



BUSINESS CONSULTING INSTITUTE



Franchising: tehnică de afaceri și oportunități pentru antreprenori

CZU 334.7
F 86

FRANCISING: TEHNICĂ DE AFACERI SI OPORTUNITĂȚI PENRTU ANTREPRENORI

Lucrare apărută cu sprijinul financiar al Proiectului BIZPRO Moldova „Dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova”

La elaborarea lucrării au contribuit:

Proiectul BIZPRO Moldova

John Nielson, Director de proiect

Larisa Bugaian, doctor în economie, Consilier de proiect

Tatiana Batușkina, Consilier de proiect

Autori:

Mihai Roșcovan, doctor în economie, Director Business Consulting Institute

Vasile Golovco, lector Academia de Studii Economice

Veaceslav Bulat, consultant Business Consulting Institute

Corneliu Secieru consultant Business Consulting Institute

Alexandru Chisnencu, membru al Biroului Asociat de Avocați „Conex”

Valentin Bozu, doctor în economie

Larisa Bugaian, doctor în economie, Consilier de proiect

Redactorul versiunii în limba română

Sergiu Burcă

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Franchising: tehnică de afaceri și oportunități pentru antreprenori/ Mihai Roșcovan, Vasile Golovco, Veaceslav Bulat, ...; red. versiunii în l. rom. Sergiu Burcă. – Ch.: PRAG-3, 2002.- 80 p.

ISBN 9975-77-019-3

500 ex.

334.7

© Proiectul BIZPRO Moldova
© Business Consulting Institute

ISBN 9975-77-019-3

Cuvânt înainte

Un obiectiv primar al Proiectului BIZPRO-Moldova este de a spori rolul dezvoltării economice a întreprinderilor mici și mijlocii (ÎMM) în economia Republicii Moldova. Proiectul promovează și facilitează accesul la metode moderne de afaceri, practici, aplicări și tehnici pe piețele interne și internaționale. Franchising-ul este o metodă strategică pentru ÎMM de a fi antrenate în piețele interne și internaționale.

Franchisingul are un rol important în economia țărilor dezvoltate. De exemplu, în Statele Unite ale Americii o parte semnificativă a comerțului se realizează prin sistemul de franchising. Franchisingul este larg răspândit în sectorul serviciilor și este în creștere, pentru că îmbină resursele proprietarului cu măiestria managerială și succesul produsului franchiserului. Pentru antreprenori și alți oameni de afaceri mai experimentați, franciza constituie o afacere care în esență deja și-a dezvoltat pe piață produsul de succes, fiind considerată o afacere prosperă.

Franchiserii prosperi și-au dezvoltat propria calitate a produsului de succes și standardele de servicii care trebuie urmate de toți franchisee oriunde ar opera franciza. Calitatea și standardele serviciilor sunt testate până la perfecțiune și aplicarea lor adecvată tinde să asigure o mai bună reputație și o profitabilitate mai mare pentru franchisee. Consumatorul solicită în permanență standarde înalte a produselor și serviciilor, și Moldova nu este excepție de la aceste cerințe.

Textul lucrării combină cercetarea efectuată de către Business Consulting Institute la comanda BIZPRO-Moldova, un proiect de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii, finanțat de Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID). Scopul acestei cercetări este de a oferi comunității de afaceri informație actualizată pentru a facilita extinderea experienței internaționale a activităților curente de franchising și de a evalua oportunitățile de dezvoltare a franchisingului în Republica Moldova. Seminarele regionale pe tematica franchisingului, organizate de BIZPRO-Moldova pentru antreprenorii începători și proprietarii de afaceri, pe tematica franchisingului au demonstrat un interes deosebit în franchising și în calitățile pozitive inerente de afaceri. Pe baza interesului vădit, emanat de la comunitatea de afaceri, și în conformitate cu numeroasele solicitări, BIZPRO-Moldova a hotărât să publice această cercetare pe tema „Franchising: tehnică de afaceri și oportunități pentru antreprenori” în limbile română și rusă.

Echipa Proiectului BIZPRO-Moldova

Cuprins

CUVÂNT ÎNAINTE	3
INTRODUCERE.....	5
1 FRANCHISING: CONCEPT ȘI TEHNICĂ DE AFACERI.....	6
1.1 Conceptul, avantajele și dezavantajele franchisingului.....	6
Conceptul și rolul franchisingului.....	6
Forme de franchising.....	8
Avantajele și dezavantajele franchisingului.....	10
1.2 Evaluarea afacerii de franciză.....	12
Evaluarea francizei.....	12
Evaluarea franchiserului.....	14
Evaluarea franchisee-ului.....	15
1.3 Factorii de succes în franchising.....	16
2 EXPERIENȚA DE FRANCHISING ÎN ȚĂRILE EUROPEI CENTRALE ȘI DE SUD EST.....	18
2.1 Apariția și evoluția franchisingului.....	18
Scurt istoric și situația actuală.....	18
Cadrul legal și instituțional.....	19
Franchisingul în țările Europei Centrale și de Sud-Est.....	19
2.2 Bariere de implementare.....	21
2.3 Perspective de dezvoltare.....	22
Factorii de creștere.....	22
Domenii cu potențial de dezvoltare.....	22
3 CADRUL LEGAL AL FRANCHISINGULUI ÎN REPUBLICA MOLDOVA.....	24
3.1 Actele normative în vigoare.....	24
Caracteristica generală.....	24
Oportunități și amenințări legale.....	25
3.2 Contractul de franchising.....	26
Modelul și structura contractului de franchising.....	26
Recomandări pentru realizarea contractului de franchising.....	27
4 SITUAȚIA ACTUALĂ ȘI PERSPECTIVELE FRANCHISINGULUI ÎN MOLDOVA.....	31
4.1 Situația actuală a franchisingului în Moldova.....	31
4.2 Bariere de implementare și căi de soluționare.....	34
4.3 Factori de creștere în evoluția franchisingului.....	36
5 OPORTUNITĂȚI DE FRANCHISING PENTRU MEDIUL DE AFACERI DIN MOLDOVA.....	38
5.1 Domenii de activitate economică.....	38
5.2 Participarea la fondarea afacerii.....	42
5.3 Intermedierea în franchising.....	43
5.4 Practici de franchising în Moldova: studii de caz.....	44
Servicii de copiere „Xerox”.....	44
Servicii de automatizare a evidenței contabile „1C”.....	48
Restaurantele fast-food „McDonald’s”.....	51
5.5 Etape de implementare a sistemului de franchising.....	54
5.6 Propuneri privind dezvoltarea franchisingului în Moldova.....	57
Impulsionarea ofertei și stimularea cererii de franciză pe piață.....	57
Consolidarea și crearea cadrului legal și instituțional.....	58
Dezvoltarea spațiului informațional al franchisingului în Moldova.....	59
TERMENI DE BAZĂ.....	62
BIBLIOGRAFIE.....	63
ANEXE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Introducere

Inițierea unei afaceri reprezintă astăzi o dilemă cu care se confruntă mii de oameni din țările cu economii în tranziție, inclusiv din Republica Moldova. Reducerea sau chiar încetarea activității multor întreprinderi mari și creșterea drastică a șomajului au generat o situație în care pentru mulți oameni propriul business a devenit practic unica posibilitate de a soluționa problemele materiale ale familiilor lor. Însă nu întotdeauna experiența de muncă precedentă a servit ca bază adecvată pentru a lansa o afacere. Chiar și unii specialiști destui de buni, în noile condiții economice nu și-au găsit o aplicare reușită a capacităților lor. Și aceasta din cauza faptului că a fi angajat și a fi antreprenor reprezintă două lucruri diferite, iar procesul de formare a antreprenorilor necesită noi cunoștințe și deprinderi. Acestea din urmă pot fi acumulate sau în mod individual, în procesul confruntărilor cu realitatea ostilă a economiei de piață, sau în procesul colaborării cu alți parteneri, deja „căliți” de practica afacerilor.

Stabilirea unor relații de parteneriat chiar la începutul unei afaceri reprezintă astăzi o practică foarte răspândită în întreaga lume. Businessmanii de succes își extind tot mai mult afacerile fără a investi direct în construirea noilor edificii și echipamente sau în angajarea personalului necesar. Ei, pur și simplu, transmit conceptul afacerii antreprenorilor începători și îi ajută cât mai mult în organizarea corectă a tuturor operațiunilor. Astfel se formează alianțe și rețele de afaceri pentru mulți ani înainte, avantajoase atât pentru cei care sunt susținuți în afaceri, cât și pentru cei care oferă sprijinul necesar.

Conceptul de franchising constă anume în această conlucrare reciproc avantajoasă între cei care încep o afacere și cei care dispun deja de o asemenea afacere reușită și sunt gata să o transmită pentru o anumită plată. Practica de afaceri a unor așa firme cu renume mondial ca Coca-Cola, McDonald's, Xerox, Hilton și multe altele reprezintă o dovadă elocventă a viabilității tehnicii de franchising.

Prezenta lucrare a fost elaborată ca urmare a unui studiu efectuat de experții Institutului de Cercetări și Consultanță în Management „Business Consulting Institute” în cadrul proiectului BIZPRO - Moldova „Dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii în Republica Moldova”. Scopul studiului a constat în evaluarea activităților curente ale franchisingului și identificarea oportunităților de dezvoltare a acestor afaceri în Republica Moldova. Lucrarea este destinată, în primul rând, antreprenorilor interesați în demararea afacerilor în sistemul de franchising, dar și instituțiilor de stat, asociațiilor de business și organizațiilor neguvernamentale, misiunea cărora este asigurarea cadrului normativ și instituțional al acestor activități.

Autorii

1 Franchising: concept și tehnică de afaceri

1.1 Conceptul, avantajele și dezavantajele franchisingului

Conceptul și rolul franchisingului

Franchisingul reprezintă o înțelegere între două părți, în baza căreia una din ele, numită *franchiser*, transmite alteia, numite *franchisee*, dreptul de a practica o anumită afacere conform formatului franchiserului și contra unor plăți stabilite. Franchisingul oferă astfel, posibilitatea „copierii” unei afaceri de succes de la o firmă care are o reputație înaltă și posedă o experiență bogată. Conform definiției Asociației Internaționale de Franchising „franchisingul reprezintă un sistem de relații permanente între franchiser și franchisee, în baza căruia toate cunoștințele, imaginea, succesul, metodele de producere și de marketing sunt prezentate franchisee-ului în schimbul satisfacerii reciproce a intereselor”.

Cuvântul *franchise* provine din limba franceză, având înțelesul de privilegiu (concesiune) în vânzarea unor produse. La început, privilegiul era acordat de lege (stat) și se referea la colectarea taxelor locale, organizarea târgurilor, editarea de cărți, producerea de băuturi alcoolice, adică la monopolul statului într-un domeniu de activitate. Începând însă cu 1840 termenul va fi folosit cu înțelesul pe care îl are astăzi (privilegii acordate de firme private). La acea dată producătorii de bere din Germania au acordat francize unor magazine de produse de băcănie, care aveau dreptul exclusiv de a le vinde marfa. În timp ce în America franchisingul lua amploare, în Europa se dezvoltă instituția concesiunii, conform căreia o persoană dobândește dreptul de a exploata anumite servicii publice sau bunuri ale statului în schimbul unor beneficii (plăți) care revin acestuia. Franchisingul va reveni în Europa în secolul XX după ce, peste Ocean, va deveni o afacere de succes.

În procesul evoluției sale franchisingul modern a parcurs două etape de bază:

I. Etapa franchisingului tradițional este caracterizată de aplicarea franchisingului în cadrul următoarelor trei ramuri:

- **În domeniul distribuției automobilelor și a tehnicii de uz casnic.** Firma germană Singer utilizează schema franchisingului încă din 1860, iar compania americană General Motors, care astăzi comercializează 95% din produsele sale prin dealeri – franchisee – din anul 1911.
- **În domeniul îmbutelierii și distribuirii băuturilor răcoritoare.** Pionieratul în această ramură aparține companiei Coca-Cola, care practică franchisingul din 1886, urmată de Pepsi-Cola și alte întreprinderi similare.
- **În domeniul livrării produselor petroliere.** Companiile petroliere ofereau stațiilor alimentare produsele sale în sistem franchising, eliberându-se astfel de funcțiile de comercializare en detail.

II. Etapa franchisingului format de afaceri - Business Format Franchising este caracterizată de faptul, că tranzacțiile de tip franchising încep a fi reglementate de asociațiile de franchising din diferite țări. Această perioadă începe în anii 50 în SUA și 60 – în Europa Occidentală odată cu extinderea franchisingului în sfera serviciilor, în special a celor de tipul restaurantelor fast-food, serviciilor de întreținere a caselor, automobilelor, etc.

Principalele caracteristici ale „franchisingului format de afaceri” acceptate de majoritatea asociațiilor de franchising din diferite țări sunt:

1. Existența unui contract (licență) de transmitere a dreptului de utilizare a numelui, mărcii comerciale, a emblemei franchiserului pe o perioadă de timp stabilită și pentru un teritoriu stabilit.
2. Obiectul franchisingului este, de obicei, o activitate (în mod obișnuit, un serviciu) care a fost deja testată ca formulă de operare și funcționează eficient.
3. Franchisingul oferă întregul concept al afacerii sub forma unui *Manual Operațional*, prevederile cărui trebuie să fie respectate cu strictețe de către franchisee. Manualul Operațional”, este oferit franchisee-ului după finalizarea negocierilor și semnarea contractului.
4. Franchiserul transmite franchisee-ului experiența sa de dirijare a afacerii în corespundere cu metodele și principiile expuse în Manualul Operațional. Aceasta are loc în prima perioadă de colaborare în cadrul unor cursuri de instruire aplicativă.
5. Franchiserul asigură acordarea unor servicii de suport pentru a contribui la succesul franchisee-ului, inclusiv:
 - Asistența în demararea afacerii, inclusiv, în obținerea finanțării necesare
 - Publicitatea și promovarea numelui de marcă/firmă și a ofertei pe piață
 - Cercetări de marketing (evaluarea potențialului și preferințelor pieței și selectarea locului de amplasare a unităților comerciale)
 - Obținerea autorizațiilor și a licențelor necesare pentru activitate
 - Suportul în închirierea terenului, proiectarea, construirea, designul interiorului localului
 - Participarea la negocierile cu furnizorii de echipamente, materii prime, mărfuri, etc.
 - Suport în stabilirea unui sistem eficient de contabilitate.
6. În schimbul suportului și serviciilor acordate de franchiser, franchisee-ul se obligă să efectueze următoarele plăți:
 - Taxa inițială fixă (taxă de aderare la grupul economic și de obținere a dreptului de a activa pe teritoriul respectiv)
 - Taxa de redevență / royalty (plata periodică pentru utilizarea obiectelor de proprietate intelectuală, stabilită în funcție de cifra de afaceri înregistrată)
 - Taxa de publicitate (pentru publicitate, măsuri de promovare a mărcii și a francizei în teritoriul franchisee-ului).
7. Franchisee-ul se obligă, în unele cazuri, să achiziționeze produsele, materialele și echipamentele necesare pentru derularea afacerii de la furnizorii recomandați de franchiser. În așa cazuri franchiserul, de obicei, beneficiază financiar de pe urma aranjamentelor menționate și, în schimb, efectuează unele reduceri ale taxei de redevență.
8. Implicarea franchiserului în afacere nu trebuie să afecteze independența franchisee-ului, deoarece businessul aparține acestuia din urmă și el este liber să dispună de el la propria dorință. Însă, în cazul vânzării francizei în funcțiune, dreptul preferențial de a decide

aparține deseori franchiserului (cui să vândă, să accepte cumpărătorul propus de franchisee, să anuleze în genere franciza în teritoriul respectiv).

Franchisingul, în esența sa, reprezintă o tehnică de afaceri, la fel ca și activitatea de dealer, marketingul în rețea sau producerea pe licență. Franchisingul, însă reprezintă cea mai adecvată metodă de a începe o afacere. Aceasta se datorează faptului că acest sistem presupune o colaborare permanentă între franchiser și franchisee. Ca rezultat, riscul insuccesului este mult mai redus decât în condițiile demarării businessului de sinestătător. Astfel în SUA doar 5% din operațiunile de franchising eșuează în primii 5 ani, în timp ce falimentarea altor micro și mini afaceri pe parcursul aceleiași perioade de timp alcătuiește 90% și mai mult.

Statisticile răspândirii franchisingului pe plan internațional reprezintă o dovadă convingătoare a eficienței lui. Astfel în SUA ponderea franchisingului în totalul comerțului cu amănuntul alcătuiește 34%, în țările Europei Occidentale de 5 – 12%, iar numărul de rețele de franciză este în creștere permanentă.

Franchisingul ca fenomen economic modern, dezvoltat cu precădere în a doua jumătate a secolului XX este pe cale de a deveni o tehnică universală de afaceri. El reprezintă metoda care combină experiența, expertiza, reputația și dorința de dezvoltare a unor oameni (franchiseri) cu talentul antreprenorial, ambiția, pofta de muncă și nevoia de dezvoltare a altor oameni (franchisee).

Simbolul personalității umane la acest început de mileniu constă în raportul dintre patron și salariat. Oamenii în număr din ce în ce mai mare vor să devină patroni și propriii lor stăpâni. Franchisingul le permite această transformare a omului din instrument, din proprietar al forței de muncă în antreprenor, în proprietar al rezultatelor directe ale muncii sale. Înțelegând acest lucru, franchiserul și franchisee-ul vor stabili adevărate relații de parteneriat, bazate pe încredere, ajutor reciproc și onestitate în afaceri.

Forme de franchising

În practica internațională a afacerilor franchisingul cunoaște mai multe forme în dependență de următoarele criterii:

1. După profilul activității economice

- **Franchisingul industrial (de producere).** Contractul de franchising industrial vizează producția de bunuri. Franchisee-ul este autorizat, prin intermediul unei licențe, să fabrice sub marca franchiserului și cu asistența lui tehnică, produsele acestuia. Franchiserul are, astfel, posibilitatea să-și facă cunoscute produsele și mărcile sale fără a fi nevoit să facă investiții importante. Franchiserul acordă consultanță managerială, pregătește personalul, oferă asistență tehnică și comercială, know-how-ul, dreptul de a folosi marca sa, precum și alte drepturi de proprietate industrială și intelectuală, se ocupă de publicitate. Cele mai cunoscute contracte de franciză industrială sunt cele care au ca obiect produsele: Campari, Schweppes, Coca-Cola, Pepsi-Cola.
- **Franchisingul de distribuție.** În cazul dat franchiserul este, fie un producător, care desface produsele sale prin intermediul unui franchisee, fie un angrosist, care revinde produsele sub marca sa unor franchisee. Obligațiunile franchiserului constau în acordarea

consultanței, pregătirea personalului, oferirea dreptului de a folosi marca sa pentru produsele ce fac obiectul francizei. Foarte cunoscute sunt așa francize ca: Santal, Veritas, Unic, Yves Rocher, Christiansens.

- **Franchisingul de servicii.** Franchisingul de servicii constă în aceea, că franchiserul care a pus la punct o metodă sau tehnică specifică de prestare a serviciilor, autorizează pe franchisee să utilizeze aceste metode și tehnici în prestarea aceluiași gen de servicii. Cele mai răspândite sunt acordurile de franchising practicate de așa firme ca: McDonald's Pizza Hut, Fast-Foods, Hertz, Avis, Rent a car, Sheraton, Hilton, Holiday Inn etc.

2. După nivelul de intermediere

- **Franchisingul direct.** Este o formă tradițională a franchisingului și constă în aceea că există un singur franchiser care colaborează în direct cu mai mulți franchisee din diferite teritorii.
- **Master franchising.** Constă în aceea, că franchiserul semnează un acord de franciză principală cu un subfranchiser pe un anumit teritoriu, iar acesta, la rândul său - contracte de franchising cu mai mulți franchisee în cadrul teritoriului respectiv.

3. După gradul de participare a partenerului la capital

- **Fondarea întreprinderii de către franchisee.** În forma sa clasică franchisingul nu presupune participarea franchiserului la capital. Corespunzător, în calitate de fondatori vor apărea alte persoane fizice și/sau juridice, în dependență de forma organizațional-juridică a întreprinderii-franchisee. Filozofia franchisingului constă anume în atragerea persoanelor care doresc și sunt capabile să conducă o afacere, dar preferă o minimizare a riscului de antreprenor prin intermediul colaborării cu un partener experimentat.
- **Fondarea întreprinderii în comun.** În practica afacerilor există și o serie de condiții care pot determina crearea unor întreprinderi franchisee mixte (fondate de franchisee și franchiser). Ca exemplu de așa condiții pot servi: lipsa resurselor financiare suficiente (aportul franchiserului fiind în formă bănească, dar mai des – de echipamente necesare activității), dorința franchiserului de a dispune de pârghii de control suplimentare. De obicei, cota franchiserului în capital este mai mică de 50%, deoarece scopul primordial al lui nu constă în controlul afacerii (acesta fiind posibil și în baza contractului de franchising).
- **Atragerea în calitate de fondator a organelor puterii locale.** În acest caz la fondarea întreprinderii-franchisee participă franchiserul, pe de o parte, și organele statale sau publice locale, pe de alta. Ca exemple, de așa modele pot servi restaurantele McDonald's apărute în Moscova la sfârșitul anilor 80, care reprezentau întreprinderi mixte (50% x 50%) ale partenerului străin cu autoritatea municipală moscovită. Aceasta a fost o condiție specifică perioadei sovietice și avea ca scop ținerea sub control a investitorilor străini. Dar acest model poate fi utilizat și în prezent, în special în cazurile când franchiserii de peste hotare solicită garanții de protejare a investițiilor din parte statului sau a organelor locale. Riscul major al unor întreprinderi de acest fel constă în implicarea excesivă a partenerului public în activitatea întreprinderii. De aceea, limitele acestei implicări trebuie foarte bine stabilite în documentele de constituire.

Avantajele și dezavantajele franchisingului

Sistemul de franchising combină avantajele unei firme de dimensiuni reduse cu cele ale companiilor mari. Atât franchisee-ul cât și franchiserul primesc ceea ce le lipsește într-un mod mai rapid și la costuri mai reduse în comparație cu practica obișnuită de antreprenariat.

Avantajele franchiserului

- **Extinderea afacerii cu investiții minime.** Organizarea producerii și comercializării produselor se efectuează mult mai rapid, deoarece se utilizează capitalul și eforturile antreprenorilor-franchisee din teritoriu. Uneori franchisingul oferă singura oportunitate de a pătrunde pe unele piețe externe.
- **Obținerea veniturilor suplimentare.** Taxele achitate de franchisee (taxa inițială, royalty și taxa de publicitate) reprezintă o recompensă destul de convenabilă pentru franchiser.
- **Evitarea unor probleme legislative.** Legislația antimonopol prevede unele restricții legate de acordurile de distribuție a teritoriilor între firme și coordonare a prețurilor. Sistemul de franchising poate permite ocolirea acestor bariere.
- **Economia de cheltuieli general-administrative.** Întrucât franchiserul are nevoie de un număr mai mic de manageri, se reduc și cheltuielile de personal și altele de ordin general administrativ.

Avantajele franchisee-ului

- **Aderarea la o afacere de succes.** Deoarece numele franchiserului și al ofertei/mărcii sale este bine cunoscut, succesul îl însoțește pe franchisee chiar din start. Din aceleași motive, riscul de faliment este mult mai redus în comparație cu businessul individual.
- **Instruirea personalului și monitorizarea afacerii de către franchiser.** Interesul în reușita afacerii se manifestă din partea ambelor părți, de aceea franchiserul organizează instruirea managerială înainte și după deschiderea afacerii.
- **Extinderea experienței de succes în cadrul sistemului.** Franchisee-ul nu este lăsat de unul singur cu problemele de afaceri. Experiența altor franchisee este generalizată și sistematizată de către franchiser și utilizată în elaborarea noilor soluții.
- **Beneficierea de o gamă largă de servicii din partea franchiserului.** Acestea includ și alte servicii decât cele menționate mai sus: utilizarea rezultatelor activității de cercetare a franchiserului, beneficierea de pe urma programelor naționale de reclamă, servicii de proiectare și amplasare teritorială, consultații juridice, etc.).
- **Finanțarea parțială din partea franchiserului.** Aceasta poate obține forma unor împrumuturi directe (credite, participarea la capital), dar mai des - indirecte (utilaje în leasing, materiale și produse cu plata amânată și în rate, etc.).
- **Avantaje bazate pe puterea de cumpărare a franchiserului.** Franchiserul, care are o rețea dezvoltată de franchisee achiziționează în cantități mari totul ce este necesar pentru activitatea lor, de aceea are posibilitatea negocierii calității necesare și a unor reduceri de prețuri.

- **Protecția teritorială bazată pe drepturile exclusive de distribuție.** Dacă această clauză este stabilită în contract, atunci franchiserul nu va mai oferi drepturi similare altor franchisee în teritoriul vizat.

Avantajele de care dispune franchisingul nu pot fi serios diminuate de unele dezavantaje aferente lui, cu atât mai mult, că ultimele pot fi învinse prin elaborarea unor contracte adecvate de franchising și activitatea practică a franchisee-ului. De aceea, prezentarea lor în continuare are scopul de a preîntâmpina unele situații, în care poate nimeri franchisee-ul în legătură cu practicile nelociale ale unor franchiseri mai puțin serioși.

Dezavantajele franchiserului

- **Nereușita eventuală a unui franchisee se reflecta asupra întregului sistem.** Franchiserul nu va putea, în acest caz, să întreprindă practic nimic. Principala asigurare de eșec constă în anticiparea tuturor riscurilor posibile înainte de semnarea contractului - pentru a le include în el. Iar în caz extrem, el va fi nevoit să rezilieze contractul sau să nu-l prelungească pentru o nouă perioadă. Astfel, franchiserul este dependent de dorința și abilitatea franchisee-ului de a respecta „regulile jocului”.
- **Contradicția poziției franchisee-ului în sistemul de franchising.** Franchisee-ul este încurajat să activeze ca o unitate de business independentă și, în același timp – să respecte cu strictețe standardele francizei. Aceasta are uneori consecințe negative, când franchisee-ii încep a profita de independența primită și încetează, de exemplu, să mai plătească royalty, considerând succesul un merit exclusiv al său. Așa cazuri se întâmplă mai des atunci, când franchiserul adoptă o poziție pasivă și nu-i acordă suport necesar. Până la urmă părțile vor fi nevoite să facă ceea ce este prevăzut în contract, dar conflictele și procesele judiciare pot consuma eforturi importante ale acestora care ar putea fi utilizate la dezvoltarea afacerii.

Dezavantajele franchisee-ului

- **Costul francizei.** Taxa inițială, royalty și taxa publicitară sunt uneori destul de împovărătoare, în special când vânzările merg nu prea bine.
- **Aderența strictă la operațiuni standardizate.** Deși este proprietarul afacerii, franchisee-ul nu este independent, încadrarea în anumite standarde fiind obligatorie. În acest scop franchiserul face verificări și solicită rapoarte scrise, care necesită consum excesiv de timp.
- **Restricții asupra cumpărărilor.** Franchiserul deseori impune franchisee-ilor cumpărarea echipamentelor, produselor, materialelor, etc. de la depozitele sale sau de la anumiți furnizori agreeți de franchiser.
- **Linie limitată de produse.** Potrivit contractului, franchisee-ul poate vinde doar produse și servicii cuprinse în contractul de franchising.
- **Programe de instruire necorespunzătoare.** Franchiserii promet programe de instruire pe parcursul afacerii, uneori însă acestea fiind puțin relevante practicii de afaceri a franchisee-ului.

- **Teritoriul francizei este dificil de a fi impus pieței.** Cumpărătorul nu este obligat să cumpere doar în teritoriul în care locuiește, uneori achiziționând produse de la franchisee-ii din teritoriile vecine.
- **Franchisee-ul nu este liber să vândă franciza.** Chiar dacă din anumite raționamente economice aceasta poate deveni convenabil pentru el, decizia cu privire la cumpărător și distribuirea sumei încasate între franchiser și franchisee aparține, de obicei, franchiserului.
- **Franchisee-ul are mult mai puține pârghii de influență asupra franchiserului.** Iar în caz că produsul, serviciul sau întreg sistemul capătă o imagine negativă pe piață, franchisee-ul va fi afectat, chiar dacă în calitate de antreprenor el a activat în strictă conformitate cu prevederile contractuale.

1.2 Evaluarea afacerii de franciză

Deciziile în domeniul franchisingului se bazează pe analiza minuțioasă a informațiilor cu privire la agentul economic propriu-zis (franchiser sau franchisee) și la mediul de afaceri din teritoriu. Aceste informații pot fi obținute atât din sursele tradiționale (presa, radio, TV), cât și din cele specifice afacerilor în domeniul dat. În ceea ce privește ultimele, este vorba, în primul rând, de materialele publicate în diferite reviste de profil și cele oferite de Asociațiile de franchising și Camerele de comerț din diferite țări, la fel și de purtătorii nemijlociți de informații: franchiserii și franchisee. În ultimul timp rețeaua Internet oferă o serie de web-site-uri despre sistemul de franchising și tot ce ține de el în întreaga lume, inclusiv contactarea directă a franchiserilor și potențialilor franchisee. Chestionarele de evaluare a francizei, franchiserului și franchisee-ului sunt prezentate în Anexa 1 și Anexa 2.

Evaluarea francizei

Principalele domenii care reprezintă obiectul estimării francizei sunt:

I. Produsul sau serviciul oferit

Se examinează, în primul rând, imaginea și noutatea produsului pe piață pentru a determina dacă a fost deja acceptat de consumatori. În caz contrar, franchisee-ul poate primi un produs netestat pe piață, adică cu șanse neclare de succes, sau unul aflat în faza de maturitate (declin) al ciclului său de viață și cu perspective nefaste pentru viitor. Foarte utilă va fi și analiza gradului de succes a produsului / serviciului pe alte piețe, în special cele cu condiții asemănătoare.

În continuare se va studia cererea reală (actuală) și potențială (maxim posibilă) și pozițiile concurenților pe piață. Aceasta va permite evaluarea șanselor franchisee-ului de a ocupa o cotă de piață suficientă pentru a atinge pragul de rentabilitate și a obține profit. O atenție deosebită este acordată perspectivelor de profitabilitate (peste 3-5-7-10 ani). Studiul sezonității cererii va completa tabloul general și va oferi posibilitatea analizei situației financiare și a fluxului de numerar pe parcursul perioadelor de cerere maximă și minimă.

Examinarea aspectelor legate de caracteristicile deosebite sau de unicat ale francizei permit franchisee-ului să determine dacă ea oferă într-adevăr ceva ce nu poate fi realizat fără

ajutorul franchiserului, în cadrul unei afaceri proprii. Concomitent se va efectua și o analiză comparativă a ofertei concurenților.

II. Teritoriul și amplasarea localului

Exclusivitatea pe un anumit teritoriu este o caracteristică foarte importantă a francizei. Și cu cât acest teritoriu este mai vast, perioada de exclusivitate - mai mare și posibilitățile de încălcare a ei de către competitori – mai reduse, cu atât valoarea francizei va fi mai înaltă. Franchiserul, însă, nu poate să-i garanteze franchisee-ului lipsa concurenței în general. În primul rând, din cauză că pe teritoriul respectiv pot opera și franchisee-ii altor franchiseri ce oferă produse/servicii similare. În al doilea rând, nimeni nu poate garanta excluderea cazurilor de adresare a clienților către franchisee-ii din teritoriile vecine (în special cei care se află la frontiera teritoriilor respective). De aceea este în interesul franchisee-ului să studieze minuțios teritoriul pe care va activa. Concomitent și franchiserul trebuie să acorde atenția corespunzătoare selectării teritoriului pentru ca acesta să ofere avantaje cât mai mari franchisee-ului (în ce privește numărul clienților potențiali, capacitatea lor de cumpărare, specificul cultural, național, religios, etc.).

Amplasarea propriu-zisă a localului reprezintă un alt moment important, ținând cont de faptul, că în locurile centrale ale orașelor cu fluxuri importante de cumpărători și automobile (și parcări pentru acestea) unitățile comerciale înregistrează vânzări mult mai înalte. Astfel, corporația McDonald's selectează cele mai bune localuri posibile pentru amplasarea unităților sale, înțelegând că costurile mai înalte se vor recupera din plin datorită vânzărilor mai mari.

Proprietatea asupra imobilelor este un alt factor important. În special, când termenul francizei se apropie de sfârșit. Dacă proprietar este franchisee-ul, atunci el va deveni mult mai independent în luarea deciziilor referitoare la continuare a afaceri, reorientarea spre alte domenii, sau de vânzare a imobilului (câștigând bine datorită potențialului și imaginii localului). La rândul său, franchiserul, fiind proprietar, are posibilitatea să rezilieze contractul fără a pierde un local bun. În caz de închiriere a spațiului, avantajele nu sunt atât de pronunțate, totuși cel care arendează de la proprietar (franchiserul sau franchisee-ul) are mai multe pârghii de influență și manevre.

III. Pachetul francizei

Acesta include totalitatea relațiilor dintre franchiser și franchisee. Conținutul lui este specificat în Manualul operațional și contractul de franchising.

Plățile sunt o componentă de bază a pachetului francizei. Strategiile de stabilire a acestora pot fi diferite la diferiți franchiseri. Astfel, francizele cu taxe inițiale înalte și royalty redus sunt destul de periculoase, existând riscul „piramidelor financiare”. Royalty redus poate fi un indicator al adaosurilor comerciale înalte la produsele sau echipamentele furnizate. Taxa inițială joasă, de asemenea poate uneori să ascundă adaosuri comerciale și royalty înalt. Unii franchiseri stabilesc un royalty minim, care urmează a fi plătit indiferent de vânzările înregistrate. În așa caz ar fi necesară o argumentare economică a acestuia pentru ca franchisee-ul să nu înregistreze pierderi.

Plățile pentru publicitate se distribuie, în mod normal, între franchiser și franchisee, problema constând în proporția, care va fi stabilită. Pentru ca ea să fie echitabilă, se vor examina așa

aspecte ca: obiectul publicității (franciza în general sau oferta franchisee-ului din teritoriu) și teritoriul de difuzare a mesajului (local, regional, național).

Alt domeniu, care ține de problema „cine și pentru ce plătește”, este cel al instruirii. De obicei, domeniile de bază de instruire sunt: metodele de operare, controlul financiar, deservirea echipamentelor, angajarea personalului, aspecte legislative. În afară de aceasta, pot fi prevăzute și o serie de cursuri periodice de perfecționare, inclusiv legate de soluționarea unor probleme practice cu care se confruntă întreprinderea (management, marketing, legislație, aspecte tehnice, etc.). Analiza necesității acestor cursuri (de tip clasic sau „la locul de muncă”) se va efectua prin prisma raportului cheltuieli - rezultat.

Evaluarea franchiserului

Analiza franchiserului este orientată spre selectarea franchiserului colaborarea cu care are mai multe șanse de succes:

I. Experiența, reputația, și planurile pe viitor

Un franchiser bun selectează cu multă atenție franchisee-ii săi, completarea unui amplu chestionar fiind una din procedurile inițiale de colaborare. La rândul său, franchisee-ul va pregăti, de asemenea, o serie de întrebări pentru a fi sigur că a efectuat alegerea reușită. Inițial se examinează perioada de activitate a franchiserului, în general, și în sistem de franchising, în particular. Este important ca franchiserul, în trecut să fi lichidat toate neajunsurile afacerii, de aceea experiența de 2-3 ani în domeniu este obligatorie.

Statutul franchiserului în fața instituțiilor financiar-creditare este un indicator important al calității practicii de afaceri a acestuia și un avantaj în obținerea unor credite. Succesele realizate în trecut (profituri, vânzări, etc.) sunt de o valoare mai mare dacă au fost înregistrate pe parcursul unei perioade mai îndelungate, decât cele pe termen scurt, fie chiar și foarte impunătoare.

Planurile pe viitor ar fi bine să fie, de asemenea, destul de moderate, deoarece proiectele grandioase solicită modificări esențiale ale sistemului de administrare, însoțite de erori și probleme specifice oricăror acțiuni radicale (acestea afectând neapărat și franchisee-ii).

Documentarea cu privire la franchiser în baza unor surse informaționale independente va completa tabloul general cu o serie de informații foarte prețioase. Studiarea personalului franchiserului, inclusiv a experienței de muncă a celor care ocupă posturi-cheie, a programului de lucru, a modului de angajare (de bază sau prin cumul), a organizării și productivității muncii, a sincerității managerilor în privința numărului de cazuri de insucces pe piață și a corectărilor efectuate, va permite franchisee-ului să ia decizia corectă în cazul când există mai multe alternative.

II. Situația financiară

Scopul analizei financiare va consta în determinarea stării actuale a franchiserului, pe de o parte, și evaluarea atractivității oportunităților de franciză, pe de alta. Principalele 7 domenii de analiză și control financiar sunt prezentate în Boxa 1-1 iar metodele de calcul conform Standardelor Naționale de Contabilitate – în Anexa 1.

Boxa 1-1 Indicatori de evaluare financiară a franchiserului

Indicatori	Metoda de calcul
Profitabilitatea	
Rentabilitatea financiară	Profitul net / Capital utilizat * 100%
Maija comercială brută	Profitul brut / Vânzări *100
Maija comercială operațională	Profitul operațional / Vânzări *100
Maija comercială netă	Profitul net / Vânzări *100
Solvabilitatea	
Raportul Gearing	Capitalul împrumutat / Capitalul utilizat *100
Capacitatea de acoperire a dobânzii	Profitul operațional / Dobânzi de plătit * 100
Lichiditatea	
Lichiditatea absolută	Mijloace bănești / Datorii curente
Lichiditatea intermediară	Active curente - Stocuri / Datorii curente
Lichiditatea totală	Active curente / Datorii curente
Controlul creanțelor	
Perioada de colectare a creanțelor comerciale	Creanțe comerciale * zile în perioadă / Cifra de afaceri
Controlul stocurilor	
Perioada de rotație a stocurilor	Stocuri de mărfuri și materiale * zile în perioadă / Cifra de afaceri
Controlul datoriilor	
Perioada medie de creditare	Datorii pe termen scurt * zile în perioadă / Cifra de afaceri
Controlul fluxului de numerar	
Proгноzele și situația reală lunară / săptămânală / zilnică	

Evaluarea franchisee-ului

Analiza se va orienta spre stabilirea corespunderii potențialului franchisee-ului domeniului selectat și va include două aspecte de bază: (1) potențialul de dezvoltare și (2) caracteristicile antreprenoriale.

Potențialul de dezvoltare. Include analiza situației actuale și a perspectivelor de dezvoltare în viitor a următoarelor domenii:

- Experiența întreprinderii-franchisee pe piața dată (producere, marketing)
- Experiența managementului de a conduce întreprinderi similare
- Specialiști necesari și posibilitățile de a-i angaja cu salariul preconizat
- Capitalul necesar pentru afacere și sursele de obținere a lui.

Caracteristicile antreprenoriale. Ținând cont de faptul că franchisee-ul reprezintă un compromis al antreprenorului și angajatului, principalele caracteristici solicitate de la acesta sunt: orientarea spre vânzări, potențial energetic, insistență și sârguință, fermitate și autorespect, dorința de a respecta proceduri standardizate, predispunere joasă spre risc.

Deviza generală a franchisee-ului poate fi definită astfel: „A avea propriul business dar a nu fi singur”. Franchisee-ul își realizează obiectivele sale respectând cu strictețe regulile sistemului de franchising. Conducătorul firmei - franchisee trebuie să fie capabil de a construi relațiile cu oamenii pentru a comunica eficient cu clienții, reprezentanții franchiserului, furnizorii și personalul propriu. El trebuie să fie o persoană onestă și să împărtășească dorința franchiserului de a perfecționa permanent sistemul. Orice informație nouă referitoare la aceasta trebuie să fie rapid studiată și testată în practică.

Luând în considerare că dirijarea afacerii va necesita foarte mult timp (uneori 15-16 ore pe zi) este foarte bine ca munca să aducă satisfacere și să nu prezinte o povară. Aceasta se va întâmpla atunci când afacerea va aduce nu numai venit, dar va reprezenta și o aspirație interioară a managerului, legată de valorile sale morale / sociale și scopurile în viață. Simpla dorință de a câștiga mai mulți bani este insuficientă pentru succes.

Franchisee-ul care începe pentru prima oară o afacere trebuie să se asigure și în privința susținerii totale (cel puțin morale) din partea propriei familii.

1.3 Factorii de succes în franchising

Există o serie de factori universali ai succesului în franchising, patru dintre care sunt menționați de majoritatea specialiștilor în domeniu:

- (1) Realismul
- (2) Lucrul cu informația
- (3) Rezervele și
- (4) Loialitatea.

Realismul se referă, în primul rând, la evaluarea obiectivă, înainte de demararea afacerii, a punctelor slabe și puternice ale franchisee-ului, scopurilor și abilităților lui. Foarte binevenit, în acest caz, va fi suportul unor specialiști și organizații din domeniu (firme de consultanță și de avocați, centre de business și franchising, etc.). În afară de aceasta, franchisingul nu este o mașină de bani. El necesită muncă din greu, dedicație totală, înfruntarea barierelor și mult timp. Suportul din partea franchiserului este, bineînțeles, foarte important, dar afacerea aparține totuși franchisee-ului și acesta urmează să activeze ca antreprenor și nu ca angajat.

Lucrul cu informația include colectarea riguroasă a informațiilor referitoare la afacere până la demararea ei și în procesul de activitate. Este cunoscut faptul că nu există afaceri veșnice și că cel care este flexibil în soluționarea problemelor business-ului în funcție de schimbarea factorilor mediului de afaceri, are mult mai multe șanse de succes îndelungat. Chiar și compania McDonald's introduce unele modificări în conceptul său de afaceri, care diferă de la o țară la alta (de exemplu, în Germania, România, Moldova în meniu este inclusă și berea).

Un sistem informațional, indiferent de faptul dacă este relativ simplu sau foarte sofisticat, conține trei elemente de bază: (1) sursele de informații (interne din întreprindere, mass-media, literatura pe specialitate, expoziții, oficiile și magazinele concurenților, etc.), (2) metodele de prelucrare și analiză a acestor informații și (3) personalul implicat (cei care colectează / prelucrează informațiile și cei care iau decizii). Franchisee-ul care are un sistem informațional pus la punct (chiar și simplu, dar care funcționează sistematic și eficient) va evita multe erori și pierderi, inevitabile pentru cei care consideră că și așa „sunt la curent” cu toate.

Rezervele se referă la resursele suplimentare de care ar avea eventual nevoie afacerea. În primul rând, se au în vedere cele financiare. Astfel, cifrele reale ale vânzărilor, profiturilor și ale fluxului de numerar pot devia substanțial de la cele prognozate, iar întreprinderea s-ar întâmpla să nu dispună de mijloace bănești pentru a-și onora obligațiile față de furnizori, creditorii și alți parteneri. De aceea anticiparea unor astfel de situații și asigurarea unor rezerve, inclusiv economii ale fondatorilor, ajutoare din partea rudelor, credite bancare, vor salva franchisee-ul de întreprinderea unor măsuri extraordinare, uneori destul de neplăcute pentru el (gajarea casei proprii, credite la dobânzi mari, etc.). Specialiștii consideră că nivelul

optim al resurselor necesare pentru franchising trebuie să fie dublu față de valoarea investițiilor menționate la început de către franchiser.

Loialitatea se referă mai întâi de toate la efectuarea regulată și onestă a plăților față de franchiser. Chiar dacă la un anumit moment (când afacerea s-a stabilizat și merge bine) apare tentația de a nu plăti sau de a reduce mărimea royalty (indicând în rapoarte vânzări mai mici), este recomandabil de a rezista acestei „ispite”. Căci franchisingul are succes anume datorită faptului că reprezintă un sistem și nu o afacere individuală. El asigură, în esență, o reducere a riscului afacerii, pentru ce și trebuie de plătit.

Alt aspect al loialității ține de respectarea cu strictețe a standardelor afacerii stabilite în contract. Uneori franchisee-ul poate încerca să modifice unele activități, metode, tehnici din propria inițiativă. Scopurile pot fi chiar cele mai nobile – adaptarea mai bună la cerințele pieței și sporirea vânzărilor. Dar aceste inițiative nu sunt binevenite pentru afaceri în sistem franchising, unde succesul se bazează anume pe uniformitatea produselor și serviciilor în toate unitățile și teritoriile. Este cazul, când inițiativa locală se pedepsește. Evident, aceasta nu înseamnă că franchisingul reprezintă un sistem foarte conservator, care se opune la tot ce este nou și eficient. Din contra, franchiserii sunt foarte interesați în aceasta, dar mecanismul introducerii lor în practică are loc într-o succesiune strictă: colectarea centralizată a ideilor de la toți franchisee-ii, examinarea și elaborarea modificărilor unice pentru întreg sistemul și aplicarea lor în toate unitățile.

Rezumat

Franchisingul reprezintă o înțelegere între două părți, în baza căreia una din ele, numită franchiser, transmite alteia, numită franchisee, dreptul de a practica o anumită afacere conform formatului franchiserului și contra unor plăți stabilite.

Apărut la mijlocul secolului XIX, franchisingul a înregistrat două etape de bază în evoluția sa: tradițională și format de afaceri. În practica internațională a afacerilor franchisingul cunoaște mai multe forme de aplicare în funcție de următoarele criterii: profilul activității economice, nivelul de intermediere, gradul de participare la capital.

Rolul franchisingului pe plan mondial este în continuă creștere, acesta oferind posibilitatea combinării experienței, expertizei, reputației și dorinței de dezvoltare a firmelor cu renume (franchiseri) cu talentul antreprenorial, ambiția, dorința de muncă și nevoia de dezvoltare a altor oameni (franchisee).

2 Experiența de franchising în țările Europei Centrale și de Sud Est

2.1 Apariția și evoluția franchisingului

Scurt istoric și situația actuală

Deși primele afaceri prin franciză au apărut în Europa încă în secolul 19, o dezvoltare a franchisingului pe continentul european s-a realizat numai după ce în SUA aceasta a devenit o afacere de succes. Prima franciză industrială a fost creată în 1929 în Cehoslovacia de către compania BATA. Tot în același timp, Lânăria din Roubaix a creat o rețea de producere și distribuire a textilelor numită Pingouin.

După al doilea război mondial, franchisingul se extinde în Europa pe diverse căi, în funcție de țară, obiceiuri, cultură și, în special, de tot ce este legat de istoria socială și economică a comerțului, nivelul de dezvoltare și sistemele economice. Astfel, în Germania și Marea Britanie s-au dezvoltat afacerile de franchising în sectorul serviciilor, iar în alte țări (în special Franța) cele mai multe afaceri prin franciză s-au realizat în sectorul distribuției. Tot odată, în anumite țări unele sectoare nu înregistrează nici o afacere de franchising (de exemplu, Germania nu are asemenea afaceri în industria hotelieră).

În 1990, în cele 12 state ale Uniunii Europene, existau 1,600 de rețele de franciză și 85,000 de franchisee. Dreptul de lider european revine Franței, unde 10% din comerțul cu amănuntul se realiza în sistem de franchising. Potrivit datelor publicate în martie 1997 la Salonul European de Franchising și Comerț desfășurat la Paris, în Europa existau peste 3,5 mii de rețele de franchising cu 134 mii de franchisee, în care erau ocupați aproximativ 1 milion de salariați și se realiza peste 70 mld dolari SUA.

Tabelul 2-1 Situația francizei în Europa, 1997

Țara	Numărul de franchiseri	Numărul de franchisee	Cifra de afaceri, mldr EURO	Numărul de salariați
Franța	485	27,360	27	320,000
Germania	530	22,000	12,5	30,000
Anglia	474	25,700	8,2	220,000
Olanda	350	11,825	8,4	85,300
Suedia	230	9,150	5,72	71,000
Belgia	170	3,500	3,6	28,000
Spania	288	13,161	-	69,000
Italia	436	21,390	2,8	49,660
Norvegia	125	3,500	3	-
Portugalia	220	2,000	-	-
Ungaria	170	2,500	-	35,000
Cehia	79	260	-	-

Sursa: Viorel Roș. "Franciza sau cum să faci bani pe reușita altuia", București, 1999

În prezent, se estimează că în Europa funcționează peste 4,5 mii de rețele de franciză, fiecare revenindu-i în medie câte 37 de parteneri, în care se realizează peste 150 mld dolari SUA. Totuși, nivelul de dezvoltare a afacerilor prin franciză în Europa este cu mult inferior față de SUA, unde volumul acestor afaceri este trecut de 600 mld dolari SUA.

Cadrul legal și instituțional

Atât în plan mondial, cât și în cel european, cadrul juridic al francizei a constituit mult timp o zonă neexplorată și nereglementată. Până în prezent, numai în SUA, România și Republica Moldova au fost adoptate legi speciale pentru activitatea de franchising. În alte țări (Franța, Germania, Rusia) cadrul legal se conține în alte legi (cod civil, activitatea de antreprenoriat etc.) sau este reglementat prin acte normative adoptate de guvern sau organizații neguvernamentale specializate.

Sub aspect instituțional, sistemul de franchising este reprezentat și promovat de către Federația Europeană de Franchising (FEF), care este o asociație internațională non-profit, constituită în 1972. Misiunea și scopurile de bază ale FEF sunt: (i) influențarea și încurajarea dezvoltării franchisingului în Europa (ii) reprezentarea intereselor industriei de franchising în organizații internaționale de genul Comisiei Europene, Parlamentului European, etc. (iii) promovarea și reprezentarea industriei europene de franchising și a membrilor ei pe plan internațional (iv) schimbul de informații și documentații între Asociațiile Naționale de Franchising din Europa și cele din afară.

Membrii FEF sunt Asociațiile Naționale de Franchising din 17 țări europene. De asemenea, Federația acceptă în calitate de membri asociați și alte organizații naționale de franchising din afara Europei. Din țările Europei Centrale și de Est membri ai FEF sunt Ungaria și Slovenia.

Există o omogenizare a legislației europene în domeniu bazate pe următoarele documente:

- Codul European Deontologic al Francizei adoptat în 1991 de către asociațiile de franchising membre ale Federației Europene de Franchising
- Regulamentul cu privire la Block Exemption adoptat în 1999 de către Comisia Economică a Comunității Economice Europene.

Franchisingul în țările Europei Centrale și de Sud-Est

Liberalizarea economiilor din statele Europei Centrale și de Sud Est (ECE) și nevoia acestor state de a intra direct într-un sistem comercial, organizat și bazat pe investiții personale, stimulează aceste țări să opteze din ce în ce mai mult pentru franchising și rețele ale businessului independent. Lideri în implementarea sistemelor de franchising în aceste țări sunt Cehia și Ungaria.

Astfel, **Republica Cehă**, cu circa 79 sisteme de franchising și 260 parteneri afiliați, se află la începutul unei dezvoltări promițătoare a acestui domeniu de activitate. Cele mai solicitate sunt sectoarele alimentar și vestimentar. Din cauza profitabilității semnificative și a recuperării rapide a investițiilor se preferă amplasarea francizei în zonele cu o putere de cumpărare relativ mai mare a populației.

Tabelul 2-2 Domeniile de activitate ale francizei și numărul de companii, 2001

Domenii de activitate	Numărul de companii
Sectorul alimentar și restaurante	6
Comerțul cu îmbrăcăminte și încălțăminte	11
Comerțul cu produse cosmetice	2
Servicii de curățătorie	1
Servicii hoteliere	2

Domenii de activitate	Numărul de companii
Materiale de construcție	2
Inchirierea automobilelor	3
Educație	1

Sursa: Czech Republic-Franchising, Internet

În scurt timp, pe piața cehă au reușit să pătrundă companiile cu renume din cele mai dezvoltate țări din lume și anume:

- **SUA** - McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut (sectorul alimentară), TGI Friday's, Dunkin Donuts, Future Kids (training), Holiday Inn, Choice Hotel International (hoteluri), Rentex - Hertz (închirierea automobilelor)
- **Germania** - OBI (agrobusiness, Nord-West-Ring (încălțăminte en gros), Family Frost (produse congelate), Zimbo Czechia (produse din carne)
- **Italia** - Stefannel, Versace, Ungaro, Versus, Sergio Rossi (magazine de modă)
- **Franța** - Yves Rocher (produse cosmetice), Kookai, Lacoste (vestimentație)
- **Marea Britanie** – Marks & Spencer (vestimentație), Mothercare (accesorii și îmbrăcăminte pentru mame și copii), Next (modă de familie).

Totodată, au început să se dezvolte și afacerile inițiate de către franchiseri autohtoni - ETA (aparate electrice), Boty Roman Petr (încălțăminte), Dobra Ašovna (producție de ceai), Body Basics (produse cosmetice), Rapid Service (servicii de curățătorie).

În **Ungaria**, deși acest domeniu de activitate este considerat relativ nou, există deja circa 250 sisteme de franchising cu peste 5,000 de franchisee. În acestor sector sunt angajați circa 45 mii de persoane și se realizează peste 2.6 mld euro, ceea ce constituie 5% din totalul vânzărilor cu amănuntul. Majoritatea afacerilor sunt stabilite în sectorul fast-food, celelalte fiind în sectoarele vestimentație, servicii foto, copiere, stații PECO, servicii hoteliere, serviciile poștale, produsele și serviciile automate, managementul imobiliar, articole de fierărie și menaj, aparatură, servicii de întreținere casnică, facilități de parcare, servicii legate de transportarea pasagerilor și a încărcăturilor, servicii de turism, de închiriere și distribuție.

Franchiserii prosperi și-au modificat strategia de abordare a pieței ungare, utilizând sub-franchiseri în cadrul sistemului de master franchising, prin care se oferă finanțare și taxe de franciză mai joase și contribuie la succesul afacerii.

În **Polonia** sistemul de franchising continuă să rămână un domeniu relativ nou, chiar dacă primele afaceri de acest gen au fost deschise înainte de al doilea război mondial. În prezent în țară sunt înregistrate peste 20 de sisteme de franchising în diverse domenii, inclusiv 6 sisteme cu franchiseri locali.

Boxa 2-1 Domeniile de activitate ale franchisingului în Polonia

Domeniu de activitate	Compania
Producerea și vânzarea hainelor și încălțăminte sportive	Adidas, Levi Strauss
Producerea de anvelope	Oponiarska Debica
Servicii foto, dezvoltare și copiere	Rank, Xerox
Restaurante fast-food și aprovizionare alimentară	McDonald's, International Fast-food, REXFORD, Dania Fast-food
Servicii turistice	ORBIS
Restaurante și aprovizionare pizza	Bambola, Telepizza, Domino's Pizza
Vânzări de produse cosmetice și saloane de frumusețe	Yves Rocher, Collagena

Domeniu de activitate	Compania
Produse electronice	Computer Land
Produse de băcănie	Rema 1000, Globi
Agenție imobiliară	A.D. Dragowski
Confecții	Dunkin' Donuts, Blikle
Băuturi răcoritoare	Coca Cola
Stații de alimentare cu petrol	Petrochemia Plock, Aral, Rafineria Gdanska
Magazine de cafea	Out of Africa

Sursa: Industry sector analysis of the franchising in Poland, Internet

Bulgaria s-a dovedit a fi o piață excelentă pentru franchiserii americani în domeniul alimentar și al serviciilor. Într-un studiu efectuat de către International Executive Service Corps, o companie finanțată de USAID, asupra pieței bulgare de franchising se arată că acest sector este profitabil, aceasta datorându-se prețurilor rezonabile la bunurile imobile, cotelor salariale favorabile pentru forța de muncă calificată și cererii înalte pe piață.

În **România** evoluția sistemului de franchising a înregistrat ritmuri lente de dezvoltare, aceasta explicându-se prin condițiile relativ mai dure (capital inițial mare) impuse potențialilor parteneri. În pofida acestui fapt, astfel de companii ca Pepsi Co, Coca-Cola, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Shell, AGIP au reușit să găsească franchisee români și să-și extindă afacerile pe piața românească.

2.2 Bariere de implementare

Din analiza prezentată mai sus rezultă că piața franchisingului e încă limitată în țările ECE. Franchisingul ca o componentă esențială a afacerilor și pătrunderii investițiilor străine directe nu este încă clar conceput atât de autoritățile centrale și locale, cât și de antreprenoriatul local. Această situație se explică prin existența unor bariere de implementare a franchisingului. În continuare vom menționa următoarele impedimente în calea extinderii franchisingului, comune pentru toate țările ECE:

- **Lipsa cadrului legal adecvat.** Însăși definiția și conceptul de franchising nu sunt clar reglementate în cadrul legal și normativ (cu excepția României). De asemenea, un impediment serios, caracteristic țărilor în tranziție constituie faptul că legislația comercială și fiscală sunt deseori neclare, reflectând o anumită confuzie legală. Pe de altă parte, reglementările fiscale sunt complicate și în modificare permanentă.
- **Insuficiența capitalului autohton.** Franchiserii străini, destul de rar găsesc și licențiază franchisee-ri locali care ar avea suficient capital ca să plătească taxa de franciză și să finanțeze investițiile inițiale și, în același timp, să aibă competențe manageriale și cunoștințe necesare pentru derularea unei asemenea afaceri. De aceea, de exemplu, în practica de franciză poloneză royalty și taxa de franciză sunt deseori incorporate în prețul mărfurilor vândute de către franchisee. Un asemenea tratament permite persoanelor care nu posedă capital inițial suficient să se alăture sistemului de franchising și, totodată, exclude orice discuție privind taxa franchiserilor.
- **Acces limitat la credite.** Sistemul bancar-creditar din țările cu economia în tranziție a ezitat în ceea ce privește facilitarea afacerilor de franciză. În unele țări cum ar fi România, Cehia ș.a., ratele dobânzilor sunt destul de mari - peste 15%. Totodată franchisee-ii trebuie să garanteze împrumuturile prin bunuri imobiliare, hârtii de valoare sau alte garanții luate de la companii mari sau bănci străine, care, la rândul lor, privesc cu neîncredere asemenea inițiative și doar din când în când acceptă să-și ofere ajutorul.

- **Riscul de țară** este o coordonată esențială a investitorilor străini în luarea deciziilor de a investi într-o țară sau alta și vizează posibilitatea unor pierderi financiare ale investitorilor străini, ca urmare a unor situații survenite în țara primitoare de investiție în legătură cu anumite probleme politice și macroeconomice (războaie, greve, etc.).
- **Alte bariere:** (a) informarea insuficientă privind posibilitățile de afaceri și lipsa statisticii referitoare la franchising; (b) lipsa produselor, accesoriilor și materialelor necesare pe piața locală pentru dezvoltarea unor francize; (c) relațiile dificile cu administrația locală și alte autorități care nu se bazează pe înțelegere reciprocă; (d) evoluția lentă a nivelului de deschidere și implementare a practicilor comerciale occidentale în economiile de tranziție; (e) bariere lingvistice.

2.3 *Perspective de dezvoltare*

Factorii de creștere

Cu toate că în majoritatea țărilor ECE franciza reprezintă o industrie încă puțin valorificată, în perspectivă se estimează o continuă extindere a afacerilor din acest domeniu.

Pe piața francizei din regiune devine tot mai dură concurența dintre franchiserii americani și cei vest europeni. Bunăoară, companiile occidentale Kookai, Zimbo, Nord-West-Ring, având avantajul de a cunoaște piața locală din zonă, își măresc din an în an cota pe piață. Totodată, punctele forte ale companiilor americane (McDonald's, Kentucky Fried Chicken, etc.) reprezintă reputația bună, mai ales cele cu o marcă comercială celebră. Succesul în afaceri al acestor companii a contribuit la sporirea interesului în regiune față de acest domeniu de activitate.

Pentru investitorii străini piața acestor țări este atractivă din cauza existenței forței de muncă calificate, costurilor de muncă relativ joase, cotelor salariale acceptabile, costurilor relativ joase privind publicitatea, prețurilor rezonabile la bunurile imobile și creșterea cererii pe piață.

De menționat că în țările respective se înregistrează ritmuri sporite de dezvoltare în sectoarele comerțului cu amănuntul și în cel al serviciilor. Cererea locală pentru produsele și serviciile de înaltă calitate este calificată ca relativ joasă, dar cu tendințe spre creștere. De asemenea, se observă o anumită receptivitate treptată a pieței din regiune la produsele și serviciile străine (în special, la cele americane). Sporește, în deosebi, interesul consumatorilor față de produsele și serviciile oferite de companii străine cu mărci comerciale, logotipuri și simboluri cu renume.

Domenii cu potențial de dezvoltare

Cele mai dinamice și dominante pe piața francizei din regiune sunt activitățile legate de comerțul cu amănuntul și de cel alimentar. Mai mult decât atât, specialiștii estimează că există rezerve pentru extinderea afacerilor în aceste domenii. De aceea, companiile străine stabilite în aceste țări planifică pe viitor să deschidă noi restaurante. De exemplu, în Cehia, McDonald's intenționează să deschidă într-un an 10 restaurante noi, Kentucky Fried Chicken – 3 restaurante, Dunkin Donuts – 3 restaurante. Asemenea acțiuni se preconizează a fi întreprinse de către companiile mai sus-menționate și în Polonia, Ungaria, Bulgaria etc.

Un domeniu cu potențial sporit de dezvoltare a francizei constituie industria hotelieră, în special, pentru țările din sud estul Europei, unde în ultimii ani se manifestă ritmuri esențiale de creștere a turismului. Acest sector se poate extinde și în zonele rurale, unde interesul consumatorilor față de turismul rural este în creștere, iar infrastructura este încă slab dezvoltată.

Alte domenii de dezvoltare a franchisingului sunt considerate serviciile de curățire a hainelor, care se pot extinde cu succes în orașele mici, precum și extinderea serviciilor imobiliare, care sunt încă într-o stare incipientă de dezvoltare. De asemenea, există posibilități de dezvoltare a francizei în domeniul produselor și serviciilor pentru copii, prin intermediul unor agenții de educație, care realizează programe de instruire și distracție pentru copii.

Rezumat

În Europa funcționează peste 4,5 mii de rețele de franciză cu aproape 180 mii de franchisee, care realizează peste 150 mlrd dolari SUA. Totuși, dimensiunea afacerilor prin franciză în Europa este cu mult inferioară față de nivelul din SUA, unde volumul constituie peste de 800 mlrd dolari.

Numai în SUA, România și Republica Moldova au fost adoptate legi speciale ale franchisingului. În celelalte țări franchising-ul este reglementat prin diverse legi (cod civil, activitatea de antreprenariat etc.) sau acte normative adoptate de instituțiile de stat sau organizații neguvernamentale specializate. În plan instituțional, sistemul de franchising este reprezentat și promovat de către Federația Europeană de Franchising.

Lideri în implementarea sistemelor de franchising în țările europene ex-socialiste sunt Cehia și Ungaria. Mai modest ca dimensiune, dar mai intensiv în ritmuri, franchiza a început să se extindă și pe piața Poloniei, Bulgariei și României.

Dezvoltarea franchisingului pe piața acestor țări este împiedicată de următoarele bariere: cadrul legal inadecvat, insuficiența capitalului autohton, accesul limitat la credite, riscul relativ mare de țară și alte impedimente.

Extinderea franchisingului pe piața s-a realizat preponderent în domeniul comerțului cu amănuntul și alimentar. Totodată există potențial de dezvoltare și în alte domenii de activitate, cum ar fi serviciile de curățire, industria hotelieră, închirierea autoturismelor, educație, în special, pentru copii etc.

3 Cadrul legal al franchisingului în Republica Moldova

3.1 Actele normative în vigoare

Caracteristica generală

Republica Moldova este una din cele trei țări, alături de SUA și România, care a legiferat franchisingul printr-un act normativ-legislativ distinct. În SUA franchisingul este reglementat de Full Disclosure Act, în vigoare din 21.10.1979, iar în România - de Ordonanța de Urgență nr. 52/1997. Alte state, ca Franța, Canada, Australia, Rusia, etc. au anumite acte normative care reglementează un spectru mai larg de afaceri, inclusiv și franchisingul, dar care n-au specificat reglementarea lui printr-o lege separată.

Actul normativ-legislativ de bază al Republicii Moldova ce reglementează franchisingul este **Legea RM cu privire la franchising nr.1335-XIII din 01.10.97**. Art. 1 al legii definește franchisingul ca un sistem de raporturi contractuale între întreprinderi în care partea denumită franchiser acordă părții denumite franchisee dreptul de a produce și/sau a comercializa anumite produse, de a presta anumite servicii în numele și cu marca franchiserului, precum și dreptul de a beneficia de asistența tehnică și organizatorică a acestuia. Reieșind din conținutul legii, franchisingul poate fi aplicat în raporturile dintre întreprinderi indiferent de tipul de proprietate și forma de organizare juridică, precum și în diferite domenii (producere, comercializare sau prestarea serviciilor). În calitate de părți ale acestor raporturi pot fi atât persoanele fizice sau juridice autohtone cât și persoanele fizice sau juridice străine (rezidente sau nerezidente ale Republicii Moldova).

În esența sa, franchisingul este un sistem de raporturi contractuale foarte complex. Conform punctului 1 al art. 4 al legii, franchisingul reprezintă o totalitate de raporturi de arendă, leasing, vânzare-cumpărare, antrepriză, de reprezentanță, o întreprindere mixtă, o întreprindere cu investiții străine. Din aceste considerente, raporturile juridice aferente franchisingului se reglementează și de alte acte normativ-legislative, ca: (1) Codul civil, (2) Codul fiscal, (3) Legea RM cu privire la antreprenoriat și întreprinderi nr. 845-XII din 03.01.1992, (4) Legea RM cu privire la concesiuni nr. 534-XIII din 13.07.1995, (5) Legea RM privind drepturile de autor și drepturile conexe nr. 293-XIII din 23.11.1994, (6) Legea RM privind mărcile și denumirile de origine a produselor nr. 588-XIII din 22.09.1995, (7) Hotărârea Guvernului RM nr. 500-XII din 10.09.1991 cu privire la aprobarea Regulamentului societăților economice în RM, alte acte normative.

Codul Civil al Republicii Moldova include în sine un șir de prevederi care reglementează raporturi similare franchisingului. Avem în vedere Titlul III, capitolul 20 – vânzarea-cumpărarea, cap. 26 – închirierea de bunuri, cap. 35 – comisionul, cap. 38 – activitatea comună, Titlul IV – dreptul de autor, etc. Noul Cod civil (în vigoare de la 1 ianuarie 2003) prevede în Titlul III capitolul XXI dispoziții privind raporturile de franchising.

Codul fiscal al Republicii Moldova stabilește principiile generale ale impozitării și reglementează relațiile ce țin de executarea obligațiilor fiscale. Evident că aceste clauze au o influență directă asupra relațiilor de franchising, care, ca și orice altă activitate de antreprenoriat, este supusă controlului din partea mecanismului respectiv al statului.

Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi reglementează activitatea de fabricare a producției, executare a lucrărilor și prestare a serviciilor, desfășurată de cetățeni și de

asociațiile acestora în mod independent, din proprie inițiativă, în numele lor, pe riscul propriu și sub răspunderea lor patrimonială cu scopul de a-și asigura o sursă permanentă de venituri, reglementare aplicabilă integral și relațiilor de franchising.

Prin prevederile sale, **Legea cu privire la concesiuni** facilitează implicarea întreprinderilor de stat și municipale în raporturile de franchising.

Legea privind drepturile de autor și drepturile conexe prevede procedurile de transmitere a drepturilor patrimoniale asupra unui obiect de proprietate intelectuală, stabilește drepturile și obligațiile părților, efectele în cazul realizării unei astfel de tranzacții - aspecte care sunt foarte importante în raporturile de franchising.

Legea privind mărcile și denumirile de origine a produselor reglementează raporturile ce țin de procedurile de înregistrare, protecția juridică și folosirea mărcilor și denumirilor de origine a produselor care sunt mecanisme de bază ale raporturilor de franchising.

Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Regulamentului societăților economice stabilește modul de constituire a societăților economice, drepturile lor și ale membrilor lor, structura organizatorică și principiile de administrare, temeiurile și modurile de reorganizare și lichidare - mecanisme aplicabile în totalitate și întreprinderilor franchiseri sau franchisee.

De asemenea, raporturile care nu cad sub incidența actelor normative în vigoare sunt reglementate de contractele de franchising, stipulările cărora nu trebuie să contravină prevederilor legislației în vigoare a Republicii Moldova.

Oportunități și amenințări legale

Analiza cadrului legal al Republicii Moldova cu privire la franchising, denotă existența unor oportunități și amenințări care contribuie sau creează impedimente în dezvoltarea franchisingului ca tehnică de afaceri, unele dintre care le expunem în Boxa de mai jos:

Boxa 3-1 Oportunități și amenințări legale

Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> Existența cadrului legal necesar, care este suficient pentru implementarea, valorificarea și realizarea franchisingului ca afacere în economia națională Franchiserii și franchisee-ii beneficiază de garanții și drepturi în cazul investițiilor străine Reprezentanții micului business beneficiază de subvenții și credite preferențiale în cazul procurării tehnologiilor avansate, tehnicii moderne și materiei prime Existența actelor normative care permit protejarea suficientă a intereselor patrimoniale ale părților, precum și garantarea aplicării soluțiilor necesare pentru reprimarea abuzurilor posibile din partea uneia sau alteia dintre părțile afacerii Posibilitatea antrenării în raporturile de franchising a întreprinderilor de stat și municipale. 	<ul style="list-style-type: none"> „Concurența” actelor normative ale cadrului legal existent, exprimată prin multitudinea lor și aptitudinea lor de reglare în particular a anumitor raporturi caracteristice franchisingului Implementarea slabă a legilor în practică Instabilitatea legislației ca rezultat al instabilității social-politice Posibilitatea redusă a implementării franchisingului în sfera monopolului proprietății de stat Imposibilitatea de autodeterminare proprie și lipsa autonomiei franchisee-ilor. Dificultatea contramandării relațiilor contractuale dintre părți Impedimentele în cazul importului bunurilor de capital, care se exprimă prin impozitare excesivă și achitarea taxelor vamale speciale, fapt ce reduce stimularea investițiilor, precum și fluxul de numerar.

3.2 Contractul de franchising

Modelul și structura contractului de franchising

Contractul de franchising este un document cu valoare juridică ce reglementează raportul de franchising și reprezintă o înțelegere privată între părți, prin care proprietarul unei afaceri, numit franchiser, cedează beneficiarului numit franchisee, dreptul de folosință al numelui firmei, al mărcii, dreptul de producere/comercializare/prestare a unor bunuri/servicii, care sunt deja prezente pe piață și înregistrează succes.

De regulă, în contractul de franchising se indică un șir de compartimente care se întâlnesc în majoritatea contractelor. *Părți* ale contractului de franchising sunt Franchiserul și Franchisee-ul. În calitate de *Franchiser* poate fi o persoană fizică sau juridică, din Republica Moldova sau din străinătate, întreprindere producătoare, reputată pe o anumită piață, care dispune de marcă proprie și care a încheiat contract de franchising cu o altă întreprindere autohtonă sau străină. *Franchisee*-ul poate fi o persoană fizică sau juridică, autohtonă sau străină, care a încheiat un contract de franchising cu o întreprindere autohtonă sau străină sau care s-a creat în urma încheierii unui astfel de contract.

Întreprinderile autohtone create înainte de încheierea contractului de franchising își mențin forma de organizare juridică. Întreprinderile create în urma încheierii contractului de franchising se înregistrează în modul stabilit de legislația țării de reședință în conformitate cu procedurile legale pentru forma organizatorico-juridică aleasă de asociații noi întreprinderi. În cazul încheierii contractului de franchising, părțile își păstrează independența financiară, dispun de conturi individuale în bancă și bilanțuri proprii, asigură independent darea de seamă contabilă și statistică în modul stabilit.

Franchisingul se poate aplica în toate domeniile economiei, cu excepția celor interzise de lege, și cuprinde toate tipurile de activități de întreprinzător, pentru unele domenii fiind necesară prezența licenței. Din aceste considerente *obiectul franchisingului* îl poate constitui: (a) producerea și/sau comercializarea de produse (mărfuri) și/sau (b) prestarea de servicii. Condiția esențială a contractului de franchising este ca aceste activități să fie efectuate de franchisee conform standardelor și cerințelor de calitate stabilite de franchiser.

Plățile prevăzute de contract, care se acordă franchiserului se stabilesc în expresie bănească sau naturală în formă de: (a) plata inițială unică, (b) royalty și (c) taxa pentru reclamă. *Plata inițială unică* se acordă de către franchisee pentru dreptul de folosire a mărcii pe teritoriul determinat, precum și pentru compensarea cheltuielilor efectuate de franchiser, inclusiv pentru instruirea personalului și consultații. *Royalty (taxa de redevență)* reprezintă recompensele periodice proporționale indicilor de activitate, convenite între părțile la contract. *Taxele pentru reclamă* precum și cuantumul și formele plăților se stabilesc de comun acord și se indică expres în contract.

Drepturile și obligațiile părților se reglementează de legislație și de contract și reprezintă angajamentele și garanțiile reciproce ale părților în asigurarea executării contractului, inclusiv după expirarea termenului de valabilitate a contractului. *Angajamentul franchiserului de a acorda asistență* este obligativitatea franchiserului de a acorda franchisee-ului o pregătire inițială, precum și asistență comercială și/sau tehnică permanentă, pe toată durata existenței drepturilor contractuale. *Responsabilitatea părților*, conform contractului de franchising, reprezintă măsurile de pedeapsă, obligația de a repara sau de a restitui

prejudiciile cauzate și modul de aplicare a acestor sancțiuni față de participanții afacerii în vederea satisfacerii intereselor lor legale și patrimoniale.

Teritoriul francizei reprezintă zona geografică determinată prin acordul părților în perimetrul căreia franchisee-ul are dreptul de a exploata sau de a dezvolta afacerea francizată.

Termenul contractului reprezintă acțiunea lui în timp, adică este perioada de timp care începe la data intrării în vigoare a contractului și se termină la data stabilită de părți sau de lege.

Soluționarea litigiilor este determinată de instrumentul practic de executare a măsurilor ce țin de repararea și satisfacerea intereselor lezate ale participanților la afacere (instanțele competente de judecată sau acțiunile reciproce ale părților).

Ca și orice alt tip de contract, contractul de franchising prevede *indicarea rechizitelor părților contractante*, adică a sediului juridic, a datelor bancare și impune aplicarea semnăturilor și ștampilelor părților.

Recomandări pentru realizarea contractului de franchising

Codurile Deontologice ale Federației Europene de Franchising și Federației Franceze de Franciză, legile americană și română, precum și actele normative ce reglementează aspecte conexe ale franchisingului din alte state, prevăd trei etape în procesul de realizare a contractului de franchising¹:

- (a) Etapa precontractuală
- (b) Etapa contractuală și
- (c) Etapa postcontractuală.

Importanța **etapei precontractuale** reiese din faptul că viitorului franchisee i se oferă o perioadă de timp pentru a efectua anumite acțiuni (autoanaliza, obținerea informației complete despre activitatea franchiserului, analiza „Întrebărilor de control”, compararea ofertelor) pentru a determina oportunitatea începerii unei afaceri de franchising.

Efectuarea *autoanalizei* are drept scop determinarea gradului de pregătire a franchisee-ului potențial pentru a demara o afacere în franciză, dacă are cunoștințele și experiența necesare, dacă dispune de un personal calificat. Tot în această etapă viitorul franchisee trebuie să determine domeniul businessului în care va activa și produsul/serviciul pe care îl va produce/realiza/presta.

Obținerea informației complete despre franchiser presupune obligația franchiserului de a remite franchisee-ului potențial un document numit „*Caietul de informații*”. Acest document trebuie să conțină informații sincere și precise privind domeniul afacerii, vechimea și experiența întreprinderii, drepturile de proprietate intelectuală și brevetele de invenție pe care la deține, starea și perspectivele de dezvoltare a segmentului de piață vizat, informații despre taxele aplicabile francizei, adresele tuturor francizelor din zonă, informații despre procesele de judecată în care a fost implicat franchiserul și alte informații utile.

Analiza „Întrebărilor de control” permite unui franchisee potențial să decidă implicarea sau refuzarea unei francize. Aceste întrebări trebuie să corespundă unei scheme anumite, care ar simplifica acțiunile părților contractante cu privire la inițierea și evoluarea afacerii.

¹ Legea RM cu privire la franchising nu prevede asemenea etape.

Compararea ofertelor și alegerea celei mai potrivite presupune analiza comparativă a tuturor ofertelor și luarea deciziei finale privind încheierea contractului de franchising.

Etapa contractuală include perioada de timp care începe cu încheierea propriu-zisă a contractului până la expirarea termenului contractului sau rezilierea lui înainte de termen. Activitatea părților în această perioadă de timp este determinată de prevederile contractului de franchising. În cele ce urmează se prezintă momentele principale care trebuie avute în vedere la momentul încheierii contractului de franchising.

- *Domeniul francizei.* În funcție de domeniul francizei, părțile în contract se angajează în relații mai mult sau mai puțin dependente. De exemplu, în domeniul producerii, părțile în contract păstrează un mai mare grad de independență. În acest caz, franchisee-ul poate utiliza doar rețetele și procesul tehnologic de producere ale franchiserului, folosindu-se de utilajele proprii. Evident, prevederile unui asemenea contract vor fi mult diferite față de cele ale unui contract încheiat în domeniul comercializării sau prestării serviciilor.
- *Durata* unui contract de franciză este, de obicei, între trei și zece ani, pentru a permite începerea afacerii și atingerea rezultatelor economice prevăzute și dorite. Excepție face corporația McDonald's care vinde dreptul de franciză pe o perioadă de 20 ani. Contractul se poate reînnoi la expirarea termenului prin consens între cele două părți. În cazul în care clauzele nu au fost încălcate, franchisee-ul are dreptul preferențial de prelungire a contractului. În unele contracte termenul poate să nu fie indicat, avându-se în vedere perioade tradiționale de relații contractuale. Se recomandă, totuși, includerea în contract a unui punct care ar prevedea posibilitatea de reziliere, cu condiția ca partenerul să fie preîntâmpinat cu 30-60 zile înainte de reziliere.
- La compartimentul *financiar* potențialii franchisee trebuie să insiste la determinarea costurilor totale ale francizei care includ, în afară de taxa inițială, taxa pentru reclamă, royalty și cheltuielile la categoria capitalul circulant, cheltuielile pentru procurarea echipamentului și amenajarea încăperilor, precum și alte cheltuieli. În funcție de franciză, taxa inițială poate ajunge la zeci de mii de dolari. De exemplu, McDonald's percepe o taxă inițială de 45,000 USD. De regulă, mărimea *royalty* constituie până la 15% din veniturile obținute de franchisee.
- În principiu, dreptul de a face *publicitate* aparține franchiserului care este titularul drepturilor exclusive asupra semnelor distinctive folosite în rețeaua de franciză, drept pe care el îl realizează atât pe plan mondial, național, cât și pe plan local. Dar, de cele mai dese ori, în contractele de franchising este prevăzută realizarea campaniei publicitare de către franchisee pe plan local cu includerea cheltuielilor efectuate în redevențele achitate.
- La încheierea contractului franchisee-ul potențial trebuie să țină cont de „cheltuielile ascunse” ce fac parte din categoria *capitalul circulant* și care determină mijloacele de care va avea nevoie franchisee-ul pentru procurarea rezervelor de materie primă, remunerarea personalului și a cheltuielilor de arendă pe perioada până vor parveni primele plăți. De asemenea, franchisee-ul trebuie să țină cont și de cheltuielile pentru procurarea încăperilor sau arenda lor, a utilajelor (building and equipment costs) și a altor cheltuieli care trebuie prevăzute la momentul încheierii contractului.
- Este recomandabil ca în contractul de franchising să fie stipulate clauze privind *exclusivitatea teritorială* în beneficiul franchisee-ului. Exclusivitatea teritorială este

condiționată de cifra minimă de afaceri, numărul consumatorilor și perspectiva creșterii acestora etc. Din aceste considerente, în contract se va menționa obligația franchiserului de a nu acorda o nouă franciză în zona ocupată de franciza existentă.

- Un alt moment al contractului este legat de *posibilitățile de instruire* a personalului franchisee-ului. În multe contracte este determinat că franchisee-ul își începe activitatea numai după participarea la cursul de instruire organizat de către franchiser. De asemenea, în contract este recomandat să fie stipulată desfășurarea permanentă a cursurilor de instruire și perfecționare pentru personalul franchisee-ului.
- Un punct principal al contractului este *prețul de comercializare* al francizei. La expirarea termenului contractului franchisee-ul poate să vândă franciza unui alt antreprenor sau franchiserului. Problemele apar la evaluarea francizei, de obicei, când ea a avut succes și prețul ei a crescut. În acest caz, pot apărea divergențe referitoare la rolul fiecărei părți la creșterea atractivității francizei. Pentru preîntâmpinarea unor astfel de probleme se recomandă ca în contract să fie indicat cărei părți se rezervă dreptul de a vinde franciza.
- La semnarea contractului unul din momentele contradictorii este determinarea *condițiilor de reziliere* a contractului. Antreprenorii trebuie să cunoască în ce condiții pot rezilia contractul și cât îi va costa această procedură. De regulă, franchiserul are dreptul de a rezilia contractul atunci când franchisee-ul:
 - (a) Nu obține profitul preconizat
 - (b) Pătează reputația franchiserului prin producerea/prestarea produselor/serviciilor necalitative
 - (c) Nu prezintă rapoartele necesare despre situația afacerii (nu furnizează date reale)
 - (d) Abuzează de numele, know-how-ul și utilajele franchiserului
 - (e) Dă dovadă de nepregătire și necooperare cu franchiserul
 - (f) Dă faliment.

Franchisee-ul poate cere rezilierea contractului atunci când franchiserul:

- (a) A prezentat informații incorecte despre activitatea sa
 - (b) Nu acordă asistența necesară, în special, în problemele de management
 - (c) Nu acordă facilități la procurarea materiei prime
 - (d) Încalcă vădit prevederile contractului.
- Practica internațională ce ține de *soluționarea litigiilor* apărute între părțile contractului de franchising oferă posibilitatea includerii exprese în contract a legilor după care aceste litigii pot fi soluționate. De obicei, în contracte se menționează aplicarea prevederilor Codului Deontologic al Federației Europene de Franchising, Codului Deontologic al Federației Franceze de Franciză, Legii americane, române, etc. în materie de franciză.

Contractul de franchising poate fi încheiat la propunerea franchiser-ului sau a franchisee-ului. De regulă, propunerea privind încheierea contractului trebuie să conțină un business plan. Contractul intră în vigoare la data semnării lui sau la o altă dată, stabilită de către părți. Contractele de franchising se înregistrează la Agenția de Stat pentru Protecția Proprietății Industriale.

Etapa postcontractuală presupune activitatea părților după încetarea relațiilor contractuale în baza unei concurențe loiale. De regulă, franchiserul poate impune obligații fostului partener întru protejarea confidențialității afacerii, chestiune ce se realizează prin stabilirea unor clauze de nonconurență și nedivulgare.

Rezumat

Legea Republicii Moldova cu privire la franchising conține în sine dispoziții care, în cazul inițierii unei afaceri de franciză, permite reglarea optimă a raporturilor de franchising.

Spre deosebire de țările occidentale, unde franchisingul a căpătat o evoluare stabilă și ascendentă și se manifestă printr-un succes considerabil, în Republica Moldova, deși există „de jure” și „de facto” o lege specială și posibilități reale de implementare a ei, chestiunea dată deocamdată nu a avut efectul scontat.

Dat fiind faptul că sistemul de franchising este complex, raporturile de franchising sunt supuse și prevederilor altor acte normative care reglementează raporturi similare franchisingului.

Contractul de franchising este documentul principal care necesită prevederea tuturor clauzelor ce vor reglementa întreg spectrul raporturilor dintre părțile unei francize. Cu cât conținutul contractului va fi mai temeinic elaborat, cu atât riscul de apariție a litigiilor și de ne-îndeplinire a lui se diminuează în mod corespunzător.

Indiferent de domeniul francizei, contractele de franchising includ un șir de compartimente standard care trebuie determinate astfel încât să reflecte interesele părților în contract și/sau a membrilor rețelei de franciză, să protejeze drepturile de proprietate industrială sau intelectuală ale franchiserului, să contribuie la menținerea identității comune și a reputației francizei sau rețelei de franciză.

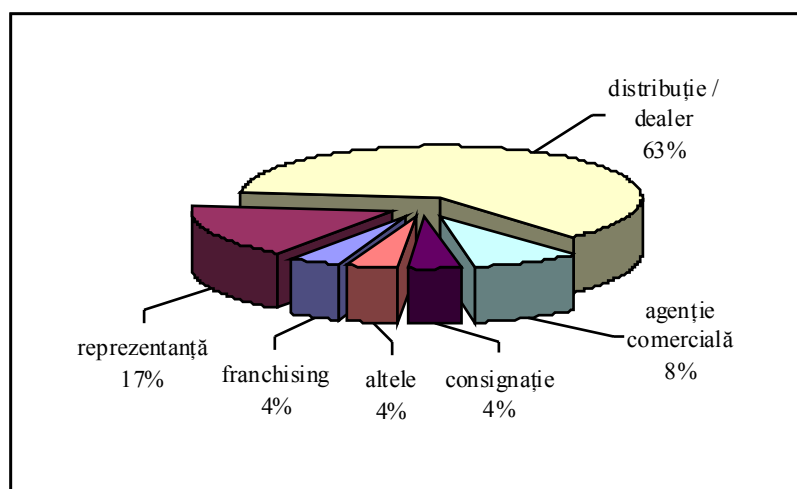
4 Situația actuală și perspectivele franchisingului în Moldova

4.1 Situația actuală a franchisingului în Moldova

Franchisingul este o industrie relativ nouă pentru economia Republicii Moldova și cu toate că prima afacere de acest fel a apărut încă în 1998 (restaurantele McDonald's), la momentul de față se poate afirma cu certitudine că datorită răspândirii limitate, ponderea acestui tip de business în economia Moldovei este destul de mică. Astăzi unica instituție care monitorizează activitatea în domeniul franchisingului este Agenția pentru Protecția Proprietății Industriale (AGEPI). Însă funcțiile ei se limitează doar la înregistrarea contractelor respective și perceperea taxelor de înregistrare. În prezent aici sunt înregistrate doar două contracte de franchising (Kompas S.R.L. și Depozitul Vamal Aeroportul Chișinău). Pe piața însă activează mai multe întreprinderi, care au contracte de franchising, dar nu sunt înregistrate la AGEPI (IC, McDonald's, Hugo Boss, Petrom, Xerox, Coca-cola, UPS, DHL). Principala cauză care a adus la această situație constă în faptul, că legislația moldovenească nu prevede nici un fel de sancțiuni pentru neînregistrarea contractului de franchising, iar beneficiarii acestui tip de afaceri nu văd utilitatea acestei proceduri. Conform estimărilor efectuate în baza sondajului, vânzările totale anuale ale întreprinderilor care activează în baza contractului de franchising, nu au depășit 7 mil. USD în 2001, ceea ce reprezintă aproximativ 0,5% din Produsul Intern Brut al Republicii Moldova în același an.

Cu toate acestea, franchisingul are șanse reale de aplicare la scară largă în viitor, deoarece există un număr impunător de agenți economici care activează în bază de contracte ce conțin elemente de franchising. Este vorba, în primul rând, de acea parte a sectoarelor de comerț și servicii ale economiei naționale care este reprezentată de dealeri și reprezentanțe oficiale ale unor companii străine (Figura 4-1). Conform datelor statistice, vânzările totale ale acestor companii au alcătuit mai mult de 171 mil. USD în 2001 ceea ce constituie aproximativ 13% din PIB. În cadrul acestor întreprinderi sunt create aproximativ 7000 locuri de muncă.

Figura 4-1 Tipurile de contracte cu elemente de franchising în domeniul importurilor de bunuri și servicii



Cu toate că ritmul este foarte lent, se poate afirma că sectorul de franchising din Moldova crește constant și conceptul de franchising devine tot mai familiar pentru un număr din ce în

ce mai mare de companii și persoane private. Succesul în cazul McDonald's a dat un impuls interesului față de franchising. Deși majoritatea companiilor internaționale încă nu se hotărăsc se între direct în Moldova, produsele acestora deja domină în comerț și influențează piața serviciilor, alimentația publică, etc. (Figura 4-2). Beneficiile pentru operare în Republica Moldova includ forța de muncă ieftină și costurile scăzute pentru publicitate. Dar mai există și un nivel scăzut al puterii de cumpărare și un service scăzut. Deoarece o bună parte a bunurilor și serviciilor oferite de întreprinderile ce reprezintă companii străine sunt destinate clienților cu venituri medii și mari (Figura 4-3), volumul de vânzări al acestora vor depinde în mare parte de situația economică din țară și creșterea puterii de cumpărare a populației.

Figura 4-2 Structura vânzărilor produselor și serviciilor a companiilor cu parteneri străini

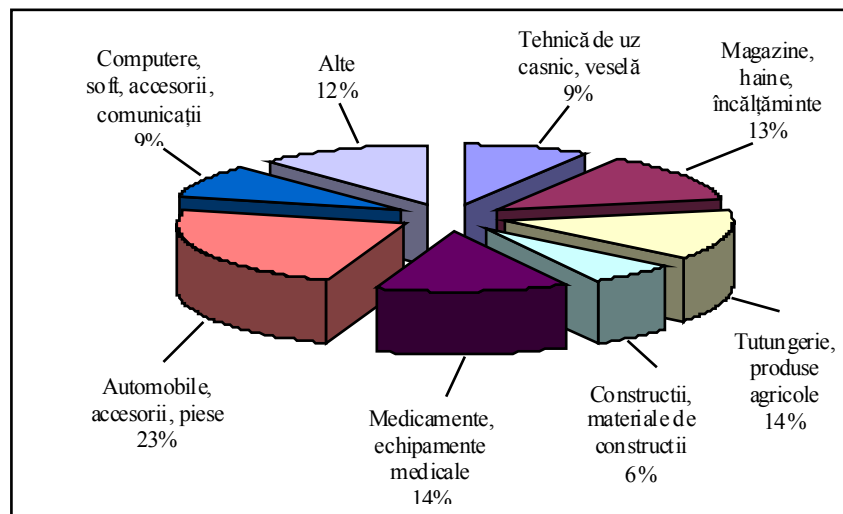
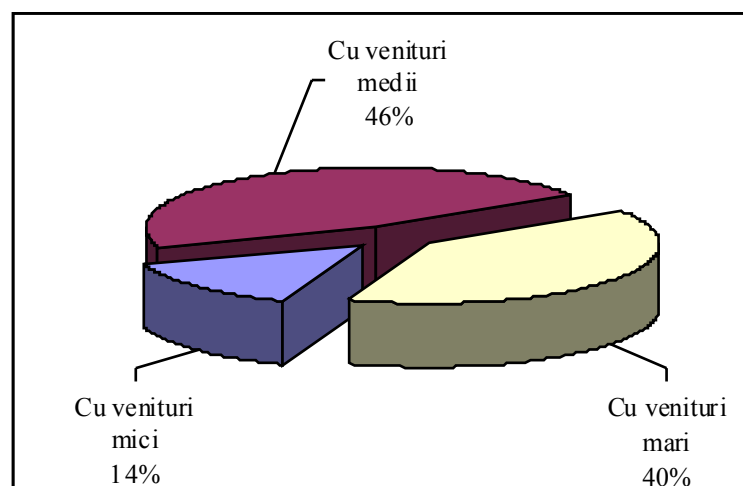


Figura 4-3 Clienții principali la care se orientează partenerii companiilor străine în Moldova



Un alt indicator de utilizare a franchisingului în afaceri îl constă gradul de colaborare dintre parteneri. Astfel, referindu-ne la obligațiunile reciproce ale părților, acestea, de asemenea, variază de la o ramură la alta și, în principal, se limitează la obligații valabile pentru orice reprezentant al unei companii străine, cum ar fi: îndeplinirea volumului stabilit de vânzări, condiționarea vânzării numai a unor anumite produse, investiții în dezvoltarea afacerii, publicitatea, prezentarea rapoartelor, respectarea standardelor de calitate, asistență în management, etc. (vezi Tabelele 4-1 și 4-2).

Tabelul 4-1 Obligațiilor partenerilor locali față de partenerii străini

Ramura	Ce obligațiuni aveți față de partener						
	Să îndepliniți volumul stabilit al vânzărilor	Să nu vindeți produse nespecificate în contract	Să investești în dezvoltarea afacerii	Să faci reclama	Să le prezentați dări de seamă despre starea lucrurilor	Să respectați anumite standarde de calitate	Alte obligațiuni
Papetărie	13%	13%	13%	13%	25%	25%	-
Utilaje încălzire, instalații energetice	56%	11%	-	11%	11%	11%	-
Tehnică de uz casnic, veselă	22%	33%	-	11%	22%	11%	-
Haine, încălțăminte	27%	18%	9%	18%	18%	9%	-
Tutungerie, produse agricole	14%	-	14%	29%	29%	14%	-
Construcții, materiale de construcții	23%	15%	-	23%	15%	23%	-
Medicamente, echipamente medicale	25%	8%	8%	17%	25%	17%	-
Mobilă, accesorii	-	-	-	50%	50%	-	-
Automobile, accesorii, piese	27%	20%	7%	20%	13%	13%	-
Computere, soft, accesorii, comunicații	33%	11%	4%	15%	19%	19%	-
Servicii audit, consulting	-	17%	-	17%	33%	33%	-

* Notă: cifrele reprezintă frecvența menționării unui angajament

Tabelul 4-2 Obligațiile partenerilor străini față de partenerii locali

Ramura	Ce obligațiuni are partenerul față de D-voastră?					
	Să colaboreze cu un număr limitat de întreprinderi în teritoriul Dvs.	Să livreze mijloacele circulante și fixe la timp și calitativ	Să acorde ajutor în conducerea eficientă a afacerii	Să participe la finanțarea reclamei	Să acorde ajutor în instruirea personalului	
Papetărie	29%	-	29%	14%	29%	
Utilaje încălzire, instalații energetice	29%	29%	-	21%	21%	
Tehnică de uz casnic, veselă	40%	40%	-	10%	10%	
Haine, încălțăminte	40%	30%	10%	10%	10%	
Tutungerie, produse agricole	14%	14%	14%	29%	29%	
Construcții, materiale de construcții	31%	31%	-	8%	31%	
Medicamente, echipamente medicale	25%	25%	8%	17%	25%	
Mobilă, accesorii	33%	33%	-	33%	-	
Automobile, accesorii, piese	23%	31%	15%	15%	15%	
Computere, soft, accesorii, comunicații	18%	36%	5%	14%	27%	
Servicii audit, consulting	14%	14%	29%	14%	29%	

* Notă: cifrele reprezintă frecvența menționării unui angajament

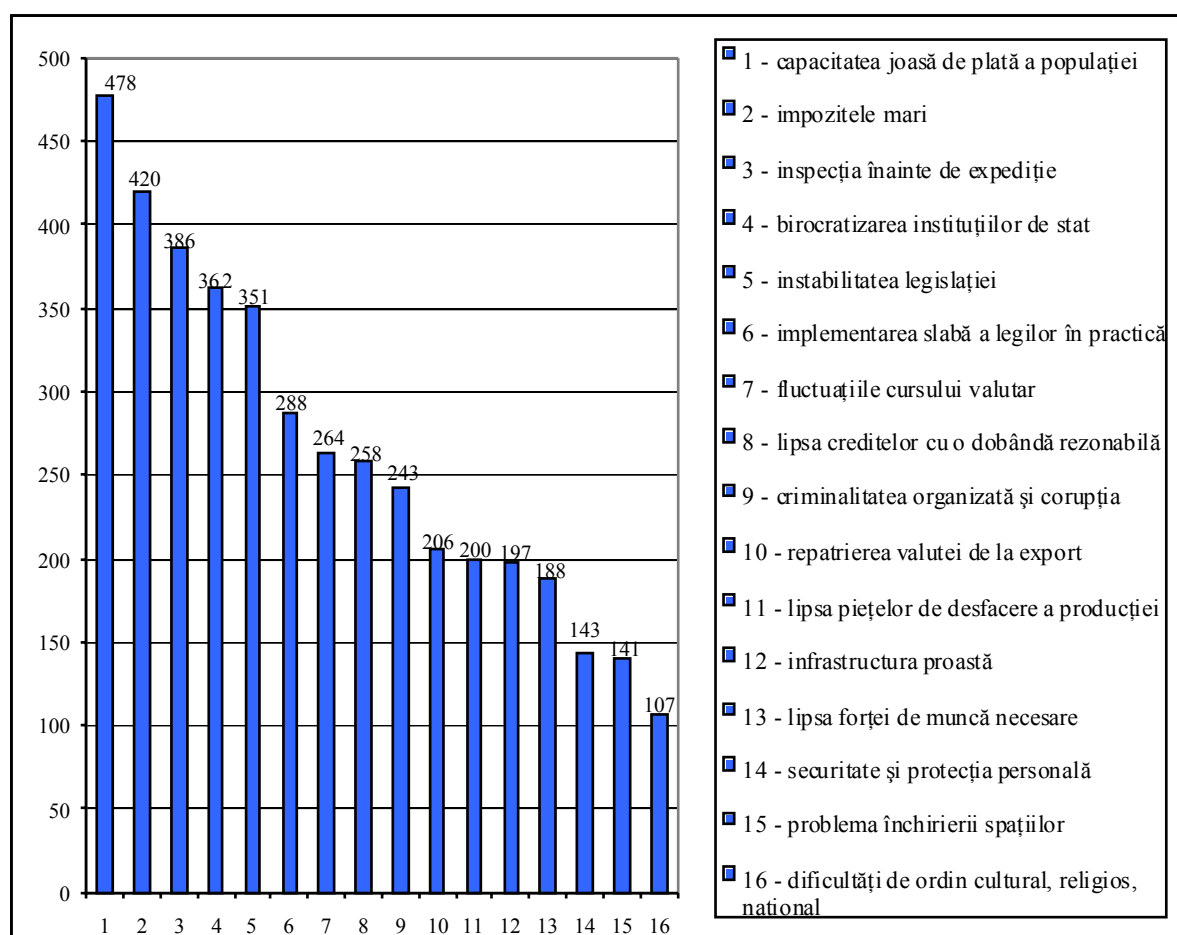
Analizând datele din Tabelele 4-1 și 4-2 se poate observa că în funcție de decalajul dintre principalele obligații ale partenerilor, unele ramuri sunt mai aproape de sistemul de franchising. În această categorie ar putea fi incluse ramurile, în care o pondere mai însemnată o are acordarea ajutorului la instruirea personalului sau respectarea anumitor standarde de calitate. Anume aceste ramuri au șanse mai mari de a aplica franchisingul în viitor.

4.2 Bariere de implementare și căi de soluționare

Trebuie menționat faptul, că barierele și problemele întâlnite în activitatea unei întreprinderi ce activează în sistem de franchising sunt similare problemelor celorlalte tipuri de întreprinderi și, în mare măsură, depind de condițiile macroeconomice dintr-o anumită țară și de atmosfera generală a businessului. Această atmosferă este influențată de cadrul legal, accesul la sursele de finanțare, accesul la tehnologie, presiunea fiscală, criminalitatea, etc.

Conform sondajului efectuat în rândurile reprezentanțelor companiilor străine, cele mai importante probleme de acest fel sunt inspecția înainte de expediție, capacitatea joasă de plată a populației, criminalitatea înaltă și corupția, pe ultimele locuri situându-se problemele de ordin cultural, religios și național și problema închirierii spațiilor (Figura 4-4).

Figura 4-4 Problemele cu care se confruntă întreprinderile în Republica Moldova²



În general, franchisingul este văzut de mulți antreprenori moldoveni ca oportunitate pentru a intra în lumea afacerilor cu un risc limitat. Însă, ca și în alte țări cu o economie în tranziție, antreprenorii nu prea sunt disponibili să plătească foarte mult pentru un design sau marcă comercială care în multe cazuri nu este foarte cunoscut în Moldova.

² Notă: Cifrele reprezintă suma notelor după gradul de importanță a problemei de la 10 la 1.

De asemenea, chiar dacă în Moldova se găsesc oameni de afaceri cu experiență și destul de calificați, resursele lor financiare sunt limitate. De regulă, acești oameni știu destul de bine piața locală și în cazul unei instruirii corespunzătoare, ei sunt cea mai potrivită grupă pentru a iniția o afacere de franchising. Cu toate acestea, lipsa capitalului autohton reprezintă una dintre cele mai mari probleme pentru dezvoltarea sistemului de franchising.

Factorii ce limitează accesul la tehnologii și la informațiile corespunzătoare au un impact direct și asupra franchisingului, care este legat de adoptarea unor tehnologii și operațiuni de afaceri noi. Acești factori sunt de ordin financiar și non-financiar.

Referitor la factorii financiari, este important de menționat, că întreprinderile existente nu pot genera profituri suficiente pentru a finanța de sine-stătător investițiile necesare în echipament și tehnologii. Profitabilitatea întreprinderilor este relativ mică și în continuă descreștere, iar accesul la resursele financiare externe implică costuri înalte.

Sectorul agricol și de prelucrare sunt afectate de fenomenul de troc și intermediere multiplă, ceea ce duce la concentrarea resurselor financiare în structurile de intermediere, și nu în cadrul sectorului ce necesită investiții în tehnică agricolă, tehnologii de cultivare și prelucrare a produselor agricole.

Factorii non-financiari ce limitează accesul la tehnologii sunt:

- **Problemele de comunicare - barierele de limbă și lipsa de abilități specifice.** Atât managerii/directorii întreprinderilor, cât și specialiștii nu pot să comunice efectiv și eficient cu potențiali parteneri din Vest, deoarece nu cunosc vreo limbă de circulație internațională și/sau nu dispun de cunoștințele și abilitățile necesare pentru a contacta, aborda, contracta o potențială afacere (inclusiv în domeniul rețehnologizării și/sau schimbării produsului).
- **Impresii eronate despre poziția tehnologică curentă a întreprinderii.** O mare parte din manageri și specialiști au impresia că dispun de produse suficient de dezvoltate și tehnologii de asemenea suficiente. De aceea ignoră noutățile de pe piața de consum, a tehnologiilor și a investițiilor.
- **Infrastructura proastă de comunicare și servicii.** Aceasta este asociată lipsei drumurilor și rețelelor de telecomunicații satisfăcătoare, accesului limitat la Internet (în special, în afara Chișinăului) și la surse informaționale guvernamentale (de exemplu, Camera Înregistrării de Stat, Departamentul de Statistică), stării proaste a industriei hoteliere și a serviciilor complementare.
- **Infrastructura legală ineficientă și fluctuantă.** Din cauza riscului înalt perceput, potențialii parteneri din Vest doresc să fie siguri de posibilitatea aplicării legilor și de stabilitatea legislației în vigoare. Imposibilitatea realizării efective a unei hotărâri a Judecății pune în pericol orice contract semnat.
- **Ineficiența integrării regionale a Moldovei în cadrul CSI,** ceea ce diminuează așteptările privind oportunitatea extinderii pieței în cadrul țărilor-membre CSI. Partenerii potențiali interpretează Moldova ca o punte spre Est, însăși Moldova fiind insuficientă din cauza capacității reduse a pieței.

În prezent legislația fiscală nu tratează preferențial achizițiile bunurilor de capital. De aceea, odată cu importul echipamentului și/sau tehnologiilor, agenții economici trebuie să achite

20% TVA (cu excepția unei liste restrânse specificate anual în legea bugetului de stat), iar începând cu 1 ianuarie 1999 și taxa vamală specială de 5%. Această situație creează atât probleme de motivare/stimulare a investițiilor, cât și de flux de numerar.

4.3 Factori de creștere în evoluția franchisingului

Analizând faza actuală de dezvoltare a franchisingului în Moldova prin prisma ciclului de viață al unei afaceri, putem concluziona, că în prezent această formă de business este la etapa incipientă, adică de lansare, după care ar trebui să urmeze o fază de dezvoltare activă, dacă factorii de creștere vor predomina.

Franchisingul are șanse reale de a fi aplicat la scară largă în practica afacerilor din Moldova ca urmare a influenței următorilor factori ai mediului de afaceri:

- **Economia națională înregistrează primele semne de stopare a declinului.** În anul 2001, conform datelor statisticii oficiale, a fost înregistrată o creștere a PIB – ului cu 6,1%, inclusiv a producției industriale – cu 14,2%, producției agricole – cu 4%, sferei serviciilor acordate populației – cu 19%. Întreprinderile din industria alimentară, ușoară, farmaceutică și chiar din cea constructoare de mașini înregistrează rezultate tot mai bune, achitând datoriile enorme formate în ultimii 10 ani.
- **Organele de stat întreprind măsuri practice de dezvoltare a business-ului.** În ultimul timp au fost aprobate un șir de acte importante, astfel ca: Strategia Investițională, Strategia de promovare a exportului, Programul de dezvoltare a micului business, etc. Diferite forme de colaborare a reprezentanților puterii cu oamenii de afaceri în privința problemelor acestora legate de inspecția înainte de expediție, certificare, licențiere, patente, etc. au obținut un caracter sistematic.
- **Managerii întreprinderilor tind tot mai mult spre eficientizarea afacerilor sale.** Lipsa resurselor naturale importante, specifică Moldovei, a făcut ca risipa din perioada centralizat - planificată să fie înlocuită rapid cu economisirea strictă, iar metodele extensive – cu cele intensive și eficiente. Introducerea la întreprinderi a standardelor ISO și a sistemului de 20 de chei, computerizarea sistemelor de contabilitate, aplicarea formelor moderne de marketing și management reprezintă o confirmare elocventă a acestui fapt.
- **Cererea față de produse și servicii de calitate este în creștere.** Examinarea ofertei actuale de pe piață, în comparație cu 3-4 ani în urmă, ne permite să ne convingem că produsele turcești și chineze de calitate proastă dețin o pondere mult mai mică. Iar abundența unităților comerciale și de deservire moderne (magazine, frizerii, stații de alimentare cu combustibil) au transformat spre bine aspectul orașelor.
- **Dorința oamenilor de a începe o afacere a crescut mult.** Dacă la începutul anilor 90 noțiunea de „om de afaceri” era pentru majoritatea populației sinonimă cu cea de „tâlhar”, astăzi antreprenorii capătă o stimă bine meritată. Iar tendința oamenilor de a investi banii în afaceri și nu în imobile și alte obiecte de uz îndelungat (automobile, mobilă, etc.) cum a fost de la 1990 încoace, confirmă schimbarea serioasă a mentalității.
- **Atitudinea populației față de modul de viață și de afaceri occidental este în general pozitivă.** Majoritatea populației se orientează spre valorile personale și sociale europene, aceasta manifestându-se și în comportamentul lor de cumpărare și de afaceri. În mod

corespunzător se va extinde și colaborarea cu firmele din vest care oferă produsele și serviciile lor, sau chiar afacerea (franciza).

Rezumat

Franchisingul este o industrie relativ noua pentru economia Republicii Moldova și, cu toate că prima afacere de acest fel a apărut încă în 1998 (restaurantele McDonald's), ponderea acestui tip de business în economia Moldovei este destul de mică. În prezent doar cca. 12 franchiseri au oferit francize pe piața internă.

Beneficiile pentru operare în Republica Moldova includ forța de muncă ieftină și costurile scăzute pentru publicitate. Totodată există și un nivel scăzut al puterii de cumpărare, precum și calitatea joasă a serviciilor pe piață. Deoarece o bună parte a bunurilor și serviciilor oferite de întreprinderile ce reprezintă companii străine sunt destinate clienților cu venituri medii și mari, volumul de vânzări al acestora vor depinde în mare parte de situația economică din țară și creșterea puterii de cumpărare a populației.

Barierele și problemele întâlnite în activitatea unei întreprinderi ce activează în sistem de franchising sunt similare problemelor celorlalte tipuri de întreprinderi și, în mare măsură, depind de condițiile macroeconomice dintr-o anumită țară și de atmosfera generală a businessului. Această atmosferă este influențată de cadrul legal, accesul la sursele de finanțare, accesul la tehnologie, presiunea fiscală, criminalitatea, etc. Un loc aparte îl ocupă barierele legate de accesul la tehnologii noi, ținând cont de importanța primordială a tehnologiilor în franchising.

Cu toate acestea, franchisingul are șanse reale de aplicare la scară largă în viitor, deoarece există un număr impunător de agenți economici care activează în bază de contracte ce conțin elemente de franchising. Aceștia ar putea, eventual, să sporească nivelul de colaborare cu partenerii, utilizând în acest scop franchisingul. De asemenea, schimbările recente înregistrate în mediul de afaceri din țară inspiră optimism în ce privește dezvoltarea businessului în general și a franchisingului în particular.

5 Oportunități de franchising pentru mediul de afaceri din Moldova

În cadrul acestui capitol vom prezenta unele oportunități de afaceri în sistem franchising pentru antreprenorii din Moldova. Aceste posibilități, după părerea noastră, ar putea fi destul de utile atât pentru cei care doresc să înceapă o afacere proprie (franchisee), cât și pentru cei care au deja un business reușit și ar dori să-l extindă rapid și fără investiții suplimentare (franchiseri). Multe din aceste afaceri sau forme de colaborare există la moment pe piața internă a țării noastre, problema însă constă în calitatea lor redusă. Utilizarea mecanismului franchisingului ar permite sporirea ei și respectiv a vânzărilor, ca urmare a satisfacerii mai depline a necesităților clienților. Sarcina franchisee-ilor constă doar în găsirea afacerilor de succes în domeniul dorit și negocierea cu proprietarii acestora a condițiilor de franciză. Principalele criterii de clasificare utilizate au fost (i) domeniul de activitate economică (ii) participarea la fondarea afacerii și (iii) intermedierea în franchising.

5.1 Domenii de activitate economică

Pe plan mondial, franchisingul și-a găsit cea mai mare aplicabilitate în sfera serviciilor și a comerțului cu amănuntul. Aceasta se explică prin faptul că investițiile în aceste domenii sunt mai mici și stabilirea unei afaceri de la zero durează mai puțin timp. În sfera producerii situația este inversă, de aceea deseori nu se transmite întreaga afacere, ci doar o invenție, un proces de producție sau o tehnologie. Respectiv, în această sferă o mai largă răspândire a obținut nu franchisingul pur, ci unele variante mai simple de colaborare: producerea în bază de licență, coproducția internațională și producerea în lohn.

Alimentația publică:

- Restaurante de deservire rapidă fast-food (de tip McDonald's sau KFC)
- Pizzerii, inclusiv cu livrare la domiciliu.

În condițiile deficitului de timp și a unui ritm accelerat al vieții mulți oameni apreciază înalt serviciile restaurantelor fast-food care oferă o gamă standard de bucate de o calitate înaltă, deservire rapidă și un local foarte bine amenajat. Sunt foarte comode pentru a lua masa de prânz de către angajații unor firme din apropiere, pentru turiști și chiar pentru toată familia în zilele de odihnă. Livrarea la domiciliu a pizzei sau posibilitatea de achiziționare directă din automobil reprezintă avantaje suplimentare importante pentru unele categorii de consumatori.

Servicii auto:

- Transportarea pasagerilor
- Repararea auto
- Spălarea auto
- Stații de alimentare
- Închirierea automobilelor
- Vopsirea auto
- Școli de șoferi
- Servicii de expediție și transport.

La prima vedere s-ar părea că piața acestor servicii este demult saturată și nu mai este loc pentru noi afaceri. Însă cei care s-au întâlnit cu indiferența personalului de la stațiile de deservire auto, de lipsa unor piese de schimb și calitatea joasă a deservirii s-au convins de necesitatea unor unități de tip nou. Același lucru se poate de spus și despre transportul pasagerilor: îmbulzeala de dimineață și de seară în microbusele din orașe și anarhia care domină rutele interurbane oferă oportunități serioase pentru firmele care vor demonstra un nivel mai înalt de organizare a activității lor și de deservire a clienților.

Servicii menajere:

- Întreținerea și curățirea caselor
- Repararea rețelelor electrice la domiciliu
- Instalarea și repararea la domiciliu a tehnicii de uz casnic
- Repararea și renovarea mobilei la domiciliu.

În ultimul timp apar tot mai mulți oameni foarte ocupați care ar fi de acord să cedeze unei firme specializate curățirea, întreținerea locuinței, instalarea și repararea tehnicii de uz casnic și a mobilei la domiciliu. În calitate de așa clienți pot apărea oamenii de afaceri, profesioniștii liberi, agenții imobiliare care închiriază apartamente, unele întreprinderi și organizații. Este foarte important ca firma prestatoare de așa servicii să capete o încredere ireproșabilă din partea clienților, ținând cont de faptul că ea activează la domiciliul acestora.

Turism, sport, distracții

- Agenții turistice
- Hoteluri, moteluri
- Cercuri de dans
- Cluburi sportive (body-building, arte marțiale, shap ing)
- Închirierea corturilor, patinelor cu roțile, bicicletelor, bărcilor
- Bazine, sauna
- Cluburi de distracții (discoteci, jocuri sportive).

Nivelul precar al economiei nu înseamnă nicidecum lipsa interesului față de sport, turism, distracții. În primul rând, în calitate de clienți apar oamenii cu venituri înalte: oamenii de afaceri, reprezentanții diferitor misiuni internaționale, turiștii, unii funcționari de stat. În afară de aceasta, se observă o lipsă a localurilor care ar acorda servicii și pentru segmentele de consumatori cu venituri mai reduse. Cu atât mai mult că în ultimul timp are loc o reorientare treptată a oamenilor spre un mod de viață sănătos și această oportunitate este mai puțin valorificată de antreprenori. Turismul rural reprezintă un domeniu aparte, nepracticat încă la noi, dar care ar avea o cerere destul de înaltă la orașeni.

Servicii medicale

- Centre medicale (generale și specializate)
- Centre de alimentare dietetică
- Centre fitness, profilatorii (aerobică, masaj medical).

Este bine cunoscut faptul că oamenii sunt gata să plătească orice sumă de bani pentru sănătate. Dar aceasta nu înseamnă nicidecum că, înființând o clinică privată, trebuie de stabilit prețuri maximale. Baza succesului îl reprezintă eficiența metodelor de tratament propuse, indiferent de faptul dacă el se bazează pe medicina tradițională sau netradițională.

Este cazul când atât reușita, cât și insuccesele se răspândesc între potențialii clienți cu viteza fulgerului.

Construcții

- Proiectarea și construcția caselor
- Repararea apartamentelor
- Instalarea contoarelor de apă – gaz, lucrări de apă-canal
- Instalarea ușilor de bloc și a grătilor
- Servicii specializate (acoperișuri, tencuire și teracotă, vopsit și tapete, parchet).

În condițiile când foarte mulți specialiști care practică aceste profesii au plecat la câștig peste hotare, pe piața internă a apărut o nișă relativ liberă în acest domeniu. Chiar și multe firme care efectuează așa numita „reparație euro” nu oferă nici pe de parte servicii de calitate înaltă. Iar prețurile sunt într-adevăr „europene”.

Educație și cursuri de perfecționare

- Limbi străine
- Contabilitate
- Utilizarea calculatorului și tehnologii informaționale
- Licee, grădinițe de copii, centre pentru copii.

Dorința oamenilor de a învăța a fost întotdeauna dirijată de posibilitățile ulterioare de a utiliza cunoștințele pentru a obține un câștig. În prezent pe piața forței de muncă sunt solicitate mai mult persoanele care cunosc limbi străine și specialiștii în tehnologii informaționale. Dar în anunțurile publicitare tot mai frecvent sunt căutați specialiști în producere (vinificație, industria mobilei, industria constructoare de mașini, etc.). În privința educației preșcolare și școlare este important să se țină cont de reducerea bruscă a natalității după 1995 și micșorarea respectivă a potențialului pieței. Iar calitatea acestor servicii este foarte probabil să fie orientată spre abordarea individuală și grupuri mici.

Servicii sociale

- Curățătorii chimice
- Frizerii
- Studiouri fotografice
- Repararea tehnicii de uz casnic
- Cizmării
- Ateliere de confecționat chei.

Dacă în primele trei domenii se înregistrează anumite progrese în privința calității și orientării spre client, apoi în celelalte este mult mai puțină ordine. Astăzi prețul pentru reparația unui televizor, ceas sau aparat de telefon se ridică la 30-80% din prețul unui nou. Iar în mediul rural deficitul acestor servicii este și mai acut, prețurile fiind uneori chiar mai mari ca în orașe. Astfel s-a format o nișă relativ liberă de piață, care, evident, va fi ocupată de cei care vor oferi prețuri rezonabile și o calitate bună.

Servicii de business

- Contabilitate și audit
- Internet (provideri, pagini-web, contacte de afaceri)

- Tehnologii informaționale
- Agenții de publicitate
- Centre de copiere
- Servicii poștale și expediere expres
- Agenții imobiliare
- Servicii de amenajare a oficiilor
- Servicii de securitate
- Servicii de depozitare.

Firmele mici nu-și pot permite luxul de a ține un personal foarte numeros, în special pentru îndeplinirea unor lucrări periodice. Deseori lor le este mai convenabil să transmită îndeplinirea acestora unor firme specializate. În afară de avantajul economic, se apreciază înalt fiabilitatea firmei prestatoare de servicii în ce privește securitatea informațională.

Comerțul cu amănuntul

- Automobile
- Mărfuri pentru copii
- Produse de uz casnic și echipamente
- Saloane pentru căsătoriți
- Saloane de calculatoare și accesorii
- Produse alimentare
- Mărfuri de sport
- Cosmetică
- Îmbrăcăminte și încălțăminte
- Produse pentru animale de casă

E bine cunoscut faptul că banii cei mai „ușori” se fac în comerț. Și de aceasta au profitat majoritatea pionierilor business-ului moldovenesc. Astăzi, însă, când numărul comercianților s-a mărit într-atâta încât profitul unora din ei este cam la nivelul unui funcționar de stat de rang mediu, a apărut problema reorientării afacerilor sau restructurării lor. Soluția de bază în așa condiții constă în necesitatea de a diferenția comerțul, sau, altfel spus, de a-l modifica în așa fel, încât să permită deosebirea clară de concurenți. O primă soluție o reprezintă magazinele de firmă ale producătorilor autohtoni, care vând mai ieftin și oferă un grad mai înalt de încredere (în special, când există riscul contrafacerii). Altă direcție – specializarea în comercializarea produselor originale de firmă pentru „elită” („Adidas”, „Nike”, „Hugo Boss”). Orientarea spre prețuri mai joase rămâne întotdeauna o alternativă foarte atractivă pentru clienți. Ce-i drept, este dificil să concurezi cu piețele orășanești, dar se poate găsi cea diferență acceptabilă de preț, care va atrage o mare parte din clienții din apropierea magazinelor. În fine, nu trebuie de uitat și de service-ul oferit clientului: amabilitatea vânzătorilor, calcularea corectă a sumei, ambalarea produselor, transportarea la domiciliu, garanții, etc. Aceste „mărunișuri” îi vor determina pe consumatori să prefere unele magazine, care vor și prospera, spre deosebire de majoritatea celorlalte.

Producere

- Industria radioelectronică
- Industria constructoare de mașini
- Industria tutunului
- Industria de confecții
- Industria alimentară

- Industria materialelor de construcție
- Agricultura biologică.

Ramura productivă este, în mare parte, moștenită de la sistemul centralizat-planificat. Iar caracteristicile ei de bază sunt: dimensiunile mari ale întreprinderilor, pierderea piețelor tradiționale (țările CSI), lipsa cunoștințelor de a activa în condițiile economiei de piață. Dar criza profundă prin care au trecut acestea de la 90 încoace pare a fi pe sfârșite, multe întreprinderi înregistrând rezultate tot mai îmbucurătoare. Printre acestea pot fi menționate: „Macon”, „Moldova - Hidromaș”, „Incomlac”, „Lapte”, „Franzeluța”, „Bucuria”, „Carmez”, „Basarabia - Nord”, „Ionel”, „Rada”, „Bălțeanca”, „Farmaco”, „Agurđino”, „Icam”, „Orhei-Vit”, „Vitanta”.

Anume aceste întreprinderi au în prezent o șansă mai mare de a multiplica primele succese obținute prin mecanismul franchisingului. Este vorba mai întâi de franchisingul de distribuție, aceste companii urmând să creeze o rețea de dealeri-franchisee în teritoriu. De un interes și mai mare este pentru ele franchisingul de producere sau cooperarea cu producători internaționali renumiți. În primul rând, este vorba de firmele din țările Europei Occidentale care teritorial sunt destul de aproape: Germania, Franța, Austria, Italia, Belgia, Grecia. Pentru început sunt binevenite și unele forme mai simple de colaborare care conțin elemente de franchising:

- **Coproductia internațională** – cooperarea cu producători din aceeași ramură sau din ramuri complementare de peste hotare, în cadrul căreia întreprinderile autohtone ar produce anumite componente, accesorii sau sub-ansamble utilizate ulterior de către producătorii cu renume în procesul său de producție.
- **Producerea în bază de licență** – transmiterea unei întregi tehnologii de producere, inclusiv a brevetelor de invenții, know-how - ului, mărcilor comerciale, etc. unui producător autohton.
- **Producerea în lohn** – efectuată în baza documentației tehnologice și de producție a partenerului și cu materia primă livrată de acesta.

Bineînțeles, este dificil de să concurezi cu astfel de țări ca Polonia, Cehia, Slovenia, Ungaria, Slovacia, România, care sunt de asemenea de acord să accepte ofertele unor firme renumite ca Daimler – Chrysler, BMW, Siemens, Eriksson, Procter & Gamble, Philip Morris etc. Totuși, legea avantajului economic poate oferi șanse reale și întreprinderilor moldovenești: totul depinde de condițiile de cooperare oferite de acestea și de mediul economic, politic și social din țară.

5.2 Participarea la fondarea afacerii

Participarea partenerului la capital are atât aspectele sale pozitive, cât și negative. Totuși, în esența sa, franchisingul presupune independența părților participante la contract. Dar considerăm că în Moldova ar avea răspândire două forme de colaborare în acest sens: (1) fondarea întreprinderilor de către franchisee și (2) fondarea întreprinderii în comun.

Fondarea întreprinderii de către franchisee. Este cea mai recomandată formă datorită faptului că atât franchiserul, cât și franchisee-ul trebuie să demonstreze utilitatea reciprocă a parteneriatului. Astfel, un franchisee va accepta să activeze în baza unui concept „impus” din afară și să plătească taxele respective doar atunci când afacerea merită aceasta și ajutorul

obținut de la partener este substanțial. La rândul său, franchiserul va face tot posibilul să nu piardă franchisee-ul dacă acesta înregistrează rezultate înalte, contribuind în permanență la perfecționarea afacerii și promovând o politică flexibilă a taxelor de franchising.

Fondarea întreprinderii în comun. În țara noastră participarea franchiserilor la capital se întâlnește la doi giganți ai franchisingului mondial – Coca-Cola și McDonald's. Și cota acestora este maximă – 100%. Evident că raționamentul de bază a constat în necesitatea controlului total în condițiile când este dificil de a găsi parteneri de nădejde și cu un capital suficient pentru a accepta franciza. În general, partenerii străini participă la crearea unor întreprinderi mixte atunci când dețin pachetul de control. Ei nu doresc să acorde resursele lor unui partener din Moldova, care le-ar gestiona, foarte probabil, ineficient, și să aștepte dividende. Totuși potențialii franchisee au unele șanse de a primi o susținere financiară serioasă din partea partenerului sub forma unor investiții de 30-40% din capitalul social (bani sau echipamente). Pentru aceasta, însă, ei ar trebui să demonstreze calități deosebite și reputație în afaceri. În afară de aceasta, e foarte probabil ca contractul să prevadă o răscumpărare a cotei franchiserului cum numai situația financiară a franchisee-ului o va permite.

Există și unele cazuri când imaginea franchiser-ului și experiența lui de afaceri sunt mai puțin cunoscute și franchisee-ul ar putea să insiste asupra participării lui la fondarea întreprinderii comune. E vorba, în special, de cazurile când taxa inițială de franchising este destul de înaltă și ar putea exista riscul unor „piramide” financiare.

5.3 Intermedierea în franchising

În Moldova sistemul de master franchising în forma sa clasică nu există, ca urmare a faptului că după părerea oamenilor de afaceri (în special, a celor de peste hotare) este dificil să deleghezi responsabilitățile de subfranchiser unei întreprinderi locale din cauza lipsei firmelor care ar avea experiență în domeniu. De aceea, au fost găsite alte soluții, obligațiunile subfranchiserului fiind îndeplinite de:

- Reprezentantul (sucursala) franchiserului în Moldova (de exemplu, compania daneză Unilever)
- Reprezentantul (sucursala) franchiserului în una din țările vecine (de exemplu, McDonald's, Coca-Cola – ambele din România, Xerox Ltd Moldova - reprezentanța comună a firmei irlandeze Xerox Europe Ltd și Xerox România S.R.L.)
- Subfranchiserul în una din țările vecine (magazinul Hugo Boss este subordonat subfranchiserul din Ungaria).

Totuși, deja există exemple de conlucrare foarte avansată dintre parteneri care vor face posibilă în viitor apariția unei rețele de subfranchiseri locali în diferite domenii de franchising. Cu atât mai mult că dimensiunile relativ mici ale Republicii Moldova sunt foarte comode pentru crearea rețelelor de franchising bazate pe un subfranchiser și 5-10 franchisee în teritoriu.

5.4 Practici de franchising în Moldova: studii de caz

Servicii de copiere „Xerox”

Scurt istoric al companiei Xerox

Compania Xerox a fost înființată în anul 1938 în Statele Unite ale Americii și reprezintă astăzi un lider mondial în domeniul tehnicii de copiere-imprimare și al serviciilor de gestiune a informațiilor și documentelor.

La 1 aprilie 1994, cu suportul direct al companiei RANK XEROX Ltd (România) a fost înregistrată reprezentanța XEROX Ltd Moldova, iar la 23 iunie a avut loc deschiderea oficială a biroului. Gama de produse comercializată de companie este foarte largă și include copiatoare, imprimante, scanere, faxuri, combine multifuncționale, hârtie de toate tipurile, etc. În afară de aceasta, compania Xerox Ltd Moldova oferă și o serie de servicii în domeniu. La momentul actual ea înregistrează vânzări de cca. 3 milioane de dolari anual și are o viziune optimistă asupra perspectivei pieței Republicii Moldova.

Principalii parteneri de afaceri ai companiei sunt 3 distribuitori Xerox în Republica Moldova: Radu SRL, MASTER și Accent Electronic S.A., care dispun de filiale în centrele județene și o serie de orașele din țară. Reprezentanța din Chișinău asigură suportul metodic, coordonează activitatea distribuitorilor, organizează instruirea personalului și controlează calitatea serviciilor. Un domeniu destul de important al activității ei ține de stabilirea unor relații de parteneriat în baza contractelor de franchising cu firmele/centrele de copiere XEROX.

Conceptul general al afacerii

Centrele de copiere reprezintă tipul ideal de afacere pe care o poate dezvolta un întreprinzător care dispune de capital, dar care nu dorește să se implice direct în activitate, considerându-o strict ca o sursă de venituri suplimentare. Astfel, un centru de copiere poate fi condus și de un manager care are și alte activități. Este interesant faptul că în unele țări (ca Germania, de exemplu) centrele de copiere sunt de tip autoservire, iar operatorul citește numărul de pagini efectuate la contorul copiatorului. Primele 5-6 luni sunt cele mai dificile, deoarece clientela nu este încă formată, așa că întreprinzătorii trebuie să aibă tenacitatea de a trece curajos peste această etapă.

Situația pieței

În urmă cu 46 de ani puțini erau cei care știau că au apărut primele copiatoare în lume. Astăzi este greu să ne închipuim viața fără ele. Întreprinderile mici și cele abia constituite, precum și populația în marea ei majoritate, nu poate să-și cumpere un astfel de echipament. Toți însă au nevoie de copii în diverse împrejurări. Acestea sunt principalele considerente care îi determină pe unii întreprinzători să deschidă un Document Centre XEROX. (D.C.) în bază de franchising. În centrele universitare cererea este atât de înaltă, încât uneori chiar multe centre de acest fel ar putea funcționa în vecinătate și cu o profitabilitate acceptabilă. Foarte des poate fi observată o insuficiență de servicii de copiere în orașelele mici din țară (fostele centre raionale).

Este important de a efectua segmentarea clienților după numărul de copii efectuate. Astfel, dacă clienții solicită un număr redus de copii, atunci apropierea centrului de copiere va fi pentru ei mai importantă decât prețul (care poate fi puțin mai înalt ca cel mediu în localitate).

Și invers, dacă se comanda un număr mare de copii, atunci strategia prețurilor reduse va reprezenta un factor de succes de bază.

Drepturile oferite de franciză

Franciza oferă franchisee-ului dreptul de a intra în posesia unei afaceri și de a opera sub numele unei firme importante (Xerox Ltd Moldova). Franchisee-ul are acces complet la experiența și profesionalismul franchiserului.

Amplasarea localului

Poziția localului și prețul copiilor sunt determinante pentru succesul firmei de copiere. Localul situat în vad comercial (în centrul localității sau a sectoarelor orașelor, în apropierea instituțiilor de stat și de învățământ, etc.) cu intrare directă din stradă va avea un avantaj net superior.

Echipamentul

La alegerea copiatoarelor trebuie de avut în vedere că prețul scăzut nu reprezintă neapărat soluția cea mai bună. Astfel de caracteristici tehnice ale aparatelor ca viteza, formatul paginii, dispozitivele suplimentare și fiabilitatea trebuie neapărat luate în considerație. Următoarele considerente vor fi destul de utile la selectarea unui copiator:

- **Prețul nu este singurul factor determinant.** În centrele de copiere aparatele sunt solicitate intensiv, de aceea trebuie cumpărate echipamente de nădejde, care nu necesită reparații frecvente.
- **Timpul de reparații este foarte important.** Fiecare minut poate însemna o pierdere, din care cauză se recomandă de ales firma care este mai rapidă și eficientă la deservire.
- **Aparatele trebuie să poată fi ușor deservite.** Aceasta va facilita lucrul operatorului și spori productivitatea muncii, iar în caz de trecere la autoservire importanța acestui factor va fi și mai mare.
- **La început se achiziționează echipament mai simplu.** În special, când resursele financiare sunt reduse, este recomandabil să se achiziționeze un aparat alb-negru și care face copii la o scară normală. După ce va apărea posibilitatea, se vor achiziționa și aparate mai sofisticate, cu posibilități de mărire-micșorare, color, etc.
- **Se recomandă de stabilit relații cu un singur furnizor.** În acest caz, veți avea o singură echipă de servire care va examina întregul echipament și, în afară de aceasta, relațiile se vor consolida.

Aparatele Xerox sunt atât de fiabile, încât nu necesită reparații în timpul unei solicitări continue, iar întreținerea și repararea copiatoarelor sunt asigurate de firma care le livrează.

Amenajarea generală a localului și a echipamentului

Interiorul centrelor de copiere trebuie să fie simplu și primitiv. Pardoseala se va acoperi cu linoleum, pereții – pictați în tonuri calde, deschise sau acoperiți cu tapet. Lângă aparate trebuie prevăzute măsuțe pentru ca clienții să poată examina copiile. Ferestrele trebuie să fie largi pentru a asigura o bună iluminare în încăperi. Nimic în plus nu trebuie să se afle în zona

spațiului de lucru. Este important ca clienții să remarce din exterior centrul de copiat și modul în care acesta este aranjat (atrăgător). În dotarea centrului este necesar un aparat de telefon pentru a anunța operativ service-ul, în caz de necesitate.

În general, amenajarea se va efectua cu suportul reprezentanței Xerox Ltd Moldova, respectând caracteristicile sistemului de franchising: același decor, aceeași calitate, aceeași marcă pentru a păstra identitatea corporativă a companiei Xerox.

Personalul

Pentru a acoperi complet timpul de servire a clienților, sunt necesari angajați cu program permanent (sau doi cu jumătate de normă). Operatorii sunt cei care efectuează lucrarea, dar, în același timp, încasează și plata pentru lucrarea respectivă. Vor fi selectate persoane cu un simț înalt al responsabilității și vor fi motivate în funcție de vânzări. Pot fi angajați, eventual, studenți.

Prețuri

Condiționate de concurență, prețurile de vânzare pot fi variabile. În mediu pentru o copie de calitate normală formatul A4 se plătește 25-30 de bani. Reducerile de prețuri pot ajunge la 5-10 bani dacă cantitatea copiilor este mare. Spre exemplu, în centrele de copiere din ASEM, Chișinău, și în vecinătate prețul pentru o copie variază de la 20 până la 30 de bani. Și este dificil de înțeles managerii care stabilesc un preț maxim, prin aceasta pierzând majoritatea clienților, care, fiind studenți, solicită un preț minim.

Pentru stabilirea prețului se vor estima și costurile de pornire: chiria spațiului, costul aparatelor, cheltuielile pentru apă, electricitate, telefon, casă de marcat, salarii, publicitate de început. În baza acestora și a vânzărilor prognozate se va determina perioada de recuperare a investițiilor pentru diferite niveluri de preț și se va alege varianta optimă.

Servicii suplimentare

Serviciile suplimentare oferite de centrele de copiere sunt, de fapt, o alternativă cu două tăișuri: pe de o parte, se obțin venituri suplimentare, iar pe de alta, se poate complica afacerea, deoarece ele deseori necesită personal calificat și investiții considerabile. Este de obligațiunea patronului să decidă care din serviciile menționate să le ofere clienților.

- **Legarea.** Mulți studenți sau oameni de știință își copiază diferite lucrări, apoi le dau la legat (de tip „euro”). Pentru centrele aflate în apropierea universităților acest serviciu este binevenit.
- **Tăierea.** Acesta este un serviciu util în multe centre de copiere, deoarece anumiți clienți copiază prospecte, fluturași publicitari, fotografii, care trebuie tăiate în final pe contur. În acest caz este necesară o mașină de tăiat simplă, acționată manual. Dacă centrul oferă și servicii de legare a copiilor, atunci va fi instalată o mașină de tăiat automată.
- **Laminarea.** În special, a copertelor subțiri și a diferitor acte ale cetățenilor și întreprinderilor.
- **Copii color.** În cazul în care aveți în calitate de clienți agențiile de publicitate și instituțiile de stat care pot plăti exemplarele color, achiziționarea unui copiator color

poate fi extrem de profitabilă. Dar este necesară o atenție sporită, căci oferta se adresează unui nou segment de piață care va avea o abordare de marketing diferită.

Ofertele de servicii mai des răspândite ale centrelor de copiere Xerox sunt: laminarea de coperte, legătoria tip „euro”, copierea de planșe (A0, A1, A2), broșurarea termică, tehnoredactarea computerizată.

O altă sursă de venit suplimentar constituie vânzarea în localul D.C. a articolelor de papetărie: hârtie albă și color de diverse formate, carton alb și color de diverse formate, hârtie de fax, etichete autocolante, buzunare din plastic și mape din plastic pentru păstrarea documentelor.

Publicitatea

Principalele categorii de clienți vizate vor fi:

- **Studentii.** Se va efectua împărțirea fluturașilor publicitari prin căminele studențești, la cantine, în bibliotecile universitare. Alături de oferta serviciilor și o listă detaliată de prețuri se va desena o schiță unde se află amplasat centrul. Fluturașii se vor împărți la începutul anului universitar și regulat pe parcursul semestrului.
- **Micii întreprinzători.** Tehnica publicitară cea mai potrivită este înmânarea directă a fluturașilor patronilor de societăți comerciale aflate pe o rază de 3-4 km în jurul centrului. Se va repeta o dată la trei luni.
- **Alte categorii de clienți.** Se vor insera mici anunțuri publicitare în ziarele locale. Anunțul nu trebuie să conțină multe informații (serviciile, adresa, telefonul). Evidențierea anunțului prin litere îngroșate și alte posibilități tipografice va fi binevenită.

Suportul acordat de franchiser

- Design de amenajare interioară și exterioară și planuri detaliate
- Recomandări pentru tipul de echipament necesar în funcție de volumul de copiere estimat și de posibilitățile financiare
- Prețuri preferențiale pentru echipamente
- Furnizarea de materiale de finisat la prețuri negociate de Xerox Ltd Moldova cu furnizorii
- Analize financiare la cerere
- Instruire pentru operatori
- Reclamă vizuală (panouri luminoase, postere)
- Cantități inițiale de accesorii și furnituri folosite în centrul de copiere: grafică pentru pereți și ferestre, broșuri, hârtie de ambalaj, sacoșe, materiale tipărite de promovare
- Asistență pentru activitatea de lansare și sprijin pentru etapa următoare.

Obligațiunile franchisee-ului

- Amenajarea și păstrarea spațiului în conformitate cu cerințele față de un centru de copiere
- Mobilarea spațiului la standardele specifice firmei Xerox Ltd Moldova
- Achiziționarea de echipamente de la Xerox Ltd Moldova

- Controlul zilnic al activității centrului de copiere
- Un contract de franchising cu Xerox Ltd Moldova pe o perioadă de 5 ani
- Achitarea lunară a 5% din încasări către Xerox Ltd Moldova.

Servicii de automatizare a evidenței contabile „1C”

Firma franchiser

Compania „1C”, fondată în 1991, este specializată în elaborarea, distribuirea, menținerea și perfecționarea programelor de calculator și a bazelor de date pentru utilizarea în afaceri. Coordonate de contact: orașul Moscova, str. Seleznevskaja, 21, telefon (095) 737-92-57.

Compania, dispunând de un personal de 200 de angajați, ocupă primul loc în domeniul sistemelor computerizate de contabilitate din Rusia și se evidențiază printr-un număr record de instalări ce revine unui angajat.

Serviciile prestate de rețeaua de întreprinderi „1C”: Franchising" sunt următoarele:

- Asistența în alegerea resurselor program
- Livrarea și implementarea produselor program
- Acordarea asistenței consultative
- Deservirea după vânzare
- Instruirea utilizatorilor
- Însoțirea informațional-tehnologică.

Conceptul afacerii

Compania „1C” lucrează cu utilizatorii prin cea mai ramificată rețea de parteneriat de pe piața sistemelor de contabilitate a CSI. Firma „1C” colaborează cu peste 2,300 de parteneri permanenți din 430 de orașe ale fostei URSS, inclusiv din Țările Baltice. Produsul „1C: Franchising” reprezintă o rețea de peste 1,600 de întreprinderi, autorizate pentru acordarea serviciilor complexe de automatizare a evidenței contabile.

Rețeaua partener franchisee a fost creată și se dezvoltă pentru deservirea utilizatorilor sistemului „1C: Întreprindere” și garantează calitatea serviciilor acordate. În prezent nu există rețele analogice în Rusia.

Tehnologia de implementare a produsului este certificată în baza standardului de calitate ISO 9001:2000. Centrele autorizate de certificare a celui mai cunoscut în CSI program de evidență contabilă efectuează atestarea utilizatorilor pentru confirmarea oficială a calificării înalte, experienței și deprinderilor muncii. Partenerii-franchisee asigură însoțirea informațional-tehnologică permanentă a programului la locurile de muncă ale utilizatorilor.

Situația pieței

Partenerii - franchisee activează sub o marcă unică a companiei „1C: Franchising”, având specialiști atestați de firma „1C” care garantează calitatea înaltă de îndeplinire a pachetului standard de servicii. Serviciile acordate includ: (i) furnizarea; (ii) instalarea; (iii) ajustarea sistemului 1C de contabilitate; (iv) instruirea utilizatorilor; (v) aplicarea și deservirea ulterioară a softurilor adaptate la SNC; (vi) precum și ținerea evidenței contabile automatizate

cu întocmirea dărilor de seamă financiare și fiscale. Fiecare franchisee are de la 2 la 4 specialiști certificați de compania „1C”.

Pe piața Republicii Moldova în calitate de franchisee ai companiei „1C” activează următoarele firme:

- „Contabilizare-Prof” S.R.L.
- „Exinf-Servise” S.R.L.
- „Account-Timbal” S.R.L.
- „DigiSoft” S.R.L.
- „InterSoft” S.R.L.
- „DAAC Hermes” S.A.

Numărul instalărilor sistemului de contabilitate se estimează la 2,500. Utilizatorii sistemului de contabilitate sunt agenții economici care activează în diverse ramuri. Se estimează o continuă creștere a cererii pe piața sistemelor automatizate de contabilitate.

Schema de lucru cu clienții cuprinde două etape:

- Vânzarea programului
- Prestarea serviciilor de implementare și asistență continuă.

Prețurile de vânzare a produselor oferite variază în funcție de configurația selectată de client. Prețul unei instalări a modului „1C: contabilitate 7.7 versiunea standard” constituie 140 USD, a modului „1C:contabilitate 7.7 PROF” - 240-360 USD, a modului „1C:întreprindere 7.7 versiunea rețea” - 480 USD. De asemenea, se prestează servicii de menținere a sistemului pentru o plată suplimentară cuprinsă între 36 și 48 USD lunar.

Concurența

Concurenții principali pe piața republicii a sistemului contabil „1C” sunt: WizCount S.R.L., “Meșter” SRL, „Unisom-Soft” S.R.L., „SOFT-BYTE” S.R.L.

WizCount este produsul companiei WizSoft Inc. Ea a fost întemeiată în anul 1983 și în prezent este liderul pieței produselor de programe în Israel. Compania dispune de o rețea de distribuție în 25 de țări, care deservește aproximativ 30 mii de clienți, inclusiv pe piețele din SUA, Franța și Japonia. În Moldova produsul WizCount a fost lansat în anul 1997 de societatea WizCount SRL, creată ca reprezentanță a companiei WizSoft. Sistemul este destinat pentru evidența și analiza activității întreprinderilor. În 1998, sistemul WizCount a fost adaptat la cerințele SNC. Segmentul de piață în Moldova îl constituie întreprinderile medii și mari. În prezent societatea are mai mult de 100 de clienți care activează în diferite domenii.

Punctele tari ale produsului sunt:

- Experiența pozitivă acumulată
- Personalul calificat
- Sistemul informațional elaborat în conformitate cu standardele internaționale.

Compania garantează servicii de implementare, instruire, asistență. Prețurile produsului sunt dependente de numărul de instalări: pentru prima licență – 1,920 USD, pentru două - 3,000 USD, pentru trei - 4,080 USD etc. În preț sunt incluse implementarea, instruirea, deservirea (ajustarea la schimbările legislative pe 12 luni) și instalarea modernizărilor programului.

Book-Keeper este produsul companiei „Întreprinderea tehnologică “Meșter” S.R.L. Evidența contabilă complexă Book-Keeper este lansată pe piață de 4 ani. Produsul este studiat de studenții ASEM ca model de sistem al evidenței contabile. Un compartiment al sistemului este produsul New-Book, destinat evidenței mișcării materialelor, furnizorilor și antreprenorilor. În prezent sistemul este implementat la mai mult de 150 de întreprinderi. De asemenea, sunt elaborate sistemele de evidență a afacerii pentru hoteluri, comercianții angro și automatizarea documentației pentru primării. Prețul unei instalări pentru Book-Keeper este de 300 USD și pentru New Book de 100-300 USD. „Unisom-Soft” S.R.L. a lansat în anul 1998 sistemul informațional de automatizare a contabilității financiare și manageriale „**Universal Accounting**”.

Prețurile pentru instalarea unei stații de lucru includ implementarea sistemului „sub cheie” cu adaptarea la specificul întreprinderii:

- Pachetul Commerce este destinat pentru întreprinderile de comerț, conține setul complet de rapoarte financiare și presupune automatizarea operațiunilor privind evidența mărfurilor, materialelor, activelor fixe, mijloacelor bănești, datorii debitoare și creditoare – 1,200 USD.
- Pachetul Commerce completat cu modulul automatizării operațiunilor privind evidența salariilor – 1,500 USD.
- Pachetul Economic destinat întreprinderilor de producere și este alcătuit din Pachetul Commerce completat cu modulul automatizării operațiunilor privind evidența și alocarea costurilor de producere și automatizarea operațiunilor privind evidența salariilor – 1,650 USD.
- Pachetul “Business budget” este destinat întreprinderilor de producere și instituțiilor bugetare și conține setul întreg de rapoarte – 1,770 USD.
- Pachetul Elite se oferă pentru întreprinderile mari și se constituie din pachetul de evidență contabilă complexă plus modulul de analiză economico-financiară – 1,990 USD.

Produsul oferit de către compania „Soft-Byte” este programul contabil „**Grossbuh**”. Această companie activează pe piață din 1992. Printre clienții ei se numără întreprinderile: Sun TV S.R.L., „Nufărul” S.A.. Prețul modulului de bază cu instalare și instruire este de 400 USD. Modulele suplimentare care includ calcularea costurilor și salarizarea sunt comercializate la prețul de 400 USD.

Suportul oferit de franchiser

- Posibilitatea de a utiliza simbolul “1C” în limitele stabilite prin acord de franchising
- Asistență specială referitoare la publicitatea în presa centrală, expoziții, etc.
- Compensarea cheltuielilor privind publicitatea în regiune
- Informație metodică specială privind activitatea profesională
- Reduceri substanțiale la achiziționarea produselor “1C”
- Cursuri de instruire referitoare la sistem și activitatea de franchising

Drepturile oferite de franciză

Franciza oferă franchisee-ului dreptul de a intra în posesia unei afaceri și a opera sub numele unei firme importante (1C: Franchising). Franchisee-ul are acces complet la experiența și profesionalismul franchiserului.

Obținerea francizei și obligațiunile franchisee-ului

Compania “1C” este deschisă spre colaborare cu orice organizație sau întreprinzători privați, care sunt gata să acorde servicii de vânzare, instalare și monitorizare a programelor “1C”. În acest sens, organizația-franchisee este obligată să suporte cheltuieli inițiale de la 200 – 1,000 USD și să efectueze plată trimestrială sub formă de royalty în mărime de 100 USD. În vederea lansării afacerii, organizația-franchisee trebuie să achiziționeze produsele „1C:Întreprindere” (versiunea - NFR) și să atesteze cel puțin 2 specialiști.

Este important de menționat că colaboratorii firmei-franchisee trebuie să posede abilități de comunicare, competențe în evidența contabilă și managerială, deprinderi tehnice înalte și să fie abilități de a lucra cu partenerii. Acordul de franchising prevede anumite reglementări cu privire la dumping și distribuirea programelor de contabilitate concurente.

Dacă aceste condiții au fost respectate, firma-franchisee primește un certificat și suportul necesar pentru activitate de la firma “1C”.

Restaurantele fast-food „McDonald’s”

Istoricul companiei

La sfârșitul anilor `40, Richard și Mac McDonald erau în căutarea unei modalități de a-și îmbunătăți micul lor restaurant, tip drive-in³, din San Bernardino, California. Ei au inventat un concept nou bazat pe deservire rapidă, prețuri mici și vânzări mari. Astfel, în urma unor restructurări și investiții considerabile, restaurantul a cunoscut o dezvoltare intensivă, dublând vânzările anuale. În 1952 a apărut primul franchisee al companiei. Pentru numai 1,000 USD orice investitor putea utiliza numele fondatorilor și Manualul operațional, care reprezenta o descriere a Sistemul Rapid de Deservire inventat de aceștia.

În 1954, Ray Kroc a devenit agentul exclusiv de franciză al fraților McDonald’s. El a fondat McDonald’s System Inc, iar în 1955 a deschis primul restaurant în Des Plaines, Illinois. Mai târziu el a cumpărat lanțul de restaurante al fraților McDonald contra unei sume de 2.7 mil. USD. În tabelul de mai jos este prezentată evoluția numărului de restaurante McDonald’s:

Tabelul 5-1 Evoluția numărului de restaurante McDonald’s

Anul	Nr. restaurante
1955	5
1956	17
1980	6,200
1990	9,400
2002	23,623

Sursa: “McDonald’s History. Yesterday and Today”. McDonald’s Corp. 2000

³ Drive-in (engl.) – restaurant care permite clienților să rămână în autovehicule atunci când sunt deserviți.

În prezent activează peste 23.000 de restaurante McDonald's în 121 de țări. Dintre acestea 5,262 sunt deținute de companie, iar 18,361 – de investitori independenți (franchisee).

În Republica Moldova, în 1997 a fost înființată compania McDonald's Restaurants S.R.L., cu capitalul social integral străin în valoare de 600,000 USD. În anul următor a fost deschis și primul restaurant McDonald's. Investițiile în acest an au însumat 3 mil. USD. Inițial s-a planificat construirea a 12 restaurante McDonald's în toată țara, inclusiv 7 în Chișinău. În prezent există trei restaurante de acest tip în republică, toate în Chișinău. Investițiile totale au însumat 6 mil. USD. Se preconizează ca investițiile corporației McDonald's în Republica Moldova să atingă 15 mil. USD în următorii 3-4 ani. Profitul obținut va fi, de asemenea, reinvestit în dezvoltarea afacerii.

Conceptul general al afacerii

Franciza McDonald's reprezintă o șansă pentru investitorii care doresc să-și organizeze afacerea cu sprijinul franchiserului. Sistemul McDonald's acordă suport în domeniile de conducere a afacerii, instruire, publicitate, marketing, amplasament, construcții și echipament. Sistemul de franchising McDonald's se bazează pe premisa că succesul Corporației depinde de succesul franchisee-ilor. De aceea, McDonald's acordă francize numai investitorilor individuali, pe care îi selectează și îi antrenează riguros.

Pe lângă costurile inițiale de amenajare a localului (400,000-800,000 USD) un franchisee trebuie să achite 45,000 USD ca taxă inițială, la care se va adăuga un royalty de 4% anual. Contractul de franciză se încheie pe 20 de ani, după care franchisee-ul poate renegocia contractul. Investitorul se poate împrumuta de la bancă, dar suma minimă pe care acesta trebuie să o dețină este de 25% din investiția totală.

Situația pieței

În urma unei analize a McDonald's Corp⁴, s-a stabilit că cererea la produsele McDonald's și la altele, substituibile cu acestea, este în continuă creștere. Numai în SUA se estimează că pentru anul 2002 clienții vor consuma produse alimentare de acest tip în valoare de 87 mlrd. USD (cu 14 mlrd USD mai mult ca în 2001).

Totuși, numărul total de consumatori deserviți de McDonald's nu depășește 1% din populația globului. Din numărul total de consumatori care folosesc produse de acest gen doar 12% sunt clienți ai McDonald's. Acest lucru demonstrează că există mari oportunități de creștere.

Pe plan mondial concurența în domeniu este acută, în Republica Moldova, însă, nu există companii care să ofere produse-sevicii din aceeași categorie. Dar și în aceste condiții, McDonald's Restaurants S.R.L. poate întâmpina unele dificultăți în realizarea produselor, cererea pentru ele fiind destul de mică ca urmare a nivelului scăzut de trai al populației.

Drepturile oferite de franciză

Franciza McDonald's oferă franchisee-ului dreptul de a intra în posesia unei afaceri și de a opera sub numele corporației (McDonald's). Franchisee-ul, antrenat de franchiser, conduce afacerea în totalitate pe cont propriu.

⁴ Annual Report 2001, McDonald's Corp

Amplasarea localului

Corporația McDonald's în calitatea sa de franchiser se preocupă de toate evaluările legate de procurarea și amplasarea localului. Luând în considerare importanța acestui factor în succesul afacerii, de multe ori, alegerea și procurarea teritoriului, construcția clădirii, amenajarea interiorului sunt efectuate direct de franchiser pe contul franchisee-ului. Procurarea echipamentului de la furnizori se face, de asemenea, pe contul franchisee-ului.

Echipamentul

În mod normal, un restaurant nou McDonald's costă între 450,000 și 750,000 USD. 40% din costul total al restaurantului revine dotării tehnice și a echipamentului acestuia. Acestea se procură, de obicei, de la furnizorii recomandați de franchiser.

Personalul

McDonald's Corp este în prezent recunoscut și pentru numărul mare al personalului angajat. În prezent peste 1,000,000 de persoane sunt angajați ai acestei companii. Un restaurant angajează în mediu 50 de persoane. Aceasta înseamnă ca la o rată de creștere de 2,000 de restaurante pe an numărul de locuri de muncă nou create este de 100,000.

În Moldova, McDonald's angajează 180 de persoane. Înainte de angajarea în câmpul muncii, personalul selectat este bine antrenat prin programe speciale de instruire impuse de franchiser.

Mixul de marketing

Produsele comercializate de rețeaua de restaurante McDonald's sunt cele tradiționale (cartofi prăjiți, hamburgeri, sucuri, înghețate, etc.). Un avantaj al acestei rețele este că fiecare franchisee poate veni cu invenții proprii de produse, comercializarea acestora va începe după aprobarea de franchiser.

Prețul produselor este determinat în funcție de concurență, de cerere, de politica fiscală a statului etc. De aceea, prețul la produsele McDonald's diferă de la țară la țară.

Un alt element important de care beneficiază franchisee-ul este publicitatea. Promovarea produselor McDonald's în Republica Moldova se face după consultarea cu partenerii din România și cu Departamentul de Marketing al McDonald's Corp.

Suportul acordat de franchiser

- Consultații legate de construcția, amplasarea, amenajarea interioară și exterioară a localului
- Recomandări privind tipul echipamentului tehnic
- Prețuri preferențiale pentru echipamente
- Instruire pentru angajați
- Reclamă (tele și audiovizuală, panouri luminoase, postere)
- Asistență pentru activitatea de lansare și sprijin pentru etapa următoare.

De menționat, că McDonald's nu oferă franchisee-ului nici un fel de asistență financiară.

Obligațiunile franchisee-ului

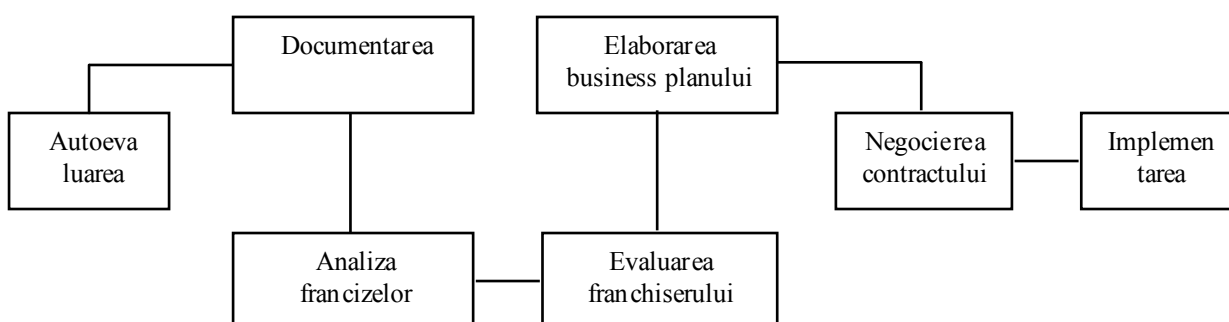
- Menținerea calității și a standardelor specifice produselor și deservirii McDonald's
- Mobilarea spațiului la standardele specifice McDonald's Corp
- Controlul zilnic al activității restaurantului
- Achitarea taxei inițiale de franchising și a plății lunare în mărime de 4% din încasări către McDonald's Corp.

La expirarea contractului franchisee-ul poate prelungi contractul sau poate vinde localul unui alt investitor interesat.

5.5 Etape de implementare a sistemului de franchising

Demararea unei afaceri în sistem de franchising presupune parcurgerea de către antreprenor a următoarelor 7 etape de bază (Figura 5-1): autoevaluarea, documentarea, analiza francizelor, elaborarea business planului, evaluarea franchiserului, negocierea contractului, implementarea.

Figura 5-1 Etapele implementării franchisingului



Etapa I. Autoevaluarea

Se efectuează după cum este expus în capitolul 3 compartimentul „Evaluarea franchisee-ului” și în baza chestionarului din Anexa 2. Scopul acestei autoevaluări constă în determinarea punctele slabe și puternice ale viitorului franchisee și selectarea domeniului adecvat de activitate.

Etapa II. Documentarea

Activitățile de bază ale acestei etape sunt:

- **Studierea informației.** Principalele surse informaționale sunt: literatura de specialitate, publicațiile periodice, Internet-ul. Organizațiile care pot asigura acest suport informațional la noi în țară sunt: BIZPRO – Moldova, AGEPI, Camera de Comerț și Industrie, firmele de consultanță în afaceri, etc.
- **Vizitarea a trei - patru întreprinderi care activează în sistem de franchising.** Scopul vizitei va consta în examinarea mai întâi a aspectului exterior și interior al întreprinderii și a sistemului de deservire a clienților. Este important să fie depistate caracteristicile

(standardele) comune ale acestor întreprinderi. Discuțiile cu personalul comercial și conducerea unităților vizitate oferă informații foarte prețioase care nu pot fi înlocuite cu informațiile din alte surse.

- **Decizia de acceptare/neacceptare a sistemului de franchising.** Managerul are posibilitatea să se determine în baza informației studiate dacă franchisingul, în general corespunde sau nu afacerii sale. Aceasta în legătură cu unele restricții specifice franchisingului în comparație cu antreprenoriatul liber.
- **Participarea la un seminar/cursuri de franchising.** Aceasta îi va permite viitorului franchisee să-și aprofundeze cunoștințele în domeniu și, concomitent, să contacteze alți antreprenori similari, discuțiile cu care vor fi foarte utile. Participarea experților străini la acest seminar vor permite familiarizarea ascultătorilor cu experiența mondială în domeniu, iar implicarea juriștilor locali – cu specificul legislației naționale și posibilele riscuri în ceea ce privește structura contractului și procedura de încheiere a acestuia.

Etape III. Evaluarea francizelor

În organizațiile menționate mai sus sau în rețeaua Internet (www.worldfranchising.com) pot fi găsite cataloagele potențialilor franchiseri, editate de Asociația Internațională de Franchising, Asociația Europeană de Franchising sau asociațiile de franchising pe țări aparte. Astfel, Asociația Internațională de Franchising oferă descrierea a peste 1,000 de francize care cuprind peste 70 de domenii de afaceri.

În baza informațiilor obținute și conform structurii prezentate în capitolul I, compartimentul „Evaluarea francizei” și în Chestionarul din Anexa 1, se va efectua evaluarea diferitor francize pentru a o alege pe cea care corespunde cel mai mult punctelor puternice ale franchisee-ului și le exclude pe cele slabe.

Etape IV. Elaborarea business-planului

În baza analizei efectuate se elaborează business planul afacerii care va conține următoarele compartimente:

- Analiza oportunităților și riscurilor aferente mediului de afaceri
- Piața, clienții, strategiile și tacticile de marketing
- Necesarul de capital fix și circulant și sursele de finanțare
- Sursele de aprovizionare cu mijloace circulante și echipamente
- Amplasarea localului
- Producerea, tehnologiile și asigurarea calității
- Metodele de conducere, responsabilitățile și motivarea personalului
- Monitorizarea fluxului de numerar, a cheltuielilor și profitabilității
- Securitatea afacerii și cea informațională și protecția proprietății intelectuale.

Este important de menționat că un business plan pentru o afacere în sistem franchising are unele trăsături specifice datorită faptului că multe aspecte ale planului au fost deja elaborate de franchiser și sunt incluse în Manualul operațional. Aceasta facilitează mult elaborarea și realizarea business planului, dar nu exclude cu totul rolul antreprenorial al franchisee-ului. Se iau în vedere, în primul rând, evaluările caracteristicilor mediului de afaceri și ale pieței (ale teritoriului francizei): cerințele specifice ale consumatorilor, obiceiurile, tradițiile, competiția, activitatea organelor publice și controlul din partea statului, atitudinea față de investitorii străini, criminalitatea și corupția, politica fiscală și vama a statului. Importanța acestor

factori crește considerabil în condițiile când franchiserul este din altă țară și este mai puțin inițiat în practicile respective ale afacerilor din teritoriu.

Etapa V. Selectarea și evaluarea franchiserului

În procesul de colaborare precontractuală, franchiserul prezintă potențialului franchisee o informație deplină despre activitatea sa conform unui model standard, numit „Caietul de Informații”. În baza acestor și altor informații culese de franchisee, are loc evaluarea franchiserului conform structurii expuse în capitolul III, compartimentul „Evaluarea franchiserului” și în Chestionarul din Anexa 1. Evaluarea se efectuează conform următoarei scheme: se compară ofertele diferitor franchiseri vis a vis de importanța pentru franchisee a diferitor caracteristici ale acestor oferte.

Etapa VI. Negocierea contractului

Are loc conform prevederilor capitolului 3 „Cadrul legal al franchisingului în Republica Moldova”.

Etapa VII. Implementarea business planului

Această etapă constă din două subetape: organizarea afacerii și realizarea în practică a business planului.

Organizarea afacerii include o serie de activități prelabile demarării propriu-zise a afacerii, inclusiv:

- **Stabilirea relațiilor cu franchiserul în baza contractului aprobat.** Are loc eliberarea de garanții, efectuarea plăților către franchiser, predarea-primirea documentației și utilajului, instruirea personalului, semnarea contractelor cu furnizorii de materiale și produse.
- **Stabilirea relațiilor cu beneficiarii (consumatorii).** Constă în sondarea preferințelor consumatorilor, participarea la expoziții cu vânzări, efectuarea unor vânzări de probă.
- **Efectuarea unor eventuale corectări ale business planului.** Primele contacte de afaceri furnizează multe informații care nu pot fi furnizate de nici un studiu prelabil. De aceea „aducerea la realitate a planurilor” inițiale va facilita realizarea lor ulterioară.

Realizarea în practică a business-planului începe în momentul deschiderii oficiilor întreprinderii pentru clienți. Toate compartimentele organizației încep a activa conform planurilor stabilite pentru fiecare, în baza structurii organizatorice a întreprinderii și a fișelor de post pentru fiecare angajat.

În continuare, urmează o perioadă de stabilire și dezvoltare a relațiilor dintre parteneri, comparată de unii specialiști în domeniu cu fazele evoluției relațiilor între părinte și copil. La început franchisee-ul cunoaște foarte puțin despre afacere și franchiser. El învață repede și este foarte sânguincios, ținând cont de faptul că a investit o parte substanțială din economiile acumulate de mai mulți ani. Franchisee-ul se află în dependență totală de franchiser, de aceea suportul tehnic, atitudinea binevoitoare și chiar simplele sfaturi din partea franchiserului se apreciază foarte mult. Această etapă este cea mai favorabilă pentru franchiser.

După 18-24 de luni franchisee-ul posedă destul de bine arta afacerii. Uneori el începe să se gândească dacă mai are nevoie de franchiser. Este o fază de adolescență și „idei revoluționare”. În această perioadă, mulți franchisee încearcă să modifice sistemul sau să micșoreze plățile de franciză. Pentru a evita aceasta, franchiserul urmează să demonstreze prin fapte concrete abilitatea sa de a contribui la succesul francizei. Inițiativele nechibzuite ale franchisee-ului trebuie curmate cu fermitate.

Dacă această etapă este, până la urmă, parcursă, atunci franchiserul obține stima binemeritată. Franchisee-ul începe să înțeleagă, că succesul lui este imposibil fără întreg sistemul de franchising. Această etapă de dezvoltare este caracterizată de colaborarea reciproc avantajoasă a doi antreprenori dependenți.

5.6 Propuneri privind dezvoltarea franchisingului în Moldova

Pornind de la necesitățile actuale și oportunitățile identificate, se propun următoarele direcții de sprijinire a dezvoltării franchisingului în Republica Moldova:

- 1) Impulsionarea ofertei și stimularea cererii de franciză pe piață
- 2) Consolidarea cadrului legal și crearea cadrului instituțional specific franchisingului
- 3) Dezvoltarea cadrului informațional al franchisingului.

Impulsionarea ofertei și stimularea cererii de franciză pe piață

Obiective:

- Sporirea atractivității business-ului privat
- Implicarea activă a micilor întreprinzători în afaceri de franchising
- Atragerea investitorilor străini – potențiali franchiseri
- Formarea unei rețele de francizeri și franchisee naționali.

Activități:

1. Ameliorarea condițiilor mediului de afaceri

Printre recomandările pentru ameliorarea condițiilor mediului de afaceri pot fi numite următoarele:

- Asigurarea protecției drepturilor la proprietate (inclusiv cea intelectuală)
- Armonizarea cadrului legislativ privind desfășurarea tuturor tipurilor de activitate economică (de exemplu, leasing, factoring, franchising, etc.)
- Asigurarea transparenței instituțiilor de control asupra activității întreprinderilor și definirea clară a limitei autorității lor.

În *domeniul informației și tehnologiilor* trebuie acordată prioritate investițiilor în dezvoltarea resurselor umane, inclusiv a managementului strategic, comunicării și abilităților de negociere, cunoașterea limbilor străine, utilizarea calculatorului etc. De asemenea, este necesară reorganizarea infrastructurii instituționale responsabile de colectarea, analiza și diseminarea informațiilor legate de tehnologie.

Promovarea unei politici de investiții ce ar avea ca scop atragerea investitorilor străini, tratamentul egal pentru investitorii străini și local este esențială pentru dezvoltarea afacerilor de franchising. În acest context este necesară înlăturarea cazurilor de modificări legislative care au un impact retroactiv pentru investitori. De asemenea, organizarea unui serviciu de informații pentru investitori ce ar conține informații aduse la zi în ceea ce privește cadrul legal va contribui la transparența mediului de afaceri.

2. Acordarea facilităților fiscale pentru business și franchising

Reducerea reală a presiunii fiscale. În condițiile când economia tenebră alcătuiește mai mult de 40% din PIB, orice măsuri cosmetice de reducere a impozitului pe venit (de la 28% la 25%) sau a defalcărilor sociale (de la 31% - la 29%) nu vor contribui în mod radical la legalizarea business-ului în Moldova. Exemplul unor țări (Rusia, Irlanda de Nord) de reducere considerabilă a impozitului pe venit este demn de urmat.

Printre facilități fiscale care ar putea contribui la impulsivitatea afacerilor de franchising sunt:

- Eliberarea de plata TVA a utilajelor și tehnologiilor importate pentru desfășurarea afacerilor de franchising
- Reducerea taxelor de stat aferente intentării acțiunilor judecătorești, în special în condițiile unor contrafaceri de proporție a produselor și serviciilor de marcă
- Eliberarea de impozit pe venit a taxelor de franchising și royalty.

3. Combaterea corupției și reducerea birocrăției

Protecția acordată de funcționarii de stat unor întreprinderi aparte, crearea barierelor artificiale în calea noilor concurenți și mita au căpătat un caracter de masă. Reducerea aparatului de stat, mărirea remunerării personalului concomitent cu elaborarea unor criterii stricte de angajare și menținere în post va contribui la o eficiență mai mare a activității lui.

Consolidarea și crearea cadrului legal și instituțional

Obiective:

- Îmbunătățirea prevederilor legale ce reglementează franchisingul și aspectele conexe
- Crearea structurilor necesare de promovare a dezvoltării franchisingului pe termen lung
- Elaborarea și adoptarea regulilor de conduită pentru raporturile de franchising.

Activități:

1. Elaborarea și promovarea modificărilor legislației ce reglementează raporturile de franchising

Legea cu privire la franchising conține un șir de lacune care își pun amprenta asupra dezvoltării relațiilor de franchising și care necesită modificări. În acest scop urmează a fi elaborate un pachet de modificări la actele normative în vigoare care reglementează franchisingul și aspectele conexe. În cadrul acestor modificări vor fi determinate clar

concepțiile: rețea de franciză, etapele de încheiere a contractelor de franchising, relațiile post-contractuale, obligativitatea înregistrării contractelor, etc.

2. Crearea Asociației Naționale a Franchisingului din Moldova

Asociația Națională a Franchisingului din Moldova (ANFM) va fi o organizație ne-comercială și non-profit care va cuprinde rețele de franchising din Moldova și care va contribui la realizarea următoarelor activități:

- Promovarea tehnicii de franchising în Republica Moldova
- Influențarea și încurajarea dezvoltării franchisingului
- Reprezentarea intereselor membrilor rețelelor de franchising din Moldova
- Informarea activă și permanentă privind oportunitățile de franchising
- Studierea aspectelor juridice, fiscale, economice și adoptarea unor reguli de conduită pentru raporturile de franchising
- Elaborarea și editarea studiilor și altor publicații, precum și organizarea și desfășurarea expozițiilor, conferințelor micilor întreprinzători
- Organizarea și desfășurarea atelierelor de lucru destinate schimbului de experiență și dezbaterii problematicei perspectivelor franchisingului.
- Schimbul de informații și documentații cu Asociațiile Naționale de Franchising din țările europene și din lume, etc.

ANFM va furniza tuturor celor interesați de această formă de afaceri detalii asupra operațiunilor și cerințelor franchisingului și va opera pe lângă autoritățile publice și diverși parteneri economici pentru a asigura luarea în considerare a sistemului de franchising în cadrul comerțului național, precum și încurajarea și favorizarea dezvoltării acestui sistem.

3. Elaborarea și adoptarea Codului Deontologic al relațiilor de franchising

Codul de etică a relațiilor de franchising pentru actualii și potențialii franchiseri și franchisee din Moldova va fi elaborat de către ANFM și va prevedea:

- Definierea franchisingului
- Elementele constitutive ale franchisingului
- Contractul de franchising
- Definierea rețelei de franciză
- Părțile și posibilitățile lor de acțiune în cadrul raporturilor de franchising
- Relațiile în cadrul raporturilor de franchising

Astfel, prin conținutul său, Codul Deontologic al franchisingului al ANFM va completa prevederile legale în domeniu și va deveni documentul principal de conduită al relațiilor în cadrul rețelelor de franciză din Republica Moldova.

Dezvoltarea spațiului informațional al franchisingului în Moldova

Obiective:

- Facilitarea accesului la informații privind oportunitățile de franchising
- Suportul activităților de organizare a afacerilor în sistem de franchising

Activități:

1. Informarea potențialilor franchiseri și franchisee

Noțiunea de franchising este destul de slab cunoscută de oamenii de afaceri din Moldova, și aceasta reprezintă una din cauzele de bază a ponderii neînsemnate a lui în afaceri. În aceste condiții, este necesară o etapă inițială de informare masivă pe piață, inclusiv:

- Lansarea programelor televizate și radio cu genericul „Idei de afaceri în sistem de franchising” (pot fi organizate separat sau în cadrul emisiunilor actuale cu conținut economic)
- Organizarea de seminare de informare cu participarea reprezentanților autorităților publice locale din teritorii
- Elaborarea unei pagini de informare în rețeaua Internet
- Organizarea forumului de afaceri de franciză cu participarea franchiserilor și franchisee-lor existenți și potențiali
- Stabilirea zilei franchisingului în Moldova (pentru organizarea seminarelor, conferințelor, expozițiilor în domeniu).

2. Instruirea și consultanța pentru demararea afacerii de franchising

Concomitent cu răspândirea noțiunii de franchising în masă, va începe să se manifeste și interesul față de această tehnică de afaceri. Respectiv, va apărea necesitatea unor cursuri de instruire cu caracter aplicativ și activități de consultanță pentru franchisee și franchiseri. Activitățile respective vor include:

- Elaborarea cursului de bază de franchising și organizarea instruirii antreprenorilor
- Elaborarea unor modele de business planuri pentru potențialii franchisee
- Activități de teren de consultanță și suport în demararea afacerilor de franchising.

3. Publicarea materialelor în domeniul franchisingului practic

Satisfacerea cererii la informație în domeniu se va efectua și pe calea realizării materialelor tipografice și electronice cu caracter aplicativ, inclusiv:

- Ghid pentru franchiseri și franchisee
- Broșuri periodice despre francizele reușite de pe piață și cele de perspectivă
- Baze de date ale potențialilor franchiseri.

Deosebit de utile pentru potențialii franchisee și franchiseri vor fi unele exemple de cazuri concrete despre experiență practică a franchisingului în țară și despre opiniile experților în domeniu cu privire la perspectivele, oportunitățile și riscurile aferente noilor francize.

Rezumat

Principalele domenii de activitate economică cu un potențial înalt de aplicare a sistemului de franchising în Moldova sunt: comerțul cu amănuntul, alimentația publică, serviciile auto, serviciile medicale, serviciile menajere, sfera construcțiilor, educația și cursurile de perfecționare, sfera turism – sport - agrement, serviciile sociale și unele ramuri din sfera producției.

Forma cea mai adecvată de fondare a întreprinderilor franchisee este cea bazată pe capitalul firmelor locale independente. De asemenea, pot fi create francize pe bază de întreprinderi

mixte. În calitate de forme mai simple de colaborare cu elemente de franchising pot servi agenția comercială, distribuția prin dealeri, producerea în bază de licență, reprezentanțele franchiserilor.

Implementarea unui sistem de franchising necesită parcurgerea de către viitorul antreprenor a șapte etape de bază: autoevaluarea, documentarea, analiza francizelor, elaborarea business planului, evaluarea franchiserului, negocierea contractului, implementarea business planului.

Reieșind din necesitățile actuale și oportunitățile identificate, se propun următoarele direcții de sprijinire a dezvoltării franchisingului în Republica Moldova: (i) impulsionarea ofertei și stimularea cererii de franciză pe piață; (ii) consolidarea și crearea cadrului legal și instituțional specific franchisingului; (iii) dezvoltarea spațiului informațional al franchisingului.

Termeni de bază

Franchising - formă de colaborare între întreprinderi distincte și independente sub aspect juridic și financiar prin care o parte numită franchiser acordă dreptul de a utiliza firma, marca sa comercială și alte drepturi de proprietate intelectuală altei părți numite franchisee, în schimbul unei taxe și a unui comision din cifra de afaceri.

Franciză – un concept de afaceri elaborat pentru a fi utilizat în cadrul sistemului de franchising.

Franchiser - o persoană fizică sau juridică titulară de drepturi asupra unor mărci înregistrate care conferă dreptul de a exploata ori de a dezvolta o afacere în baza unui contract de franchising.

Franchisee - o persoană fizică sau juridică care procură un concept de afacere gata pregătit pentru a-l exploata sau dezvolta, printr-un contract de franchising.

Rețea de franchising (sistem de franchising) - totalitatea subfranchiserilor și franchisee-ilor care activează în cadrul aceleiași francize și au încheiat contracte de franchising cu un franchiser comun.

Master franchising - formă a franchisingului în cadrul căreia franchiserul semnează un acord de franciză principală cu un subfranchiser pe un anumit teritoriu, iar acesta, la rândul său, semnează contracte de franchising cu mai mulți franchisee în cadrul teritoriului respectiv.

Taxă inițială (taxa de franciză) - plată efectuată pentru obținerea dreptului de aderare la o afacere și utilizarea firmei și mărcii franchiserului pe un teritoriu determinat.

Royalty (taxă de redevență) - plată periodică stabilită pentru utilizarea obiectelor de proprietate intelectuală în funcție de cifra de afaceri înregistrată.

Taxă de publicitate - plată efectuată pentru activitățile de promovare a mărcii și a francizei în teritoriul unde activează franchisee-ul.

Caiet de informații - document remis franchisee-ului potențial înainte de încheierea contractului ce conține informații sincere, precise și complete despre franciza oferită care să-i permită să participe în deplină cunoștință de cauză la derularea contractului de franciză.

Contract de franchising - document cu valoare juridică ce reglementează raportul de franciză și reprezintă o înțelegere privată între părți prin care proprietarul unei afaceri, numit franchiser, cedează beneficiarului numit franchisee, dreptul de folosință al numelui firmei, al mărcii, de comercializare/prestare a unor bunuri/servicii care sunt deja prezente pe piață și înregistrează succes.

Manual operațional - plan de operațiuni ce cuprinde conceptul, experiența managerială, metodele și principiile afacerii, oferit franchisee-ului de către franchiser după finalizarea negocierilor și semnarea contractului.

Bibliografie

1. Alexandru Puiu. Management în afacerile economice internaționale. București 1992
2. Chuck Woolweaver. Compliance with Foreign Country Disclosure Requirements Governing the Sales of Franchises. //Franchise ConsultingNet, May 2001
3. Czech Republic Franchising.
http://www.factbook.ro/countryreports/cz/Cz_Franchising_mkt.htm
4. Dan Voiculescu. Franchising. București 1992
5. Dreptul Moldovean. Codul Civil proiect. Chișinău 2000
6. Franchising in Czech Republic. www.unitedglobal.com
7. Godfrey Golzen. Taking up a franchise. Kogan Page. London 1986
8. Industry analysis of the franchising in Poland.
<http://www.mac.doc.gov/eebic/countryr/poland/market/franchs.htm>
9. Ion Stoian. Tehnici de comerț internațional. București 1992
10. Legea cu privire la franchising nr. 1335-XIII din 01.10.1997 //MO al RM nr. 82-83/669 din 11.12.1997
11. Managementul afacerilor mici și mijlocii. Chișinău, 1993
12. Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 52/1997 privind regimul juridic al francizei, republicată prin Legea nr. 79/1998 //MO al României, Partea I, nr. 147 din 13.04.1998
13. Tehnici de intermediere în comerțul internațional. București 1999
14. U.S. Department of Commerce. Franchise Opportunities Handbook. Washington, 1988
15. U.S. Department of Commerce. Franchising in the Economy: 1986-1988. Washington, 1988
16. Vasile Pătulea. Studiu comparativ în ceea ce privește franciza. //Dreptul, nr. 3/2001, p. 48-57
17. Viorel Roș. Franciza sau cum să faci bani pe reușita altuia. București 1999
18. Как начать и вести собственный бизнес. Москва, 1993
19. Мартин Мендельсон. Руководство по франчайзингу. Москва, «Сибли Интернэшнл, Инк.», 1995
20. Н. Штирбу, Передача прав на объекты промышленной собственности //Экономическое Обозрение, nr. 45, decembrie 1998
21. Николас К. Сирополис. Управление малым бизнесом. Москва, 1997
22. Франчайзинг. История и определение франчайзинга. Москва, 1999
23. Франчайзинг: практика и прецеденты во франчайзинге бизнес-формат. Москва. 1999