiksmē ir atkarīga vienam no otra, tad būtiski ir savstarpējās attiecībās saglabāt pozitīvu attieksmi. Franšīzes devējam vajadzētu sekot plašai un aktīvai pieejai, nodrošinot franšīzes ņēmējiem vieglu piekļuvi visai nepieciešamajai informācijai veiksmīgai franšīzes pārvaldībai. Franšīzes ņēmējiem vajadzētu justies pārliecinātiem, ka viņu pūles tiek respektētas un novērtētas. Piemēram, lai nodrošinātu efektīvāku komunikāciju, kas būtu atbilstoša mūsdienu apstākļiem, tad franšīzes devējam vajadzētu parūpēties par tiešsaistes sistēmas izveidi, kurai varētu piekļūt ikviens franšīzes ņēmējs. Tādējādi, ja tiek noslēgts master franšīzes līgums, tad visiem franšīzes ņēmējiem ir vieglāk savstarpēji komunicēt, dalīties ar pieredzi, jo viena zīmola franšīzes ņēmēji ne tikai ir uzskatāmi par savstarpējiem konkurentiem, bet arī veido un attīsta pozitīvu uzņēmuma tēlu. Lai gan tehnoloģiju izmantošana ievērojami atvieglo savstarpējo komunikāciju, tomēr ar to vien ir par maz. Kā vēl vienu variantu franšīzes devējs var izveidot zvanu centru, kas būtu veltīts franšīzes ņēmējiem, kuriem būtu nepieciešamība atrisināt tūlītēju problēmu. Tad franšīzes ņēmējs varētu veikt tā saucamo palīdzības zvanu, un ērti nokārtot radušos situāciju.⁵⁰ Šie ir tikai varianti kā palīdzēt franšīzes ņēmējam un franšīzes devējam veidot ciešāku sadarbību, protams, zināms, ka tieša komunikācija ir visefektīvākā, bet zinot abu pušu aizņemtību, tad ne vienmēr varēs rast iespēju garām diskusijām. Tādēļ alternatīvi varianti ir neatsverami efektīvu biznesa attiecību veidošanā.

Kā jau tika norādīts, tad komunikācija ir divpusēja, tā nav tikai balstīta uz to, ka viena no pusēm pastāvīgi izvilina un pieprasa noteiktu informāciju. Būtiski ir patiešām ieklausīties franšīzes ņēmēju viedoklī, un franšīzes devējam parādīt savu ieinteresētību viņu vēlmju uzklaušanās pat apmierināšanā. Iespējams, lai labāk iepazītu franšīzes ņēmēju, tad vajadzētu pavadīt ar viņu laiku arī neformālā vidē, ārpus ikdienas rutīnas.⁵¹ Respektīvi, franšīzes ņēmējam ir būtiski sajūst un apzināties, ka tas tiek iekļauts procesā jeb uzņēmuma tēla attīstībā. Franšīzes

⁵⁰**Titus R.**, *The power of Positive franchisor-franchisee communications*. *Franchising World*. 2012. Vol.44, Issue 1. P 46

⁵¹**Turpat**, P 46

ņēmējam pieder sava franšīze, kuru viņš vēlēšies redzēt kā stabilu un ienesīgu biznesu, un franšīzes ņēmējs apzinās, ka viņš veido daļu no uzņēmuma tīkla kopējā tēla. Cieša sadarbība ir būtiska, lai kopīgi ierosinātu jaunas idejas tēla attīstībai un katra franšīzes ņēmēja struktūrvienības vai vairāku vienību izaugsmei.

Šajā apakšnodaļā autore norādīja, ka produktu un pakalpojumu distribūcijā starptautiskos tirgos uzņēmumi var izvēlēties franšīzes metodi, kuras galvenā priekšrocība ir tieši ātrāka starptautisko tirgu iekarošana, ar mazākiem izdevumiem, kas ir nepieciešami no uzņēmēja puses. Franšīze darbojas arī kā savstarpējo attiecību metode, jo franšīzi iegādājas franšīzes ņēmējs, kurš kļūst par daļu no uzņēmuma, un reizē ir arī neatkarīgs, savas pārvaldītās struktūrvienības uzņēmējs. Taču šī neatkarība nav absolūti viennozīmīga, jo, lai franšīzes ņēmējs atkārtotu franšīzes devēja labo praksi, tad ņēmējam vajadzētu iziet gan apmācības, gan iegūt dažāda veida atbalstu franšīzes izveidē, kā arī uzturēt labas turpmākās attiecības ar franšīzes devēju, lai nodrošinātu veiksmīgu biznesa attīstību. Franšīze ir daudzpusīga metode, kuru var pielāgot visdažādākajām uzņēmuma formām, tādēļ nākamajā apakšnodaļā darba autore aplūkos franšīzes veidus un to pielāgošanas iespējas uzņēmējdarbībā.

1.2. Franšīzes veidi un to realizēšanas nosacījumi

Franšīzes pamatā ir franšīzes līgums, kas nosaka gan abu iesaistīto pušu attiecības, gan norāda kāda veida franšīzi ņēmējs var izveidot un attīstīt. Ir vairāki līguma veidi, kas piešķir mazākas priekšrocības, piemēram, vienas struktūrvienības izveide vai lielākas priekšrocības, kas ļauj darboties pat kā franšīzes devējam noteiktā teritorijā.

Franšīzes līgums. Franšīzes līgums ir viena no būtiskākajām franšīzes devēja un franšīzes ņēmēja attiecību sastāvdaļām. Franšīzes līgums parasti ietver arī atsevišķu daļu, nosacījumus par maksājumiem, kurus veic franšīzes ņēmējs franšīzes devējam dažādos franšīzes attīstības posmos, kas var būt saistīts arī ar franšīzes darbības gadiem. Franšīzes devējs bieži saņem sākotnējo maksājumu no franšīzes ņēmēja, kas ir kā sava veida atlīdzība par iespēju kļūt par franšīzes ņēmēju.⁵²

Nav viena noteikta standarta modeļa, pēc kura topošajiem franšīzes devējiem vajadzētu veidot savu franšīzes līgumu. Katrs uzņēmējs, konsultējoties ar nozares ekspertiem jeb franšīzes konsultāciju uzņēmumiem var radīt sev piemērotāko franšīzes līgumu, kurā specifiski būs

⁵²**Frazer L.** *Motivations for franchisors to use flat continuing franchise fees.* *Journal of Consumer Marketing*, 1998. Vol.15, Issue 6. PP 588

norādīti visi nosacījumi, pienākumi, uzdevumi un atbildība, kas attiecas uz konkrēta zīmola franšīzi. Ir vairāki franšīzes līguma veidi, kas vairāk attiecas tieši uz franšīzes ņēmēja biznesa pārvaldības iespējām. Respektīvi, ir vienas struktūrvienības franšīzes līgums, vairāku struktūrvienību franšīze jeb tīkla franšīze, teritorijas attīstības franšīze un master franšīzes līgums.⁵³ Citi autori norāda, ka iepriekš nosauktie franšīzes līguma veidi ir franšīzes attīstības veidi, kas nebūt nav nepareizi, jo franšīzes ņēmējs, kurš vēlēsies iegādāties noteiktas komercpilnvarojuma tiesības būs spiests samierināties ar franšīzes devēja vēlmēm sava biznesa attīstībā.⁵⁴ Piemēram, ja franšīzes ņēmējs vēlas izmēģināt savas spējas uzņēmējdarbībā, iegādājoties vienas struktūrvienības franšīzi, viņam ir jābūt pārliecinātam, ka konkrētais franšīzes devējs piedāvā šādu iespēju. Iespējams, ka franšīzes devējam ir cits redzējums uz sava biznesa attīstību un noteiktās valstīs tas piedāvā vienīgi vairāku struktūrvienību franšīzi. Teju katru no franšīzes līguma veidiem var attiecināt uz ikvienu uzņēmējdarbības veidu, un attīstības gaitā pat mainot franšīzes līguma veidu turpmākajiem franšīzes ņēmējiem.⁵⁵ Turpmāk tiks raksturots katrs franšīzes līguma veids, norādot tā priekšrocības un trūkumus, un iespēju pielāgot savam biznesa modelim.

Vienas struktūrvienības franšīze. Vienas struktūrvienības franšīzes līguma ietvaros franšīzes devējs pārdod franšīzi un nodod franšīzes ņēmēja pārvaldībā vienu franšīzes struktūrvienību. Bieži vien šāda tipa franšīzes tiek pārdotas biznesa attīstības sākumā, un tās pērk atsevišķi uzņēmēji, kuri paši plāno strādāt un vadīt atvērto struktūrvienību. Iegādājoties vienas struktūrvienības franšīzi, franšīzes ņēmējs iegūst teritoriālo aizsardzību, kas šajā situācijā nozīmē, ka franšīzes devējs ir paredzējis un nodrošina, ka noteiktā rādiusā netiks dibināta to pašu preču zīmes struktūrvienība. Šīs aizsardzības dēļ potenciālais franšīzes ņēmējs var tikt ierobežots jaunas struktūrvienības vietas izvēlē, respektīvi, viņš vai nu var saņemt konkrētu vietu sarakstu, kur iespējam atvērt jauno franšīzi, vai arī viņam varētu būt uzlikts pienākums iznomāt platību no franšīzes devēja. ⁵⁶Šis ir arī galvenais iemesls, kāpēc uzņēmēja sapnis par restorāna izveidi vienā no cilvēku pārpildītākajām ielām, ne vienmēr realizēsies ar panākumiem.

⁵³**Francity.** *Franšīzes līgumu veidi.* Pieejams: <http://francity.com/about-franchising/types-of-franchise-arrangements/> (skatīts 02.03.2015)

⁵⁴**Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S.** *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā.* Rīga. Brand4 Baltic 2011. 15.lpp

⁵⁵**Lowell B.,** *Which Franchising structure fits your system? Franchising World* 2007. Vol. 39, Issue 4. P 16

⁵⁶**Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S.** *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā.* Rīga. Brand4 Baltic 2011. 16.lpp

Vienā no periodiskā izdevuma *Franchising World* rakstiem dažādu nozaru franšīzes ņēmēji pauž savu viedokli, kas mudina franšīzes ņēmējus iegādāties, izveidot vairākas struktūrvienības. Kāds franšīzes ņēmējs, kurš ēdināšanas nozarē pārvalda 27 *Charley's Grilled sub* restorānus, atzīst, ka no visām pasaules tirgū esošajām franšīzēm 80 % gadījumu franšīzes ņēmēji noslēdz vienas vienības franšīzes līgumu, un tikai 20% franšīzes ņēmēju pārvalda vairākas struktūrvienības. Galvenais iemesls, kāpēc franšīzes ņēmēji nolemj paplašināties un attīstīt vairāku struktūrvienību franšīzes, ir tāds, ka šāds franšīzes modelis palīdz nodrošināt lielāku ekonomisko stabilitāti, respektīvi, palīdz veicināt lielāku peļņas apjomu pašam franšīzes ņēmējam.⁵⁷ Vienas vienības franšīzes galvenā priekšrocība ir tāda, ka tā ļauj uzņēmējam savā veidā izmēģināt savas spējas franšīzes industrijā, uzreiz neuzņemoties ārkārtīgi daudz pienākumu un neieguldot pārmērīgus līdzekļus franšīzes izveidošanā, kurus varbūt nebūs iespējams atgriezt. Pēc tam, kad uzņēmējs ir sevi pārbaudījis franšīzes pārvaldībā, tad tas var uzņemties jau lielākus riskus un attīstīt vairākas franšīzes struktūrvienības, ja tas ir secinājis, ka franšīzes pārvaldība ir viņam piemērots uzņēmējdarbības modelis.

Vienas struktūrvienības franšīzes īpašnieki, pirmkārt ir ieinteresēti nodrošināt sev un savai ģimenei stabilu karjeru, un tikai tad, kad parādās iespēja franšīzes ņēmēji varbūt apsver domu paplašināties, veidojot vairāku struktūrvienību franšīzi. Parasti šādai franšīzes līguma pārstrukturizācijai ir nepieciešams vairāk laika, taču tas tiek realizēts ar mazāku risku nekā tad, ja uzņēmējs jau sākotnēji būtu vienojies par vairāku struktūrvienību franšīzes līguma noslēgšanu. Protams, ka tam kāds līguma veids tiks noslēgts ar franšīzes ņēmēju, ir būtiska nozīme pašam franšīzes devējam un viņa skatījumam un sava biznesa attīstību, taču ne mazāk būtiska nozīme ir arī pašam franšīzes ņēmējam. Daži franšīzes ņēmēji jau no pirmās dienas, iesaistoties biznesa vidē ar franšīzes palīdzību, uzsāk realizēt vairāku struktūrvienību attīstību, kamēr citi izveido tikai vienu franšīzes vienību. Tas ir tāpēc, ka daži franšīzes ņēmēji jūtas droši un pārliecināti deleģējot un vadot plašu biznesa attīstību, kamēr citi jūtas ērti pārvaldot tikai vienu franšīzi. Nepieciešamās zināšanas un prasmes, kas ir vajadzīgas, lai administrētu vairāku struktūrvienību franšīzes ievērojami atšķiras no vienas franšīzes pārvaldības.⁵⁸ Turpmāk autore apskatīs vairāku franšīžu attīstības līguma veidus.

⁵⁷*Growing from single to multiple franchise units. Franchising World 2012. Vol. 44, Issue 8. P 48*

⁵⁸**Fiorentino R.** *From single-unit owners to multi-unit achievers. Franchising World 2009. Vol. 41, Issue 4. P 11*

Vairāku struktūrvienību franšīze. Jau pats termins jeb vairāku struktūrvienību franšīze norāda uz galveno šī līguma veida mērķi, kas ir atvērt vairāk kā vienu franšīzes struktūrvienību.⁵⁹ Vairāku struktūrvienību franšīzes, ko dēvē arī par tīkla franšīzi, līguma gadījumā franšīzes ņēmējs, iegādājoties franšīzi, iegūst tiesības un pienākumu atvērt vairāku struktūrvienību skaitu noteiktā laika periodā. Respektīvi, franšīzes ņēmēja uzdevums ir atvērt divas vai vairāk vienības. Šāda līguma formas franšīzes ņēmēji bieži vien ir esošie vienas vienības franšīzes ņēmēji, kuriem ir pieredze un kuri vēlas attīstīt savu darbību, vai arī investēt gatavie uzņēmēji, kuri nākotnē neplāno tiešā veidā strādāt nodaļās. Arī vairāku struktūrvienību franšīzes veidam ir raksturīga teritoriālā aizsardzība, tāpēc vairāku vienību franšīzes ņēmējam vajadzētu saskaņot ar franšīzes devēju katras jaunas atveramās franšīzes vietu, lai netiktu radīta konkurence citiem tā paša tīkla franšīzes ņēmējiem.⁶⁰ Un ne tikai konkurences radīšana ir faktors, ar kuru būtu jārēķinās nepareizas vietas izvēlē, bet arī franšīzes līguma pārkāpums, pret kuru var vērsties jau esošais franšīzes ņēmējs, kuram noteiktā teritorijā jau ir izveidota franšīze, kurai franšīzes devējs garantē teritoriālo aizsardzību.

Izvēloties savu biznesa attīstību ar vairāku struktūrvienību franšīzes jeb tīkla franšīzes līguma veidu, franšīzes devējs galvenokārt iegūst:

- salīdzinoši ātra biznesa attīstības iespēju;
- franšīzes attīstību ar cita cilvēka finansu un cilvēkresursiem;
- dalītu risku;
- iespēju konsultēties ar cilvēku, ar kuru tiek dalītas kopīgas biznesa intereses;
- papildavotu, kas ģenerētu idejas turpmākai attīstībai;
- potenciālu straujai naudas plūsmai, kas tiek veidota no tīkla franšīzes pārdošanas;
- pieaugošu vietējā tirgus uzticamību;
- franšīzes ņēmēja informētību par vietējā tirgus apstākļiem un niansēm;
- franšīzes ņēmēja zināšanas par vietējo konkurenci un iespēju pielāgot uzņēmuma darbību attiecīgajiem konkurences apstākļiem.⁶¹

Taču franšīzes devējam nevajadzētu būt pārāk optimistiskam, jo visam ir savas ēnas puses, un tīkla franšīzes līgumam arī ir savi trūkumi:

⁵⁹Lowell B., *Which Franchising structure fits your system? Franchising world* 2007. Vol. 39, Issue 4. P 15

⁶⁰Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 16.lpp

⁶¹Lowell B., *Which Franchising structure fits your system? Franchising world* 2007. Vol. 39, Issue 4. P 15

- zaudēta kontrole pār pietiekami ietekmīgu personu, kas ir franšīzes ņēmējs;
- iespējamās grūtības regulēt un pārvaldīt franšīzes ņēmēja darbību;
- noteiktas ieņēmumu daļas zaudēšana, kas paliek franšīzes ņēmēja rīcībā;
- pietiekami komplicēta franšīzes līgumā iekļauto noteikumu izveide;
- sarežģīta dokumentu izveidošana franšīzes atklāšanai un reģistrēšanai.⁶²

Lai gan tīkla franšīzes līgumu varētu uzskatīt par aktuālu tendenci un pat veiksmes stāstu vairākiem uzņēmumiem, kas savu biznesu attīsta ar franšīzi, tomēr šāds līguma veids nav piemērots visiem franšīzes modeļiem. Galvenie iemesli šādi atziņai tika norādīti iepriekš, apskatot šī līguma veida trūkumus. Kā arī lielākoties tīkla franšīze tiek rekomendēta biznesa attīstības sākuma posmā, lai veicinātu uzņēmuma straujāku attīstību. Lai veiksmīgi izveidotu vairākas struktūrvienības, franšīzes ņēmējiem vajadzētu saprast arī to, ka tagad viņu pārvaldībā ir vairāk kā viena uzņēmuma vienība. Lai veiksmīgi to izdarītu, franšīzes ņēmējiem vajadzētu mazāk laika un enerģijas atvēlēt ikdienas, operatīvās pārvaldības uzdevumiem, un iemācīt saviem darbiniekiem būt pietiekami atbildīgiem par sev uzticētajiem pienākumiem. Franšīzes ņēmēja galvenais mērķis, noslēdzot vairāku struktūrvienību franšīzes līgumu, ir velīt pietiekami daudz laika un uzmanības administratīvajiem darbiem un katras atsevišķās franšīzes vienības pārvaldībai, kamēr darbinieki vairāk vai mazāk tiek paši galā ar katras franšīzes operatīvo pārvaldību.⁶³ Uzticības izrādīšana saviem darbiniekiem var viņus motivēt patiešām kļūt atbildīgiem un savus mērķus sasaistīt ar uzņēmuma kopīgiem mērķiem. Protams, pašam franšīzes ņēmējam vajadzētu pārbaudīt savu darbinieku veikumu, lai būtu pārliecība par vēlamu rezultātu realizēšanos.

Tas, ka vairāku struktūrvienību franšīze ir ieguvusi lielu daļu tirgus atzinības ir galvenokārt tāpēc, ka franšīzes ņēmēji vēlas būt daļa no kopējās bildes, un nevēlas no jauna izgudrot velosipēdu. Tas nozīmē, ka potenciālie franšīzes ņēmēji paši izrāda pietiekami lielu iniciatīvu vairāku struktūrvienību franšīzes pārvaldībā, jo tādējādi franšīzes ņēmēji iegūst arī lielāku atbildību un piederību visam biznesa tīklam. Otrkārt arī paši franšīzes devēji ir mainījuši attieksmi pret vairāku struktūrvienību franšīzes līguma veidu, jo viņi ir apzinājušies, ka šādam līguma veidam ir lielāks potenciāls plašākai biznesa attīstības darbībai. Piemēram, starptautiski atpazīstama zīmola uzņēmums *Dunkin' Donuts* ir viens no tiem, kas ir pārstrukturizējuši savu

⁶²**Lowell B.**, *Which Franchising structure fits your system?* *Franchising World* 2007. Vol. 39, Issue 4. P 15

⁶³*Growing from single to multiple franchise units.* *Franchising World* 2012. Vol. 44, Issue 8. P 48

uzņēmējdarbību un potenciālajiem franšīzes ņēmējiem vairs nepiedāvā iespēju noslēgt vienas struktūrvienības franšīzes līgumu, bet īsteno tikai vairāku struktūrvienību attīstību.⁶⁴

Teritorijas attīstības franšīze. Teritorijas attīstības franšīze ir ļoti līdzīga vairāku struktūrvienību franšīzei, jo franšīzes ņēmējam tiek piešķirtas tiesības, kas ir arī pienākums atvērt vairāku vienību skaitu, respektīvi, divas vai vairāk franšīzes vienības un tiešā veidā pārvaldīt tās. Taču, protams, šiem franšīzes līguma veidiem ir savas atšķirības. Pirmkārt, teritorijas attīstības franšīze ļauj noteiktās teritorijās, piemēram, pilsētas vai valsts robežās, franšīzes ņēmējam lemt pašam par konkrēto vienību atrašanās vietu. Otrkārt, franšīzes ņēmējam ir zināma priekšrocība tieši biznesa attīstības ziņā, jo vienojoties ar franšīzes devēju tas var sākotnēji atvērt noteiktu minimālu skaitu franšīzes vienību, taču brīdī, kad tas uzskatīs par vajadzīgu un izdevīgu, franšīzes ņēmējs var atvērt arī vairāk franšīzes vienību.⁶⁵

Franšīzes ņēmējam, kurš ir vienojies par šādu franšīzes līguma veidu ar franšīzes devēju, ir jāpiemīt finansiālām un vadības iespējām un prasmēm, lai vienpersoniski spētu attīstīt vairākas franšīzes vienības. Šie ir galvenie resursi, kuriem ir jāpiemīt franšīzes ņēmējam, ja tas vēlas strauju biznesa attīstību. Galvenais trūkums šāda līguma darbībai ir tāds, ka vietas attīstības franšīzes līgums iesaldē jeb apstādina noteiktas teritorijas attīstību, pārvērtējot potenciālo franšīžu skaitu, kas varētu tikt atvērtas noteiktā vietā.⁶⁶ Respektīvi pirms franšīžu atvēršanas varētu šķist, ka konkrētai vietai varētu būt labs noiets, jo noteiktajā teritorijā ir pietiekami liels cilvēku un potenciālo pircēju skaits, taču noslēdzot vietas franšīzes līgumu un izveidojot vairākas franšīzes varētu rasties gluži cits rezultāts.

Finansiāli spēcīgiem un drošiem franšīzes ņēmējiem, kuriem piemīt lielas ambīcijas mērķu sasniegšanā pievilcīgs varētu likties gan vietas attīstības, gan master franšīzes līguma veids, jo tie nodrošina plašu biznesa izvēršanu salīdzinoši īsā laikā, bet plašā ģeogrāfiskā teritorijā.⁶⁷

Master franšīze. Ar master franšīzes līguma palīdzību, ko mēdz dēvēt arī par netiešo franšīzi ir iespējams sasniegt visātrāko tīkla attīstību. Pati būtiskākā šī franšīzes līguma atšķirība no iepriekš apskatītajām ir tāda, ka komunikācija un līguma parakstīšana nenoris starp franšīzes devēju un

⁶⁴**Fiorentino R.** *From single-unit owners to multi-unit achievers. Franchising World* 2009. Vol. 41, Issue 4. PP 10 – 11

⁶⁵**Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S.** *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā.* Rīga. Brand4 Baltic 2011. 16.lpp

⁶⁶**Lowell B.** *Which Franchising structure fits your system? Franchising World* 2007. Vol. 39, Issue 4. P 16

⁶⁷**Laurie Crystal A.** *Multiplying your success. Franchising World* 1995. Vol. 27, Issue 2. P 20

gala franšīzesņēmējiem, bet starp franšīzesdevēju un master franšīzesņēmēju. Savukārt master franšīzesņēmējs ir sava veida franšīzesdevējs tiem franšīzesņēmējiem, kuri atrodas viņa pakļautībā. Master franšīzi arī uzskata par sarežģītāko, bet neskatoties uz to izplatītāko franšīzes tīkla attīstības veidu. Franšīzesdevējs gala franšīzesņēmējiem tiesības un pienākumu pārvaldīt franšīzi, pārdod nevis tiešā veidā, bet caur starpniekiem, kurus sauc par master franšīzes jeb netiešās franšīzesņēmējiem. Master franšīze ir līdzīga teritoriālās attīstības franšīzei, jo katram master franšīzesņēmējam ir tiesības un pienākums franšīzes pārdot gala franšīzesņēmējiem noteiktā teritorijā, kas var būt valsts vai konkrēts reģions. Visbiežāk master franšīzesņēmējiem ir pienākums noteiktā laika periodā pārdot ne mazāk par franšīzes līgumā noteiktu franšīžu skaitu. Priekšrocība ir tā, ka master franšīzesņēmējs var pats izvēlēties kādu franšīzes līguma veidu noslēgt tālāk – vienas vienības, vairāku vienību vai teritoriālās attīstības franšīzes līgumu.⁶⁸

Master franšīzes līgumu mēdz dēvēt arī par sub-franšīzes līgumu. Ar vārdu sub-franšīze ir jāsaprot šī līguma darbības veidu, kurā tiešā franšīzesņēmēja pakļautībā darbojas gala franšīzesņēmēji, kas veido un attīsta savas franšīzes apakšvienības. Tādēļ, iespējams, ka termins sub-franšīze, kas asociējas ar uzņēmuma apakšvienībām, vistiešāk ļauj cilvēkiem saprast konkrētā līguma darbības veidu. Protams, visplašāk pielietotais sinonīms ir master franšīze, taču turpmāk tekstā tiks izmantoti arī iepriekš minētie sinonīmi jeb netiešā franšīze un sub-franšīze.

Master franšīzes līgumu slēdz būtībā divas puses, kas ir franšīzesdevējs, kas ir fiziska vai juridiska persona, kas par noteiktu samaksu pārdod sava biznesa atšķirības zīmes, un no otras puses franšīzesņēmējs, kas ir fiziska vai juridiska persona, kas no franšīzesdevēja iegūst tiesības un pienākumu izmantot viņa uzņēmējdarbības atšķirības zīmes. Taču šajā gadījumā franšīzesņēmējs kļūst arī par sub-franšīzesdevēju, jo visbiežāk viņš pats neattīstīs savas franšīzes vienības, bet gan meklēs gala franšīzesņēmējus, kas izveidos noteiktas franšīzes vienības. Tātad savā ziņā master franšīzes līgumā ir iesaistītas trīs puses jeb franšīzesdevējs, sākotnējais franšīzesņēmējs jeb sub-franšīzesdevējs un gala franšīzesņēmēji.

Tātad sub-franšīze ir tāds līguma veids, kurā citam cilvēkam jeb sub-franšīzesdevējam, kas ir tiešais franšīzesņēmējs, piešķir tiesības attīstīt noteiktu franšīzes vienību skaitu noteiktā teritorijā. Starp franšīzesdevēju un sub-franšīzesdevēju ir noslēgts līgums par konkrētās teritorijas aizsardzību, kurā franšīzesdevējs garantē, ka citi franšīzesņēmēji neatvērs tāda paša

⁶⁸Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 17.lpp

zīmola franšīzes vienības. Vienīgie franšīzes ņēmēji, kuriem ir ļauts konkrētajā teritorijā atvērt franšīzi, ir tie, kuri ir master franšīzes devēja pakļautībā. Izvēloties sub-franšīzes devējus, dažiem franšīzes devējiem ir būtiski, ka sub-franšīzes devējs ir sevi pierādījis kā franšīzes ņēmējs, un viņa pārvaldībā ir vismaz viena franšīzes vienība, taču citi franšīzes devēji neliek būtisku akcentu uz potenciālo master franšīzes devēju praktisko pieredzi.⁶⁹

Lielākoties master franšīzes ņēmēji paši nemaz neuzsāk un neattīsta atsevišķu struktūrvienību darbību. Master franšīzes ņēmēja galvenais uzdevums ir attīstīt un pārvaldīt gala franšīzes ņēmēju tīklu noteiktā teritorijā. Būtiski ir tas, ka master franšīzes ņēmējiem ir pašiem jāatvēr laiks un investīcijas gala franšīzes ņēmēju meklēšanā, rezultātā arī master franšīzes ņēmējs būs tieši atbildīgs par izraudzīto kandidātu. Ieguldītās investīcijas potenciālo franšīzes ņēmēju meklēšanā master franšīzes ņēmēji atpelnā no gala franšīzu ņēmēju saņemtās un franšīzes devējam samaksātās maksājumu starpības.⁷⁰ Sub-franšīzes devējam ir tiesības piedāvāt un pārdot franšīzes vienības, izsniegt licenci uzņēmējdarbības atšķirības zīmju izmantošanai, iekasēt samaksu no franšīzes ņēmējiem un sniegt noteiktus pakalpojumus, konsultācijas franšīzes ņēmējiem noteiktā teritorijā. Tādējādi master franšīzes devējs pārvalda noteikta reģiona franšīzu darbību, kamēr franšīzes devējs velta savu uzmanību plašāka mēroga problēmām.⁷¹

Franšīzes veidi. Lai gan visi uzņēmēji cīnās par tirgus pozīciju iekarošanu un plašākas mērķauditorijas piesaisti, teju ikviens bizness ir individuāls ar savu unikālo pārdošanas iezīmi. Tāpēc izvēloties arī uzņēmējdarbības attīstību ar franšīzi, franšīzes devējam ir iespēja atrast savam biznesam piemērotāko franšīzes veidu veiksmīgas uzņēmējdarbības attīstībai.

Visplašāk izmantotie franšīzes veidi, ar kuriem ikdienā saskaras teju ikviens pircējs, ir preču izplatīšanas franšīze un biznesa formāta jeb uzņēmējdarbības modeļa franšīze.⁷²

Preču izplatīšana franšīze ir viens no franšīzes veidiem, kas darbojas uz piegādātāja un izplatītāja savstarpējām attiecībām. Piegādātājs ir franšīzes devējs, savukārt izplatītājs ir franšīzes ņēmējs. Izmantojot šādu franšīzes modeli franšīzes ņēmējam ir tiesības izmantot franšīzes devēja preču zīmes un pārdot viņa preces. Franšīzes devējs nenodod visu uzņēmējdarbības pārvaldības sistēmu, bet var noteikt kādas konkrētas prasības, piemēram, tirdzniecības atrašanās vietu vai

⁶⁹Lowell B., *Which Franchising structure fits your system? Franchising World* 2007. Vol. 39, Issue 4. P 17

⁷⁰Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 17.lpp

⁷¹Lowell B., *Which Franchising structure fits your system? Franchising World* 2007. Vol. 39, Issue 4. P 17

⁷²Rumber R. *Check the details before buying franchise business. Las Vegas Business Press*. 2015. Vol 32, Issue 2. P

sniegt rekomendācijas, piemēram, kas saistītas ar darbinieku apģērbu. Uz šāda modeļa pamata visbiežāk tiek attīstīti apģērbu, kosmētikas, aksesuāru veikali un automobiļu tirdzniecības saloni.⁷³ Uz preču izplatīšanas franšīzes modeļa mūsdienās tiek pārdoti arī dažādi pārtikas konservi un pudelēs pildīti dzērieni. Šāds franšīzes modelis tiek īstenots ar līgumu, kas noteiktiem lielveikaliem, universālveikaliem un automobiļu pilnvarotiem pārstāvjiem piešķir tiesības izplatīt ražotāja produkciju noteiktas teritorijas ietvaros. Tā kā šī ir produkta franšīze, nevis visa biznesa formāta franšīze, tad franšīzes devējs nepieprasa turpmāko autoratlīdzības samaksu jeb *royalty* franšīzes līguma darbības laikā. Franšīzes devējs piešķir franšīzes ņēmējam uzņēmējdarbības preču zīmes un logo izmantošanas tiesības, kā arī palīdz izveidot nacionāla mēroga reklāmas kampaņas, un, protams, galvenokārt apgādā franšīzes ņēmēju ar produktiem, kurus pārdot gala patērētājiem.⁷⁴

Nākamais franšīzes veids ir biznesa formāta franšīze. 20. gadsimta izskaņā biznesa formāta franšīze veidoja lielāko daļu mazumtirdzniecības nozares uzņēmumu tādās attīstītājās valstīs kā ASV un Lielbritānija. Biznesa formāta franšīzes ietvaros franšīzes devējs sniedz palīdzību franšīzes ņēmējam ar biznesa vadību saistītos jautājumos, savukārt franšīzes ņēmējs apņemas pārvaldīt franšīzi saskaņā ar franšīzes devēja nosacījumiem, kas iekļauti franšīzes līgumā.⁷⁵ Uzņēmējdarbības modeļa jeb biznesa franšīze ir visizplatītākais no franšīzes modeļiem, kuru var piemērot gandrīz jebkurai uzņēmējdarbības formai. Galvenā priekšrocība šāda veida franšīzes modelim ir tāda, ka franšīzes ņēmējs bez iespējas ražot un/vai pārdot preces, sniegt pakalpojumus un iegūt tiesības lietot franšīzes devēja preču zīmi, iegūst arī detalizēti aprakstītu uzņēmējdarbības vadības metodiku. Šāda metodika ir lielisks palīgglīdzeklis franšīzes operatīvajā pārvaldībā. Kad franšīzes ņēmējs iegādājas uzņēmējdarbības modeļa franšīzi, tas saņem visu franšīzes devēja intelektuālo īpašumu un uzņēmējdarbības koncepciju, kuru franšīzes ņēmējs izmanto savas iegādātās franšīzes attīstībā.⁷⁶ Biznesa formāta franšīze visbiežāk tiek piemērota, lai attīstītu restorānu ķēdes uzņēmumus, kioskus, viesnīcas un nekustamā īpašuma aģentūras. Šāds franšīzes modelis pieprasa plašu un nepārtrauktu profesionālu savstarpējo attiecību uzturēšanu starp franšīzes devēju un franšīzes ņēmēju. Šajā gadījumā papildus produktam kopā ar

⁷³Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 14 – 15.lpp

⁷⁴Rumber R. *Check the details before buying franchise business*. Las Vegas Business Press. 2015. Vol 32, Issue 2. P 7

⁷⁵Tikoo S. *Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system*. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2005. Vol. 33, Issue 5. P 329

⁷⁶Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S. *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 15.lpp

franšīzi tiek pārdota arī informācija par biznesa konceptu, pēc kura franšīzesņēmējs attīstīs savu struktūrvienību. Tāpēc franšīzes devējam ir jānodrošina pilnu pakalpojumu klāstu, iekļaujot produkcijas piegādi, apmācības, vietas izvēli, mārketinga plāna un citu pakalpojumu sniegšanu. Savukārt franšīzesņēmējam ir jāpārvalda franšīze zem franšīzes devēja zīmola, izmantojot franšīzes devēja esošo sistēmu, un palīdzot veidot neatņemamu zīmola vērtību. Franšīzesņēmējs patur īpašuma tiesības uz savu iegādāto franšīzi, taču viņam ir jāmaksā turpmākā autoratlīdzības maksa par piešķirto iespēju pārvaldīt savu franšīzi zem franšīzes devēja preču zīmes un biznesa modeļa.⁷⁷

Vēl viens franšīzes veids ir ražošanas franšīzes modelis, kas nodrošina, ka franšīzesņēmējs no franšīzes devēja saņems visu tehnoloģisko ražošanas procesu jeb zinātnisko un tehnisko informāciju, taču bieži vien nesaņem atļauju tiešā veidā izplatīt saražoto produkciju, lai gan dažreiz tādas tiesības franšīzesņēmējam tiek piešķirtas kopā ar tiesībām uz preču zīmes lietošanu un preču izplatīšanu ar uzņēmējdarbības sistēmu. Šāds modelis visizplatītākais ir tieši dzērienu un pārtikas rūpniecībā.⁷⁸

Šajā apakšnodaļā autore raksturoja franšīzes līguma veidus, kas raksturo franšīzesņēmēja potenciālās biznesa pārvaldības iespējas. Ir četri franšīzes līguma veidi – vienas struktūrvienības, vairāku struktūrvienību, teritorijas attīstības un *master* franšīzes līguma veids. Franšīzesņēmējam veicot izpēti par uzņēmumiem, kas piedāvā iegādāties franšīzi nav iespēju izvēlēties arī kādu līgumu viņš vēlēties noslēgt ar franšīzes devēju. Protams, ir situācija, kurās uzņēmumiem ir vairākas sadarbības iespējas, tādējādi parādot šīs metodes daudzpusību, taču lielākoties franšīzes devējs ir izstrādājis savu modeli, pēc kura tas vēlētos attīstīt savu biznesu. Tāpat ir arī vairāki franšīzu jeb komercpilnvarojuma veidi, kas var tikt izmantoti atkarībā no uzņēmējdarbības lieluma, veida. Piemēram, automobiļu tirdzniecības saloni tiek attīstīti ar produktu izplatīšanas franšīzes veidu, kur salona īpašnieks iegūst tiesības izmantot piegādātāja preču zīmes, un izplatīt piegādātāja produkciju plašākai auditorijai. Pasaulē ir liela daļa uzņēmumu, kas attīsta savu biznesu ar franšīzes metodi. Šī biznesa attīstības metode lēnām iegūst arī atzinību Latvijas uzņēmumu vidū, tādēļ nākamā nodaļa ir veltīta, lai raksturotu franšīzes pielietojumu un attīstību pasaulē un Latvijā.

⁷⁷**Rumber R.** *Check the details before buying franchise business. Las Vegas Business Press.* 2015. Vol 32, Issue 2. P 7

⁷⁸**Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S.** *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā.* Rīga. Brand4 Baltic 2011. 15.lpp

2. FRANŠĪZES ATTĪSTĪBAS RAKSTUROJUMS PASAULĒ UN LATVIJĀ

2.1. Franšīzes attīstības raksturojums pasaulē

Pasaulē, precīzāk Amerikas Savienotajās Valstīs ar valdības, mediju un izglītojošo programmu palīdzību jau 55 gadus darbojas Starptautiskā franšīzes organizācija, kas veicina franšīzes attīstību, aizsardzību un popularizēšanu. Šobrīd Amerikas Savienotajās Valstīs ir vairāk kā 780 000 franšīzes struktūrvienību, kas rada aptuveni 9 miljonus darba vietu, veidojot ekonomisko produktivitāti, kas ir izmērāma 890 miljardu ASV dolāru vērtībā. Tādējādi franšīzes industrija sastāda 3% no Amerikas Savienoto Valstu iekšzemes kopprodukta.⁷⁹ Taču arī Eiropā uzņēmējdarbības vidē ir vērojama franšīzes metodes pielietošana biznesa attīstībai. Galvenokārt pateicoties globālā tirgus attīstībai, kas ietekmē Eiropas tirgu izmantot arī Amerikas Savienoto Valstu pieredzi, tendences. Tādējādi franšīzes biznesa sistēma tiek plaši pielietota arī Eiropā. Valstis, kuras varētu dēvēt par lielākajiem franšīzu tirgiem Eiropā ir Francija, Vācija un Lielbritānija. Savukārt Vācijā no franšīzes industrijas tiek nodrošināts vislielākais pārdošanas apjoms Eiropā, kas 2009. gadā bija aptuveni 53 miljardu ASV dolāru vērtībā. Runājot par Latvijai vēl tuvākām kaimiņvalstīm, tad arī Polijā noris plaša franšīzu attīstība, jo ar franšīzes biznesa palīdzību tiek nodarbināti 350 000 cilvēku.⁸⁰ Analizējot franšīzes attīstību pasaulē būtisks akcents tiks likts tieši uz Amerikas Savienoto Valstu pieredzi, jo franšīzes vēsture, izcelsme ir saistīta tieši ar šo pasaules valsti. Tādējādi Amerikas Savienoto Valstu pieredzi franšīzu veidošanā var uzskatīt par vērtīgu visai franšīzes industrijai.

Pēc 2014. gada starptautiskās franšīzes asociācijas apkopotās informācijas visplašāk franšīzi kā biznesa attīstības metodi pielieto ātrās apkalpošanas restorāni, komercpakalpojumu uzņēmumi, kas nodrošina ēdināšanas vai uzkopšanas pakalpojumus, kā arī produktu un pakalpojumu mazumtirdzniecības uzņēmumi. Savukārt vismazāk franšīzes vienību ir izveidotas uzņēmumiem, kas piedāvā izmitināšanas pakalpojumus, piemēram, Amerikas Savienotajās

⁷⁹**International Franchising Association.** *About IFA.* Pieejams: <http://www.franchise.org/about-ifa-1> (skatīts 20.04.2015)

⁸⁰**Kavaliauske M., Vaiginiene E.** *Franchise business development: Theoretical consideration.* Pieejams: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B5QOzMcYQR8J:www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2011.33/pdf_1+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=lv (atsauce 13.05.2015.) (citēts: PriceWaterhouseCoopers. Study on the Economic Impact of Franchised Businesses. 2009.)

Valstīs ātrās apkalpošanas restorāni ir izveidojuši 155 265 dažādu zīmolu franšīzes struktūrvienību.⁸¹

Žurnāls *Entrepreneur* jau 36. reizi apkopo statistiku par labākajām franšīzēm. 2015. gadā tika publicēti dati par TOP 500 franšīzēm. Šī statistika ir veidota pamatojoties uz uzņēmumu finansiālo un statistisko informāciju, kas ir analizēta kopš 2012. gada Jūlija līdz 2014. gada Jūlijam. Visi uzņēmumi, neatkarīgi no to biznesa apjoma tika vērtēti pēc vienotas sistēmas. Galvenokārt tiek ņemta vērā finansiālā stabilitāte, pieauguma temps un franšīzes sistēmas apjoms, plašums. Tāpat tiek ņemts vērā uzņēmuma pastāvēšanas laiks, un, cik ilgi jau tiek pārdota franšīze, kādas ir franšīzes uzsākšanas izmaksas franšīzes ņēmējam, procentuālais franšīzu apjoms, kas ir beigušas savu darbību un tas vai uzņēmums piedāvā papildus finansēšanas iespējas franšīzes ņēmējiem. Veidojot TOP 500 franšīzes nozares pārstāvjus netika ņemta vērā subjektīva informācija tāda kā franšīzes ņēmēja apmierinātība ar biznesa vadības stilu. Šis rangs nav veidots, lai reklamētu vai ieteiktu iegādāties kādu no franšīzēm, tas ir vienīgi kā pētniecības instruments, kas var palīdzēt potenciālajiem franšīzes ņēmējiem izvērtēt iespējas.⁸²

Entrepreneur publicētais rangs TOP 500 franšīzes, ļauj secināt, ka ar franšīzes palīdzību ir iespējams panākt gan biznesa attīstību, gan plašu atpazīstamību, gan iespēju iekarot un virzīt uzņēmējdarbību daudzos starptautiskos tirgos. Liela daļa uzņēmumu, kas veido biznesa attīstību ar franšīzes metodi un ir ieguvuši starptautiskus panākumus, ir tieši ātrās apkalpošanas restorānu nozares pārstāvji. Taču panākumus biznesā, un tā attīstību ar franšīzes palīdzību ir iespējams panākt visdažādāko nozaru pārstāvjiem, ko arī atspoguļo TOP 500 franšīzu rangs.

Turpmāk tiks analizēti vairāki pasaules veiksmīgu uzņēmumu piemēri, kuri izmanto franšīzi biznesa attīstībai. Uzņēmumu piemēri ir izvēlēti no *Entrepreneur* veidotā TOP 500 franšīzu ranga. Pirmkārt, autore apskatīs visaugstāk novērtētāko franšīzes tīklu jeb uzņēmuma *Hampton Hotels* pieredzi. Otrkārt, tiks apskatīts *Dunkin' Donuts* piemērs, kas TOP 500 rangā ir ierindojies 11. vietā, taču tas ir labākais starp franšīzu tīkla uzņēmumiem kategorijā kafijas veikals jeb *coffee shop*. Tieši šāda tipa kafijas veikali ieņem arī nozīmīgu lomu un plašu attīstību Latvijas tirgū, piemēram, *Coffee Inn*, *Costa Coffee*. Treškārt, tā kā mūsdienās arvien lielāka nozīme tiek piešķirta aktīvam dzīves veidam, tad autore apskatīs sporta kluba *Anytime Fitness* piemēru, kas arī ir nozīmīgs līderis, ieņemot TOP 500 2. vietu. Visi turpmāk apskatītie

⁸¹*Franchise Business Economic Outlook 2014*. Pieejams: <http://www.franchise.org/archived-research-reports> skatīts (19.04.2015)

⁸²*Understanding the ranking. Entrepreneur*. 2015. Vol. 43, Issue 1. P 180

uzņēmumu piemēri sniedz dažāda veida pakalpojumus, tādējādi vēlreiz norādot, ka franšīze var būt piemērota visdažādāko nozaru pārstāvjiem.

Hampton Hotels. Viens no biznesa veiksmes stāstiem, izmantojot franšīzi kā biznesa attīstības metodi, ir *Hampton Hotels* viesnīcu ķēde, kas tās viesiem piedāvā vidēji zemas cenas. Šī viesnīcu ķēde pēdējo piecu gadu laikā jau ceturto reizi ir ierindojusies *Entrepreneur* TOP 500 franšīzes pirmajā vietā. Iespējams, ka *Hampton Hotel* viesu uzņemšanas un apkalpošanas kultūra ir noteicošs iemesls kādēļ šī viesnīcu ķēde jau vairākas reizes tiek atzinīgi novērtēta franšīzes industrijā. *Hampton* tīkls cenšas īstenot tādu sistēmu, lai uzņēmuma kultūru varētu iztulkot internacionāli, respektīvi, tas nozīmē, ka apkalpošana tiek pielāgota katras kultūras niansēm un atšķirībām. Piemēram, uzņēmums *Hampton* bija pirmais vidējas cenas nacionāls (Amerikas Savienoto Valstu) uzņēmums, kas piedāvāja saviem klientiem Amerikas Savienotajās Valstīs bezmaksas brokastis un bezmaksas vietējo zvanu pieejamību.⁸³ Pēdējo gadu laikā *Hampton* viesnīcas ir atvērtas tādās pasaules valstīs kā Lielbritānija, Polija, Krievija un tādējādi 2014. gadā kopējais franšīzu apjoms sasniedza 1963 vienības. Taču uzņēmums nevēlas apstāties, un savus nākotnes plānus vēlas realizēt Ķīnā, cenšoties pārdot un izveidot 400 viesnīcas turpmāko gadu laikā.⁸⁴ Protams, kurš gan negribētu būt daļa no uzņēmuma, kas tiek atzinīgi novērtēts franšīzes industrijā. Lai iegādātos šī uzņēmuma franšīzi potenciālajam franšīzes ņēmējam gan vajadzētu piemist finansiālai stabilitātei sakarā ar augstajām izmaksām, kas nepieciešamas franšīzes uzsākšanai. Franšīzes uzsākšanas un izveidošanas izmaksas ir mērāmas no 3 700 000 līdz 13 500 000 ASV dolāru. Šāds cenu diapazons ir atkarīgs no nekustamā īpašuma atrašanās vietas, būvniecības izdevumiem, noslēgtā franšīzes līguma veida, inventāra un aprīkojuma iegādes izmaksām un citām izmaksām, kas saistītas ar franšīzes izveidi. Šajā franšīzes izveides cenā ir iekļauta arī paša intelektuālā īpašuma, biznesa pārvaldības sistēmas sākotnējā maksa, ko franšīzes ņēmējs maksā franšīzes devējam par tiesībām izmantot viņa uzņēmējdarbības modeli un pārvaldīt biznesu zem konkrētā zīmola *Hampton*. Sākotnējā maksa angļu valodā *franchise fee* par *Hampton Hotel* franšīzi ir 75 000 ASV dolāru. Uzņēmums *Hampton Hotel* gluži kā lielākā franšīzes devēju daļa no franšīzes ņēmēja pieprasa arī turpmāko autoratlīdzības maksu, kas ir 6%. Turpmākā autoratlīdzības summa tiek aprēķināta pēc katra mēneša bruto pārdošanas apjoma ieņēmumiem, rezultātā 6% no mēneša bruto ieņēmumiem franšīzes ņēmējam ir jāsamaksā franšīzes devējam.⁸⁵

⁸³**Entrepreneur.** *Hampton Hotels*. Pieejams: <http://www.entrepreneur.com/franchises/hamptonhotels/284276-0.html> (skatīts 22.04.2015)

⁸⁴**Daley J.** *THE TOP 10. Entrepreneur*. 2015 Vol. 43, Issue 1 P 104

⁸⁵*Franchise 500 Ranking. Entrepreneur*. 2015 Vol. 43, Issue 1. pp. 216 - 217

Franšīzes līgums ar franšīzes ņēmējiem tiek noslēgts uz 22 gadiem, taču, ja franšīzes ņēmēji vēlas turpināt vadīt savu attīstīto viesnīcas struktūrvienību, tad līguma termiņu ir iespējams pagarināt. Uzņēmuma attīstība ir saistīta arī ar sistēmu, kas ir izveidota, lai atbalstītu franšīzes ņēmējus, tādējādi attīstot kopējo uzņēmuma tēlu. Piemēram, uzņēmums Hampton piedāvā 2 nedēļu apmācību programmu, kā arī piecu dienu apmācības galvenajam struktūrvienības vadītājam. Papildus tam franšīzes ņēmēji saņem arī regulāru atbalstu – periodiskos informatīvos materiālus, regulāras satikšanās ar franšīzes devēju, palīdzību franšīzes atklāšanai, iekšējās vides drošības instruktāžu, kā arī mārketinga aktivitāšu atbalstu.⁸⁶

Dunkin' Donuts. Uzņēmums *Dunkin' Donuts* ir pasaulē atpazīstams zīmols, kas klientiem piedāvā iespēju iegādāties kafiju, virtuļus un citus pašceptus gardumus. *Dunkin' Donuts* papildus biznesa attīstībai ar franšīzi cenšas arī uzlabot savu līdzšinējo produkciju, tādējādi attīstot savu uzņēmējdarbību starptautiskā mērogā, kā arī rūpējoties par inovācijām uzņēmumā, produkcijas piedāvājuma klāstā. 2014. gada septembrī uzņēmums nāca klajā ar jaunu kafijas pupiņu piedāvājumu, cenšoties uzlabot kafijas garšas kvalitāti tiem pieciem miljonu klientu, kas katru dienu apmeklē kādu no *Dunkin' Donuts* franšīzēm. Ieviešot kafijas garšas jauninājumus, uzņēmumam nācās nodrošināt veiksmīgu operatīvās darbības maiņu 11 000 franšīzēs visā pasaulē. Papildus tam nācās analizēt un aprēķināt precīzu kafijas pupiņu daudzumu, kuru piegādāt katrai franšīzes vienībai tā, lai nelietderīgi nepazaudētu dārgās kafijas pupiņas, kā arī ieguldītos finansu līdzekļus. Šādas uzņēmuma pārmaiņas norāda uz ciešas sadarbības nepieciešamību starp franšīzes devēju un franšīzes ņēmējiem, jo nācās nodrošināt efektīvu kafijas automātu pārprogrammēšanu un darbaspēka apmācību vienlaicīgi nesamazinot, neizmainot līdzšinējo apkalpošanas kvalitāti.⁸⁷

Var secināt, ka franšīzes devēji *Dunkin' Donuts* ar pārmaiņām veiksmīgi tiek galā, jo pēc *Entrepreneur* apkopotā TOP 500 franšīzu ranga *Dunkin' Donuts* ieņem 11. vietu. Uzņēmums *Dunkin' Donuts* savu darbību uzsāka 1950. gadā un drīz pēc tam jau pieņēma lēmumu par biznesa attīstību ar franšīzi, tādējādi 1955. gadā tika pārdota pirmā franšīze. Sākotnējā maksa, no kuras ir jāšķiras *Dunkin' Donuts* franšīzes ņēmējam ir no 40 000 līdz 90 000 ASV dolāru, taču kopējās franšīzes izveides izmaksas no tās iegādes līdz atklāšanas dienas pirmajiem apmeklētājiem var sastādīt no 216 100 līdz pat 1 500 000 ASV dolāru. Franšīzes *Dunkin' Donuts*

⁸⁶**Entrepreneur.** *Hampton Hotels*. Pieejams: <http://www.entrepreneur.com/franchises/hamptonhotels/284276-0.html> (skatīts 22.04.2015)

⁸⁷**Daley J.** *SMOOTH operators*. *Entrepreneur* 2015 Vol. 43, Issue 1. P 151

turpmākā autoratlīdzība ir 5.9% no mēneša bruto pārdošanas apjoma ieņēmumiem. Interesants ir arī fakts, ka *Dunkin' Donuts* savas augstās pozīcijas franšīzu rangā ir nostiprinājis kā viens no labākajiem kafijas piedāvātājiem.⁸⁸

Anytime fitness. Tas ir sporta klubs, kas klientiem piedāvā unikālu iespēju, apmeklēt sporta klubu 24 stundas diennaktī, 365 dienas gadā. Šis sporta klubs ir īpaši piemērots tiem cilvēkiem, kuriem ir saspringts dienas ritms, lai ierastos uz sporta nodarbību kādā konkrētā laikā. Patiesībā šis sporta klubu tīkls savu pirmo uzņēmējdarbības vienību atvēra 2001. gadā un jau nākamajā gadā piedāvāja franšīzes iespējas. Neskatoties uz pietiekami neilgo pieredzi pasaules tirgū, *Anytime fitness* ir ierindots 2. vietā pēc *Entrepreneur* apkopotā TOP 500 franšīzu ranga. 2014. gadu var uzskatīt par *Anytime fitness* 'zvaigžņu stundu', jo 2014. gada janvārī uzņēmums sasniedza 2 miljonu kluba biedru skaitu. Tas notika brīdi pirms *Anytime fitness* papildināja pasaules tirgu ar 350 jauniem sporta klubiem. Kā arī septīto gadu pēc kārtas *Anytime fitness* ir spējīgs gada laikā papildināt tirgu ar 300 jaunām franšīzes vienībām gadā. *Anytime fitness* franšīzes šobrīd ir 21 pasaules valstī, ieskaitot Singapūru, Malaiziju, Honkongu un Amerikas Savienotās Valstis, kurās ir lielākais uzņēmuma franšīzu skaits. Franšīzu struktūrvienību izveides sensācija turpināsies arī 2015. gadā, kurā arī ir plānots pārdot un izveidot vēl 350 franšīzes, tādējādi paplašinot sporta klubu franšīzu skaitu, kurām 2014. gadā bija rekordliels ieņēmumu apjoms, kas sasniedza 900 miljonus ASV dolāru.⁸⁹

2014. gadā *Anytime fitness* franšīzu skaits sasniedza jau 2463 struktūrvienības. Franšīzes sākotnējā maksa ir 22 500 – 32 500 ASV dolāru, savukārt kopējās franšīzes izveidošanas izmaksas var sastādīt no 78 700 līdz 371 200 ASV dolāriem. Turpmākā autoratlīdzība, kuru franšīzes devējs vēlas saņemt no franšīzes ņēmēja ir konstanta summa jeb 549 ASV dolāri/mēnesī nevis kā lielākā daļa franšīzes devēju, kas nosaka konkrētu procentu no bruto mēneša ieņēmumiem.⁹⁰ Franšīzes līgums tiek noslēgts uz pieciem gadiem ar iespēju pagarināt līguma darbības termiņu. 40% no visiem *Anytime fitness* franšīzes ņēmēju pieder vairāk kā viena struktūrvienība. Franšīzes ņēmējiem tiek nodrošināta sākotnējā apmācība kā minimums sešu dienu garumā, un turpmāk franšīzes devēji nodrošina arī nepārtraukto apmācību, kā arī nepārtraukto atbalstu.⁹¹ Šādi biznesa apgriezieni rada ieinteresētību biznesa modelī, respektīvi,

⁸⁸*Franchise 500 Ranking*. Entrepreneur 2015. Vol. 43, Issue 1. PP 200 – 201

⁸⁹**Daley J.** *THE TOP 10*. Entrepreneur. 2015. Vol. 43, Issue 1. P 105

⁹⁰*Franchise 500 Ranking*. Entrepreneur 2015. Vol. 43, Issue 1. P 225

⁹¹**Entrepreneur.** *Anytime Fitness*. Pieejams: <http://www.entrepreneur.com/franchises/anytimefitness/306988-0.html> (skatīts 22.04.2015.)

vēlmi iesaistīties un būt vienam no franšīzes ņēmējiem. Autore uzskata, ka unikālais pakalpojuma piedāvājums, kas ļauj cilvēkiem apmeklēt sporta klubu jebkurā viņiem pieejamā laikā, patiešām ir liels izaicinājums franšīzes īpašniekiem, bet reizē ir viens no galvenajiem klientu ieinteresētības un biznesa attīstības faktoriem.

Pasaules franšīzes perspektīvas. Pasaules pazīstamu uzņēmumu veiksmīga pieredze biznesa attīstībā, izmantojot franšīzes metodi, ir lielā mērā saistīta arī ar franšīzes ņēmējiem, to iniciatīvu un motivāciju biznesa attīstībā. Potenciālo franšīzes ņēmēju lokā ir vērojamas jaunas tendences, palielinoties jaunās paaudzes īpatsvaram franšīzes ņēmēju lokā. Jaunā paaudze šajā aspektā tiek saistīta ar tām sievietēm un vīriešiem, kas ir dzimuši starp 1980. un 2000. gadu. Angļu valodā šo paaudzi mēdz asociēt ar vārdu *millennials*. Šī vecuma cilvēki var būt vērtīgi franšīzes ņēmēji, jo viņi ir gatavi ieklausīties un saņemt franšīzes devēja sniegto palīdzību, atbalstu. Iespējams, ka šīs paaudzes pārstāvjiem nav bagātīga pieredze, taču viņi var būt daudzpusīgi. Aptuveni desmit gadus atpakaļ būtu bijis grūti iedomāties, ka cilvēki, kas tikko sasnieguši divdesmit vai trīsdesmit gadu vecumu, varētu būt vieni no potenciālajiem franšīzes ņēmējiem, tādēļ, ka lielākoties franšīzes iegādājās turīgi uzņēmēji ar vēlmi individuāli attīstīties. Taču pēdējā laikā potenciālo franšīzes ņēmēju lokā aktīvi iesaistās jau iepriekš pieminētās jaunās paaudzes pārstāvji. Neskatoties uz informatīvās telpas veidoto stereotipu, ka šīs paaudzes cilvēki vairāk koncentrējas uz savām interesēm, izvairās no smagāka darba un sagaida uzslavas bez panākumiem, tomēr franšīzes devējiem ir cits viedoklis, saistot šo paaudzi ar enerģiskiem, daudzpusīgiem, gudriem un strādīgiem cilvēkiem. Pastāv uzskats, ka tuvāko divu gadu laikā 50 % no tiem franšīzes ņēmējiem, kuri pārvalda tādas franšīzes, kuru izveidošanā nav nepieciešami lieli ieguldījumi vai kuru pārvaldība ir iespējama arī no mājām, būs tieši jaunās paaudzes censoņi. Šāds divdesmit un trīsdesmit gadus vecu franšīzes ņēmēju īpatsvara pieaugums franšīzes industrijā ir saistāms ar krīzes gadiem, nepastāvīgo darba tirgu un izmaiņām nodarbinātības kultūrā. Jaunā paaudze ir piesardzīga pret saimnieciskās darbības veicējiem, uzņēmējiem, un vairāk ir ieinteresēta citās alternatīvās kā, piemēram, franšīze.⁹²

Šajā apakšnodaļā tika raksturota pasaules pieredze, izmantojot franšīzi biznesa attīstībā. Pasaules pieredzes aspektā nozīmīgu lomu ieņem Amerikas Savienotās Valstis, jo šo valsti mēdz asociēt ar franšīzes rašanās zemi. Pasaules pieredzes raksturošanā tika izvēlēti vairāku uzņēmumu piemēri, kas virza savu uzņēmējdarbību starptautiskos tirgos, izmantojot franšīzi, starp

⁹² **Entrepreneur.** *Why Millenials Are Becoming Franchisees.* Pieejams: <http://www.entrepreneur.com/article/243072> (Skatīts 05.05.2015)

uzņēmumu piemēriem autore raksturoja viesnīcu tīklu *Hampton Hotels*, kafijas veikalu jeb *coffee shop Dunkin' Donuts* un sporta klubu ķēdi *Anytime fitness*. Autore izvēlējās tieši šos piemērus franšīzes industrijas raksturošanai pasaulē, jo tie ir vieni no nozīmīgākajiem, veiksmīgākajiem šīs industrijas pārstāvjiem, kā arī izvēlētie piemēri norāda uz franšīzes metodes pielāgojamības aspektu visdažādākajiem uzņēmumiem. Turpmāka autore apskatīs, raksturos Latvijas tirgu un uzņēmumu piemērus franšīzes biznesa attīstības aspektā.

2.2. Esošās franšīzes biznesa raksturojums Latvijā

Arī Baltijas valstu tirgus ir pievilcīgs vairākiem starptautiski pazīstamiem un atzītiem zīmoliem. Tāpat arī neizsīkst vēlme potenciālo franšīzes ņēmēju lokā vadīt plaši atpazīstama zīmola struktūrvienību tieši Baltijas valstīs. Gluži tāpat kā pasaules mērogā arī Baltijas valstu tirgū darbojas organizācija, kuras mērķis ir veicināt franšīzes nozares attīstību Baltijā un Baltkrievijā, kā arī iepazīstināt šo reģionu ar pievilcīgām ārvalstu franšīzēm. Šī organizācija ir Franchise Hub, kuras tirgus fokuss ir Baltija(Lietuva un Latvija) un Baltkrievija, jo citām starptautiskām franšīzes organizācijām parasti vai nav pieejama, vai ir pieejama skopa informācija par konkrētā tirgus situāciju franšīzes industrijā.⁹³

Piemēram, Lietuvā franšīzes metode nav guvusi plašu atzinību biznesa attīstībai. Tikai 0.02% no lietuviešu uzņēmumiem darbojas kā franšīzes devēji. Tāpat Lietuvā trūkst arī zinātnisku pētījumu par franšīzes metodi vai to, kādēļ tik maz uzņēmumu izvēlas to pielāgot savam uzņēmējdarbības modelim.⁹⁴ Līdzīgas franšīzes rakstura iezīmes ir vērojamas arī Latvijā, tādēļ turpmāk autore veiks esošo franšīzes biznesa raksturojumu Latvijā.

Latvijas uzņēmumu interese par franšīzes metodi ir palielinājusies, tomēr kopumā vietējie uzņēmēji šajā jomā vel ir diezgan nepieredzējuši – tiek sperti pirmie soļi un gūtas mācības no kļūdām.⁹⁵Latvijas ekspertu viedoklis ir teju vai vienlīdzīgs norādot, ka franšīzei Latvijā tāpat kā visā pasaulē ir tendence attīstīties, tiesa Latvijā šī attīstība noris daudz lēnāk. Viens no iemesliem

⁹³Franchise Hub. <http://www.franchisehub.eu/about-us> (skatīts 25.04.2015.)

⁹⁴Kavaliauske M., Vaiginiene E. *Franchise business development: Theoretical consideration*. Pieejams: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B5QOzMcYQR8J:www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2011.33/pdf_1+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=lv (atsauce 13.05.2015.) (citēts: <http://www.stat.gov.lt/en/home>)

⁹⁵Dienas Bizness. *Franšīze – straujākai izaugsmei ārvalstīs*. Pieejams: <http://www.gatewaybaltic.com/pdf/Fransize-Straujakai-Izaugsmei-Arvalstis-30-01-2014-Dienas-Bizness.jpg.pdf> (skatīts 24.04.2015.)

lēnajai attīstībai ir saistīts tieši ar globālajiem zīmoliem, jo Latvijas tirgus kapacitāte ir pietiekami maza, taču globālo zīmolu franšīzes izveidošanas izmaksas ir samērā augstas.⁹⁶

Franšīzes tiesiskais regulējums. Latvijā kopš 2008. gada franšīzes ņēmēja tiesības un pienākums regulē Komerclikuma D daļa. Tas ievērojami atvieglo franšīzes ņēmēja un franšīzes devēja savstarpējās līgumiskās attiecības, gadījumā, ja kāda no pusēm pārkāpj kādu no franšīzes līgumā norādītajiem punktiem, tad ir iespēja celt prasību pret pārkāpēju. Tādējādi arī Komerclikumā ietvertie noteikumi nodrošina efektīvāka biznesa attīstību ar franšīzi Latvijas teritorijā. Turpmāk tiks analizēta Komerclikuma D daļa un tā nozīmes franšīze attīstībai Latvijā.

Uz franšīzes līguma pamata tiek balstītas abu iesaistīto pušu attiecības, tiesības un pienākumi. Franšīzes līguma normatīvais regulējums Latvijā parādījās vien 2008. gadā, kas vēl aizvien norāda uz šī biznesa attīstības metodes inovatīvumu. Franšīzes līgums ir tāds līgums, ar kuru komersants jeb franšīzes devējs piešķir otram līdžējam, kas ir franšīzes ņēmējs, tiesības izmantot sava biznesa preču zīmi, citas intelektuālā īpašuma tiesības, zinātību preču pārdošanā, izplatīšanā vai pakalpojumu sniegšanā atbilstoši franšīzes devēja izstrādātajai un pārbaudītajai sistēmai jeb franšīzei, bet franšīzes ņēmējs samaksā nolīgto atlīdzību. Lai nodrošinātu līguma tiesisko spēku, protams, franšīzes līgums ir jāslēdz rakstveidā.⁹⁷ Rakstveida forma grantēs to, ka abas puses izpildīs tās saistības, par kurām tās bija vienojušās pirms līguma parakstīšanas, nepieļaujot, ka kādai no pusēm piespiedu kārtā ir jāveic nepamatoti uzdevumi vai pienākumi, kas nav ietverti franšīzes līgumā.

Franšīzes devējs ir iniciators biznesa attīstībai ar franšīzi un viņš pavisam noteikti vēlas būt piesardzīgs, lai franšīzes ņēmējs nerīkotos negodīgi pēc tam, kad tas savā īpašumā būs ieguvis franšīzi, tāpēc franšīzes līgums darbojas, kā sava biznesa aizsardzības mehānisms. Pirms paša līguma noslēgšanas franšīzes devējam ir ļoti atbildīgs solis, kas ir franšīzes ņēmēju meklēšana un viņu potenciāla izvērtēšana kā topošajiem franšīzes ņēmējiem. Komerclikums nosaka, ka franšīzes devējam ir pienākums pirms franšīzes līguma noslēgšanas par franšīzi rakstveidā sniegt noteiktu informāciju franšīzes ņēmējiem:

- par faktiskajiem apstākļiem atbilstošu piedāvātās franšīzes vispārīgu raksturojumu,
- pierādījumus par franšīzē ietverto tiesību esamību un vispārīgu zinātības raksturojumu,

⁹⁶**Dienas Bizness.** *Franšīze Latvijā attīstās bruņurupuča tempā.* Pieejams: <http://www.db.lv/foto-video/video/fransize-latvija-attistas-brunurupuca-tempa-244606> (skatīts 28.04.2015)

⁹⁷LR likums *Komerclikums*, LR Saeima un Valdības Ziņotājs, Nr. 11, 01.06.2000. (ar turpmākiem grozījumiem)

- franšīzes līguma termiņu un tā pagarināšanas iespējām,
- franšīzes izmantošanas atlīdzības lielumu un tās samaksas kārtību,
- citu informāciju, kuru franšīzes devējs uzskata par nepieciešamu, slēdzot franšīzes līgumu.⁹⁸

Korektas un iespēju robežās detalizētas informācijas norādīšana ietaupīs laiku gan franšīzes devējam, potenciālo kandidātu novērtēšanā, gan arī franšīzesņēmējiem, kuri spēs laicīgi novērtēt savas vēlmes un reālās iespējas kļūt par konkrētās franšīzesņēmējiem.

Maldīgs ir uzskats, ka izvēloties biznesa attīstību ar franšīzes metodi, visa atbildība par biznesa attīstību gulstas uz katra individuālā franšīzesņēmēja pleciem. Pirmkārt, jau tas ir franšīzes devēja unikālais biznesa modelis, kuru viņš ir izveidojis un viņam arī vajadzētu būt ieinteresētam tā turpmākajā attīstībā. Franšīzes devējam ir pienākums nodrošināt, lai franšīzes līgumā norādītās intelektuālā īpašuma tiesības būtu spēkā visā šī līguma spēkā esamības laikā. Tas nozīmē, ka gadījumā, ja franšīzesņēmējs saskarēs ar kādu neatrisināmu situāciju viņa zināšanu trūkuma dēļ par konkrētā procesa pārvaldību, tad franšīzes devējam ir jānodrošina nepieciešamā apmācība, asistēšana. Franšīzes devējam saskaņā ar franšīzes līguma noteikumiem ir pienākums sadarboties ar franšīzesņēmēju un sniegt viņam atbalstu visā franšīzes līguma spēkā esamības laikā. Franšīzes devējam it īpaši ir pienākums apmācīt franšīzesņēmēju, sniegt viņam komerciālo un tehnisko palīdzību, grāmatvedības, piegādes, loģistikas, vadības, kā arī citus pakalpojumus un informāciju, kas nepieciešama franšīzes izmantošanai atbilstoši franšīzes līguma noteikumiem. Franšīzes devējs nodod franšīzesņēmējam visus dokumentus (instrukcijas, atļaujas, licences, tehniskos noteikumus, aprakstus u.c.), kas nepieciešami franšīzes izmantošanai atbilstoši franšīzes līgumam. Ja franšīzesņēmēja pienākums ir iegādāties preces tikai no franšīzes devēja vai viņa noteiktas personas, franšīzes devēja pienākums ir nodrošināt preces piegādi saprātīgā laikā.⁹⁹ Šī var būt ļoti izplatīta situācija iegādājoties franšīzi, kas sniedz ēdināšanas pakalpojumus, piemēram, franšīzesņēmējam ir pienākums iegādāties noteiktas izejvielas ēdiena pagatavošanai no franšīzes devēja.

Būtisks ir arī mārketinga jeb zīmola atpazīstamības aspekts, par kuru atbild gan franšīzes devējs, gan franšīzesņēmējs. Franšīzes devējam saskaņā ar franšīzes līguma noteikumiem ir pienākums nodrošināt franšīzes reklamēšanas un atpazīstamības pasākumus, rūpējoties par

⁹⁸LR likums *Komerclikums*, LR Saeima un Valdības Ziņotājs, Nr. 11, 01.06.2000. (ar turpmākiem grozījumiem)

⁹⁹Turpat

franšīzes labās slavas uzturēšanu.¹⁰⁰ Šis ir labvēlīgs aspekts franšīzes ņēmējam, jo viņam tiks sniegts liels atbalsts no franšīzes devēja puses, lai palīdzētu piesaistīt potenciālos klientus, tāpat arī franšīzes ņēmējs var izdarīt iniciatīvu no savas puses par kādas mārketinga aktivitātes priekšlikuma izdarīšanu.

Franšīzes ņēmēja pienākums pirms franšīzes līguma noslēgšanas ir sniegt franšīzes devējam aktuālas un patiesas ziņas par apstākļiem, kuriem ir būtiska nozīme, slēdzot franšīzes līgumu. Piemēram, tas varētu būt saistīts ar franšīzes ņēmēja finansiālo situāciju. Gadījumā, ja franšīzes ņēmēja rokās nav naudas summa, par kādu franšīzes devējs piedāvā pārdot franšīzi, tad par to ir jāinformē, un noteikti nevajadzētu maldināt franšīzes devēju tikai tāpēc, ka franšīzes ņēmējam ir vēlme iegūt šīs unikālās noteikta zīmola komercpilnvarojuma tiesības.¹⁰¹

Kad franšīzes līgums ir parakstīts, tad franšīzes ņēmējam ir pienākums izmantot franšīzi atbilstoši franšīzes līguma noteikumiem, pakļaujoties saprātīgiem franšīzes devēja norādījumiem, respektējot franšīzes devēja preču zīmi, citas intelektuālā īpašuma tiesības, zinātību preču pārdošanā, izplatīšanā vai pakalpojumu sniegšanā un nekaitējot franšīzes devēja labajai slavai. Piemēram, autosalons ir ieguvis tiesības pārdot *Volkswagen* markas automašīnas, tad šim auto dīlerim vajadzētu sekot šīs automašīnas zīmola labajai praksei un tēlam produkcijas tirdzniecībā, klientu apkalpošanā, jo kā zināms, tad *Volkswagen* markas automašīnas sabiedrībā tiek asociētas ar augsto vācu kvalitāti. Tāpat franšīzes ņēmējam nevajadzētu aizmirst, ka zīmols, kuru viņš pārstāv, nav viņa radīts un izgudrots, jo viņš ir tikai franšīzes turētājs, tāpēc arī informācijas izpaušana trešajām pusēm nav pieļaujama. Komerclikums norāda, ka franšīzes ņēmējam ir pienākums nerīkoties pretēji franšīzes līguma mērķim un neizpaust trešajām personām komercnoslēpumus, kas franšīzes ņēmējam uzticēti vai kļuvuši zināmi, izmantojot franšīzi. Šāds pienākums franšīzes ņēmējam ir arī piecus gadus pēc franšīzes līguma izbeigšanās. Franšīzes ņēmējam ir pienākums sniegt franšīzes devējam informāciju, kas nepieciešama franšīzes līgumā nolīgto franšīzes devēja saistību izpildei, kā arī atļaut franšīzes devējam parastajā darba laikā pārbaudīt franšīzes ņēmēja darbu preču pārdošanas vai pakalpojumu sniegšanas vietā.¹⁰² Lai gan franšīzes ņēmējs darbojas kā neatkarīgs uzņēmējs, tas tomēr ir diezgan ciešā franšīzes devēja pakļautībā, jo franšīzes devējs būs ieinteresēts, lai ar katras jaunas franšīzes izveidi uzņēmuma tēls nepasliktinātos, bet gluži pretēji uzlabotos.

¹⁰⁰LR likums *Komerclikums*, LR Saeima un Valdības Ziņotājs, Nr. 11, 01.06.2000. (ar turpmākiem grozījumiem)

¹⁰¹Turpat

¹⁰²Turpat

Uzņēmumu raksturojums. Arī Latvijas tirgus ir pievilcīgs vairākiem starptautiski pazīstamiem ārzemju uzņēmumiem. Protams, ne visi uzņēmumi, kuri ir spējuši iekarot Latvijas tirgu izvēlas sava biznesa attīstību ar franšīzi. Piemēram, ātrās ēdināšana restorāns KFC, kas ir paziņojis par savu darbības paplašināšanu, ienākot Latvijas tirgū, taču tas nedarbosies uz franšīzes līguma pamata, jo 1992. gadā uzņēmums reģistrēja savu preču zīmi Latvijā, tādējādi Latvijā tiks atvērtas šī uzņēmuma filiāles.¹⁰³ Baltijas Franšīzes fonda pārstāve Tatjana Meļehova norāda, ka Latvijā konkrēta statistika par franšīzi kā biznesa veidu nav pieejama, jo franšīzēm nav nepieciešams reģistrēties. Pēc juridiskā statusa franšīzes nekādi neatšķiras no parastiem uzņēmumiem, taču bieži vien franšīzes nemaz nevēlas, lai kāds zinātu, ka tīkla uzņēmumi jeb franšīzes pieder dažādiem uzņēmumiem.¹⁰⁴ Taču Latvijā ir vairāku uzņēmumu piemēri, kas ir spējuši attīstīt savu uzņēmējdarbību tieši ar franšīzi Latvijas tirgū. Viens no spilgtākajiem ārzemju uzņēmumu piemēriem ir Subway, kas franšīzes izveidi uzsāka vien 2014. gada vidū un teju gada laikā Latvijā jau franšīzu skaits ir sasniedzis četras struktūrvienības. Savukārt ir vairāki vietējie uzņēmumi, kas ar franšīzes palīdzību attīsta savu darbību ārvalstu tirgos.

Subway. Uzņēmums *Subway* savu pirmo ātrās ēdināšanas restorānu atvēra 1965. gadā, taču pirmā franšīze tika pārdota 1974. gadā. 2014. gadā visā pasaulē bija atvērtas vairāk kā 43 000 *Subway* franšīzes, kamēr Latvijā pirmā franšīze parādījās 2014. gada 27. jūnijā. Šobrīd Latvijā kopumā ir četras ātrās ēdināšanas restorāna *Subway* franšīzes. Šīs četras struktūrvienības pieder trim dažādiem franšīzes ņēmējiem Latvijā. Iespējams, ka uzņēmuma *Subway* attīstība Latvijā turpināsies, jo lai gan uzņēmums tiek iedalīts ātrās ēdināšanas restorānu kategorijā, tomēr tā piedāvātais sviestmaīžu sortiments ir ļoti plašs un tiek pagatavots pat pēc individuālām klienta vēlmēm, tūlītēji viņa acu priekšā. Kā norāda arī viens no franšīzes ņēmējiem Latvijā, tad sortiments tiek veidots atbilstoši vietējiem garšas un ēšanas paradumiem.¹⁰⁵

Neskatoties uz to, ka Latvijā ir 3 *Subway* franšīzes ņēmēji, viņi visi darbojas vienotā *Subway* franšīzes tīklā, uz kuriem attiecas arī daži vienoti regulējumi. Piemēram, kā jau iepriekš darbā tika norādīts, tad sākotnējā maksa par franšīzi ir 15 000 ASV dolāru. Tāpat arī visiem franšīzes ņēmējiem ir jāmaksā turpmākā autoratlīdzība, kas ir 8% no katra mēneša neto pārdošanas ieņēmumiem. Katra franšīzes ņēmēja noslēgtā līguma periods ir 20 gadi ar iespēju

¹⁰³**The Baltic Course.** *Kentucky Fried Chicken and Pizza Hut to open in Riga.* Pieejams: http://www.baltic-course.com/eng/good_for_business/?doc=100157 (Skatīts 26.04.2015.)

¹⁰⁴**Dienas Bizness.** *Franšīze Latvijā attīstās bruņurupuča tempā.* Pieejams: <http://www.db.lv/foto-video/video/fransize-latvija-attistas-brunurupuca-tempa-244606> (skatīts 28.04.2015)

¹⁰⁵**TVNET.** *Iepirkšanās centrā Olimpia atvērs Subway bistro.* Pieejams: <http://financenet.tvnet.lv/nozares/549010-iepirkšanas-centra-olimpia-atverts-subway-bistro> (skatīts 26.04.2015.)

pagarināt franšīzes līgumu. Lai gan katrs franšīzes ņēmējs ir ieinteresēts piesaistīt klientus tieši savai franšīzei, tomēr katrs no franšīzes ņēmējiem ir iesaistīts visa franšīzes tīkla mārketinga aktivitāšu veidošanā un nodrošināšanā.¹⁰⁶ Šis patiesībā ir ļoti būtisks aspekts, jo lielākoties patērētāji viena zīmola struktūrvienības īpaši nemēdz atdalīt. Protams, ka patērētājs visdrīzāk izvēlēsies apmeklēt to franšīzi, kas būs pieejamāka, respektīvi, tuvāk viņa darba vietai vai dzīvesvietai, taču vienas franšīzes veiksmīga mārketinga kampaņa, var rosināt arī patērētāju interesi ne tikai konkrētās franšīzes apmeklēšanā, bet kopējā uzņēmuma tēla atpazīstamības radīšanā.

Protams, ne tikai starptautisku zīmolu uzņēmumi var gūt panākumus no biznesa attīstības ar franšīzi, bet arī Latvijas uzņēmumi pasaules tirgū ir spējīgi konkurēt izveidojot franšīzes. Tāpat arī vairāki Latvijas uzņēmumi savas darbības sākumā jau skaidri nosaka sava biznesa attīstības virzienus, izvēloties franšīzes metodi. Ar franšīzes palīdzību uzņēmumi vēlas arī attīstīt savu darbību vietējā tirgū. Tādēļ turpmāk autore apskatīs vairākus uzņēmumu piemērus, kas sava biznesa attīstībai ir izvēlējušies franšīzi visdažādākajās to attīstības pakāpēs.

Dzintars. Viens no nozīmīgākajiem Latvijas uzņēmumiem, kas savu biznesu starptautiskos tirgos attīsta ar franšīzi ir kosmētikas un smaržu ražotājs a/s *Dzintars*. Šis uzņēmums ir viens no vecākajiem, taču nemainīgs kosmētikas un smaržu ražošanas tirgus līderis Latvijā, kas pēc 2014. gada datiem ražo vairāk nekā 1300 dažādus kosmētikas un parfimērijas izstrādājumus. Zīmols *Dzintars* jau vairāku gadu garumā ir plaši pazīstams Latvijas tirgū. Šobrīd uzņēmumam ir 46 firmas veikali Latvijā.¹⁰⁷ Kā norāda uzņēmuma pārstāvis, tad no Latvijas uzņēmējiem ir saņemti piedāvājumi franšīzes iegādei un izveidei Latvijas teritorijā, taču līdz šim biznesa attīstība ar franšīzi tiek īstenota tikai starptautiskos tirgos, un Latvijā esošie veikali pieder a/s *Dzintars*. Viennozīmīgi interese no Latvijas uzņēmēju puses mudina a/s *Dzintars* raudzīties un strādāt pie Latvijas tirgus franšīzes veikalu koncepcijas izveides.¹⁰⁸

Ar franšīzes ņēmēju ieinteresētību un starpniecību pasaulē šobrīd ir izveidotas 80 uzņēmuma *Dzintars* veiklu franšīzes. Lielākā daļa no tām ir Krievijā jeb kopumā 40 franšīzes.

¹⁰⁶**Entrepreneur.** *Subway*. Pieejams:<http://www.entrepreneur.com/franchises/subway/282839-0.html> (skatīts 26.04.2015.)

¹⁰⁷**Dienas Bizness.** *Šodienas Dzintars nav tas pats, kas vakardienas Dzintars*. Pieejams:<http://www.db.lv/razosana/sodienas-dzintars-nav-tas-pats-kas-vakardienas-dzintars-409667> (skatīts 04.05.2015.)

¹⁰⁸**Dienas Bizness.** *Dzintars strādā pie Latvijas franšīzes veikalu koncepcijas*. Pieejams:<http://www.db.lv/razosana/dzintars-strada-pie-latvijas-fransizes-veikalu-koncepcijas-242570> (skatīts 04.05.2015.)

Krievija ir arī pirmā partnervalsts, kurā tika izveidota franšīze 2010. gadā. Bez Krievijas 33 franšīzes veikalus ir Ukrainā, 3 franšīzes ir Kazahstānā, 3 – Lietuvā un 1 – Baltkrievijā.¹⁰⁹

A/s *Dzintars* potenciālajiem franšīzesņēmējiem piedāvā iegādāties un attīstīt vienas struktūrvienības franšīzi. Īpaša priekšrocība, ar ko saskaras a/s *Dzintars* franšīzesņēmēji ir tāda, ka tiem nav jāmaksā turpmākā autoratlīdzība no franšīzes apgrozījuma. Franšīzesņēmējiem tiek piedāvāts dažāds atbalsts franšīzes izveidē, piemēram, apmācības *Dzintars* mācību centrā, kas ir saistītas ar veiksmīgu franšīzes darbību, klientu apkalpošanu un zinātniskās un tehniskās informācijas apmaiņu. Tāpat franšīzesņēmējiem ir iespēja saņemt gatavu dizainera veidotu risinājumu veikala noformējumam. Ir divu veidu veikalu formāti, ko piedāvā iegādāties franšīzesdevējs uz franšīzes līguma pamata. Pirmkārt, tas ir atsevišķs veikals tirdzniecības galerijā, kura kopējā platība ir no 20 līdz 50 m², otrkārt, potenciālie franšīzesņēmēji var izveidot "salu" jeb nelielu paviljonu, kura kopējā platība ir 6 līdz 15 m².¹¹⁰ Tādējādi franšīzesņēmēji var izvērtēt savas finansiālās iespējas un vadības spējas attīstīt a/s *Dzintars* franšīzi.

NelleUlla. Biznesa attīstību ar franšīzi ir iespējams izveidot visdažādāko nozaru pārstāvjiem, kā arī jebkurā uzņēmuma darbības pastāvēšanas gadā. Par piemēru šādam argumentam ir izvēlēts uzņēmums *NelleUlla*, kas Latvijas tirgū savu darbību ir uzsācis pavisam nesen jeb 2014. gada vasarā, kad uzņēmums *Premium chocolate Ltd* radīja jaunu latviešu zīmolu *NelleUlla*. Šī zīmola paspārnē tiek ražotas šokolādes. Kā norāda uzņēmuma direktore Laura Sebre, tad *NelleUlla* tirgū tiks pozicionēts kā "meža šokolādes" ražotājs, kuras izejvielu sastāvā ir ogas. Meža šokolādes radītājas, vēstneses un iedvesmotājas ir sievietes no ziemeļu galvaspilsētas Rīgas.¹¹¹ Produkcijas sortiments ietver trifeles, šokolādes tāfelītes, šokolādes tāfelītes ar auksti kaltētām ogām, šokolādes plāksnes un marmelādes. Uzņēmuma galvenā uzmanība tiek pievērsta tieši trifeļu ražošanai. Šobrīd ir iespējams iegādāties 35 dažādu garšu trifeles.

NelleUlla savu produkciju Latvijas tirgus klientiem sākotnēji piedāvāja iegādāties vienīgi ar interneta starpniecību, uzņēmuma mājas lapā www.nelleulla.com. Taču nesen ir atvērts arī *NelleUlla* koncepta veikals Vecrīgā, kurā šokolādes var iegādāties ikviens pilsētas iedzīvotājs un viesis.¹¹² Lai gan šis zīmols Latvijas tirgum vēl nav plaši pazīstams, uzņēmums jau kā savu biznesa attīstības metodi ir izvēlējis franšīzi. Kā iepriekš darbā tika minēts, tad būtisku lomu franšīzes izveidē ieņem franšīzes konsultāciju uzņēmumi, ar kuru starpniecību ir iespējams

¹⁰⁹ Rutule E., Ērgle A.8 *Latvijas uzņēmumi, kurus grib pasaulē. Ir Nauda*. Maijs 2014 33.lpp

¹¹⁰ *Dzintars. Franšīze*. Pieejams: <http://www.dzintars.lv/lv/company/franchise/> (skatīts 04.05.2015.)

¹¹¹ *Dienas Bizness. Latvijas saldumu tirgū ienāk ar jaunu mežonīgu zīmolu*. Pieejams: <http://www.db.lv/foto-video/foto/latvijas-saldumu-tirgu-ienak-ar-jaunu-mezonigo-zimolu-418337> (skatīts 05.05.2015.)

¹¹² Turpat

panākt kvalitatīva franšīzes līguma izveidi un sekmīgāku potenciālo franšīzesņēmēju atrašanu. Uzņēmums *NelleUlla* ir viens no Latvijas franšīzes konsultāciju uzņēmuma *Francorp Baltic* klientiem, tādējādi *NelleUlla* ar zinošu konsultantu palīdzību izstrādāja nepieciešamo franšīzes dokumentāciju, kā arī ieguva vērtīgas konsultācijas vispārīgos biznesa attīstības jautājumos.

Potenciāliem franšīzesņēmējiem, kuri ir ieinteresēti sadarboties ar *NelleUlla* un iegādāties šī uzņēmuma franšīzi ir jāreķinās ar kopējo ieguldījumu, kas ir mērāms no aptuveni 65 578 līdz 101 293 ASV dolāru. No šīs summas sākotnējā maksa par franšīzi ir 22 360 līdz 27 950 ASV dolāru. Savukārt turpmākā autoratlīdzība, ko franšīzesņēmējam būs jāmaksā devējam ir 6% no mēneša bruto pārdošanas apjoma. Protams, arī *NelleUlla* vēlas, lai potenciālie franšīzesņēmēji un viņu pakļautībā esošie darbinieki ir zinoši, tādēļ uzņēmums piedāvā nedēļu ilgas teorētiskas un praktiskas veikala vadīšanas un klientu apkalpošanas apmācības. Franšīzes devēji nodrošina arī atbalstu potenciālās franšīzes vietas izvēlē, mārketinga aktivitāšu īstenošanā, veikala atklāšanā, veikala aprīkojuma un iekārtu iegādē, turpmākajā produkcijas attīstībā. Papildus tam uzņēmums iepazīstinās franšīzesņēmējus ar franšīzes pārvaldības rokasgrāmatu, kas nodrošinās veiksmīgāku jaunizveidotā veikala operatīvo pārvaldi.¹¹³

Lai gan uzņēmumam vēl nav nevienas franšīzes, kas, iespējams, ir saistāms ar *NelleUlla* neseno pastāvēšanas vēsturi, tomēr unikālā zīmola pozicionēšana, un sakārtotā franšīzes iegādes un izveides sistēma, kas atvieglo turpmāko sadarbību, var mudināt potenciālos franšīzesņēmējus apsvērt šīs franšīzes iegādes iespējas.

Narvesen. *Narvesen* ir vadošais preses, ātro uz kodu un servisa pakalpojumu tīkls Latvijā, kas pieder norvēģu uzņēmumam *Reitan Convenience*. *SIA Narvesen Baltija* ir norvēģu uzņēmuma *Reitan Convenience* ģimenes uzņēmums, kuram pieder *Narvesen* zīmols. Uzsākot darbu Latvijā *Narvesen* piederēja savas tirdzniecības vietas ar algotiem darbiniekiem, taču šobrīd *SIA Narvesen Baltija* darbojas vienīgi kā franšīzes devējs.¹¹⁴ Šobrīd ir izveidotas 258 tirdzniecības vietas Latvijā, un visas ir nodotas franšīzesņēmēju rokās.

Potenciālajiem franšīzesņēmējiem netiek piedāvāta iespēja iegādāties *Narvesen* franšīzi, bet gan tiek slēgts sadarbības līgums ar franšīzesņēmēju, nododot viņa rīcībā aprīkotu tirdzniecības vietu ar mērķi izplatīt noteiktu produkciju un īstenot *Narvesen* zīmola vērtības. *Narvesen Baltija* darbojas kā atbalsta birojs esošajiem un potenciālajiem franšīzesņēmējiem, nodrošinot gan apmācības, gan atbalstu. Lai franšīzesņēmējs varētu veiksmīgi pārvaldīt savu

¹¹³ **Francorp Baltic.** *NelleUlla*. Pieejams: <http://francorpbaltic.com/en/franchise/nelleulla/> (skatīts 05.05.2015.)

¹¹⁴ *SIA Narvesen Baltija* nepublicētie materiāli

tirdzniecības vietu, tad tiek nodrošinātas tirdzniecības vadības apmācības. Protams, nozīmīgs ir ne tikai franšīzes ņēmējs, bet arī viņa pakļautībā esošie darbinieki, kuriem arī tiek nodrošinātas klientu apkalpošanas apmācības. Tāpat arī tirdzniecības vietas darbības laikā tiek īstenots arī turpmākais atbalsts un tikšanās, lai veicinātu katras struktūrvienības un visa tīkla darbības efektivitāti, sasniedzot vēlamos rezultātus.¹¹⁵

Izvēle par biznesa attīstību ar franšīzes metodi ir veicinājusi SIA *Narvesen Baltija* panākumus. Pēc Lursoft pieejamajiem datiem uzņēmuma apgrozījums 2014. gadā salīdzinot ar 2013. gadu ir pieaudzis par 72,72%, tādējādi uzņēmuma peļņa pēc nodokļu nomaksas ir dubultojusies. Pateicoties veiksmīgai attīstībai SIA *Narvesen Baltija* ir iekļauts Lursoft un laikraksta *Dienas Bizness* veidotā lielāko uzņēmumu TOP 500, pēc 2013. gada apgrozījuma ieņemot 188. vietu.¹¹⁶

Šajā apakšnodaļā tika apskatīti Latvijas uzņēmumu piemēri, kas ir uzsākuši izmantot franšīzi sava biznesa attīstībai. Salīdzinājumam tika apskatīts arī starptautiski atpazīstama uzņēmuma *Subway* līdzšinējā attīstība Latvijas tirgū. Uzņēmums *Subway* tika izvēlēts, jo tas ir viens no visplašāk pārstāvētajiem franšīzes struktūrvienību uzņēmumiem pasaulē, tādējādi izceļot to kā nozīmīgu spēlētāju franšīzes industrijā. Savukārt Latvijas uzņēmumu piemēri, kas bija a/s *Dzintars*, uzņēmums *NelleUlla* un SIA *Narvesen Baltija*, tika izvēlēti, jo katrs no uzņēmumiem atrodas dažādās franšīzes īstenošanas stadijās, tādējādi raugoties uz franšīzi no dažādiem aspektiem, kā arī šie uzņēmumi ir pamats turpmākajam pētījumam, noskaidrojot Latvijas ekspertu vērtējumu par franšīzes biznesa attīstības iespējām. Nākamajā daļā ir raksturots un analizēts autores veiktais pētījums.

¹¹⁵ **Dienas Bizness.** *Franšīze: McDonld's un Narvesen pieredze.* Pieejams: <http://www.db.lv/tirdznieciba/mazumtirdznieciba/fransize-mcdonald-s-un-narvesen-pieredze-422035> (skatīts 03.04.2015.)

¹¹⁶ **Dienas Bizness.** *Narvesen Baltija apgrozījums audzis un peļņa dubultojusies.* Pieejams: <http://www.db.lv/tirdznieciba/narvesen-baltija-apgrozijums-audzis-un-pejna-dubultojusies-431227> (skatīts 04.04.2015.)

3. FRANŠĪZES ANALĪZE UN IESPĒJAS LATVIJĀ

3.1. Pētījuma metodoloģiskais pamatojums

Lai pēc iespējas veiksmīgāk veiktu franšīzes biznesa attīstības analīzi un tās perspektīvas, autore centās noskaidrot abu iesaistīto pušu, respektīvi, franšīzes devēju un potenciālo franšīzes ņēmēju viedokli franšīzes biznesa attīstībā un pievilcībā. Pētījumā tika izmantotas divas respondentu kopas – franšīzes devēji, franšīzes ņēmēji.

Pirmkārt, franšīzes devēju kopu pārstāvēja Latvijas uzņēmumu eksperti, kuriem ir gan liela pieredze biznesa attīstībā ar franšīzi, piemēram, a/s *Dzintars*, gan mazāka pieredze, tomēr skaidra vīzija par biznesa attīstību ar franšīzi, piemēram, uzņēmums *NelleUlla*. Pētījuma gaitā kopumā tika intervēti četri Latvijas uzņēmumu pārstāvji. Divi no uzņēmumiem jau īsteno sava biznesa attīstību ar franšīzi, tā ir jau pieminētā a/s *Dzintars*, kur intervijā piedalījās eksperte, projektu vadītāja Jūlija Minova, un SIA *Narvesen Baltija* eksperts, personāla un komunikāciju vadītājs Andis Aleksandrovs. Savukārt divi uzņēmumi vēl ir šīs biznesa attīstības metodes ieviešanas sākuma posmā, tie ir, uzņēmums *NelleUlla*, un intervijā piedalījās eksperte, valdes locekle Inga Jubele, un uzņēmuma *Apsara* eksperts, tirdzniecības un mārketinga vadītājs Jānis Vagals. Otrkārt, kā nākamā respondentu kopa, kas tika iesaistīta pētījumā ir potenciālie franšīzes ņēmēji. Kā jau autore iepriekš darbā norādīja, tad franšīze tiek saistīta ar iespēju iegūt savu pirmo pieredzi uzņēmējdarbībā, un jaunākās tendences norāda, ka arvien jaunākiem cilvēkiem šāds biznesa modelis kļūst saistošāks. Tādēļ otra respondentu kopa ir potenciālie franšīzes ņēmēji jeb Latvijas studenti, kas studē sociālās zinātnes, komerczinātnes un arī tiesību zinātņu studenti. Šo respondentu kopu pārstāvēja gan sievietes, gan vīrieši, galvenokārt vecumā no 18 līdz 40 gadiem. Respondenti bija galvenokārt dažādu bakalaura studiju programmu studenti, taču savu viedokli pauda arī maģistranti.

Pētījumā tika izmantotas divas pētniecības metodes un instrumenti – ekspertu intervija un aptauja studentu vidū. Galvenais ekspertu intervijas mērķis bija noskaidrot Latvijas franšīzes devēju pieredzi biznesa attīstībai ar franšīzi. Izmantojot ekspertu intervijas metodi, ir iespējams noteikt un izvērtēt konkrētus piemērus uzņēmējdarbības attīstīšanai ar franšīzi, respektīvi, uzzinot ne tikai statistikas datus, bet individuālu pieeju inovatīvas un pat mūsdienīgas biznesa attīstības metodes izmantošanā. Kas attiecas uz ekspertiem, tad tika izmantota slēgtās intervijas metode

(*open ended*). Visiem ekspertiem tika uzdoti kopumā pieci jautājumi, un uz šiem jautājumiem eksperti varēja sniegt atbildes brīvā formā.

Otra pētniecības metode, kas tika izmantota ir aptaujas anketa. Galvenais aptaujas mērķis bija noskaidrot studentu zināšanas par franšīzi kā biznesa attīstības metodi, kas Latvijas tirgū vēl aizvien ir ne tik plaši apspriesta tēma. Papildus tam tika noskaidrota arī studentu ieinteresētība šāda biznesa attīstības metodē, un to vēlme kļūt par potenciālajiem franšīzes ņēmējiem. Anketa tika veidota no 12 jautājumiem. No tiem 11 ir slēgta tipa jautājumi, kuros respondentam ir jāizvēlas viens vai vairāki no piedāvātajiem atbilžu variantiem, viens jautājums ir atvērta tipa, aicinot respondentu sniegt savu viedokli, kas viņaprāt ir veiksmīga biznesa pamatā. Aptaujā respondenti tika aicināti atbildēt uz jautājumiem par franšīzes būtību un galvenajām priekšrocībām gan no franšīzes devēju skatu punkta, gan no studentu kā franšīzes ņēmēju skatījuma. Tādējādi iegūstot informāciju par studentu vispārīgām zināšanām par konkrēto biznesa attīstības metodi. Tāpat studentiem tika uzdoti jautājumi, kas saistīti ar šīs metodes atpazīstamību, tās veicināšanu un studentu ieinteresētību šāda veida biznesa attiecībās. Aptauja tika veikta interneta vidē <http://www.visidati.lv/aptauja/1076452616/>, un kopumā aptaujā piedalījās 200 respondenti.

Pētījums tika veikts no 2015. gada aprīļa līdz maijam, lai uzzinātu pēc iespējas aktuālāku franšīzes devēju sniegto informāciju un franšīzes ņēmēju viedokli, zināšanas.

Pētniecībā iegūtie rezultāti un to analīze tiks atspoguļoti turpmākajās apakšnodaļās.

3.2. Latvijas ekspertu vērtējums par franšīzes biznesa attīstības iespējām

Pētījuma gaitā tika intervēti četri cilvēki, eksperti, kuri pārstāv dažādus Latvijas uzņēmumus, kas sava biznesa attīstībai ir izvēlējušies franšīzes metodi. Pirmkārt, uz interviju tika aicināta Latvijā plaši pazīstamas *a/s Dzintars* pārstāve, franšīzes projektu vadītāja Jūlija Minova. Uzņēmums *Dzintars* ir viens no vecākajiem parfimērijas un biokosmētikas ražotājiem ne tikai Latvijā, bet visā Baltijā, un šī uzņēmuma pieredze biznesa attīstībai ar franšīzi ir palīdzējusi iegūt uzņēmumam atpazīstamību arī ārpus Baltijas valstu robežām.

Intervija ar *a/s Dzintars* franšīzes projektu vadītāju Jūliju Minovu ir pieejama pielikumā (sk. 1. pielikumu).

Jautājot ekspertei, kas mudināja veicināt *a/s Dzintars* biznesa attīstību ar franšīzi, Jūlija Minova norādīja, ka tā ir pašas metodes priekšrocība jeb iespēja salīdzinoši īsā laikā paplašināt savu komercdarbību dažādos ārvalstu tirgos, un no uzņēmuma, franšīzes devēja puses tādējādi praktiski neieguldot papildus finanšu līdzekļus. Taču, kā norādīja Jūlija Minova, tad ir arī otrs būtisks aspekts, un tā ir atpazīstamība. *A/s Dzintars* pirms franšīzes metodes pielietošanas savas pozīcijas bija veiksmīgi nostiprinājis Baltijas tirgū, taču uzņēmuma mērķis bija iegūt plašāku atpazīstamību.¹¹⁷ Jūlija Minova skaidro, ka ar franšīzes palīdzību ievērojami ātrāk tiek panākta uzņēmuma starptautiskā atpazīstamība un izaugsme.

Aicinot uzņēmuma ekspertu raksturot nedaudz sīkāk piedāvāto franšīzes modeli, tad Jūlija Minova norādīja, ka *a/s Dzintars* piedāvā tirdzniecības franšīzi. Tas nozīmē, ka franšīzes ņēmēji darbojas kā *a/s Dzintars* produkcijas izplatītāji, pārdodot uzņēmuma produkciju noteiktā vietā. Jūlija Minova izcēla arī vairākas priekšrocības, kuras sagaida potenciālos franšīzes ņēmējus, piemēram, no franšīzes ņēmējiem netiek pieprasīta maksa par mārketingu un reklāmu, kā arī franšīzes ņēmējam nav jāmaksā devējam procenti no sava pārvaldītā veikala apgrozījuma. Taču ir viens būtisks nosacījums, respektīvi, franšīzes ņēmējiem tiek piedāvāta iespēja, kas reizē ir arī pienākums, izveidot tikai viena zīmola veikalu, kurā tiktu piedāvāt tikai *a/s Dzintars* produkcija.

Autore aicināja Jūliju Minovu norādīt arī potenciālos riskus, draudus, ieviešot biznesa attīstības metodi franšīzi. Jūlija Minova atdzīst, ka viens no riskiem ir izveidotais uzņēmuma tēls, reputācija, ko franšīzes ņēmējs var izmainīt, piemēram, neievērojot *a/s Dzintars* izstrādātās tehnoloģijas, standartus un noteikumus. Otrkārt, Jūlija Minova īpaši norāda, ka pastāv konfidencialās informācijas izpaušanas risks, jo ir diezgan grūti izkontrolēt franšīzes ņēmēja godīgumu un komercnoslēpuma neizpaušanu trešajām personām.

Jūlijai Minovai tika jautāts arī par īpašībām, kurām vajadzētu piemist potenciālajam franšīzes ņēmējam. Projektu vadītāja norādīja, ka galvenokārt franšīzes ņēmējam ir jābūt elastīgam, ar to saprotot, ka franšīzes ņēmējs, kļūstot par franšīzes īpašnieku, uzņēmēju nedrīkst aizmirt par sadarbību ar franšīzes devēju. Būtiski ir arī tas, lai abām iesaistītajām pusēm veidotos laba savstarpējā komunikācija. Jūlija Minova norāda, ka franšīzes ņēmējam būtu jābūt arī uzņēmīgam un reizē arī radošam, jo franšīzes darbība būs ļoti cieši atkarīga no tā, kā franšīzes

¹¹⁷ **LIAA Inovatīvas uzņēmējdarbības motivācijas programma.** Skaistumkopšana: Biznesa vaibsti iekrāsojas košāk. Pieejams: <http://www.innovativel Latvia.lv/skaistumkopsana-biznesa-vaibsti-iekra-sojas-kosak> (skatīts 09.05.2015.)

ņēmējs izpildīs sev uzticētos pienākumus un veicinās savas struktūrvienības darbību savā reģionā.

Tas, ka uzņēmumi izvēlas vienotu biznesa attīstības metodi, kas ir franšīze, vēl nebūt nenozīmē, ka šīs metodes pielietojums katrā biznesā ir identisks. Šādam argumentam lielisks piemērs ir Norvēģu uzņēmumam *Reitan* piederošais zīmols *Narvesen*, kura ģimenes uzņēmums SIA *Narvesen Baltija* šobrīd Latvijas tirgū savu darbību attīsta tikai uz franšīzes līguma pamata.

Uz interviju tika aicināts SIA *Narvesen Baltija* personāla un komunikāciju departamenta vadītājs Andis Aleksandrovs (sk. 2. pielikumu).

Andis Aleksandrovs dalās ar informāciju, ka ir vairāki iemesli, kas mudināja izmantot franšīzi sava biznesa attīstībai, galvenokārt tas ir tāpēc, ka SIA *Narvesen Baltija* ģimenes uzņēmums *Reitan Convenience* grupa, pateicoties franšīzei, ir kļuvusi par piekto lielāko uzņēmumu Norvēģijā. Tāpat franšīze ir labs risinājums, lai ar samērīgiem līdzekļiem ātri un efektīvi attīstītu plašu mazumtirdzniecības tīklu.

Jautājot par SIA *Narvesen Baltija* franšīzes modeļa iezīmēm, Andis Aleksandrovs norāda, ka potenciālajiem franšīzes ņēmējiem netiek pārdota franšīze, bet gan piedāvāta iespēja kļūt par partneri, slēdzot sadarbības līgumu. Andis Aleksandrovs stāsta, ka SIA *Narvesen Baltija* ir kā atbalsta birojs, kas rūpējas par zīmola stratēģisko attīstību un investīciju piesaisti, bet franšīzes ņēmēja galvenais pienākums ir nodrošināt augstas kvalitātes pakalpojumus.

Atbildot uz jautājumu par potenciālajiem riskiem, kam ir pakļauts uzņēmums, Andis Aleksandrovs norāda, ka būtiskākais ir tas, ka franšīzes ņēmējs var pārkāpt vienošanos, neievērojot noteikumus un neizpildot sev uzticētos pienākumus. Tas var ietekmēt visu franšīzes biznesu.

Sakarā ar potenciālajiem riskiem būtiska uzmanība tiek pievērsta potenciālajam franšīzes ņēmējam. Kā norāda Andis Aleksandrovs, tad franšīzes ņēmējam ir jābūt uzņēmīgam un zinošam. No franšīzes ņēmēja tiek sagaidīta pilnvērtīga iesaistīšanās noteiktās tirdzniecības vietas vadībā, nevis tikai līguma noslēgšana un aizmirstana par turpmāko biznesu. Būtiski, lai franšīzes ņēmējs būtu mērķtiecīgs un ar augstu atbildības sajūtu, veidojot savas pārvaldītās tirdzniecības vietas veiksmes stāstu, tādējādi veidojot kopējo *Narvesen* zīmola izaugsmi.

Lēmumu par franšīzes izmantošanu biznesa attīstībai var pieņemt arī uzņēmuma pastāvēšanas pirmajā gadā, tādējādi skaidri nedefinējot uzņēmuma darbības attīstību. Šādu

turpmākās darbības metodi ir arī izvēlēties uzņēmums *NelleUlla*, kas kā atdzīst pati uzņēmuma valdes locekle Inga Jubele ražo mežonīgo šokolādi.

Visa intervija ar uzņēmuma *NelleUlla* valdes loekli Ingu Jubeli ir pieejama pielikumā (sk. 3. pielikumu).

Intervijas sākumā autore vēlējas noskaidrot, kas veicināja pieņemt tik drīzu lēmumu par biznesa attīstību ar franšīzi. Inga Jubele norāda, ka tā ir vēlme iekarot tirgus, bet nevis kuru katru, bet gan tos pasaules tirgus, kas ir specifiski gan biznesa, gan kulturālo aspektu ziņā. Iespēja atrast partneri šāda tipa valstī var veicināt *NelleUlla* darbības efektivitāti, izmantojot zemākas attīstības izmaksas, jo kā norāda Inga Jubele, tad franšīzes ņēmēja trumpis ir labākas zināšanas par konkrēto tirgu un bieži vien plašāks kontaktu loks tajā. Kā otru faktoru Inga Jubele min lielākas iespējas attīstīt darbību vairākas teritorijās vienlaicīgi un reizē, samazinot izmaksas un dažādus riskus, kas saistīti ar biznesa uzsākšanu un attīstību.

Raksturojot sava uzņēmuma franšīzes modeli, Inga Jubele iezīmē daudzpusības aspektu. *NelleUlla* ir atvērts dažādiem sadarbības modeļiem un franšīzes līguma veidiem, kas galvenokārt ir atkarīgs no teritorijas izmēra, kurā tiks izveidota franšīze, iedzīvotāju skaita un to pirkspējas. Inga Jubele norāda, ka ļoti rūpīgi attiecas arī pret potenciālo franšīzes ņēmēju izvērtēšanu, jo, lai veidotu sadarbību franšīzes ņēmējam ir nepieciešama pieredze mazumtirdzniecībā vai uzņēmējdarbībā, vai pat abās jomās, tāpat būtiskas ir angļu valodas zināšanas, kas ir saistītas ar savstarpējās komunikācijas nodrošināšanu, kā arī izpratne finanšu jomā un pieejams kapitāls biznesa uzsākšanai, un citi nozīmīgi potenciālā franšīzes ņēmēja kritēriji.

Uz jautājumu, kādas ir nozīmīgākās īpašības, vērtības, kuras uzņēmums *NelleUlla* vēlas redzēt savā potenciālajā franšīzes ņēmējā, Inga Jubele min galvenokārt godprātību un atklātību. Inga Jubele atzīmē, ka sakarā ar katra cilvēka individualitāti un katra tirgus specifiku, franšīzes var būt ar savām atšķirības iezīmēm, tādēļ nozīmīga ir savstarpējā komunikācija, lai uzņēmuma koncepts tiktu pielāgots veiksmīgai biznesa attīstībai. Otrkārt, franšīzes ņēmējam vajadzētu piemist radošumam. Neskatoties uz to, ka franšīze ir biznesa modeļa standarts, kas tiek pārdots, uzņēmums tāpat attīstās, un rada jaunas idejas produktu attīstībā, lai apmierinātu mūsdienu mainīgās pasaules klientu pieprasījumu. Inga Jubele atdzīst, ka iniciatīva, ideju un ieteikumu priekšlikumi tiek sagaidīti no visiem partneriem. Treškārt, Inga Jubele norāda, ka būtiska ir franšīzes ņēmēja izglītība un pieredze. Eksperte ir pārliecināta, ka tikai ar finansiāliem resursiem un iespējām franšīzi nevarēs izveidot un attīstīt, ir svarīgi, lai partneris izprot šo modeli un kā to

turpmāk attīstīt. Kompetences trūkums var veicināt uzņēmējdarbības risku, kas ir saistīts ar noteiktas reputācijas zaudēšanu

Paturpinot tēmu par iespējamajiem riskiem, kas var skart uzņēmumu, izmantojot franšīzi biznesa attīstībai, Inga Jubele norāda, ka būtisks ir arī kvalitātes kontroles aspekts. Franšīzesņēmējam produkcijas distribūcijā ir jāievēro atbilstība kvalitātes standartiem. Šī aspekta neievērošana var ietekmēt gan uzņēmuma tēlu, gan attīstību, gan visu *NelleUlla* biznesu.

Inga Jubele arī izteica arī savu subjektīvo viedokli par to, kurām ārvalstu franšīzēm ir potenciāls Latvijas tirgū. Eksperte norāda, ka pašreiz pieprasītas ir ātrās ēdināšanas restorānu, apģērbu zīmolu veikalu un viesnīcu franšīzes.

Visbeidzot kā ceturtais eksperts tika aicināts tējas ražošanas uzņēmuma *Apsara* tirdzniecības un mārketinga vadītājs Jānis Vagals. Visa intervija ir pieejama pielikumā. (4. pielikums)

Uzņēmums *Apsara* vēl nav izstrādājis savu konkrētu modeli biznesa attīstībai ar franšīzi, taču tas kāpēc tika pieņemts lēmums par franšīzes izveidi ir līdzšinējā pieredze. Kā skaidro Jānis Vagals, tad uzņēmumam ir izveidoti veiksmīgi tējas namiņi, un ir redzama gan tālākā attīstība, gan vēlme paplašināt savu darbību, tādēļ franšīze ir piemērota biznesa attīstības metode, kas neprasa pamatieguldījumus no uzņēmuma.

Jautājot par potenciālajiem riskiem, kas varētu apdraudēt uzņēmumu arī Jānis Vagals izsaka līdzīgu viedokli kā iepriekšējie Latvijas uzņēmumu eksperti. Tas ir uzticēšanās risks. Jānis Vagals norāda, ka pastāv risks, ka potenciālie franšīzesņēmēji var rīkoties negodprātīgi un savā franšīzes struktūrvienībā izmainīt līdzšinējo *Apsara* uzņēmējdarbības modeli.

Apspriežot jautājumu par potenciālo franšīzesņēmēju īpašībām, kuras *Apsara* vēlētos redzēt, Jānis Vagals norāda profesionalitāti, zināšanas un uzticēšanos. Ir svarīgi, lai tējas meistari būtu profesionāli un veidotu tējas pēc uzņēmuma *Apsara* izstrādātās kvalitātes standarta. Tāpat arī personālam, kas darbosies franšīzesņēmēju vadībā ir jābūt zinošam, kas var tikt nodrošināts pateicoties franšīzesņēmēja zināšanām, zinātniskās un tehniskās informācijas apmaiņai.

No intervijām ar Latvijas uzņēmumu pārstāvjiem var secināt, ka neskatoties uz plašajām priekšrocībām, ko sniedz franšīze, tomēr, lēmums par šīs metodes izmantošanu ir rūpīgi jāizsver. Tas galvenokārt ir saistīts ar franšīzesņēmēju negodprātības risku. Katrs no uzņēmumiem vēlas lojālus un motivētus franšīzesņēmējus, kas biznesa attiecībās iesaistās, lai veicinātu savu

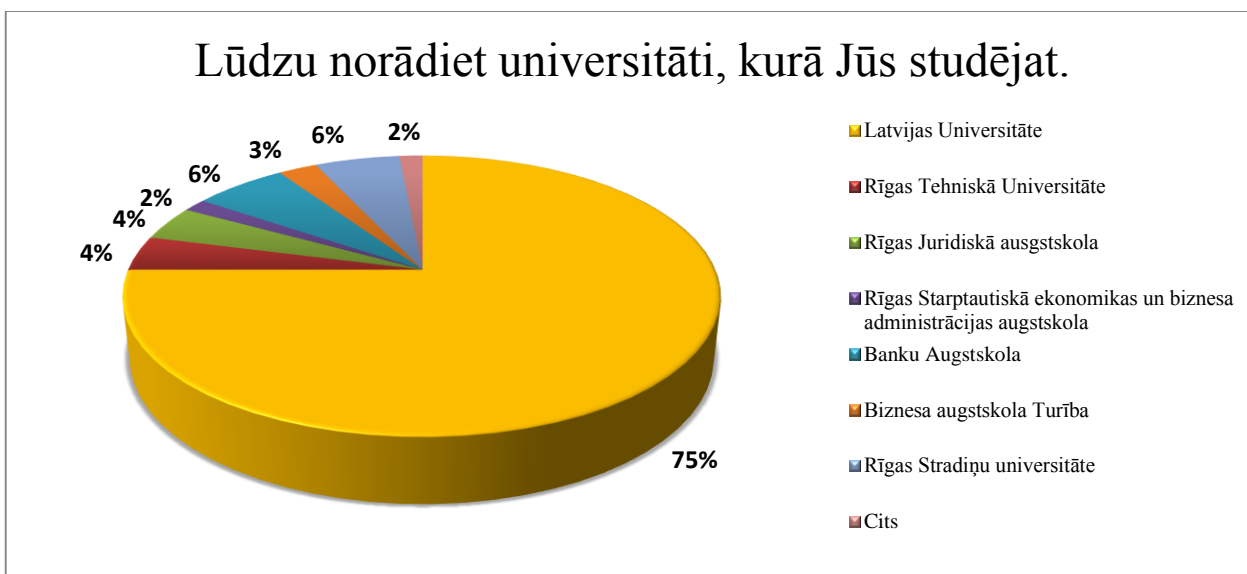
profesionālo izaugsmi, reizē uzlabojot kopējo uzņēmuma tēlu. A/s *Dzintars* eksperte Jūlija Minova norādīja, ka negrodprātīga franšīzesņēmēju rīcība ir viens no būtiskākajiem riskiem, ko papildina arī uzņēmuma *NelleUlla* valdes locekles Ingas Jubeles atzinums, ka godprātība un atklātība ir viena no būtiskākajiem franšīzesņēmēju īpašībām, lai uzsāktu un realizētu efektīvas savstarpējās biznesa attiecības. Būtisks secinājums ir saistīts arī ar franšīzesmetodes pielāgojamību visdažādāko nozaru pārstāvjiem, un iespēju šo metodi ieviest visdažādākajos uzņēmuma darbības gados. Piemēram, SIA *Narvesen Baltija* sākotnēji savu darbību realizēja bez franšīzesmetodes, taču šobrīd visas tirdzniecības vietas ir veidotas uz franšīzeslīguma pamata. No otras puses šokolādes ražotājs *NelleUlla* jau savas darbības sākumā ir nolēmusi par biznesa attīstību ar franšīzi. Turpmāk, lai novērtētu franšīzesmetodes potenciālu autore veica aptauju studentu vidū ar mērķi noskaidrot studentu kā potenciālo franšīzesņēmēju viedokli, skatījumumu. Aptaujas rezultāti tiks attēloti nākamajā apakšnodaļā.

3.3. Franšīzes perspektīvas potenciālo franšīzesņēmēju skatījumā

Kā jau autore iepriekš darbā norādīja, tad potenciālo franšīzesņēmēju lokā parādās arī jaunā paaudze jeb cilvēki vecumā no 20 līdz 30 gadiem. Interesanti, ka arī uzņēmuma SIA *Narvesen Baltija* franšīzesņēmēju lokā ir gados jaunāki cilvēki, piemēram, Rīgā salīdzinot ar citām Latvijas pilsētām *Narvesen* zīmola franšīzesņēmēji ir gados jaunāki cilvēki, kuri ir vairāk gatavi uzņemties risku un sevi pierādīt.¹¹⁸ Lai noskaidrotu Latvijas potenciālo franšīzesņēmēju attieksmi, zināšanas un viedokli par franšīzi, un viņu vēlmi iesaistīties šāda veida biznesā, tad autore pētījuma gaitā veica elektronisko aptauju studentu vidū.

Aptaujā piedalījās 200 studentu, kas studē dažādās sociālo zinātņu, komerczinību bakalaura un maģistru studiju programmās Latvijas Universitātēs. Lielākā daļa respondentu šobrīd studē Latvijas Universitātē jeb 75% no visiem respondentiem. Vienādā skaitā jeb 6% respondentu studē gan Rīgas Tehniskajā universitātē, gan Rīgas Stradiņu universitātē. Citas universitātes tika pārstāvētas mazākā skaitā. (sk. 3.1. attēlu)

¹¹⁸ SIA *Narvesen Baltija* nepublicētie materiāli



3.1. att. Augstskolas, kurās respondenti iegūst izglītību

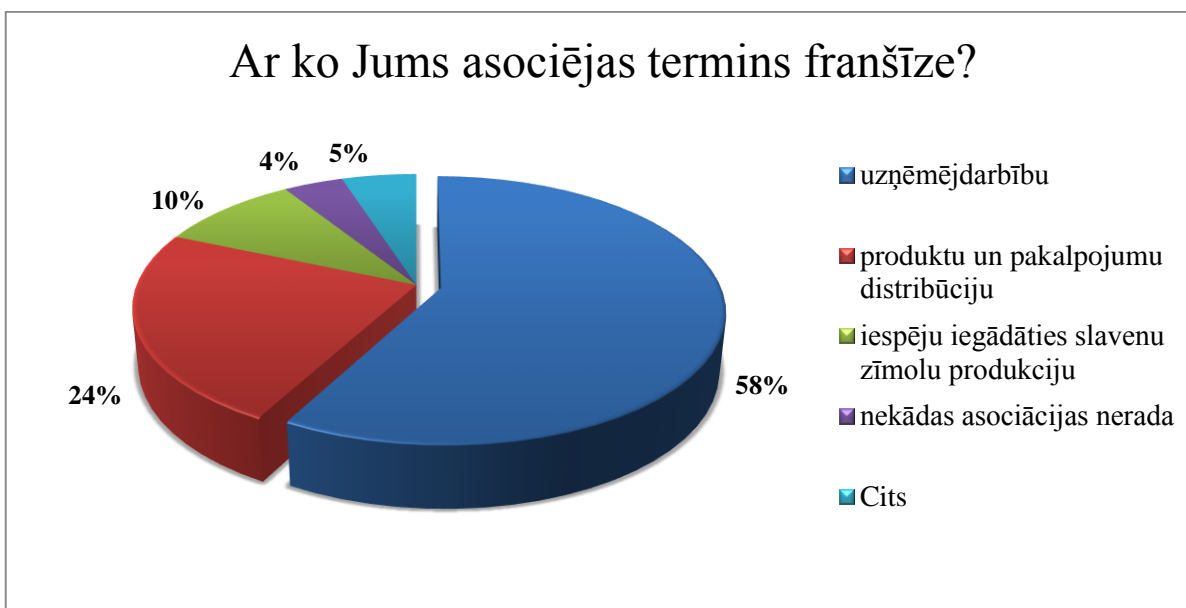
Aptaujā piedalījās gan sievietes, gan vīrieši ar vidējo vecumu 23, 3 gadi. Lielāka daļa respondentu bija sievietes jeb 73% no aptaujā iesaistītajiem studentiem. (sk. 3.2. attēlu)



3.2. att. Aptaujā iesaistīto respondentu dzimuma attiecība

Uzņēmumi Latvijā, kas izmanto franšīzi sava biznesa attīstībai vēl aizvien nav diezgan plašā skaitā, taču Latvijā savu darbību attīsta arī citu valstu uzņēmumu franšīzes, piemēram, kosmētikas veikals *The Body Shop*, uzņēmums *Narvesen*, degvielas uzpildes stacijas

Statoil u.c. piemēri.¹¹⁹ Tādēļ pirmā jautājuma mērķis bija noskaidrot vai studenti atpazīst terminu franšīze, un kādas asociācijas tiem tiek radītas. (sk. 3.3. attēlu)

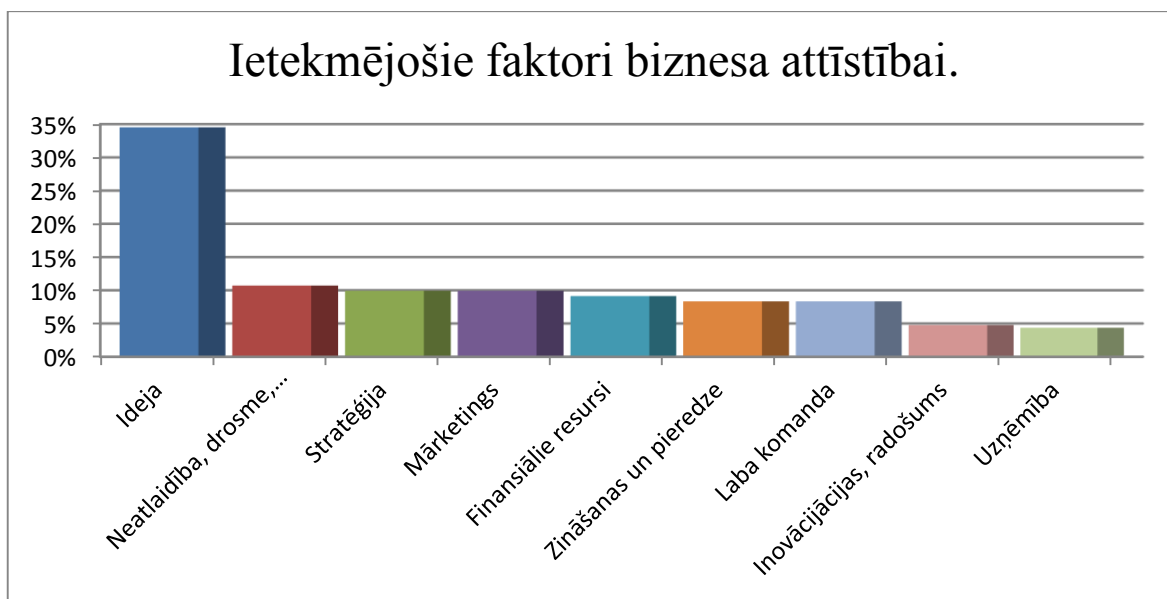


3.3. att. Studentu asociācijas ar terminu franšīze

Vairāk kā pusei jeb 58% respondentu, kas ir potenciālie franšīzes ņēmēji termins franšīze asociējas ar uzņēmējdarbību, savukārt 24% respondentu franšīze asociējas ar produktu un pakalpojumu distribūciju. Rezultātā vairāk kā divām trešdaļām respondentu jeb 82% studentu termins franšīze rada pareizas asociācijas, tādējādi var spriest, ka liela daļa studentu ir informēti par šādu biznesa veidu. Pavisam mazai daļai respondentu jeb 4% termins franšīze nerada nekādas asociācijas. Būtiski ir arī vērst uzmanību tam, ka 5% respondentu nosauca savas asociācijas ar terminu franšīze. Divi respondenti norādīja, ka franšīze viņiem asociējas ar veidu kā iziet ārvalstu tirgos. Kāds respondents minēja, ka franšīze viņam asociējas ar uzņēmējdarbības veidu ar garantētu veiksmi, vēl kādam respondentam franšīze asociējas ar uzņēmējdarbības veidu, kas ļauj citiem uzņēmējiem izmantot noteiktu zīmolu, koncepciju un citas lietas, kas atrunātas līgumā. Šīs ir ļoti būtiskas asociācijas, jo norāda uz dažu studentu plašāku izpratni par franšīzes biznesu. Daži respondenti arī nosauca konkrētus uzņēmumus, kas tiem asociējas ar franšīzi, piemēram, *McDonalds* un *Narvesen*. Šī asociācija norāda uz dažu studentu informētību un plašāku interesi par konkrētiem uzņēmumiem un to attīstību.

¹¹⁹**Dienas Bizness.** *Franšīze Latvijā attīstās bruņurupuča tempā.* Pieejams: <http://www.db.lv/foto-video/video/fransize-latvija-attistas-brunurupuca-tempa-244606> (skatīts 28.04.2015.)

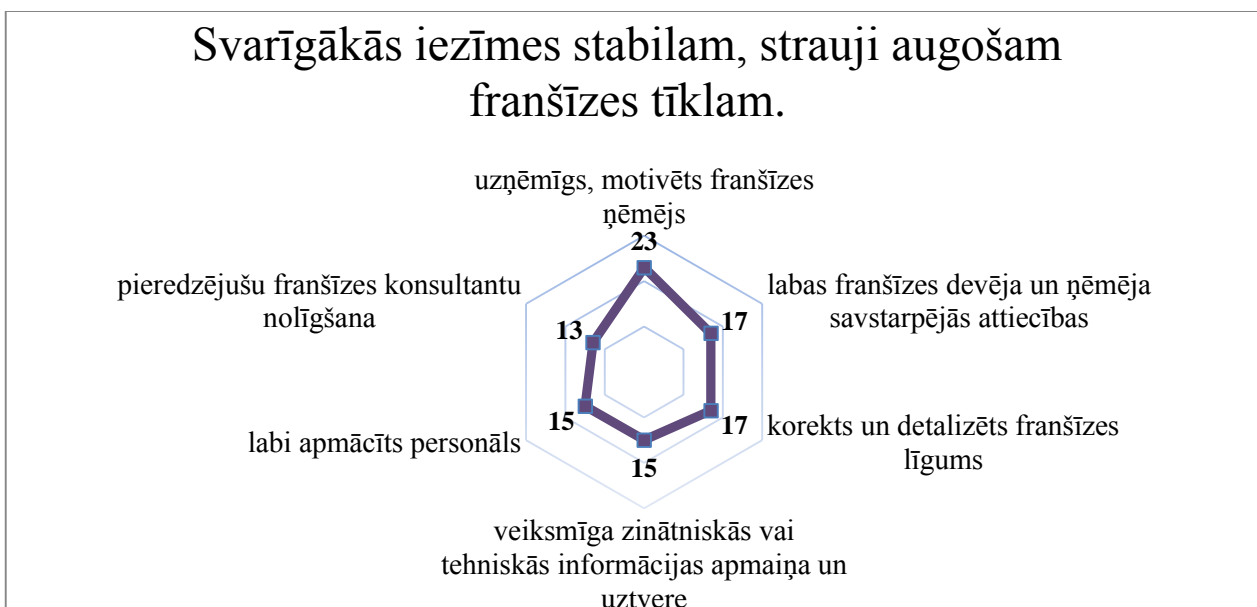
Nākamais bija atvērtais jautājums, kurā studentiem bija jānorāda, kas, viņuprāt ir būtiskākais veiksmīgai biznesa attīstībai. Lielākā daļa respondentu norādīja vairāk kā vienu faktoru, tādēļ darba autore izveidoja galvenās raksturīgās faktoru kopas. (sk. 3.4. attēlu) Analizējot respondentu viedokli, visvairāk reizi jeb 35% gadījumu studenti norādīja, ka veiksmīgai biznesa attīstībai ļoti būtiska ir ideja. Pietam ideja, kas ir izcila, kreatīva, kvalitatīva un oriģināla. Kā otrs būtiskākais biznesa attīstības priekšnoteikums jeb 11% gadījumu, pēc studentu viedokļa ir neatlaidība, drosme un ticība, kas ir tieši uzņēmuma vadītāja raksturojošās īpašības, jo bez cilvēka palīdzības un darbības business pats neattīstīsies. Neatlaidības gadījumā studenti norādīja, ka svarīga ir arī mērķtiecīga rīcība un ticība saviem spēkiem. Treškārt, pēc studentu domām biznesa attīstībai būtiska ir arī stratēģija. Daži studenti pie stratēģijas kā nozīmīga faktora biznesa attīstībai norādīja, ka tieši tā palīdz iziet starptautiskos tirgos. Kāds students norādīja, ka stratēģijai ir būtiska nozīme, meklējot jaunus tirgus. Bez attēlā redzamajiem faktoriem studenti minēja arī citus nozīmīgus faktorus biznesa attīstībai, piemēram, plašs paziņu loks un kontakti, uzņēmuma atpazīstamība, kā arī laba biznesa plāna izstrāde.



3.4. att. Pēc studentu viedokļa veiksmīgas biznesa attīstības ietekmējošie faktori

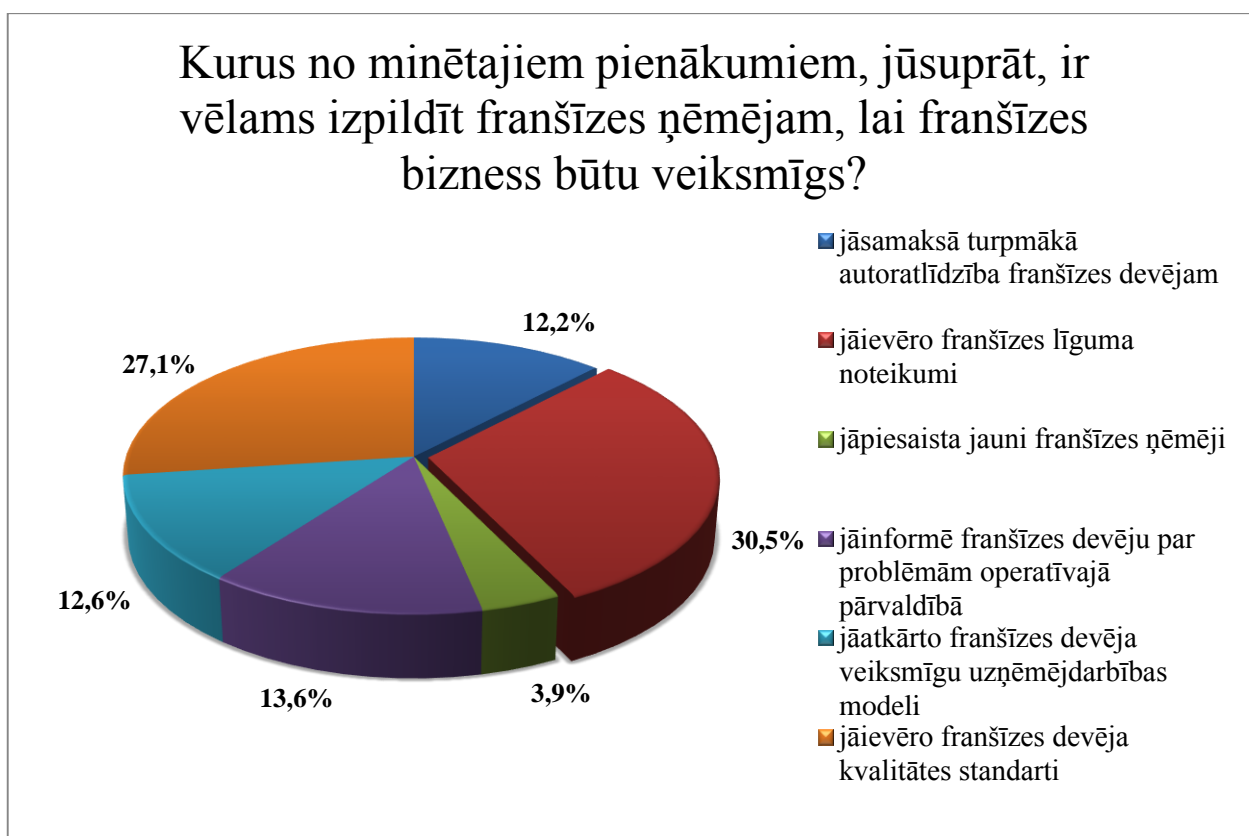
Trešajā jautājumā respondenti tika aicināti pēc viņu subjektīvā viedokļa novērtēt, kuras no minētajām iezīmēm ir svarīgākās, lai varētu izveidot stabilu, strauji augošo franšīzes tīklu. Respondentiem tika piedāvātas sešas iezīmes, kuras tiem vajadzēja sakārtot pēc to svarīguma, raugoties no studentu subjektīvā viedokļa. Jo tālāk punkts atrodas no centra, jo par svarīgāku

studenti uzskata šo iezīmi. (sk. 3.5. attēlu) Lielākā daļa studentu visvairāk reižu jeb 23% gadījumu kā vissvarīgāko iezīmi, lai attīstītu veiksmīgu franšīzes tīklu, norādīja tieši uzņēmīgu un motivētu franšīzes ņēmēju. Otra svarīgākā iezīme pēc studentu viedokļa franšīzes tīkla attīstībā ir labas franšīzes devēja un franšīzes ņēmēja savstarpējās attiecības. Šo iezīmi kā otru svarīgāku studenti norādīja 17% gadījumu. Tādējādi var secināt, ka studenti vairāk ir pārliecināti, ka franšīzes biznesa panākumi ir lielā mērā ir atkarīgi no cilvēkiem, un to darbības rezultāta. Protams, studenti norāda, ka svarīgs ir arī korekts un detalizēts franšīzes līgums, jo šo iezīmi kā trešo svarīgāko studenti norādīja 17% gadījumu. Studentu vērtējumā veiksmīga zinātniskās un tehniskās informācijas apmaiņa un uztvere nav tik svarīga, lai veidotu veiksmīgu franšīzes tīkla attīstību. Autore gan šeit vēlas norādīt, kas tas ir diez gan būtisks aspekts franšīzes attīstībai, jo, franšīzes ņēmējam ir nepieciešams atkārtot identisku franšīzes devēja biznesa modeli, un to ir iespējams panākt vienīgi tad, ja franšīzes ņēmējs ir informēts un izprot uzņēmuma zinātnisko un tehnisko informāciju jeb angļu valodā *know-how*. Respektīvi, franšīzes ņēmējam ir jāzina visas uzņēmējdarbības nianšes, lai veicinātu veiksmīgu attīstību. Vismazāk būtiskākā iezīme jeb 13% gadījumu studentu skatījumā ir pieredzējušu franšīzes konsultantu nolīgšana, taču šāds vērtējums var būt saistīts ar studentu zināšanu trūkumu, jo arī konsultanti ieņem nozīmīgu daļu franšīzes izveidē. Piemēram, kā norāda uzņēmuma *NelleUlla* valdes locekle Inga Jubele, tad franšīzes konsultanti uzņēmumam palīdzēja dokumentācijas izstrādē un sniedza atbalstu vispārīgos attīstības jautājumos, kas ir ļoti nozīmīgi pašā sākumposmā, kad uzņēmums izstrādā savu franšīzes modeli.



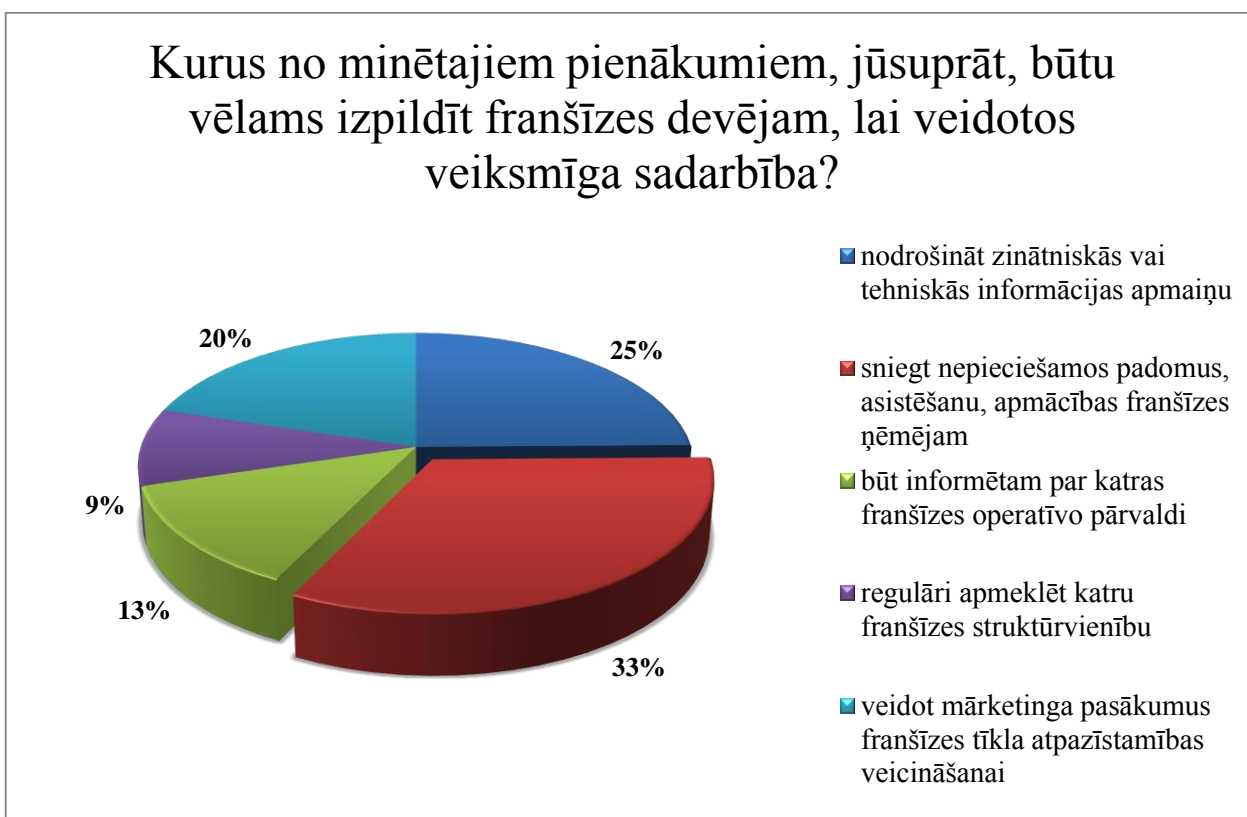
3.5. att. Pēc studentu vērtējuma svarīgākās iezīmes stabilam, strauji augošam franšīzes tīklam

Ceturtajā jautājumā studentiem bija jānorāda, kādas saistības, viņuprāt, franšīzesņēmējiem ir jāizpilda, lai franšīzes bizness būtu veiksmīgs. Studenti varēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus. (sk. 3.6. attēlu) Pēc studentu vērtējuma jeb 27,1% respondentu uzskata, ka franšīzesņēmējam ir jāievēro franšīzes devēja kvalitātes standarti. Šādu studentu viedokli var vērtēt pozitīvi, jo no iepriekš analizētajām ekspertu intervijām var secināt, franšīzes devēji uztraucas, kaņēmēji varētu neievērot noteiktos kvalitātes standartus. Šajā situācijā nedaudz vairāk kā ceturtdaļa respondentu, tomēr kvalitātes standartu ievērošanu uzskata kā būtisku franšīzesņēmēju pienākumu. Taču visvairāk studentu jeb 30,5% norāda, ka franšīzesņēmējam ir jāievēro franšīzes līguma noteikumi. Līguma noteikumu ievērošana samazina dažādus biznesa riskus, piemēram, komercnoslēpumu izpaušanas risku, kas ekspertu intervijās tika minēts kā viens no lielākajiem stūrakmeņiem, tādējādi uztraucot franšīzes devējus. Vismazāk studentu jeb 3,9% uzskata, ka franšīzesņēmējam ir jāpiesaista jauni franšīzesņēmēji. Autore vērtē pozitīvi šādu respondentu viedokli, jo jaunu franšīzesņēmēju piesaistīšana lielākoties ir franšīzes devēju pienākums, izmantojot dažādas mārketinga metodes, piemēram, izveidojot starptautisku reklāmu.



3.6. att. Pēc studentu domām vēlamie franšīzesņēmēja pienākumi veiksmīgam franšīzes biznesam

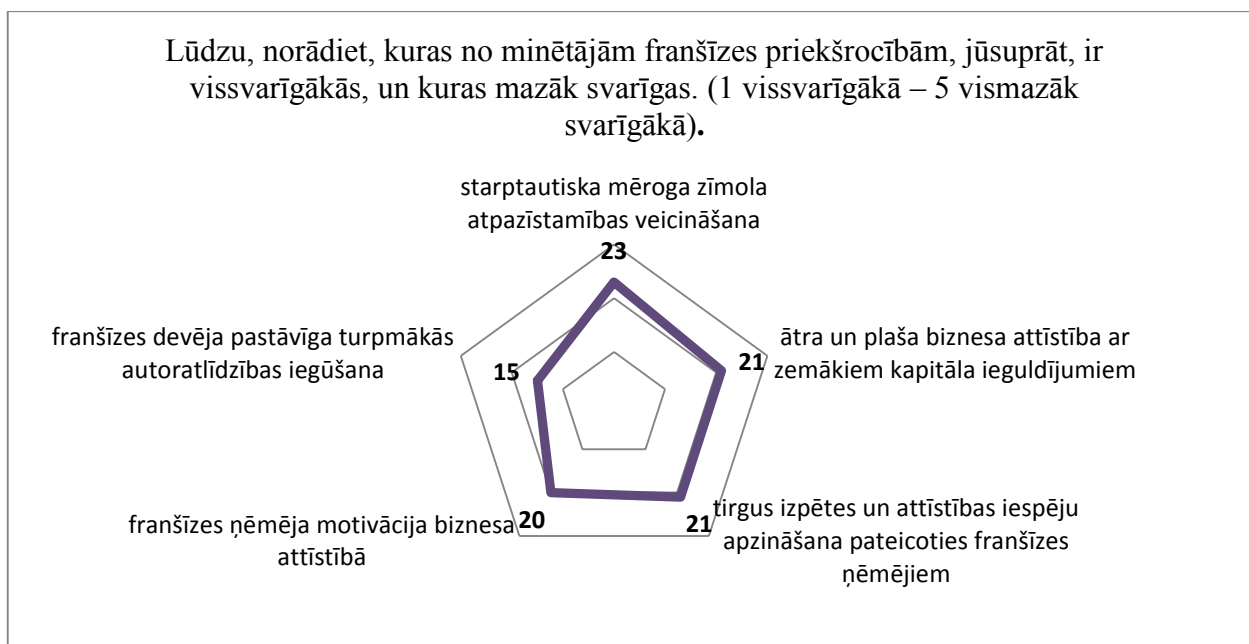
Ar nākamo jautājumu autore vēlējās noskaidrot, ko galvenokārt franšīzes ņēmēji sagaida no franšīzes devējiem. (sk. 3.7. attēlu) Lielākā daļa respondentu jeb 33% uzskata, ka būtisks franšīzes devēju pienākums ir padomu sniegšana, asistēšana un apmācību nodrošināšana jaunajiem franšīzes ņēmējiem. Autore uzskata, ka šim pienākumam būtu vēlama lielāka studentu nozīmes izrādīšana, jo vēl pirms franšīzes darbības uzsākšanas ikviens franšīzes ņēmējs iegūst dažāda veida apmācības, norādes no franšīzes devēja, lai veiksmīgāk pārvaldītu un attīstītu savu struktūrvienību. Tāpat nedaudz mazāk kā ceturtda daļa jeb 25% studentu par būtisku franšīzes devēju pienākumu izvirza zinātniskās un tehniskās informācijas apmaiņu. Vismazāk respondentu jeb 9% uzskata, ka franšīzes devēja pienākums ir regulāri apmeklēt franšīzes struktūrvienības. Šāds vērtējums varētu būt saistīts ar studentu izpratni par franšīzes metodi, jo franšīzes ņēmēji iesaistās šāda veida biznesa attiecībās, lai būtu neatkarīgi savas struktūrvienības uzņēmēji, tādēļ franšīzes devējiem nav jāveic regulāras vizītes.



3.7. att. Pēc studentu domām vēlami franšīzes ņēmēja pienākumi veiksmīgai sadarbībai

Ar sesto jautājumu autore vēlējās noskaidrot, kas pēc studentu domām ir visbūtiskākā franšīzes metodes priekšrocība, izvēloties to biznesa attīstības veicināšanā. Studentiem tika

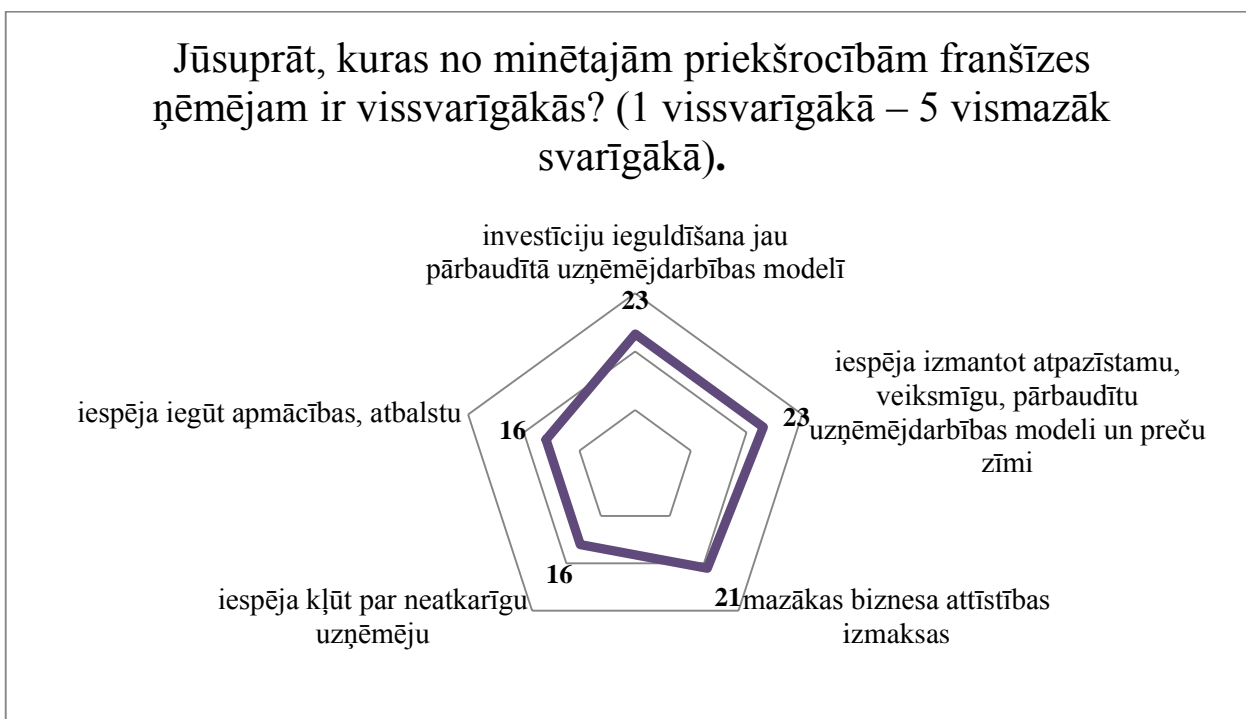
minētas piecas dažādas franšīzes priekšrocības, kuras viņiem vajadzēja sakārtot skalā no 1 līdz 5 pēc to svarīguma pakāpes. Jo tālāk punkts atrodas no centra, jo procentuāli visvairāk reižu studenti šo priekšrocību ir norādījuši kā vissvarīgāko. (sk. 3.8. attēlu) Visvairāk reižu jeb 23% gadījumu kā vissvarīgāko priekšrocību studenti norādīja starptautiska mēroga zīmola atpazīstamības veicināšanu, un, otrkārt, 21% gadījumu studenti norādīja, ka būtiska franšīzes priekšrocība ir ātra un plaša biznesa attīstība ar zemākiem kapitāla ieguldījumiem. Šāds studentu viedoklis ļoti cieši sasaucas ar iepriekš darbā apskatīto ekspertu vērtējumu par to, kas ir mudinājis izvēlēties franšīzes metodi biznesa attīstībai. Piemēram, uzņēmuma *NelleUlla* valdes locekle Inga Jubele norādīja, ka biznesa attīstībai tik izvēlēta franšīze, lai iekarotu vairākus tirgus vienlaicīgi, savukārt *a/s Dzintars* projektu vadītāja Jūlija Minova norādīja, ka ar franšīzes palīdzību ir iespējams ātrāk panākt uzņēmuma starptautisko atpazīstamību. Raugoties no otras puses, tad kā vismazāk svarīgāko priekšrocību 15% gadījumu studenti norādīja franšīzes devēja turpmākās autoratlīdzības iegūšanu, kas ir vērtējams pozitīvi, tādējādi secinot, ka par peļņas gūšanu svarīgākas ir citas vērtības, piemēram, uzņēmuma tēls, reputācija, atpazīstamība.



3.8. att. Svarīgākās franšīzes priekšrocības studentu vērtējumā

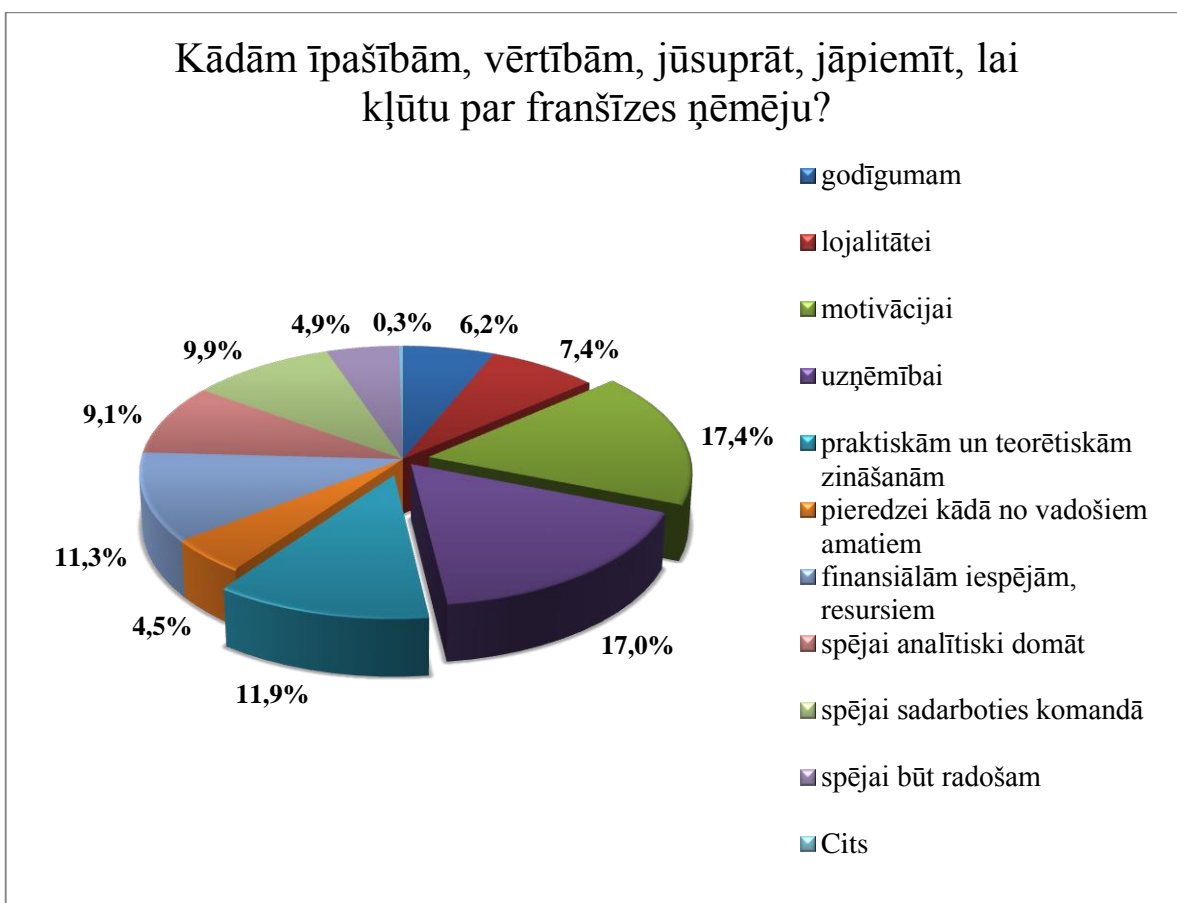
Arī nākamais jautājums tika veidots pēc ranga principa, kurā studentiem bija jānorāda rangā no 1 līdz 5, kura, viņuprāt, ir vissvarīgākā un vismazāk svarīgākā franšīzesņēmēju priekšrocība. Jo tālāk punkts atrodas no centra, jo procentuāli visvairāk reižu studenti šo

priekšrocību ir norādījuši kā vissvarīgāko. Ar šo jautājumu autore centās noskaidrot studentu kā potenciālo franšīzes ņēmēju galvenos ieguvumus no franšīzes biznesa (sk. 3.9. attēlu). Kā divas vissvarīgākās priekšrocības jeb vienlīdzīgi 23% gadījumu studenti norādīja, ka viens no ieguvumiem ir savu rīcībā esošo līdzekļu ieguldīšana jau pārbaudītā uzņēmējdarbības modelī, kas samazina franšīzes ņēmēja izveidotās franšīzes neveiksmīgas darbības risku, un, otrkārt, kā būtisks ieguvums tika norādīts iespēja izmantot atpazīstamu un pārbaudītu uzņēmējdarbības modeli. Kā vismazāk svarīgāko priekšrocību jeb 16% gadījumu studenti norādīja iespēju iegūt apmācības un atbalstu. Šādu vērtējumu var saistīt ar aptaujā iepriekš uzdoto jautājumu par būtiskākajām iezīmēm veiksmīga franšīzes biznesa attīstībai, kurā studenti arī norādīja, ka veiksmīgas zinātniskās un tehniskās informācijas apmaiņa nav tik svarīga. Taču, lai pēc iespējas labāk un efektīvāk atkārtotu franšīzes devēja izveidoto uzņēmējdarbības modeli ir diezgan būtiski, ka franšīzes ņēmēji tiek apmācīti un pilnībā izprot uzņēmuma zinātnisko un tehnisko informāciju. Patiesībā visas priekšrocības ir ļoti cieši saistītas, nodrošinot franšīzes izaugsmi. Autores darbā iepriekš apskatītā franšīzes teorija gan norāda, ka būtiska franšīzes ņēmēju priekšrocība ir iespēja kļūt par neatkarīgiem uzņēmējiem, taču studenti šo priekšrocību norāda kā vienu no vismazāk svarīgākajām. Šo aspektu var saistīt arī ar viedokli, ka, tomēr daļa respondentu neuzskata, ka franšīze ir iespēja kā kļūt par neatkarīgu uzņēmēju.



3.9. att. Svarīgākās franšīzes ņēmēja priekšrocības studentu skatījumā

Astotajā jautājumā studentiem bija jānorāda, viņuprāt, būtiskākās īpašības, kurām ir jāpieņem franšīzes ņēmējam (sk. 3.10. attēlu). Trīs būtiskākās īpašības pēc studentu domām, kurām būtu jāpieņem franšīzes ņēmējam, pirmkārt ir motivācija jeb tā norādīja 17,4% respondentu, otrkārt, uzņēmība, ko norādīja 17% respondentu, un, treškārt, studenti kā būtisku franšīzes ņēmēja īpašību norādīja tieši praktisko un teorētisko zināšanu bāzi jeb 11,9% to uzskata par būtisku. Studentu viedoklis diezgan cieši sasaucās ar iepriekš norādīto ekspertu viedokli. Arī eksperti augstu vērtē motivāciju un potenciālo franšīzes ņēmēju zināšanas, lai apsvērtu sadarbības iespējas. Daži studenti izteica arī citu viedokli par to kādām īpašībām būtu jāpieņem franšīzes ņēmējam, šajā atbildē iezīmējās tāda īpašība kā drošība. Šādu atbildi var cieši saistīt ar studentu vērtējumu par to, kas ir nepieciešams veiksmīgai biznesa attīstībai, kur vairāki studenti norādīja, ka drošība uzņemties risku var veicināt panākumus biznesā.



3.10. att. Būtiskākās franšīzes ņēmēja īpašības pēc studentu vērtējuma

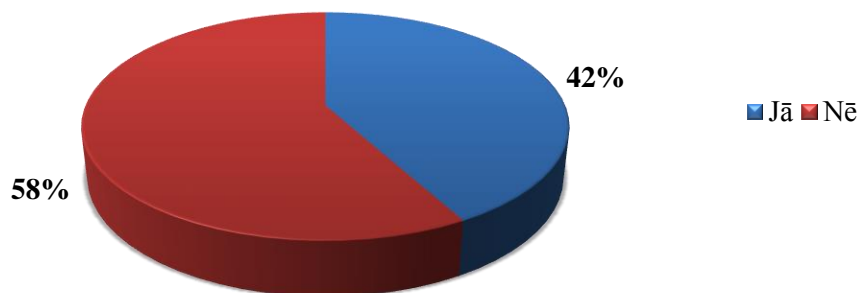
Ar devīto jautājumu autore vēlējas noskaidrot studentu gatavību un ieinteresētību iesaistīties franšīzes biznesa attiecībās (sk. 3.11. attēlu). Lielākā daļa jeb 62% respondentu, tomēr vēlas izveidot savu neatkarīgu uzņēmējdarbību, un tikai 6% respondentu izvērtē iespēju savu profesionālo karjeru saistīt franšīzes ņēmēja amatā. Taču, franšīze tiek pozicionēta kā iespēja franšīzes ņēmējam kļūt par neatkarīgu uzņēmēju, tāpēc ir būtiski norādīt, ka lielākā daļa respondentu jeb 68% savu nākotni vēlas saistīt tieši ar uzņēmējdarbību. Iespējams, ka lielāka studentu izpratne par franšīzi varētu ietekmēt arī šī jautājuma rezultātus. Tomēr atlikusī respondentu daļa jeb 33% nākotnē vēlētos strādāt algotu darbu. Autore pirms aptaujas publicēšanas paredzēja, ka maza daļa studentu vēlēties nākotnē būt franšīzes ņēmēji, tādēļ autore ar nākamā jautājuma palīdzību vēlējas noskaidrot, vai studentu vidū franšīze vispār ir aktuāla tēma.



3.11. att. Studentu profesionālās karjeras izvēle nākotnē

Uz desmito jautājumu studenti tika aicināti izteikt viedokli vai franšīze ir aktuāla studentu vidū (sk. 3.12. attēlu). Kā norāda pētījuma rezultāti, tad diemžēl franšīze iemanto mazu aktualitāti studentu vidū jeb tikai 42% respondentu norāda, ka franšīze ir aktuāls uzņēmējdarbības veids studentu vidū. Tādēļ tika jautāts studentiem, kas varētu veicināt franšīzes aktualitāti studentu vidū.

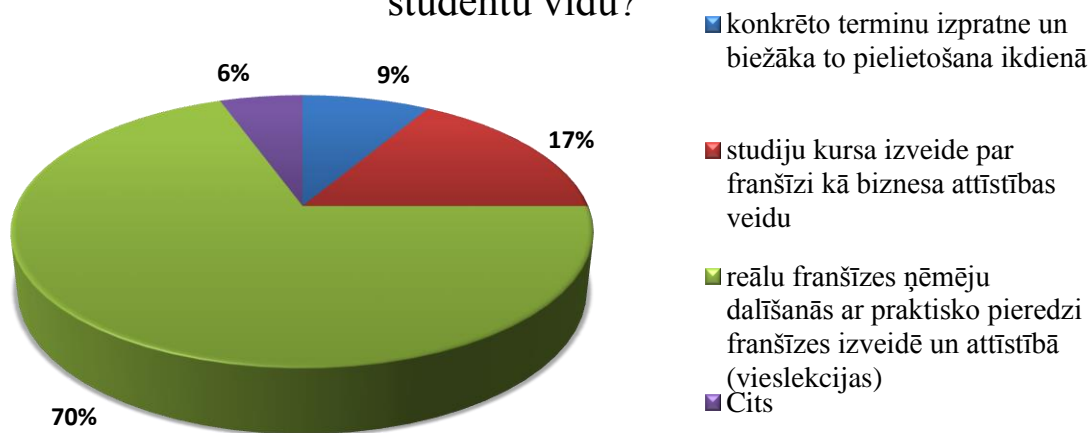
Vai Jūsaprāt franšīze kā uzņēmējdarbības veids ir aktuāla tēma studentu vidū?



3.12. att. Studentu vērtējums par franšīzes aktualitāti studentu vidū

Ar vienpadsmito jautājumu autore vēlējās noskaidrot potenciālos faktoros, kas varētu veicināt franšīzes aktualitāti studentu vidū (sk. 3.13. attēlu). Lielākā daļa studentu jeb 70% norādīja aktualitāti varētu veicināt informācija plašāka pieejamība par reālu franšīzu darbību, piemēram, franšīzes devēju un franšīzes ņēmēji varētu pasniegt vieslekcijas Latvijas augstskolās, lai ieinteresētu studentus. Tāpat daļa jeb 17% studentu uzskata, ka studiju kursa izveide par franšīzi būtu noderīgs aktualitātes veicinātājs. Vairāki studenti izteica arī viedokli, ka studiju kursa izveide un vieslekciju nodrošināšana veicinātu plašu aktualitāti par franšīzi studentu vidū.

Kas, Jūsaprāt, varētu veicināt interesi par franšīzi studentu vidū?

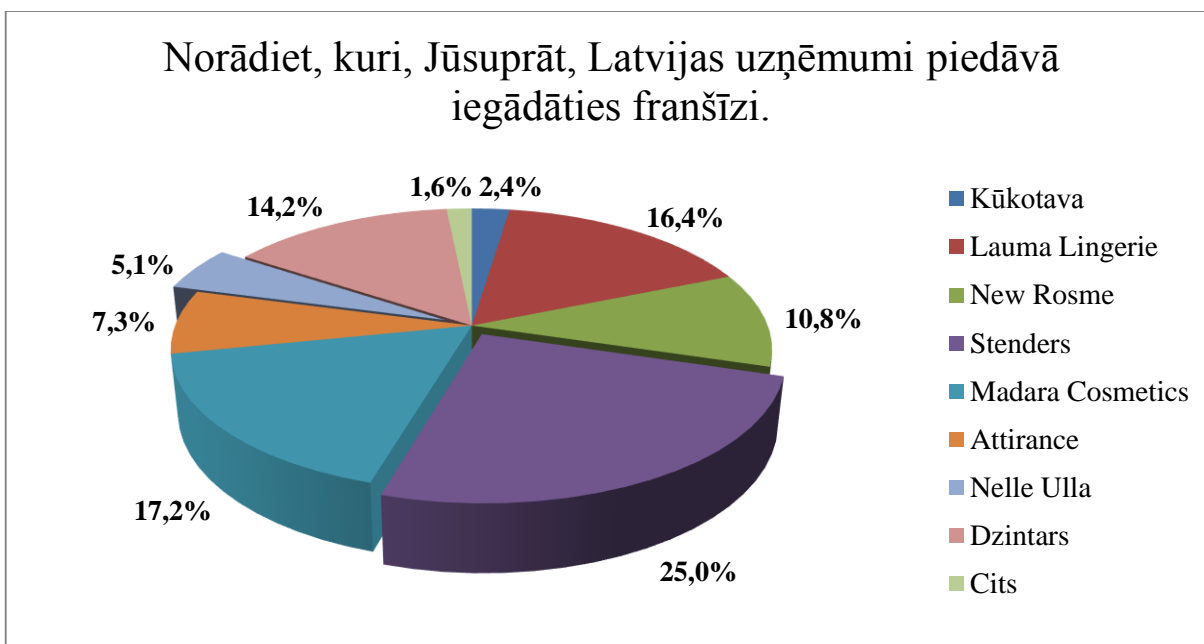


3.13. att. Franšīzes aktualitātes veicinošie aspekti studentu vidū

Pēdējā jautājumā studenti tika aicināti norādīt, kuri viņuprāt Latvijas uzņēmumi izmanto franšīzi biznesa attīstībai (sk. 3.14. attēlu). Starp atbilžu variantiem bija septiņi dažādi uzņēmumi, kas izmanto franšīzes metodi, un viens uzņēmums jeb *Madara Cosmetics*, kas neizmanto franšīzi biznesa attīstībai, bet ir meklējis potenciālos sadarbības partnerus (franšīzes ņēmējus) un piedalījies starptautiskā franšīzu izstādē Eiropā – *Franchise Expo Paris 2011*.¹²⁰ Tāpat studentiem tika dota iespēja norādīt kādu citu Latvijas uzņēmumu, kas, viņuprāt izmanto franšīzi biznesa attīstībā. Studentiem tika dota iespēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus, jo teju visi no minētajiem uzņēmumiem izmanto franšīzi biznesa attīstībai, taču teju neviens respondents neizraudzījās šādu atbildes veidu. Visvairāk reižu jeb 25% gadījumu studenti norādīja, ka, viņuprāt, franšīzi ārvalstīs piedāvā uzņēmums *Stenders*. *Stenders* ir viens no pirmajiem Latvijas uzņēmumiem, kas savu uzņēmējdarbību ārvalstīs attīsta tieši ar franšīzes palīdzību un šobrīd uzņēmumam visā pasaulē ir izveidoti vairāk kā 211 franšīzu veikali 20 dažādās pasaules valstīs.¹²¹ Kā otru atpazīstamāko Latvijas uzņēmumu, kas pārdod franšīzi ārvalstīs studenti norādīja uzņēmumu *Madara Cosmetics*. Iespējams, ka studenti izvēlējās šo uzņēmumu plašās atpazīstamības dēļ, bet ne izpratnes dēļ par uzņēmuma izmantoto attīstības stratēģiju. Salīdzinot iepriekš darbā apskatīto Latvijas uzņēmumu piemērus, kas izmanto franšīzi biznesa attīstībai un studentu informētību, tad 14,2% gadījumu studenti norādīja, ka *a/s Dzintars* attīsta savu uzņēmējdarbību ārvalstīs ar franšīzes metodi. Taču tikai 5,1% gadījumu studenti atpazīna uzņēmuma *NelleUlla* izvēlēto attīstības stratēģiju. Šādu situāciju par uzņēmumu *NelleUlla* var izskaidrot ar autores darbā iepriekš minēto faktu, ka uzņēmumam vēl patiešām nav sadarbības partneru ārvalstīs, taču ir skaidra attīstības vīzija un mērķi, un sakārtota nepieciešamā dokumentācija biznesa attīstībai ar franšīzi. Tāpat studentiem bija iespēja norādīt arī citu uzņēmuma piemērus, kas izmanto franšīzes metodi. Citu variantu studenti norādīja 1,6% gadījumu, un lielākā daļa norādīja, ka grūti spriest, jo dažus minētos Latvijas uzņēmumus viņi nemaz neatpazīst. Ar šo argumentu arī var izskaidrot studentu zināšanu un atpazīstamības trūkumu par uzņēmumu *NelleUlla*.

¹²⁰ **Madara Cosmetics.** *Madara piedalās starptautiskā izstādē Franchise Expo Paris 2011.* Pieejams: <http://www.madaracosmetics.lv/lv/news/page:34/madara-piedalas-starptautiska-izstade-franchise-expo-paris-2011.html> (skatīts 09.05.2015.)

¹²¹ **Rutule E., Ērgle A.** *8 Latvijas uzņēmumi, kurus grib pasaulē. Ir Nauda.* Maijs 2014. 32. lpp



3.14. att. Studentu vērtējums par Latvijas uzņēmumu biznesa attīstību, izmantojot franšīzi

Pēc aptaujas anketas analīzes autore galvenokārt secina, ka lielākā daļa no respondentiem jeb 68% savu nākotni vēlas saistīt ar uzņēmējdarbību, tādējādi arī, apsverot iespēju kļūt par franšīzes ņēmējiem. Studentiem ir arī savs viedoklis par to, kas ir būtiskākais faktors veiksmīgam biznesam. Pēc studentu domām tā ir ideja, kas arī nodrošina gan konkurētspējas priekšrocības, gan turpmāko produkta pieprasījumu. Protams, tikai ar ideju veiksmīgam biznesam nebūs pietiekami, tādēļ biznesa attīstībai ir būtiska arī paša uzņēmēja neatlaidība un drosme, zināšanas, kā arī finansiālie resursi. Tāpat pēc studentu domām būtiska ir arī uzņēmuma stratēģija kā apgūt jaunus tirgus, un virzīt savu produktu. Lai gan viedoklis par franšīzes aktualitāti studentu vidū nav viennozīmīgs, autore secina, ka ir nepieciešama zināšanu nostiprināšana, piemēram, integrējot informāciju par franšīzes biznesa iespējām kādā no studiju kursiem. Tādējādi plašāka studentu informētība par franšīzes biznesa iespējām var motivēt studentus izvēlēties franšīzi saistīt ar savu pirmo pieredzi uzņēmējdarbībā, kā arī turpmākās profesionālās karjeras gaitā apzināt franšīzes priekšrocības uzņēmuma stratēģiskajā attīstībā.

SECINĀJUMI

1. Franšīzes, tās nozīmības un aktualitātes izpratnei ir nepieciešama sakārtota terminoloģija. Šobrīd dažādu latviešu autoru darbos ir sastopama dažāda terminoloģijas interpretācija.
2. Latvijā trūkst arī rūpīga tirgus izpēte, analīze un informācijas pieejamība par franšīzes potenciālu un par uzņēmumiem, kuri darbības attīstībai izmanto franšīzes metodi.
3. Franšīzes metode piedāvā potenciālajiem franšīzes ņēmējiem pārvaldīt savu neatkarīgu uzņēmuma vienību pēc noteikta standartizācijas principa, taču franšīzes devējiem ir ļoti būtiska ne tikai standartu ievērošana, bet ņēmēju radošā pieeja un iniciatīva, nosakot franšīzes tālāko attīstību, jo, kļūstot par franšīzes ņēmēju, uzņēmējs kļūst par daļu no visas uzņēmējdarbības.
4. Zināšanu bāze ir jānostiprina ne tikai potenciālo sadarbības partneru jeb franšīzes ņēmēju lokā, bet arī franšīzes devēju vidū, jo potenciālo franšīzes devēju vidū pastāv uzskats, ka franšīze nodrošina plašu biznesa attīstību, bez papildus ieguldījumiem no uzņēmuma puses, bet patiesībā uzņēmumam ir jāiegulda dažādi resursi, to skaitā arī finansiālie, lai nodrošinātu savas franšīzes modeļa izstrādi.
5. Franšīze patiesi var nodrošināt straujāku biznesa attīstību, taču pirms tam uzņēmējam ir jāizveido, jāsakārto savs franšīzes modelis, pēc kura vadīties potenciālajiem franšīzes ņēmējiem.
6. Galvenie iemesli, kas veicina uzņēmējus izvēlēties sava biznesa attīstībai franšīzi ir tieši šīs metodes priekšrocības, piemēram, komercdarbības paplašināšana starptautiskos tirgos, mazāki kapitāla ieguldījumi biznesa attīstībā un plaša mēroga uzņēmuma tēla atpazīstamības veicināšana.
7. Lēmumu par franšīzes metodes izstrādi uzņēmēji var pieņemt visdažādākajos uzņēmuma darbības gados, galvenokārt ir svarīgi, lai uzņēmējs saprot kādu franšīzes veidu tas var piemērot savam biznesam, un kādu franšīzes līguma veidu tas vēlēties slēgt ar potenciālajiem franšīzes ņēmējiem.
8. Franšīzes ņēmēju un franšīzes devēju viedoklis būtiski sakrīt, norādot, kas ir būtiskākās franšīzes ņēmēja īpašības, galvenokārt tās ir uzņēmība, mērķtiecība, godīgums, kā arī zināšanas.
9. Liela daļa studentu norāda, ka svarīgs aspekts veiksmīgai biznesa attīstībai ir stratēģija, tādēļ plašāka franšīzes izpratne var rosināt tās pielietojamības kāpumu Latvijas tirgū, jo franšīze ir

ne tikai produktu un pakalpojumu distribūcijas metode, bet arī stratēģija uzņēmējdarbības attīstībai.

10. Studentu galvenās asociācijas ar terminu franšīze ir saistītas ar uzņēmējdarbību un produktu un pakalpojumu distribūciju, kas arī ir šīs metodes pamats, tādējādi var secināt par studentu vispārējo asociāciju sasaisti ar franšīzes būtību.
11. Liela daļa studentu (58% no pētījumā iesaistītajiem studentiem) norāda, ka franšīze nav aktuāla tēma studentu vidū, tās aktualitātes problēmas ir saistītas ar informācijas nepieejamību.
12. 68% no pētījumā iesaistītajiem respondentiem norāda, ka savu turpmāko profesionālo karjeru vēlētos saistīt ar uzņēmējdarbību, iegūstot plašāku informāciju par franšīzes biznesa iespējām studenti varētu būt vairāk ieinteresēti kļūt par uzņēmējiem franšīzes industrijā, jo franšīze tiek saistīta ar iespēju iegūt savu pirmo pieredzi uzņēmējdarbībā.

PRIEKŠLIKUMI

Uzņēmējdarbības vides pētniekiem

1. Nodrošināt vienotu terminoloģiju latviešu valodā, kas attiecināta uz franšīzi un tās izpratni, lai uzlabotu savstarpējo ekspertu komunikāciju un nodrošinātu franšīzes biznesa izpratni plašākai sabiedrības daļai.
2. Latvijas uzņēmējdarbības vides pētniekiem izveidot sadarbību ar Latvijas uzņēmumiem, un kopīgi realizēt franšīzes atpazīstamības projektu, kura mērķis būtu informēt, kā arī darīt pieejamu, statistisku, analītisku informāciju par franšīzes vidi Latvijā.

Latvijas uzņēmējiem, nozares ekspertiem

3. Aicināt vairāk Latvijas uzņēmumus uzsvērt to biznesa attīstībai izmantoto metodi jeb franšīzi, un dalīties ar pieredzi biznesa attīstībā, lai ieinteresētu tieši jaunākas paaudzes auditoriju, ko iespējams panākt, piemēram, ar vieslekciju pasniegšanu Latvijas augstskolās.
4. Uzņēmumiem, kas vēl nav ieguvuši plašu atpazīstamību sabiedrībā vai arī, kas vēl ir tikai savas darbības sākumposmā, autore iesaka izvēlēties potenciālajiem franšīzes ņēmējiem pārdot vienas struktūrvienības franšīzi dažādos tirgos, tādējādi tiks atvieglota konkrētās metodes efektivitātes kontrole biznesa attīstībai.

Izglītības un zinātnes nozares speciālistiem

5. Lai uzlabotu zināšanas studentu vidū, tad autore izvirza kā priekšlikumu integrēt franšīzes metodi studijās Latvijas augstskolās, piemēram, izveidojot atsevišķu studiju kursu par franšīzes metodi vai iesaistot šo tematu kādā no esošajiem studiju kursiem.
6. Lai veicinātu studentu izpratni un veidotu reālu priekšstatu par savstarpējo attiecību, biznesa pārvaldības un attīstības metodi, kas ir franšīze, autore izvirza priekšlikumu izveidot un attīstīt potenciālo franšīzes devēju un ņēmēju biznesa simulācijas spēli studentu vidū.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR likums *Komerclikums*, LR Saeima un Valdības Ziņotājs, Nr. 11, 01.06.2000. (ar turpmākiem grozījumiem)

Grāmatas

2. **Agamdžanova V., Laurenoviča E., Keviša I., Kraže S. Pavlovska A.** *Biznesa terminu vārdnīca*. Rīga. Jumava. 1999
3. **Martin A. E.** *Oxford dictionary of Law Fourth Edition*. New York. Oxford University Press. 1997.
4. **Mihailovska V., Malkin I., Žilinskis S.** *Franšīzes Iegūšana: autostrāde uz veiksmi biznesā*. Rīga. Brand4 Baltic 2011. 76 lpp
5. **Murray I.** *The franchising handbook*. London; Philadelphia. Kogan Page. 2006. pp. 210
6. **O'Neill M.** *The power of an internal Franchise*. Arnold. Third Bridge Press 2011. pp. 222
7. **Roldugins V.** *Starptautiskā biznesa skaidrojošā vārdnīca*. Rīga. Jumava. 2009, 345 lpp
8. *The Oxford dictionary for the business world*. Oxford, United Kingdom. Oxford University press. 1993.

Zinātniskie raksti

9. **Bernstein L. M.** *Does franchising create a secure outlet for the small aspiring entrepreneur? Journal of Retailing*. 1968/69 Vol. 44, Issue 4. pp. 21 – 38
10. **Daley J.** *SMOOTH operators. Entrepreneur*. 2015 Vol. 43, Issue 1. pp. 149 – 160
11. **Daley J.** *THE TOP 10. Entrepreneur*. 2015 Vol. 43, Issue 1. pp. 103 – 114
12. **Duckett B.,** *Business format franchising: a strategic option for business growth- at home and abroad. Strategic Direction*. 2008 Vol. 24 Issue 2. pp. 3 – 4
13. **Dwyer-Owens D.** *Franchising's Magic: Multi-unit operations. Franchising World*. 2009 Vol.41, Issue 4. p 4
14. **Feldman D.** *Is franchising right for your company? Management Review*. 1989 Vol. 78, Issue 3. pp. 10 – 11

15. **Fiorentino R.** *From single-unit owners to multi-unit achievers.* Franchising world. 2009 Vol. 41, Issue 4. pp.10 – 12
16. *Franchise 500 Ranking.* Entrepreneur Vol. 43, Issue 1. 2015 pp. 182 – 245
17. *Franchise Fever. Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur's Magazine.* 2009 Vol. 16, Issue 3 pp. 28 – 78
18. **Frazer L.** *Motivations for franchisors to use flat continuing franchise fees.* Journal of Consumer Marketing. 1998 Vol.15, Issue 6. pp. 587 – 597
19. **Gappa R.** *Creating an Effective Operations Manual: A "How-To" Guide.* Franchising World. 2007 Vol. 39, Issue 3. pp.91 – 95
20. **Gerhardt S., Hazen S., Dudley D., Freed R.** *Franchisor fees % expense requirements base lined to McDonald's corporation.* ASBB eJournal 2013 Vol. 9, Issue 1. pp. 71 – 81
21. **Glascocock S.** *Buying a Franchise.* Women in Management Review. 1986 Vol. 1, Issue 4. pp. 220 – 226
22. *Growing from single to multiple franchise units.* Franchising World. 2012 Vol. 44, Issue 8. pp. 48 – 49
23. **Heler Ch., Choi C., Denissova J.** *Location, Location, Location: Can Your Customers Find Their Local Franchisees?* Franchising World. 2014 Vol. 46, Issue 11. pp. 27 – 29
24. **Hoffman R. C., Preble J. F.** *Franchising into twenty-first century.* Business Horizons. 1993 Vol. 36, Issue 6. pp. 35 – 42
25. **Jyh-Shen Ch., Chia-Hung H., Ching-Hsien Y.,** *The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system.* Journal of Small Business Management. 2004 Vol. 42, Issue 1. pp. 19 – 36
26. **Laurie Crystal A.** *Multiplying your success.* Franchising world Vol. 27, Issue 2. March/April 1995. P 20 – 26 (EBSCO)
27. **Lowell B.,** *Which Franchising structure fits your system?* Franchising world Vol. 39, Issue 4. April 2007. PP 15 – 18 (EBSCO)
28. **Masayoshi M., Yamashita Y.** *Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results.* Vol. 40, Issue 3, May 2012. PP 167 – 189 (EBSCO)
29. **Michael S. C.** *First mover advantage through franchising.* Journal of Business Venturing 18. 2003. pp. 61 – 80

30. **Oxenfeldt A. R., Thompson D. N.** *Franchising in Perspective. Journal of Retailing.* 1968/69 Vol. 44, Issue 4. p 3
31. **Peterson A., Dant R. P.** *Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise. Journal of Small Business Management.* 1990 Vol. 28 Issue 3. pp. 46 – 61
32. **Progoff S.** *The Basics of Negotiating Trademark License Agreements. Licensing Journal.* 2014 Vol. 34, Issue 7. pp. 7 – 16
33. **Rumber R.** *Check the details before buying franchise business. Las Vegas Business Press.* 2015 Vol 32, Issue 2. p 7
34. **Rutule E., Ērgle A.** *8 Latvijas uzņēmumi, kurus grib pasaulē. Ir Nauda.* Maijs 2014. 31 – 39 lpp
35. **Sidkin S.,** *Franchising your business? Cabinet Maker.* 2012 Issue 5794. p 22
36. **Smith S.,** *Franchisor-franchisee relationships. Restaurant Business.* 2015 Vol. 114 Issue 2. pp. 63 – 68
37. **Storholm G., Scheuing E. E.,** *Ethical Implications of Business Format Franchising. Journal of Business Ethics.* 1994 Vol.13, No.3 pp. 181 – 188
38. **Tikoo S.,** *Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. International Journal of Retail & Distribution Management.* 2005 Vol. 33, Issue 5. pp.329 – 342
39. **Titus R.,** *The power of Positive franchisor-franchisee communications. Franchising World.* 2012Vol.44, Issue 1. January. p 46
40. *Understanding the ranking. Entrepreneur.* 2015 Vol. 43, Issue 1. p 180

Interneta resursi

41. **Dienas Bizness.** *Franšīze Latvijā attīstās bruņurupuča tempā.* Pieejams:
<http://www.db.lv/foto-video/video/fransize-latvija-attistas-brunurupuca-tempa-244606>
 (skatīts 28.04.2015.)
42. **Dienas Bizness.** *Franšīze: McDonld's un Narvesen pieredze.* Pieejams:
<http://www.db.lv/tirdznieciba/mazumtirdznieciba/fransize-mcdonald-s-un-narvesen-pieredze-422035> (skatīts 03.04.2015.)

43. **Dienas Bizness.** *Franšīze – straujākai izaugsmei ārvalstīs.* Pieejams:
<http://www.gatewaybaltic.com/pdf/Fransize-Straujakai-Izaugsmei-Arvalstis-30-01-2014-Dienas-Bizness.jpg.pdf> (skatīts 24.04.2015.)
44. **Dienas Bizness.** *Dzintars strādā pie Latvijas franšīzes veikalu koncepcijas.* Pieejams:
<http://www.db.lv/razosana/dzintars-strada-pie-latvijas-fransizes-veikalu-koncepcijas-242570> (skatīts 04.05.2015.)
45. **Dienas Bizness.** *Latvijas saldumu tirgū ienāk ar jaunu mežonīgu zīmolu.* Pieejams:
<http://www.db.lv/foto-video/foto/latvijas-saldumu-tirgu-ienak-ar-jaunu-mezonigo-zimolu-418337> (skatīts 05.05.2015.)
46. **Dienas Bizness.** *Narvesen Baltija apgrozījums audzis un peļņa dubultojusies.* Pieejams:
<http://www.db.lv/tirdznieciba/narvesen-baltija-apgrozijums-audzis-un-pelna-dubultojusies-431227> (skatīts 04.04.2015.)
47. **Dienas Bizness.** *Šodienas Dzintars nav tas pats, kas vakardienas Dzintars.* Pieejams:
<http://www.db.lv/razosana/sodienas-dzintars-nav-tas-pats-kas-vakardienas-dzintars-409667> (skatīts 04.05.2015.)
48. **Dzintars.** *Franšīze.* Pieejams: <http://www.dzintars.lv/lv/company/franchise/> (skatīts 04.05.2015.)
49. **Entrepreneur.** *Anytime Fitness.* Pieejams:
<http://www.entrepreneur.com/franchises/anytimefitness/306988-0.html> (skatīts 22.04.2015.)
50. **Entrepreneur.** *Hampton Hotels.* Pieejams:
<http://www.entrepreneur.com/franchises/hamptonhotels/284276-0.html> (skatīts 22.04.2015.)
51. **Entrepreneur.** *Subway.*
Pieejams: <http://www.entrepreneur.com/franchises/subway/282839-0.html> (skatīts 26.04.2015.)
52. **Entrepreneur.** *Why Millenials Are Becoming Franchisees.* Pieejams:
<http://www.entrepreneur.com/article/243072> (Skatīts 05.05.2015)
53. *Franchise Business Economic Outlook 2014.* Pieejams:
<http://www.franchise.org/archived-research-reports> (skatīts 19.04.2015)
54. *Franchise Hub.* Pieejams: <http://www.franchisehub.eu/about-us> (skatīts 25.04.2015.)

55. **Francity.** *Franšīzes līgumu veidi.* Pieejams: <http://francity.com/about-franchising/types-of-franchise-arrangements/> (skatīts 02.03.2015.)
56. **Francorp Baltic.** *NelleUlla.* Pieejams: <http://francorpbaltic.com/en/franchise/nelleulla/> (skatīts 05.05.2015.)
57. **International Franchising Association.** *About IFA.* Pieejams: <http://www.franchise.org/about-ifa-1> (skatīts 20.04.2015)
58. **Kavaliauske M., Vaiginiene E.** *Franchise business development: Theoretical consideration.* Pieejams: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B5QQzMcYQR8J:www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2011.33/pdf_1+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=lv (atsauce 13.05.2015.)
59. **LIAA Inovatīvas uzņēmējdarbības motivācijas programma.** *Skaistumkopšana: Biznesa vaibsti iekrāsojas košāk.* Pieejams: <http://www.innovativelatvia.lv/skaistumkopsana-biznesa-vaibsti-iekra-sojas-kosak> (skatīts 09.05.2015.)
60. **Madara Cosmetics.** *Madara piedalās starptautiskā izstādē Franchise Expo Paris 2011.* Pieejams: <http://www.madaracosmetics.lv/lv/news/page:34/madara-piedalas-starptautiska-izstade-franchise-expo-paris-2011.html> (skatīts 09.05.2015.)
61. **The Baltic Course.** *Kentucky Fried Chicken and Pizza Hut to open in Riga.* Pieejams: http://www.baltic-course.com/eng/good_for_business/?doc=100157 (Skatīts 26.04.2015.)
62. **TVNET.** *Iepirkšanās centrā Olimpia atvērs Subway bistro.* Pieejams: http://financenet.tvnet.lv/nozares/549010-iepirksanas_centra_olimpia_atverts_subway_bistro (skatīts 26.04.2015.)

Nepublicētie informācijas avoti

63. SIA *Narvesen Baltija* nepublicētie materiāli

PIELIKUMI

1.pielikums

Intervija ar a/s *Dzintars* projektu vadītāju Jūliju Minovu

Kas Jūs mudināja pieņemt lēmumu par biznesa attīstību, paplašināšanu izmantojot un izveidojot franšīzi?

Franšīze- sistēma, kura ļauj salīdzinoši īsā laikā paplašināt savu komercdarbību dažādos ārvalstu tirgos, neieguldot šajos projektos papildus finanšu līdzekļus.

Otrkārt, ar franšīzes palīdzību ātrāk tiek panākta uzņēmuma starptautiskā atpazīstamība un izaugsme.

Lūdzu, nedaudz raksturojiet sava biznesa franšīzes modeli. (kāds franšīzes veids, kāds līguma veids, kādas ir galvenās prasības, kurām jāseko franšīzesņēmējam utml.)

Uzņēmums piedāvā tirdzniecības franšīzi. Netiek iekasēta maksa par mārketingu, reklāmu, netiek ņemti procenti no veikala apgrozījuma, bet viens no nosacījumiem ir viena zīmola veikals (Mono Brand), kurā tiek piedāvāta tikai AS “Dzintars” produkcija.

Lai gan franšīzi mēdz asociēt kā vienu no biznesa attīstības metodēm ar vienu no zemākajiem riskiem, kādus riskus Jūs saskatāt savam biznesam, uzņēmuma tēlam, attīstībai, piedāvājot iegādāties franšīzi?

Viens no riskiem ir uzņēmuma tēla, reputācijas zaudēšana sakarā ar to, ka franšīzesņēmējs var neievērot izstrādātas tehnoloģijas, standartus un noteikumus. Īpaši svarīgs risks ir saistīts ar konfidenciālas informācijas izpaušanu, jo nav iespējams izkontrolēt komercnoslēpuma neizpaušanas ievērošanu.

Kādas ir galvenās vērtības, īpašības, kuras Jūs vēlaties redzēt savā franšīzesņēmējā? Lūdzu, nosauciet 3 un īsi pakomentējiet izvēlētās īpašības, vērtības.

Komunikācija- veiksmīgas sadarbības pamats, franšīzesdevējam un franšīzesņēmējam jāatrod kopīga valoda. Lai uzņēmējs, kurš strādā pēc franšīzes sistēmas būtu **elastīgs**, tas nozīmē, ka viņam jādzird savs „vecākais biedrs”-franšīzesdevējs. Franšīzesņēmējam jābūt **izpildīgam, uzņēmīgam, radošam**, jo franšīzes veiksmīga darbība nav atkarīga tikai no franšīzesdevēja

izstrādātas sistēmas, tas atkarīga arī no tā, kā pilda savus pienākumus franšīzes ņēmējs, kā plāno un īsteno biznesa darbību savā reģionā.

Kāds ir Jūsu viedoklis kādām ārvalstu franšīzēm, kādās nozarēs, ir vislielākais potenciāls uz plašu attīstību Latvijas tirgū?

Nav viedokļa.

Intervija ar SIA *Narvesen Baltija* personāla un komunikāciju vadītāju Andi Aleksandrovu

Kas Jūs mudināja pieņemt lēmumu par biznesa attīstību, paplašināšanu izmantojot un izveidojot franšīzi?

Franšīzes biznesa modelis ir pārmantots no uzņēmuma pirmsākumiem Norvēģijā, kur Reitan Convenience grupa 60 gadu laikā no viena veikala ir kļuvusi par piekto lielāko uzņēmumu Norvēģijā. Franšīze ir optimālais risinājums, lai ar samērīgiem ieguldījumiem ātri un efektīvi attīstītu plašu mazumtirdzniecības tīklu. Franšīze sniedz augstu atdevi, jo ikviens franšīzes ņēmējs strādā kā motivēts, neatkarīgs uzņēmējs.

Lūdzu, nedaudz raksturojiet sava biznesa franšīzes modeli. (kāds franšīzes veids, kāds līguma veids, kādas ir galvenās prasības, kurām jāseko franšīzes ņēmējam utml.)

Narvesen franšīzes biznesa modelis ļauj efektīvi nodalīt atbildības – atbalsta birojs var rūpēties par zīmola stratēģisko attīstību, centralizētiem iepirkumiem un investīcijām, savukārt franšīzes ņēmējs koncentrējas uz augstas kvalitātes pakalpojumu nodrošināšanu gala klientam. Narvesen nepiedāvā iegādāties franšīzi, bet gan aicina kļūt par partneri un uzņemties biznesa vadību. Ar franšīzes ņēmēju tiek slēgts sadarbības līgums.

Lai gan franšīzi mēdz asociēt kā vienu no biznesa attīstības metodēm ar vienu no zemākajiem riskiem, kādus riskus Jūs saskatāt savam biznesam, uzņēmuma tēlam, attīstībai, piedāvājot iegādāties franšīzi?

Franšīzes ņēmējs var neievērot noteikumus un neizpildīt sev uzticētos pienākumus. Galvenais franšīzes biznesā ir nodrošināt, ka visās tirdzniecības vietās tiek ievērota Narvesen koncepcija un nemainīgi augsts apkalpošanas līmenis.

Kādas ir galvenās vērtības, īpašības, kuras Jūs vēlaties redzēt savā franšīzes ņēmējā?

Lūdzu, nosauciet 3 un īsi pakomentējiet izvēlētās īpašības, vērtības.

Narvesen kā franšīzes devējam ir svarīga franšīzes ņēmēja pilnvērtīga iesaistīšanās konkrētās tirdzniecības vietas vadībā, respektīvi, franšīzes ņēmējs nevar tikai noslēgt līgumu un franšīzes vadību uzticēt citai personai. Narvesen vēlas redzēt franšīzes ņēmēja uzņēmību un viņa izpratni par to, kā efektīvi vadīt mazumtirdzniecības biznesu. Franšīzes ņēmējam jābūt mērķtiecīgam un

ar augstu atbildību par viņam uzticēto tirdzniecības vietu, precēm un darbinieku komandu. Katra individuālā franšīzes ņēmēja biznesa veiksmes stāsts ir nozīmīga daļa no Narvesen zīmola izaugsmes.

Kāds ir Jūsu viedoklis kādām ārvalstu franšīzēm, kādās nozarēs, ir vislielākais potenciāls uz plašu attīstību Latvijas tirgū?

Nav viedokļa.

Intervija ar uzņēmuma *NelleUlla* valdes locekli Ingu Jubeli

Kas Jūs mudināja pieņemt lēmumu par biznesa attīstību, paplašināšanu izmantojot un izveidojot franšīzi?

Sākotnēji vēlme iekarot tirgus, kas ir specifiski gan biznesa, gan kultūrālo aspektu ziņā. Atrodot partneri šādā valstī var darboties efektīvāk, ar zemākām izmaksām, jo franšīzes ņēmējam ir labākas zināšanas par tirgu un bieži vien iekrāts kontaktu saraksts. Tāpat, piedāvājot savu biznesu franšīzē, uzņēmumam ir lielākas iespējas attīstīt darbību vairākās teritorijās vienlaicīgi. Tas, protams, ir iespējams arī tāpat, bet izmaksas un riski ir būtiski lielāki.

Lūdzu, nedaudz raksturojiet sava biznesa franšīzes modeli. (kāds franšīzes veids, kāds līguma veids, kādas ir galvenās prasības, kurām jāseko franšīzes ņēmējam utml.)

Esam atvērti dažādiem sadarbības modeļiem un līgumiem, atkarībā no teritorijas izmēra, iedzīvotāju skaita un pirktspējas. Tāpat, ir ļoti stingri kritēriji, kā izvērtējam partneri: pieredze mazumtirdzniecībā un/ vai uzņēmējdarbībā; angļu valodas zināšanas; sapratne par finansēm; pieejams kapitāls biznesa uzsākšanai un citi.

Lai gan franšīzi mēdz asociēt kā vienu no biznesa attīstības metodēm ar vienu no zemākajiem riskiem, kādus riskus Jūs saskatāt savam biznesam, uzņēmuma tēlam, attīstībai, piedāvājot iegādāties franšīzi?

Visbūtiskākais pašreiz šķiet kvalitātes kontrole un atbilstība kvalitātes standartiem. Tas var ietekmēt gan tēlu, gan attīstību, gan arī mūsu uzņēmuma biznesu kopumā.

Kādas ir galvenās vērtības, īpašības, kuras Jūs vēlaties redzēt savā franšīzes ņēmējā? Lūdzu, nosauciet 3 un īsi pakomentējiet izvēlētās īpašības, vērtības.

Godprātība, atklātība - katra teritorija un tirgus ir specifiski. Katrs franšīzes ņēmējs ir īpašs. Un katrs franšīzes veikals var būt ar niansēm, arī kultūrālo aspektu dēļ. Mums ir svarīgi, lai partneris ar mums runā atklāti un komunicē par nepieciešamajām izmaiņām konceptā, produktos vai tml. Izglītība, pieredze - lai arī franšīze ir modelis, ko var nopirkt, nepietiks tikai ar naudu. Partnerim ir jāsaprot, ko ar šo modeli darīt un kā attīstīt. Ja to neizvērtētu, uzņēmums riskē ar reputācijas zaudēšanu konkrētā tirgū.

Radošums - franšīzes ir modelis, standarts, kas tiek pārdots. Bet, neskatoties uz to, uzņēmums attīstās un regulāri komunicē ar partneriem, lai iegūtu jaunas idejas produktu attīstības jomā. Mūsdienu mainīgajā pasaulē klients regulāri vēlas ko jaunu un, ja tas netiek dots, sākas lejupslīde. Tādēļ ideju un ieteikumu iesniegšana tiek sagaidīta no visiem partneriem.

Kāds ir Jūsu viedoklis kādām ārvalstu franšīzēm, kādās nozarēs, ir vislielākais potenciāls uz plašu attīstību Latvijas tirgū?

Pašreiz ātrā ēdināšana, apģērbu zīmolu veikali un viesnīcas. Bet šis apgalvojums ir balstīts uz manām zināšanām, par to, kādas franšīzes visbiežāk pieejamas tirdzniecībai. Droši vien ir nozares, par kurām zina vien retais. Un iespējams tur ir arī kāda ar lielu potenciālu.

Intervija ar uzņēmuma *Apsara* tirdzniecības un mārketinga vadītāju Jāni Vagalu

Kas Jūs mudināja pieņemt lēmumu par biznesa attīstību, paplašināšanu izmantojot un izveidojot franšīzi?

Tā kā ir izveidoti veiksmīgi tējas nami, un redzam tālāko attīstību arī šādu tējas namu tīklā, tad tika pieņemts lēmums attīstībai izmantot franšīzes modeli, kurā nav nepieciešami pamatieguldījumi no uzņēmuma.

Lūdzu, nedaudz raksturojiet sava biznesa franšīzes modeli. (kāds franšīzes veids, kāds līguma veids, kādas ir galvenās prasības, kurām jāseko franšīzesņēmējam utml.)

Šobrīd franšīzes modelis ir tapšanas stadijā, neesam vēl to izstrādājuši.

Lai gan franšīzi mēdz asociēt kā vienu no biznesa attīstības metodēm ar vienu no zemākajiem riskiem, kādus riskus Jūs saskatāt savam biznesam, uzņēmuma tēlam, attīstībai, piedāvājot iegādāties franšīzi?

Lielākais risks ir uzticēt franšīzesņēmējam receptes, kuras var nonākt konkurentu rokās. Atklāts paliek jautājums, kā noturēt franšīzesņēmēju pie *Apsara* tējām, lai nenonāktu pie situācijām, ka klientiem tiek piedāvātas citas tējas, iespējams lētākas, nevis autentiskās no *Apsara*.

**Kādas ir galvenās vērtības, īpašības, kuras Jūs vēlaties redzēt savā franšīzesņēmējā?
Lūdzu, nosauciet 3 un īsi pakomentējiet izvēlētās īpašības, vērtības.**

Tējas meistarību, profesionalitāti, pārdevēju zināšanas par tējām, apkalpošanas kultūra, savstarpējā uzticēšanās.

Kāds ir Jūsu viedoklis kādām ārvalstu franšīzēm, kādās nozarēs, ir vislielākais potenciāls uz plašu attīstību Latvijas tirgū?

Neesmu pētījis.

Bakalaura darbs "Franšīzes attīstības analīze Latvijā un tās perspektīvas" izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tiki tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: _____ Līga Drelle __.05.2015

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: **Dr. oec., asoc. profesore Anda Batraga** _____ .05.2015.

Recenzents: M. komerczin., lektore Laila Stabulniece

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu dekanātā __.05.2015.

Dekanātā pilnvarotā persona: studiju metodiķe Laila Lisenko _____

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

__.06.2015. prot. Nr. _____.

Komisijas sekretārs: _____