



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Franšizės veiklos modelis mažmeninėje rinkoje: kaštų ir
naudos analizė įmonės veiklos procese**

Baigiamasis magistro projektas

Milda Jagminė
Projekto autorė

Doc. Ričardas Mileris
Vadovas

Panevėžys, 2018



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Franšizės veiklos modelis mažmeninėje rinkoje: kaštų ir naudos analizė įmonės veiklos procese

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (6211LX035)

Milda Jagminė
Projekto autorė

Doc. Ričardas Mileris
Vadovas

Lekt.
Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2018



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Milda Jagminė

Franšizės veiklos modelis mažmeninėje rinkoje: kaštų ir naudos analizė įmonės veiklos procese

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Mildos Jagminės, baigiamasis projektas tema „Franšizės veiklos modelis mažmeninėje rinkoje: kaštų ir naudos analizė įmonės veiklos procese“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui **Mildai Jagminei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) „Franšizės veiklos modelis mažmeninėje rinkoje: kaštų ir naudos analizė įmonės veiklos procese“

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) “Model of Franchising in the Retail Market: a Cost and Benefit Analysis in the Company's Operating Process”

Patvirtinta 2018 m. 10 mėn. 31 d. dekanı potvarkiu Nr. V25-13-26.

Irišto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2019 m. sausio 3 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinė literatūra, šalies oficialiosios statistikos informacija, mažmeninės prekybos įmonės finansinės ataskaitos ir kiti įmonės vidaus dokumentai.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai / klausimai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Charakterizuoti franšizės veiklos modelio ypatumus.
2. Suformuoti franšizės verslo modelio mažmeninėje rinkoje kaštų ir naudos analizės metodiką.
3. Įvertinti kaštų ir naudos analizės metodikos tinkamumą, franšizės veiklos modeliui, atliekant atvejo analizę įmonės pavyzdžiu.

Vadovas doc. Ričardas Mileris
(*parašas, pareigos, vardas, pavardė*)

Užduotį gavau Milda Jagminė
(*studento parašas, vardas, pavardė*)

2018 m. lapkričio 7 d.

Jagminė, Milda. Franšizės veiklos modelis mažmeninėje rinkoje: kaštų ir naudos analizė įmonės veiklos procese. Magistro baigiamasis projektas vadovas doc. Ričardas Mileris; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis: vadyba, verslo ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: franšizė, franšizės veiklos vertinimas, kaštų ir naudos analizė.

Panevėžys, 2018. 88 p.

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Sukurti naują, sėkmingai veikiančią verslą – ilgas, daug pastangų, žinių, patirties reikalaujantis procesas. Prieš pradėdant kurti verslą, daugelis žino, kad veikti sėkmingai nuo pat pirmų dienų yra itin sunku ir susitaiko su mintimi, kad pamatyti verslo teikiamą naudą reikia nemažai laiko, o pirmas matomas veiklos rezultatas bus dideli kaštai ir veiklos nuostoliai. Verslininkui niekas neduoda garantijos, kad jo kuriamas verslas tikrai pasiseks ir todėl visą savo turimą kapitalą jis investuoja itin rizikingai, tikėdamas savo verslo sėkme. Daugelis norėtų vystyti verslą nuo pat pradžių sėkmingai, mažiau rizikingai ir žinoti, kad jų investicijos tikrai atsipirks. Tokią galimybę galima išvelgti franšizės verslo modelyje. Daugeliui kyla klausimas, kokia yra tikroji franšizės verslo nauda ir kokie kaštai. Todėl šiame darbe bus sudaryta kaštų ir naudos analizės metodika franšizės veiklos modelio vertinimui mažmeninėje rinkoje.

Šio darbo objektas – franšizės veiklos modelis mažmeninėje rinkoje.

Suformuotas šio darbo tikslas – ištirti franšizės veiklos modelį mažmeninėje rinkoje kaštų ir naudos aspektu.

Tikslui pasiekti suformuoti tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti franšizės verslo sampratą išgryninant franšizės veiklos modelio tipus, privalumus bei trūkumus.
2. Išnagrinėti teisinį franšizės verslo reglamentavimą bei franšizės pardavimo ir pirkimo procesą.
3. Išanalizuoti franšizės veiklos modelio raidą pasaulyje ir Lietuvoje bei kaštų ir naudos analizės metodikos ypatumus.
4. Sudaryti kaštų ir naudos analizės metodiką franšizės veiklos modelio vertinimui mažmeninėje rinkoje veikiančiose įmonėse, išgryninant esminius franšizės privalumus ir trūkumus.
5. Atlikti kaštų ir naudos analizės metodikos pritaikymo mažmeninėje rinkoje atvejo analizę.

Išanalizuota mokslinė literatūra padėjo išgryninti franšizės verslo sampratą. Tai dvišaliai verslo santykiai tarp franšizės davėjo ir franšizės gavėjo, kurių metu franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui išimtinės teisės naudoti jo verslo sistemą ir prekės ženklą už sutartą mokesį. Išgryninti franšizės veiklos modelio tipai: prekių platinimo, verslo formato, gamybos. Išnagrinėti franšizės verslo privalumai: žinomas prekės ženklas, lengvesnis įėjimas į rinką, mažesnė nesėkmės rizika. Išskirti franšizės verslo trūkumai: veiklos mokesčiai, valdymo apribojimai ir kt. Prieš pradėdamas vykdyti veiklą su franšize, verslininkas turi atkreipti dėmesį į šiuos franšizės verslo privalumus ir trūkumus ir tinkamai juos įvertinti.

Lietuvoje franšizės teisiniai santykiniai reglamentuoti 2001 m. Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse, kur apibrėžtos franšizės šalių teisės ir pareigos. Franšizės pardavimo esmė – franšizės pardavimo infrastruktūros sukūrimas. Franšizės pirkimas – sėkmingas franšizės pirkimo etapų įvykdymas. Tiek franšizės pardavimas, tiek franšizės pirkimas turi aiškią struktūrą ir numatytus etapus. Franšizės pirkimo ir pardavimo etapų įgyvendinimas įtvirtinamas franšizės sutartimi.

Franšizės verslo modelis pasaulyje itin populiarus dėl savo plataus pritaikymo verslo rinkoje. Lietuvoje šis verslo modelis nėra naujas reiškinys, bet verslininkų žinios apie franšizės verslo modelį ir jo taikymą dar yra itin menkos. Šiuo metu Lietuvoje veikia ne tik užsienio kapitalo franšizės, bet po truputį kuriasi ir lietuviško kapitalo franšizės. Franšizės verslo modeliui ateityje

prognozuojami dideli pokyčiai, norint ir toliau išlaikyti jo sėkmingą vystymą ir platų pritaikomumą tarptautinėje rinkoje. Teorinėje dalyje išanalizuotas kaštų ir naudos analizės metodas, kuris taikomas projektų valdyme ir apima finansinį, ekonominį ir rizikos vertinimą.

Praktinėje darbo dalyje suformuota franšizės kaštų ir naudos analizės metodika franšizės veiklos modelio vertinimui. Išskirti duomenų šaltiniai, kurie padėtų verslo subjektams identifikuoti kaštus ir naudą franšizės versle. Suformuoti analizės metodai ir išgryninti rodikliai, kurie leidžia įvertinti ir išmatuoti kaštų ir naudos santykį vykdant veiklą franšizės pagrindu mažmeninėje rinkoje. Suformuoti analizės metodai ir rodikliai leidžia įvertinti ne tik franšizės veiklos modelio naudą, bet ir palyginti šio veiklos modelio rezultatus su nuosavo prekės ženklo veiklos vienetų rezultatais.

Atlikta kaštų ir naudos analizės metodikos pritaikymo mažmeninėje verslo rinkoje atvejo analizė parodė, kad vykdyti veiklą su franšize yra naudinga. Atvejo analizės metu buvo vertinami dvejų UAB „Mokslininkas“ parduotuvių duomenys. Abi parduotuvės veiklą vykdo toje pačioje srityje, bet viena parduotuvė veiklą vykdo su nuosavu prekės ženklu, o kita pagal franšizę. Tyrimas vykdomas duomenų palyginimo principu tarp parduotuvių, bandant išgryninti franšizės parduotuvės kaštus ir naudą. Per tiriamą parduotuvės, veikiančios su franšize, veiklos laikotarpį gautas ženkliai didesnis naudos rezultatas, nei buvo patirta kaštų. Nustatyta, kad norint pradėti vykdyti veiklą su franšize investicijų suma yra tikrai nemaža, tačiau vertinant investicijų ir veiklos pelno santykį, ji atsiperka ganėtinai greitai. Iširta, kad franšizės einamosios išlaidos sudaro labai nedidelę sąnaudų dalį visoje išlaidų struktūroje. Tai rodo, kad franšizės palaikymo išlaidos yra nedidelės ir jų yra nepagrįstai bijoma. Veikiant su franšize naudos gaunama daugiau, nei su nuosavu prekės ženklu, o tai parodė apskaičiuoti rodiklių indeksai. Abejų parduotuvių investicijų gražos procentas yra didelis, o tai rodo, kad investicijos atsiperka ir investuoti į jų veiklą yra naudinga. Teigiamą gryniosios dabartinės vertės rodiklio reikšmę rodo franšizės investicijos efektyvų atsipirkimą. Tai įrodo ir aukšta franšizės investicijų metinio augimo koeficiento reikšmė. Parduotuvių rodiklių palyginimas parodė, kad absoliučių rodiklių reikšmė didesnė franšizės parduotuvėje, o santykinų – nuosavo prekės ženklo parduotuvėje. Franšizės parduotuvės veikla yra ribojama franšizės sutarties manais į tai, kad ši parduotuvė turi palankesnes prekybines sąlygas. Nuosavo prekės ženklo parduotuvės nevaržo apribojimai, ji veikia laisvai, tačiau ji neturi palankesnių prekybos sąlygų.

Jagminė, Milda. Model of Franchising in the Retail Market: a Cost and Benefit Analysis in the Company's Operating Process. Master's Final Degree Project associate professor, Ričardas Mileris; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area: Management, Business and Public Administration.

Keywords: franchise, franchise performance assessment, cost-benefit analysis.

Panevėžys, 2018. 88 pages.

SUMMARY

Relevance of the topic. To create a new and successful business is a long, hard, knowledge and experience requiring process. Before starting a business many are aware that it is very difficult to work successfully from the very first days and come up with ideas to see the benefits of a business that takes a lot of time. Quite often the first visible results of the activity will be high costs and operating losses. For businessman nobody gives a guarantee that the business created will definitely grow and, therefore, he invests heavily in his risk capital hoping for the business success. Many would like to develop a business from the beginning successfully with less risk and know that their investments will certainly pay off. Such possibility can be seen in the franchise business model. Many people are wondering what the real franchise business benefits and costs are. Therefore, in this work, a cost-benefit analysis methodology and a franchise activity model assessment in the retail market will be developed.

The object of this work is the franchise activity modeli in the retail market.

The aim of this work is to analyze the model of franchise activity in the retail market the cost-benefit aspect.

To achieve the goal the following tasks are formed:

1. To analyze the concept of a franchise business, refine the types and advantages and disadvantages of a franchise business model.
2. Examine the legal franchise business regulation and franchise sales and purchasing process.
3. To analyze the development of the franchise activity model in the world and in Lithuania and the features of cost-benefit analysis methodology.
4. To draw up a cost-benefit analysis methodology for evaluating the franchise activity model in enterprises operating in the retail market, after purging the essential advantages and disadvantages of the franchise.
5. Cost-benefit analysis of the application of retail market case studies.

The analysis of scientific literature helped to clear the franchise business concept – the bilateral business relationship between the franchisee and the franchisor, during which the franchisor grants the franchisee exclusive rights to use his business system and brand for the agreed fee. The types of franchise business models were purged: distribution of goods, business format, production. The advantages of a franchise business are examined: a well-known brand, easier access to the market, less risk of failure. Franchise business disadvantages were identified as: operating taxes, management constraints, etc. Before starting a business with a franchisee, an entrepreneur needs to pay attention to these franchise business pros and cons and evaluate it properly.

In Lithuania franchise legal relations were regulated in 2001. The Civil Code of the Republic of Lithuania defines franchise rights and obligations. The essence of franchise sales is the creation of a franchise sales infrastructure. Franchise purchase - successful completion of franchising stages. Both franchise sales and the purchase of a franchise have a clear structure and planned stages. The implementation of franchise purchase and sale phases is enforced by the franchise agreement.

The franchising business model in the world is extremely popular with its wide range of business applications. This business model in Lithuania is not a new phenomenon, but

entrepreneurs know very little about the franchise business model and its application. Currently, not only foreign capital is operating in Lithuania, but also the Lithuanian capital franchise is developing gradually. In the future, the franchise business model is projected to dramatically change in order to maintain such a successful international market. The cost-benefit analysis method includes financial, economic and risk assessment.

The practical part of the work creates a franchise cost and benefit methodology for evaluating franchise performance. Identify data sources that help identify costs and benefits in the franchise business. To form analytical methods and to refine the indicators, which allow to estimate and measure the cost-benefit ratio while operating on the basis of a franchise in the retail market. Formulated analytical methods and indicators allow us to evaluate not only the benefits of the franchise business model, but also to compare the results of this activity model with the results of the units of the activity mark.

An analysis of the cost-benefit analysis of the methodology used in the retail business market has shown that it is useful to carry out business with the franchise. During the research analysis two UAB Mokslininkas stores were evaluated. Both stores operate in the same area but one shop operates under its own brand and the other by a franchise. The research is carried out on the basis of data comparison between stores trying to clear the costs and benefits of a franchise store. The benefit to the franchise business during the period under review was significantly higher than the cost incurred. It is estimated that the amount of investment is really significant in order to start operations with the franchise, however, they pay off rather quickly in terms of the ratio of investment and operating profit. It has been investigated that the running costs of the franchise represent a very small part of the total cost structure. This shows that the cost of maintaining a franchise is low and they are unreasonably fearful. With franchising, the benefits are greater than with your own brand, as measured by index indices. The percentage of return on investment in both stores is high, which indicates that the return on investment and investment was beneficial. The positive value of a net present value indicator indicates an effective return on the franchise investment. This is also evidenced by the high importance of the annual growth rate of the franchise investment. A comparison of store indices has shown that absolute values are higher in the franchise store, while relative ones are in their own brand. The Franchise Store's activities are limited by the franchise agreement, which, in my opinion, has a more favorable trading environment for this store. Its own brand stores are free of restrictions, it works freely, but does not have more favorable trading conditions.

TURINYS

Ižanga.....	10
1. Franšizės veiklos modelio teorinė analizė.....	12
1.1. Franšizės samprata.....	12
1.2. Franšizės tipai	14
1.3. Franšizės veiklos modelio privalumai ir trūkumai	18
1.4. Teisinis franšizės verslo reglamentavimas	23
1.5. Franšizės pardavimo ir pirkimo procesas	27
1.5.1. Franšizės pardavimas.....	30
1.5.2. Franšizės pirkimas	33
1.6. Franšizės verslo modelio vystymasis pasaulyje ir Lietuvoje.....	35
1.6.1. Franšizės verslo modelio ateities prognozės.....	41
1.7. Kaštų ir naudos analizės metodas	43
2. Kaštų ir naudos analizės metodikos franšizės veiklos modeliui formavimas ir pritaikymas mažmeninėje rinkoje	47
2.1. Tyrimo metodologija	47
2.2. Duomenų šaltiniai	49
2.3. Analizės metodai	53
2.4. Įmonės ir franšizės tinklo charakteristika	64
2.5. Tyrimo rezultatų analizė	66
Išvados	80
Literatūra	82
Priedai.....	87

IŽANGA

Temos aktualumas. Sukurti naują, sėkmingai veikiančią verslą, reikia turėti ne tik gerą ir novatorišką idėją, žinių apie verslo vystymą, numatyti būsimo verslo viziją, įdėti daug pastangų ir laiko, kuriant verslo strategiją, tačiau reikia ir nemažo finansinio kapitalo verslo pradžiai. Kuo sudėtingesnį ir rizikingesnį verslą planuojama pradėti, tuo sunkiau jį gali būti suvaldyti, o dar sunkiau veikti nuo pat pradžių sėkmingai ir nepatirti nuostolių. Visi kurdami verslą nori gauti kaip įmanoma didesnę naudą ir patirti kuo mažiau kaštų ar net nuostolių. Tokiu atveju, kartais palankiau verslą pradėti investuojant turimą kapitalą saugiai ir mažiau rizikingai, o manais, už tam tikrą mokesį, gauti verslo pradžiai reikalingą paramą, priežiūrą ir paruoštą sėkmingo verslo vystymo planą (Tatol, 2008). Tokias galimybes galima išvelgti franšizės verslo modelyje. Lietuvoje populiarumo viršūnėje vis dar vyrauja nuosavo smulkiojo verslo kūrimo modelis, kuris šalies ūkio nuosmukio akivaizdoje ir krizinėse situacijose, dažnu atveju ir patiria nesėkmes dėl tokių priežasčių, kaip: laiko nepatikrintas verslo modelis, nežinomas prekinis ženklas, prastai valdomi verslo procesai, verslo paslapčių (angl. *know-how*) ir intelektualinės nuosavybės neturėjimas (Levickaitė, Reimeris, 2011).

Mokslinis naujumas ir praktinis reikšmingumas. Franšizė, kaip verslo sistema, sparčiai plėtrą pradėjo dar XX amžiaus viduryje, JAV, ir neužilgo išplito po daugelį pasaulio šalių. Lietuvoje franšizės statistika dar nėra pakankamai įspūdinga lyginant su tarptautiniu mastu. Tam įtakos turi tai, kad pirmosios franšizės Lietuvoje atsirado tik po Nepriklausomybės atkūrimo – 1990 metais. Per laikotarpį nuo franšizės verslo modelio atsiradimo Lietuvoje, galima būtų manyti, kad tai jau neturėtų būti itin naujas reiškinys šalies versle, bet Lietuvos verslininkų žinios apie franšizę bei jos verslo modelio taikymą vis dar yra itin menkos (Malkin, 2017). Pamažu Lietuvos visuomenės ir verslininkų susidomėjimas franšizės modeliu auga – pradedama ieškoti ne tokių rizikingų verslo pradžių būdų, keičiasi požiūris, kad nebūtina pradėti verslą kurti nuo nulio, o galima pasinaudoti jau pasisekusio verslo formule. Šiuo metu Lietuvoje veikia ne tik užsienio kilmės franšizės davėjai, bet kuriamos ir lietuviškos franšizės verslo sistemos. Franšizės modelio populiarėjimas aiškinamas gebėjimu, pasidalinti rizika, pritraukti kapitalą, nuoseklumu ir kontrole, taip teigia Mukherjee (2002), apibendrinamas kitų autorių Martin (1988) ir Stiglitz (1974) teorijas. Autorių teigimu, franšizės sutarties šalių bendradarbiavimo pagrindas – šalių noras išvengti galimos verslo rizikos atiduodant dalį pajamų. Šį veiklos modelį analizuoti paskatino praktinės informacijos trūkumas apie franšizės verslo vystymą ir šio verslo modelio kaštų ir naudos santykį. Šiame darbe sudaryta kaštų ir naudos analizės metodika franšizės veiklos modelio vertinimui, o tiriamojame darbo dalyje suformuota metodika pritaikoma praktiškai, mažmeninėje verslo rinkoje. Sudaryta metodika leis įvertinti ir iširti kaštų ir naudos santykį vykdant veiklą su franšize ir leis išgryninti, ar

tikrai franšizės veiklos modelis atneša daugiau naudos nei veikla vykdoma su nuosavu prekės ženklu.

Tyrimo problema. Franšizės verslo modelis dažniausiai siūlomas tiems, kurie turi sukauptą kapitalą verslo pradžiai, neturi patirties versle ir patys bijo imtis verslininkystės dėl per didelės rizikos. Šis verslo modelis aktualus ir tiems, kurie verslą vykdo jau seniai, tačiau, nori sukauptą kapitalą investuoti jį diversifikuojant į kitą, jau pasiteisinusį verslą, kuris turi suformuotą verslo koncepciją, prekės ženklą ir klientų ratą. Franšizės verslo modelis Lietuvoje atsirado ne taip jau seniai ir dažnam verslininkui iškyla klausimų ar tikrai viskas taip paprasta pasirinkus šį verslo modelį. Tyrimo problemą galima apibūdinti klausimais: *Franšizė – verslo sėkmės formulė be rizikos ir nuostolių? Kokios grėsmės ir galimybės iškyla renkantis franšizės verslo modelį? Kokia kaštų ir naudos vertė vykdant veiklą franšizės verslo pagrindu?*

Darbo objektas – franšizės veiklos modelis mažmeninėje rinkoje.

Darbo tikslas – ištirti franšizės veiklos modelį mažmeninėje rinkoje, kaštų ir naudos aspektu.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti franšizės verslo sampratą, išgryninant franšizės veiklos modelio tipus ir privalumus bei trūkumus.
2. Išnagrinėti teisinį franšizės verslo reglamentavimą ir franšizės pardavimo ir pirkimo procesą.
3. Išanalizuoti franšizės veiklos modelio raidą pasaulyje ir Lietuvoje bei kaštų ir naudos analizės metodo ypatumus.
4. Sudaryti kaštų ir naudos analizės metodiką franšizės veiklos modelio vertinimui mažmeninėje rinkoje veikiančiose įmonėse, išgryninant esminius franšizės privalumus ir trūkumus.
5. Atlikti kaštų ir naudos analizės metodikos pritaikymo mažmeninėje rinkoje atvejo analizę.

Darbe naudoti šie duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė.

Darbe naudoti šie duomenų analizės metodai: atvejo analizė ir duomenų interpretacija, lyginamoji analizė.

Darbo struktūra: įžanga, 2 skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas, 2 priedai, 26 paveikslai, 17 lentelių. Darbo apimtis – 88 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 65 šaltiniai.

Straipsnio publikacija: Jagminaitė R., Jagminė M. Mokymo paslaugas teikiančių įstaigų veiklos efektyvumo vertinimas // Technologijų ir verslo aktualijos 2019: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2019. ISBN 9786090212363.

1. FRANŠIZĖS VEIKLOS MODELIO TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje atliekama teorinė franšizės veiklos modelio analizė. Norint išanalizuoti franšizės verslo modelį, pirmiausia, reikia išnagrinėti franšizės sampratą ir sąvoką versle. Į šią sąvoką galima pažvelgti per įvairių sričių prizmę nagrinėjant vadybos, teisės, marketingo mokslinę literatūrą. Analizuojant teorinius franšizės veiklos modelio aspektus, tikslinga aptarti franšizės veiklos tipus, išnagrinėti franšizės verslo privalumus ir trūkumus. Franšizės verslo modelis stipriai siejasi su teisiniais aspektais, todėl teorinėje dalyje nagrinėjamas teisinis franšizės verslo reguliavimas. Šiame skyriuje atskleidžiami franšizės pirkimo ir pardavimo aspektai bei analizuojamas šio verslo modelio taikymas pasauliniu mastu bei Lietuvoje, franšizės verslo modelio ateities prognozės, išgryninami pagrindiniai kaštų ir naudos analizės metodo aspektai.

1.1. Franšizės samprata

Kaip jau minėta, į franšizės sąvoką galima pažvelgti nagrinėjant įvairių sričių mokslinę literatūrą bei publikacijas. 1 lentelėje pateikiamos skirtingų autorių naudojamos franšizės sąvokos bei suformuoti apibūdinimai.

1 lentelė

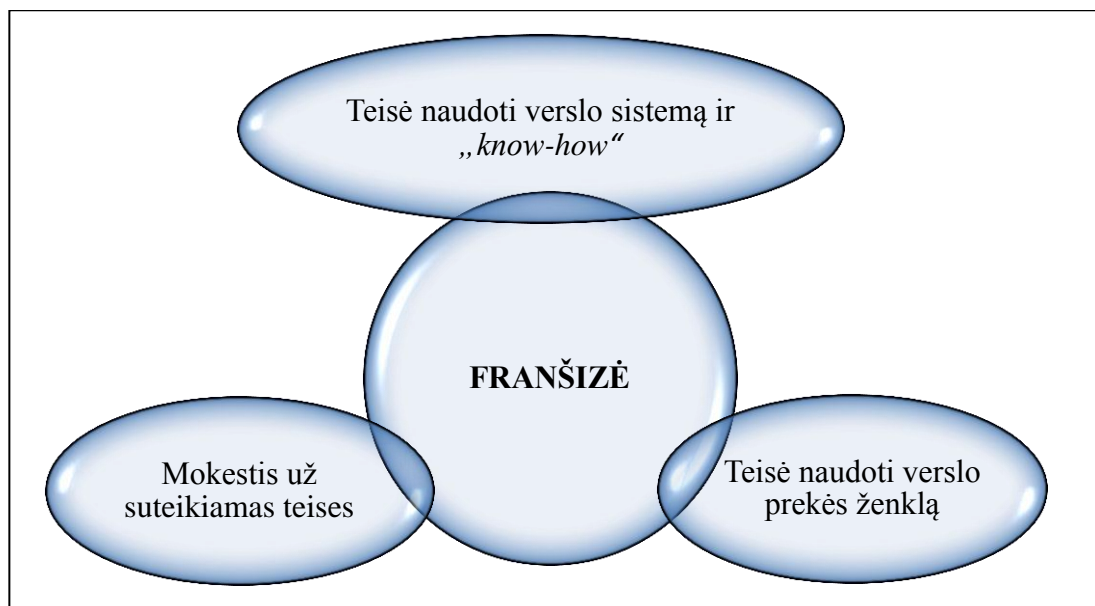
Franšizės sąvokos (sudaryta darbo autorės)

Autorius, metai	Apibrėžimas
Glascok, 1986	Perkant franšizę, iš esmės yra perkama teisė, kopijuoti veiksmingą būdą pinigams uždirbti. Tuomet, franšizės davėjas parduoda kitiems fiziniams asmenims, franšizės gavėjams, teisės naudoti tokias pačias operacijas. Tokiu būdu franšizės dalyvis (gavėjas) perka ne tik idėją, bet ir franšizės davėjo patirtį, nustatytą pavadinimą ir dažniausiai kelias atsargines paslaugas, kurios gali apimti reklamą, rinkodarą ir finansines konsultacijas. Franšizės sandoris paprastai apima pradinį mokestį ir autorinį atlygį, apskaičiuojamą, kaip apyvartos procentą arba kaip tiekimo kainos padidinimą.
Tarbuton, 1986	Franšizė yra apibrėžiama, kaip ilgalaikiai, nuolatiniai verslo santykiai, kur už atlygį franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui licencijuotą teisę, laikantis sutartų reikalavimų ir apribojimų, naudotis franšizės davėjo prekybiniais ir (arba) paslaugų ženklais, taip pat, franšizės davėjas teikia franšizės gavėjui patarimus ir pagalbą organizuojant, parduodant ir valdant licencijato vykdomą verslą.
Felstead, 1993	Bet kurio verslo formos franšizės būdu, franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui teisę savo prekės ženklą, produktą ir verslo sistemą naudoti tam tikru būdu tam tikrą laiką.
Bagdonas, 2000	Tai susitarimas pagal kurį franšizės pardavėjas (davėjas) suteikia teisę nepriklausomiems agentams (franšizės pirkėjas) naudoti jo pavadinimą, paslaugų ar prekių ženklus, rinkodaros ir marketingo sistemą, gamybines technologijas ir verslo metodus už tam tikrą atlygį.
Sūdžius, 2001	Franšizės sutartimi įteisinama, kad viena šalis, kuri yra teisių turėtoja, įsipareigoja perduoti už atlygį kitai šaliai, kuri yra laikoma naudotoju, nustatytam terminui arba

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Sūdžius, 2001	neterminuotai teisę naudotis verslo tikslais išimtinių teisių, kurioms priklauso teisių visuma (t.y. įgyjamos teisės į firmos vardą, firmos paslaugų ar prekės ženklą, įgyjamos teisės į komercinę ar gamybinę informaciją, kuri yra saugoma), tuo pačiu, kita šalis įsipareigoja sumokėti nustatytą sutartyje atlygį.
Illetschko, 2006	Verslo franšizė tai patobulintas produkto franšizės modelis, kai pagal franšizės sutartį franšizės teisių naudotojui suteikiama teisė gauti sutarties paketą, išbandytą produktą ar paslaugą, išsamų apmokymą visais sėkmingo verslo valdymo aspektais ir didelę pradinę bei nuolatinę paramą.
Gace, Weaven, 2011	Franšizės davėjas parduoda teises naudoti prekės ženklą ir verslo praktinę patirtį franšizės gavėjo naudai už pradinį franšizės mokestį ir nuolatinį autorinį atlyginimą. Franšizė apibūdina kasdieninius verslo sprendimus vietos aplinkoje, siekiant pateikti ir perduoti franšizės davėjo numatytus veiklos standartus. Franšizės atstovai (davėjai) siūlo prekes, paslaugas, informaciją, patirtį ir kitus išteklius franšizės turėtojams (gavėjams), kad padėtų jiems valdyti savo verslo vienetus.
Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, 6.766 straipsnis, 2011	Franšizės sutartimi viena šalis, kuri yra (teisių turėtojas) įsipareigoja perduoti už atlygį kitai šaliai (naudotojui) tam tikram, nustatytam, terminui arba neterminuotai teisę naudotis verslo tikslais išimtinių teisių, priklausančių teisių turėtojui, visuma (teise į firmos vardą, teise į prekių ar verslo paslaugų ženklą, teise į saugomą komercinę (gamybinę) informaciją ir kt.), o kita šalis privalomai įsipareigoja už tai sumokėti nustatytą atlygį sutartyje.
Levickaitė, Reimeris, 2011	Tai teisių paketas, kuris apima pramoninę ir intelektinę nuosavybę ir yra susijęs su prekės ženklu, firmos pavadinimu, pramoniniais dizainais, autorių teisėmis, verslo ir komercinėmis paslaptimis ar patentais, naudojamais franšizės sutarties pagrindu galutiniams vartotojams parduodant prekes ar suteikiant paslaugas.
Malkin, Michailovska, Žilinskis, 2013	Nuosavybės teise franšizės davėjui priklausanti konkretaus verslo koncepcija, kurią sudaro: teisė į sukurtą verslo modelį ir sistemą bei sukauptą praktinę verslo patirtį, žinias - „ <i>know-how</i> “, teisė į franšizės verslo skiriamuosius ir atpažįstamumo ženklus bei mokestis franšizės davėjui už suteiktas intelektines teises.
„FRANCHISE HUB“ – Lietuvos franšizės centro (LFC) operatorius, 2018	Tai intelektinė nuosavybė, kurią sudaro „ <i>know-how</i> “ ir franšizės davėjo sukurtas verslo modelis, kuris ir bus franšizės sutarties objektas tarp franšizės davėjo ir gavėjo. Tai papildomos paslaugos ir teisės į verslo identiteto elementus, visuma už nustatytą mokestį laikinai perduodama franšizės gavėjui, siekiant atkartoti franšizės davėjo verslo modelį ir, juo pasinaudojant, uždirbti pelną.

Išanalizavus visus 1 lentelėje autorių pateikiamus franšizės apibrėžimus ir sąvokas, pirmiausia, išryškėja tai, kad franšizė yra dvišalė verslo sutartis tarp franšizės davėjo ir franšizės gavėjo. Visi autoriai teigia, kad franšizės sutartimi įteisinamas sandoris, kurio metu franšizės davėjas įsipareigoja, už tam tikrą sutartą atlygį su gavėju, tam tikram sutartam terminui arba neterminuotai, suteikti teisę naudotis verslo tikslais visuma teisių, priklausančių teisių turėtojui. Dar labiau franšizės sąvoką sukonkretino ir tris pagrindines franšizės sąvokos dedamąsias dalis išskyrė autoriai Malkin, Michailovska, Žilinskis (2013). Jų siūlomos franšizės sudedamosios dalys (žr. 1 pav.) vyrauja ir visų 1 lentelėje aptartų autorių sąvokose. Autorių Malkin, Michailovska, Žilinskis (2013) išgrynintos franšizės sudedamosios dalys pilnai atspindi franšizės verslo formato esmę ir sudaro aiškų vaizdą, ko galima tikėtis iš šio verslo modelio. Pagrindiniai aspektai, kurie turėtų vyrauti franšizės sąvokoje pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Franšizės sudedamosios dalys (adaptuota pagal Malkin, Michailovska, Žilinskis, 2013, p. 12)

Franšizės sudedamosios dalys (žr. 1 pav.) atskleidė tai kad, franšizės sutartimi franšizės davėjas suteikia teisę naudoti pačią verslo sistemą ir su ja susijusią intelektinę nuosavybę bei suteikia teisę franšizės gavėjui naudoti verslo prekės ženklą. Už šių teisių suteikimą franšizės gavėjas turi sumokėti sutartą mokestį franšizės davėjui. Šios trys sudedamosios dalys iliustruoja franšizės verslo esmę ir pagrindą.

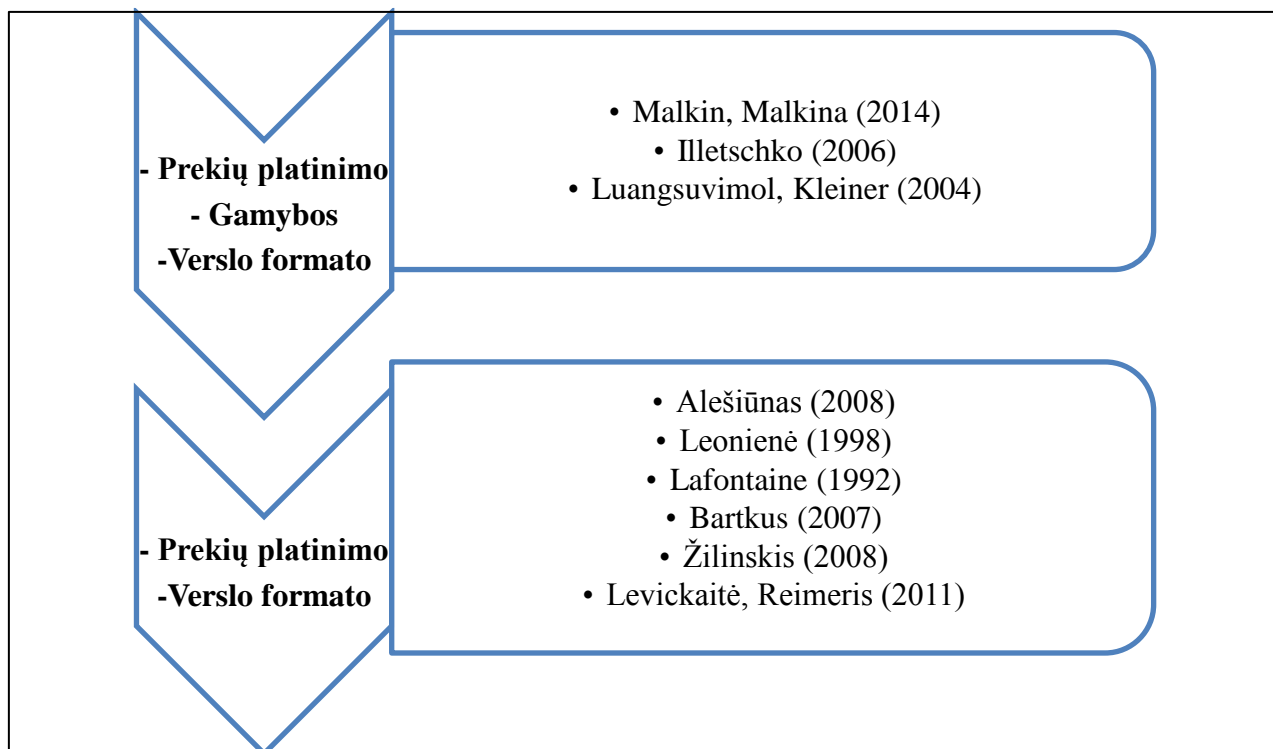
Apibendrinant visų nagrinėtų autorių požiūrį į franšizės sąvoką ir jos esmę versle galima teigti, kad franšizė yra tam tikra verslo sistema arba specifinis verslo metodas – dvišaliai verslo santykiai, kurių pagalba franšizės davėjas – tam tikro produkto, paslaugos ar veiklos savininkas, suteikia išimtinės teises kitiems juridiniams veiklos subjektams (franšizės gavėjams) juos naudoti, už tai gaudamas iš jų nustatytą franšizės mokestį. Franšizės gavėjui ši sutartis naudinga tuo, kad įgyjama galimybė įkurti savo verslą su mažesne rizika, pasinaudojant, jau sėkmingai veikiančio verslo pagrindu (prekės ženklas, intelektinė nuosavybė, verslo identitetas).

1.2. Franšizės tipai

Franšizė, kaip verslo organizavimo modelis, verslo pasaulyje gyvuoja dar pakankamai neilgą laiką, tik nuo XX a. Tačiau, jau yra susiformavę jos taikymo praktikos ir metodikos, kuriomis naudojantis galima sukurti sėkmingą verslą. Šiame skyriuje nagrinėjami franšizės tipai, kuriuos išskiria skirtingi autoriai.

Nagrinėjant skirtingų autorių literatūrą pastebėta, kad vieni autoriai išskiria tik du franšizės tipus, kuomet kiti autoriai franšizės tipus išskaido detaliau ir išskiria tris franšizės verslo modelio

rūšis. Šiame skyriuje palyginami skirtingų autorių požiūriai šiuo aspektu. 2 paveiksle pateikti skirtingi autorių požiūriai ir jų išskirti franšizės tipai.



2 pav. Franšizės verslo modelio tipai skirtingų autorių požiūriu (sudaryta darbo autorės)

Nagrinėjant 2 paveikslo duomenis išryškėjo, kad visi autoriai išskiria prekių platinimo ir verslo formato franšizės tinkle modelius. Autoriai Malkin, Malkina (2014), Illetschko (2006) ir Luangsuvimol, Kleiner (2004) papildomai išskiria gamybos franšizės tinkle tipą. Plačiau nagrinėjami visi trys franšizės verslo modelio tipai.

Prekių platinimo modelis. Taikant šį franšizės verslo modelio tipą, franšizės davėjas, suteikia teisę franšizės gavėjui, parduoti savo prekes ir produkciją, kartu suteikdamas teisę naudoti produkcijos prekės ženklą ir kitus su prekėmis ir produkcija susijusius verslo identiteto elementus. Šiuo atveju, franšizės davėjas turi teisę iškelti franšizės gavėjui tam tikrus reikalavimus, pavyzdžiui, susijusius su prekybinio ploto pritaikymu ir jo specialiu apipavidalinimu. Jis gali pateikti ir tam tikrų siūlymų ar rekomendacijų franšizės gavėjui, susijusių su personalo apranga ar elgesio ir aptarnavimo ypatybėmis. Nors franšizės davėjas suteikia nemenką paramą franšizės gavėjui, tačiau visiškai visos verslo valdymo sistemos, taikant šį franšizės verslo modelio tipą, jis nepateikia. Šis franšizės verslo modelio tipas yra populiarus tokiose prekių platinimo srityse, kaip firminių drabužių platinimas, kosmetikos prekių platinimas, aksesuarų ir prekybos automobiliais versle (Malkin, Malkina, 2014). Lietuvos franšizės centro „Franšizės žinyne“ (2008), teigiama, kad franšizės davėjas, suteikia leidimą franšizės gavėjui, parduoti davėjo prekes ir jis įgauna teisę

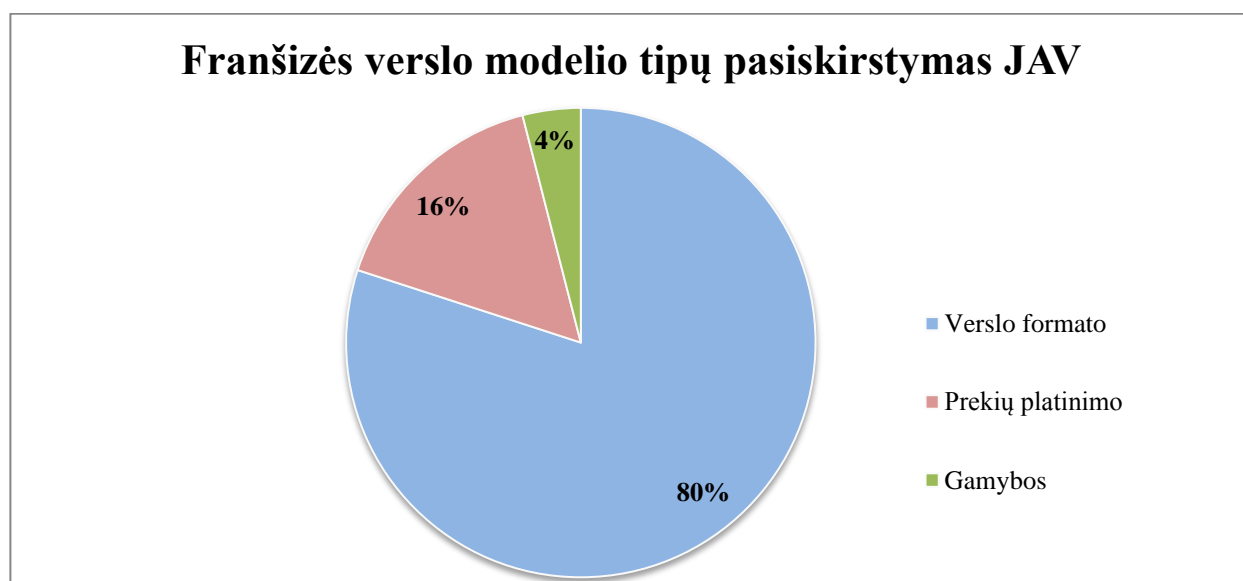
naudoti franšizės davėjo produkcijos prekinį ženklą. Šis franšizės modelis JAV sudaro nemažą dalį visų mažmeninėje prekyboje parduotų prekių. Lietuvos franšizės centras (2008), teigia, kad šį franšizės verslo modelio tipą galima prilyginti komerciniams santykiams tarp platintojo ir tiekėjo. Autorių Malkin, Malkina (2014) požiūriu, šis franšizės verslo tipas yra artimas ir panašus į komercinius distribucijos santykius. Esant distribucijos komerciniams santykiams, prekių platintojas neįgauna teisių atidaryti firminės to gamintojo prekės ženklo parduotuvės, jis tik gauna leidimą, gamintojo prekėmis prekiauti savo turimose parduotuvėse. Šiandieniniame pasaulyje prekių platinimo modelio franšizės, pagal savo pobūdį, vis glaudžiau siejasi prie verslo formato arba verslo modelio franšizės. Taip, franšizės davėjas, suteikia nemažai verslo organizavimo niuansų, vadybos sistemų, IT ir apskaitos valdymo priemonių, franšizės gavėjams.

Verslo formato modelis. Kaip teigia Illetschko (2006) verslo formato franšizė yra patobulintas prekių platinimo (produkto) franšizės modelis. Jis išskiria pagrindinius šių modelių skirtumus, kurie yra su susiję su dviem dalykais:

1. Skiriasi pradinės paramos ir nuolatinės paramos lygiai ir mastai, kurių gali tikėtis franšizės gavėjas.
2. Skiriasi tam tikrų veiksmų franšizės davėjo suteikiamų kontroliavimo teisių dydis franšizės teisių gavėjui.

Taikant verslo formato franšizės modelį, franšizės gavėjas gauna ne tik leidimą parduoti prekes ar naudoti prekės ženklus, jis gauna pilną franšizės sutarties paketą, kuriame yra detalizuoti išsamūs apmokymai, didelė ne tik pirminė, bet ir nuolatinė verslo parama. Franšizės davėjas detaliai atskleidžia visus verslo valdymo metodus, kurie aprėpia visus verslo valdymo aspektus. Franšizės davėjas parduodamas verslo franšizę tiražuoja ir platina savo verslą, taip jis suteikia teises, franšizės gavėjui, kopijuoti ir vystyti verslą, kurio sėkmė jau yra praktiškai patvirtinta. Naudojant šį verslo modelį franšizės gavėjui išnyksta grėsmė susidurti su problemomis, su kuriomis dažniausiai susiduria jauni verslai per pirmus verslo vystymo metus (Žilinskis ir kt., 2008). Anot, Duckett (2008), labai svarbu verslo formato franšizės gavėjui laikytis franšizės davėjo nustatytų reikalavimų bei naudoti visiems franšizės gavėjams parengtą verslo valdymo metodiką. Illetschko (2006) savo požiūriu šią idėją papildoma teikdamas, kad verslo franšizė užtikrina nuoseklumą visame tinkle, nes visos operacijos turi būti atliekamos pagal franšizės davėjo nustatytą verslo formatą. Tai leidžia išlaikyti prekės ženklo prestižą ir kartu padeda franšizės gavėjams siekti pelningumo. Taigi, jeigu produkto ir prekių platinimo franšizės modelį galima buvo pritaikyti ne visose srityse, verslo formato franšizės modelis yra labiausiai paplitęs ir išvystytas ir gali būti taikomas beveik visose verslo srityse. Verslo formato franšizė leidžia franšizės gavėjui naudoti intelektinę franšizės davėjo nuosavybę ir jo verslo koncepciją, kurią gavėjas gali naudoti nuosavam verslui pagal franšizės sutartį vystyti (Malkin, Michailovska, Žilinskis, 2013).

Gamybos modelis. Taikant šį franšizės modelį, franšizės davėjas perduoda technologinį gamybos procesą, kitaip vadinamą gamybos proceso „*know-how*“. Nors franšizės gavėjas ir įgyja teises naudoti technologinį gamybos procesą, tačiau, tai jam nesuteikia teisės platinti ar prekiauti pagamintais produktais. Kai kuriais atvejais tokią teisę franšizės gavėjas įgauna kartu su prekių platinimo ir prekės ženklo naudojimo verslo sistema. Gamybos franšizės verslo modelis dažniausiai taikomas gėrimų ar maisto pramonėje, bet yra ne toks populiarus, kaip kiti franšizės verslo tipai, nes sukelia nemažai sunkumų dėl gamybinio proceso ir „*know-how*“ perdavimo sudėtingumo. Kaip teigia Malkin, Malkina (2014) šis franšizės tipas turi nemažai panašumų su licencijavimu, ypačingai, kai kalbama apie technologinius procesus ir jų bei jų patentų perdavimą. Illetschko (2006) pritaria nuomonei, kad tokius verslo santykius ir susitarimus galima pavadinti „pramonine licencija“ (p. 18). Gamybinio patento turėtojas tarsi suteikia licencijos gavėjui įgaliojimą, gaminti tam tikrą produktą, laikantis licencijos davėjo technologinių reikalavimų. Už licencijos suteikimą gavėjas turi susimokėti vienkartinį mokestį arba tam tikrus procentus nuo gaminamos produkcijos kiekio ir vertės. Licencijos išdavėjas gali suteikti techninę pagalbą ir tikrinti kokybę, tačiau, mažai tikėtina, kad jis siūlys savo paramą ar kontroliuos, kaip licencijos gavėjas tvarko savo verslą.



3 pav. Franšizės verslo modelio tipų pasiskirstymas JAV (sudaryta darbo autorės pagal „ActionCOACH“, 2016)

Verslo konsultacinė įmonė „ActionCOACH“ (2016), įsikūrusi JAV, aptarnaujanti tūkstančius franšizės gavėjų biurų daugiau nei 75 pasaulio šalyse, išskyrė, kaip franšizės verslo tipai JAV rinkoje pasiskirsto procentais (žr. 3 pav.). Iš 3 paveikslo duomenų matoma, kad daugiausia, 80 proc., franšizės verslo rinkos, užima verslo formato franšizė. Tai rodo, kad franšizės gavėjai pirkdami franšizę linkę gauti iš davėjo visą verslo pagrindą, t. y. parengtą nuoseklią verslo modelio

konceptiją ir metodikų rinkinio visumą. Šio franšizės verslo tipo populiarumą gali lemti tai, kad jis plačiausiai pritaikomas visose verslo srityse. Franšizės pirkėjai tikisi ne tik didelės pirminės paramos iš franšizės davėjų, bet ir nuolatinio ryšio palaikymo, mokymų, stengiasi maksimaliai išvengti nesėkmingo verslo rizikos. Prekių platinimo franšizės modelis JAV franšizės verslo rinkoje sudaro 16 procentų. Tai yra nedidelė rinkos dalis, lyginant su verslo formato franšizės tipo paplitimu. Tačiau šiuo atveju franšizės pirkėjas įgyja žymiai mažiau teisių rinkdamasis tokį franšizės verslo tipą, tai rodo, kad jis didesnę atsakomybę ir riziką prisiima sau. Franšizės pirkėjas pasinaudoja, davėjo prekės ženklu, gaudamas leidimą, prekiauti franšizės davėjo prekėmis savo turimose parduotuvėse, tačiau jam nėra atskleidžiami jokie verslo valdymo metodai. Mažiausią franšizės verslo rinkos dalį JAV, 4 proc., sudaro gamybos franšizė. Šis franšizės verslo tipas greičiausiai yra nepopuliarus, nes, nors davėjas ir perduoda technologinį procesą, tačiau be prekių platinimo franšizės gavėjas negalėtų platinti pagamintos produkcijos. Šiuo atveju pats gamybinio proceso „*know-how*“ perdavimas sukelia daug sunkumų abiem šalims.

Šioje dalyje išgrynintos franšizės rūšys – prekių platinimo, verslo formato ir gamybos franšizės. Išnagrinėjus autorių požiūrį ir franšizės tipus bei jų pritaikymą versle nustatyta, kad verslo formato franšizės modelis yra labiausiai paplitęs pasaulyje ir plačiausiai išvystytas dėl savo plataus pritaikomumo, nes gali būti taikomas beveik visose verslo srityse. Verslo formato franšizė yra ne tik dažniausiai sutinkama, bet ir atspindi franšizės tikrąją esmę, kuri išskiria ją iš kitų verslo organizavimo formų. Šis tipas ryškiausiai atskleidžia pagrindinę franšizės verslo organizavimo mintį – franšizės gavėjas įgyja, teisę naudotis franšizės davėjo sukurtu verslo metodika ir verslo modeliu, o ne tik jo sukurtu prekinio ženklu. Vis tik vieni franšizės veiklos tipai nėra taip griežtai įpareigojantys, kuomet kiti numato griežtai laikytis franšizės davėjo nustatytų reikalavimų ir taip apriboja franšizės gavėjo laisvę priimti tam tikrus sprendimus. Renkantis tiek vieną, tiek kitą franšizės verslo tipą, svarbu išnagrinėti, kokie franšizės verslo galimi privalumai ir trūkumai išskiriami remiantis franšizės verslo praktika.

1.3. Franšizės veiklos modelio privalumai ir trūkumai

Tarptautinės franšizės asociacijos prezidentas Bill Cherkasky yra pasakęs: „Franšizės verslas nėra tobulas, tačiau tai geriausias verslo plėtros planas iš šiuo metu žinomų. Kol niekas nepasiūlė nieko geresnio, jis nusipelno visišką paramą“ Illetschko (2008, p. 21). Tokia išsakyta Bill Cherkasky mintis atspindi, kad niekuomet nėra nieko tobulo, nėra tobulų sistemų ar verslo modelių, taip ir franšizės verslo modelis dar turi kur tobulėti. Tai reiškia, kad šis verslo modelis turi tam tikrų trūkumų, bet turi ir tam tikrų privalumų. Šiame skyriuje nagrinėjamos įvairių autorių įžvalgos apie franšizės verslo modelio trūkumus ir privalumus.

Šiuo metu franšizė yra labiausiai mėgstamas verslo formatas, nes, anot Bohi (2010), „franšizės verslo modelis turi tam tikrų privalumų: reklamą, mokymus, tinklų kūrimą, techninę priežiūrą, paramą ir kitas verslo palaikymo paslaugas, kurių daugelis naujai besikuriančių verslų negali sau leisti arba tiesiog neturi tam patirties“ (Bohi, 2010, p. 15). **Skirtingi autoriai išskiria tokius franšizės verslo modelio privalumus:**

➤ ***Pripažintas prekės ženklas.*** Stiprus ir žinomas prekės ženklas yra labai galingas verslo komponentas. Pagal internetinį žodyną prekės ženklas yra rinkodaros koncepcija, parodanti klientų žinias apie prekės ženklo egzistavimą. Įmonės, norinčios kotiruoti savo verslo franšizę, siūlo tokį prekės ženklą, kuris jau yra pripažintas ir žmonės yra su juo susipažinę (Bohi, 2010). Kaip teigia autoriai Levickaitė, Reimeris (2011), tai „galimybė naudotis plačiai rinkai žinomą vardu“ (Levickaitė, Reimeris, 2011, p. 90). Franšizės gavėjui nebereikia kurti savo skiriamojo prekės ženklo, siekti pripažinimo tarp vartotojų, nes franšizės sutarties atveju jis gauna naudos iš pripažinto ir žinomo prekės ženklo, jo sukurto prestižo ir kartu su juo gauna tą prekės ženklą mėgstantį klientų ratą (Illetschko, 2008). Solidžiam ir teigiamai vertinamam prekės ženklui sukurti reikia prie jo dirbti ne vienerius metus (Žilinskis ir kt., 2008).

➤ ***Lengviau gauti finansinę paramą.*** Bankai ir kredito įstaigos lengviau suteikia finansinę paramą kuriant verslą franšizės pagrindu, nes žino, kad franšizės veiklos procese yra nedidelė rizika. Bankai labiau linkę finansuoti žinomą verslo modelį nei kuriamus naujus verslus (M. Salar, O. Salar, 2014). Bankai remiasi statistika: jie dažnai yra daugiau linkę skolinti pinigus franšizei pirkti, nei skolinti pinigus pradėti verslą vieniems nuo nulio (Glascock, 1986).

➤ ***Mažesnė rizika nesėkmei.*** Pradedant verslą, verslininkams svarbiausia yra mažesnė nesėkmių rizika. Yra didelis skirtumas patekti į naują rinką ir patekti į jau žinomą rinką. Pasak Cavaliere ir Swerdlow (1988), pasaulinio prekybos departamento statistika rodo, kad franšizės verslo nesėkmių skaičius yra gerokai mažesnis už naujai įkurto verslo nesėkmių skaičių. JAV statistika rodo, kad sukūrus naują verslą, tik vienas iš dešimties verslų veikia pelningai po dešimties metų, kuomet devyni iš dešimties franšizės pagrindu įkurtų verslų po dešimties metų dirba pelningai (Glascock, 1986). Statistika Kanadoje rodo, kad franšizės gavėjams yra lengviau pradėti vystyti verslą nei individualiai: 70–80 proc. individualiai įkurtų verslų nepajėgs sėkmingai vystyti veiklos per kelis pirmus metus, tuo tarpu apie 80 proc. franšizės turėtojų pasiseka tai padaryti (Ward, 2010). JAV statistika rodo, kad tik 23 proc. individualiai įkurtų verslų išsilaiko rinkoje 5 metus, po 10 metų veiklą tęsia tik apie 18 proc. Tuo metu, po 5 veiklos metų žlunga tik 8 iš 10 įmonių, veiklą vystančių franšizės pagrindu, po 10 metų – 10 iš 100 verslų (Franchising in Baltic, 2009). Kaip teigia Illetschko (2008), franšizė yra patikrintas planas į „sėkmingą verslo modelį“ (Illetschko, 2008, p. 21), nes blogus verslo sprendimus, priimtus dėl patirties stokos, galima atmesti. Pasauliniai tyrimai rodo, kad per pirmuosius penkerius veiklos gyvavimo metus beveik 80 proc.

savarankiškai įkurtų verslų žlunga, kuomet franšizės sutarčių pagrindu tik 8 proc. Pagal franšizės verslo sutartis veikiančių įmonių pelnas yra 40–50 proc. didesnis nei pradedančiųjų veiklą savarankiškai (Rutkauskaitė, 2008). Franšizės gavėjo šansai verslo sėkmei yra didesni lyginant su naujo verslo steigėju, nes franšizės gavėjui suteikiama jau patikrinto verslo koncepcija ir patyrusių specialistų sukurtos metodikos (Žilinskis ir kt., 2008).

➤ **Įėjimas į rinką.** Vienas iš sunkiausių dalykų verslininkams bandant patekti į rinką yra, kaip tai padaryti. Franšizės verslo modelis pašalina šią problemą, nes suteikia visokeriopą franšizės davėjo pagalbą šiuo aspektu. Franšizės gavėjas gauna visą verslo formą ir koncepciją iš savo franšizės davėjo, kuri apima parengtą rinkodaros strategiją ir planą, plėtros vadovo pagalbą, kokybės standartus ir kontrolę bei tęstinį dvipusį ryšį (M. Salar, O. Salar, 2014). Didelė kaina naujų produktų kūrimo ir naujų rinkų įsiskverbimo rizika yra pagrindinė jėga, skatinanti organizacijas bendradarbiauti (Hitt, 2000). Kaip teigia autoriai Brookes, Altinay (2011), jų atlikto tyrimo metu trijose to paties verslo sektoriaus įmonėse visos įmonės siekė plėstis, o franšizės verslas laikomas perspektyvia priemone greičiau pasiekti šį tikslą. Franšizės davėjas siekė įtraukti įmones į naujas geografines rinkas ir, laikydamasis pageidaujamos patekimo į naujas rinkas strategijos, ieško vietos franšizės partnerių, siekdamas šio tikslo. Dažnai sėkmingą skverbimąsi į rinką stabdo reikalingų finansinių išteklių stoka. Franšizės verslo formato atveju, franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui reikiamą finansavimą (Illetschko, 2008).

➤ **Mažesni pradinio kapitalo poreikiai.** Net ir turėdamas ribotą pradinį kapitalą franšizės gavėjas gali pradėti verslą. Jis gali naudotis ne tik franšizės davėjo metodikomis, kaip išvengti nereikalingų išlaidų, tačiau ir gauti finansinę paramą. Taip franšizės gavėjui sumažėja pirminės sąnaudos ir investavimo rizika, nes jis gauna paramą iš franšizės davėjo įrenginiams, patalpoms, personalo parengimui, reklamai ir kt. Franšizės davėjai dažnai aprūpina franšizės gavėjus verslo pradžia valdyti reikalingu kapitalu (Illetschko, 2008). Kaip teigia Levickaitė, Reimeris (2011), gaunama didelė parama iš franšizės davėjo verslo pradžia: „Veiklos vietos parinkimas, veiklos vietos apipavidalinimas, finansavimas, mokymai, veiklos vietos atidarymas, viešinimas“ (Levickaitė, Reimeris, 2011, p.90),

➤ **Klientų portfelis.** Franšizės versle svarbiausia suprasti, kad klientai žino, kad gali rasti tą pačią kokybę ir tą patį produktą ar paslaugą jų mėgstamo prekės ženklo tinklo parduotuvėse. Dauguma franšizės verslo klientų yra žinomi kaip ištikimi klientai. Nuolatinis klientas yra labiausiai vertingas verslo kapitalas. Pasak Roberto Boscho, „aš norėčiau prarasti pinigus, o ne prarasti klientų pasitikėjimą“ (M. Salar, O. Salar, 2014, p. 517).

Kaip jau minėta anksčiau, franšizės verslo formato modelis nėra tobulas, todėl, žinoma, turi ir tam tikrų trūkumų. **Skirtingi autoriai išskiria tokius franšizės verslo modelio trūkumus:**

➤ **Veiklos mokesčiai.** Kaip jau aptarta, pats franšizės įsigijimas ir verslo pradžia reikalauja mažesnių pradinio investicijų nei verslo kūrimas nuo nulio, tačiau franšizės gavėjui svarbu žinoti, kad be pradinio franšizės mokesčio, bus ir kitų, papildomų: reklamos, periodinių franšizės mokesčių ir t. t. (Žilinskis ir kt., 2008). Pirmiausia, franšizės gavėjai susimoka pradinę įmoką, tačiau vėliau nuolat yra įpareigoti mokėti už franšizės davėjo vadybos paslaugas ir tam tikrus sutartus sutartyje procentus nuo apyvartos (Kotler, 2003). Taigi, franšizės veiklos mokesčius galima išskirti į šiuos: pradinę (įsigijimo) ir nuolatinę franšizės išlaidas. Pradinė franšizės kaina reiškia negrąžinamą, pradinį franšizės mokestį. Franšizės gavėjai prisijungia prie franšizės teikėjo sumokėdami vienkartinį mokestį ir vėliau moka procentinę dalį savo bendrųjų pardavimų, kaip autorinius atlyginimus (Coughlan ir kt., 2003). Nuolatinę franšizės išlaidas sudaro reklamos mokesčiai, įranga bei techninė priežiūra, personalo kvalifikacijos palaikymas, draudimas ir inventorizacija – franšizės davėjo bendrojo pardavimo procentas. Procentinė bendrosios pardavimo apimties dalis paprastai yra 3–10 proc. nuo bendrųjų pardavimų ir tokių mokėjimų, kaip nuoma, kurie yra nustatyti kiekvieną mėnesį (M. Salar, O. Salar, 2014). Kaip teigia Glascock (1986) „patirtis, kurią perkate, yra brangiai kainuojanti“ (Glascock, 1986, p. 222).

➤ **Valdymo apribojimai.** Franšizė suteikia franšizės gavėjams ilgą gairių sąrašą, o franšizės gavėjai privalo laikytis šių taisyklių ir apribojimų. Franšizės gavėjai turi teikti paslaugas klientams ir naudoti tas pačias medžiagas ir įrangą (M. Salar, O. Salar, 2014). Nors franšizės gavėjas yra nepriklausomas ūkinis vienetas, jis negali laisvai priimti svarbių sprendimų. Franšizės gavėjo padalinys turi atitikti franšizės tinklo reikalavimus. Franšizės gavėjas neturi didelės įtakos formuojant prekių ir paslaugų asortimentą ir kainodarą. Remiantis teisės aktais, franšizės davėjas apibrėžia produkto ir rinkodaros strategijas ir daro bet kuriuos kitus sprendimus, darančius įtaką tinklo valdymui (Illetschko, 2008). Levickaitė, Reimeris (2011) nepitaria išsakytam autorių požiūriui ir teigia, kad veiklos laisvės negalima tapatinti su franšizės verslo modelio trūkumu, nes šis apribojimas ir sukuria franšizės formato pagrindą.

➤ **Nesutarimai dėl sutarties sąlygų.** Franšizės sutarties terminas yra ribojamas ir dauguma sutarties punktų negali būti diskutuoti. Tai vėl galima traktuoti, kaip franšizės gavėjo savarankiškumo apribojimą, dėl ko gali kilti nesutarimų tarp abiejų franšizės sutarties šalių. Taip pat franšizės davėjas dažniausiai riboja galimybę nutraukti sutartį.

➤ **Verslo sėkmės priklausomybė nuo franšizės davėjo.** Jeigu verslo organizacija siūlo franšizę, tai dar neužtikrina, kad franšizės davėjo veikla yra sėkminga. Kartais franšizės pardavėjas yra suinteresuotas parduoti kuo daugiau savo veiklos franšizės vienetų, neatsižvelgiant į tai, sėkmingai ar ne veikia jo verslo formatas (Ward, 2010). Silpnas ar nepakankamai profesionalus franšizės davėjas savo verslo problemomis gali padaryti neigiamą poveikį franšizės gavėjo verslui.

Remdamiesi pagrindiniais išskiriamais franšizės verslo formato privalumais ir trūkumais autoriai M. Salar, O. Salar (2014), parengė SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) franšizės analizės modelį. SSGG analizė yra svarbi sprendimų priėmimo priemonė, kuri paprastai naudojama sistemingai analizuoti strategines situacijas, nustatyti organizacijų lygmenį, nagrinėjant jų vidinę ir išorinę aplinką (Gao, Peng, 2011). Nustačius šiuos veiksnus, kuriamos veiklos strategijos, kurios gali remtis stipriosiomis pusėmis, šalinti silpnybes, išnaudoti galimybes ir kovoti su grėsmėmis (Dyson, 2004). Ši analizė padeda organizacijoms nustatyti ir jų teigiamus bei neigiamus veiksnus, parengti ir patvirtinti veiklos strategiją, kuri tinkamai atitiks šiuos veiksnus (Gao, Peng, 2011). SSGG analizė panaudota, norint nustatyti, kokie yra franšizės verslo modelio privalumai – stiprybės, trūkumai – silpnybės, grėsmės ir galimybės. Autorių išgrynintos franšizės veiklos modelio savybės susistemintos 2 lentelėje.

2 lentelė

Franšizės verslo modelio SSGG analizė (sudaryta darbo autorės pagal M. Salar, O. Salar, 2014, p. 517)

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Pripažintas prekės ženklas. • Mažesnė rizika nesėkmei. • Įėjimas į rinką. • Klientų portfelis. • Lengviau gauti finansinę paramą. • Mažesni pradinio kapitalo poreikiai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos mokesčiai. • Valdymo apribojimai. • Nesutarimai dėl sutarties sąlygų. • Verslo sėkmės priklausomybė nuo franšizės davėjo.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Rinkos plėtros galimybės. • Galimybė vystyti nuosavą verslą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tęstinis esamų franšizę turinčių konkurentų augimas. • Kiti nauji franšizės konkurentai, patekantys į rinką. • Prekės ženklo įtakos mažėjimas rinkoje. • Naujų verslo modelių atsiradimas.

Analizuojant 2 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad autorių išskiriamos stiprybės yra franšizės verslo privalumai, o silpnybės – trūkumai. Taikant šį verslo modelį, svarbiausia remtis pagrindinėmis jo suteikiamomis stiprybėmis ir jomis naudojantis stengtis pašalinti išskiriamas silpnybes – trūkumus. Šių autorių sudaryta SSGG analizė išryškino ir dvi šio verslo modelio galimybes, kuriomis taip pat gali pasinaudoti franšizės verslo formato naudotojai. Šis verslo modelis sukuria palankesnes rinkos plėtros galimybes bei suteikia galimybę vystyti nuosavą verslą ir tapti verslininku, net ir neturint pakankamai patirties, įgūdžių versle ir didelio nuosavo kapitalo. Tačiau, analizuojant išorinę franšizės verslo aplinką, išryškėjo ir pagrindinės kylančios grėsmės: esami franšizę turintys konkurentai ir jų augimas, naujų franšizės konkurentų atsiradimas ir jų

patekimas į rinką, franšizės prekės ženklo svarbos mažėjimas rinkoje ir naujų verslo modelių atsiradimas rinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad franšizės verslo modelis turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Tačiau, visų pirma, franšizė siūlo žinomą prekės ženklą, kuris yra labai svarbu klientams ir pirkėjams, nes pradėjus verslą su žinomu prekės ženklu yra mažesnė nesėkmės rizika. Franšizė suteikia lengvesnę verslo pradžią, sklandesnę ir paprastesnę įėjimą į rinką. Verslininkams, kurie neturi pakankamai kapitalo franšizės pirkimui, lengviau gauti finansinę paramą iš bankų franšizės įsigijimui, nei pradėdant veiklą nuo nulio. Tačiau, tai nereiškia, kad šis verslo modelis neturi jokių trūkumų. Pagrindiniai trūkumai yra dideli veiklos mokesčiai, priklausomybė arba valdymo apribojimai, kuriuos, galbūt, ne visai pelnytai galima laikyti trūkumu, nes šie nustatyti apribojimai ir sukuria franšizės verslo formato pagrindą. Franšizės gavėjo verslo sėkmė yra lygiagreti franšizės davėjo verslo sėkmei. Griežtos franšizės sutarties sąlygos ir taisyklės sudaro franšizės verslo formato pagrindą, o be išsamių taisyklių nebūtų jokių susitarimų tarp bendrovių ir franšizės verslo modelis taip sparčiai nesiplėstų, kaip tai vyksta šiandien. Norint imtis šio verslo formato svarbu įvertinti, tiek jo teikiamus privalumus, tiek trūkumus ir tik tada priimti galutinį sprendimą. Didelę įtaką franšizės verslo modeliui turi ir teisinis reglamentavimas.

1.4. Teisinis franšizės verslo reglamentavimas

Franšizė, kaip verslo forma, šiuo metu yra įsitvirtinusi daugelyje pasaulio šalių, tačiau tik nedaugelis jų yra išleidusios specialius franšizei skirtus įstatymus. Taip yra todėl, kad franšizė yra komercinis susitarimas tarp dvejų juridinių asmenų ir franšizės sutartis turėtų būti sudaroma jau reglamentuotais verslo teisės aktais. JAV pavyzdys, kur franšizės teisės aktai buvo išleisti anksčiausiai rodo, kad kai įstatymų leidžiamasis organas šalyje pradeda reguliuoti tokius sudėtingus komercinius susitarimus kaip franšizė, dažniausiai nukenčia verslo raida ir stipriai išauga susitarimo laikymosi kaina. Todėl ilgai daugelis šalių ir toliau nesikišo į franšizės verslą ir leido vykti šio segmento savireguliacijai, kuri tam tikrą laiką veikė gana gerai. Ilgainiui, kuomet franšizės versle atsirado nesąžiningų žaidėjų, kurių tikslas buvo parduoti kuo daugiau franšizės vienetų, nesvarbu ar jos veikia sėkmingai ar ne, taip atsirado nemažai nukentėjusių, patyrusių nemažai finansinės žalos (Illetscko, 2008). Nors didžioji dalis franšizės verslo segmento dalyvių veiklą vykdė pagal taisykles, tačiau susidūrusios su išaugusiu spaudimu dėl apgavysčių, bandydamos apdrausti šios verslo formos žaidėjus ir kitos šalys pamažu ėmė sekti JAV pavyzdžiu ir pradėjo leisti franšizės susitarimus reglamentuojančius įstatymus. Po JAV, tai padarė Kanada ir Prancūzija. Vėliau franšizės verslą reglamentuojančių valstybių padaugėjo, tačiau 1999 metais jų buvo tik 16.

Lietuva, kaip ir daugelis pasaulio šalių, ganėtinai ilgai neturėjo franšizės santykių teisinio reguliavimo. Franšizės verslo santykiai ir sutartys buvo sudaromos ir vykdomos pagal bendruosius

teisės aktus – bendraisiais civilinės ir sutarčių teisės principais. Laikui bėgant, Lietuva irgi turėjo sekti pasaulio pavyzdžiu, kai Europos šalyse buvo pradėti leisti specialūs teisės aktai franšizės verslo santykių reguliavimui. Lietuvoje 2001 metų liepos 1 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (toliau – LR civilinis kodeksas). Šiame LR civiliniame kodekse buvo nustatytas franšizės teisinis reguliavimas, franšizei skiriant visą 6 civilinio kodekso XXXVII skyrių – „Franšizė“, kuriame šį teisinį santykį reglamentuoja 6.766-6.779 straipsniai. Franšizės sutarties reglamentavimas šiame kodekse nėra itin griežtas ir paliekantis erdvės sutarties šalims nustatyti tarpusavio įsipareigojimus dvišalėje sutartyje (Žilinskis ir kt., 2008). Šiuo aspektu R. Švirinas (2004) pasisako taip „franšizės sutartis – tai abipusiškai naudingo bendradarbiavimo tarp išimtinių teisių turėtojo ir naudotojo, kuris turi galimybę ir norą veiksmingai pasinaudoti šiomis išimtinėmis teisėmis, formos įtvirtinimas“ (Švirinas, 2004, p.176),

Pagrindiniai franšizės sutarties reglamentavimo aspektai:

➤ ***Franšizės sutarties samprata.*** Civilinio kodekso 6.766 straipsnio 1 dalyje pateikiamas franšizės sutarties apibrėžimas, kur nurodama, kad viena šalis, kuri yra laikoma teisių turėtoja, įsipareigoja perduoti, už atlygį, kitai šaliai, kuri laikoma naudotoju, tam tikram, nustatytam, terminui arba neterminuotai, teisę naudotis verslo tikslais išimtinių teisių, priklausančių teisių turėtojui, visuma (teise į firmos vardą, teise į prekių ar verslo paslaugų ženklą, teise į saugomą komercinę (gamybinę) informaciją ir kt.), o kita šalis privalomai įsipareigoja už tai sumokėti nustatytą atlygį sutartyje. Tik verslo įmonės ir juridiniai asmenys gali būti franšizės sutarties šalimis.

➤ ***Franšizės sutarties forma.*** Sutartis būtinai turi būti rašytinė, nes kitaip ji nelaikoma galiojančia. Franšizės sutartis Lietuvoje yra registruojama Lietuvos Respublikos juridinių asmenų registre, kuriame yra įregistruotas franšizės davėjas. Jeigu franšizės sutarties dalykas yra pramoninės nuosavybės objektas, tuomet, sutartį būtina įregistruoti ir valstybiniame patentų biure (Civilinio kodekso 6.766 straipsnis). Kaip teigia Sūdžius (2001) ir Bagdonas (2000) be bendrinių ir technologinių klausimų į franšizės sutartį gali būti įtraukiami klausimai susiję su personalo mokymu, rinkos tyrimais ir reklama, draudimu, apskaita ir atskaitomybėmis, finansavimu, garantu imant kreditą, įrengimų komplektavimu ir nuoma, aprūpinimas prekėmis, medžiagomis, žaliavomis, kontrolė ir konsultavimas, personalo kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas, aprūpinimas literatūra, instrukcijomis ir metodinėmis priemonėmis. Autoriai Žilinskis, Malkin ir kt. (2008) išskiria tris franšizės sutarčių rūšis:

○ *Paslaugų franšizės sutartys*, kuriose nurodama, kad franšizės davėjas pateikia nurodymus, kaip teikti paslaugas, o franšizės gavėjas, naudojasi jam suteiktomis išimtinėmis teisėmis.

- *Gamybos franšizės sutartys*, kuriose nurodoma, kad franšizės gavėjas gamina prekes pagal franšizės davėjo nurodymus ir šias prekes vėliau parduoda, paženklintas prekės ženklu, kuris priklauso franšizės davėjui.

- *Platinimo franšizės sutartys*, kuriose nurodoma, kad franšizės gavėjas gali parduoti prekes, kurios dažniausiai būna pagamintos franšizės davėjo arba tiesiogiai įsigytos iš franšizės davėjo ar jo nurodytų asmenų. Franšizės gavėjas gali parduoti šias prekes konkrečioje prekių parduotuvėje, pažymėtoje franšizės davėjo prekės ženklu.

Remdamasis I. Dainauskienės požiūriu Sūdžius (2001) išskyrė keturis galimus franšizės sutarčių tipus:

- *Produkcijos (prekių ar paslaugų) pardavimo* – sutartis sudaroma tarp produkcijos gamintojo ir pardavėjo, kurios metu pardavėjas palaikomas franšizės davėjo reklama, prekės ženklu, prekybos metodais ir priemonėmis, įranga.

- *Mažmeninės prekybos* – prekybinės įmonės palaiko franšizės sutartinius ryšius su didmeninės prekybos firma. Palaikomas bendras prekių asortimentas, reklama, prekės ženklas, bendra asortimento kainų politika. Ribojamas prekių šaltinių pasirinkimas, prekybos priemonės ir būdai.

- *Tarptautinės* – dažniausiai taikomos tarptautinio turizmo, restoranų, greito maitinimo įstaigoms.

- *Kompleksinės pramoninės-prekybinės* – apima licencijų, reklamos, rangos, nuomos, lizingo ir kt. sutartis.

Sūdžius (2001) įvardino ir pagrindines franšizės sutarčių dalis, kurios turi būti aptartos franšizės sutartyje:

- Objektas, subjektai, tikslai, laikas;
- Pradinis mokestis, apyvartos ir kiti papildomi mokesčiai, atsiskaitymo tvarka;
- Franšizės gavėjo (naudotojo) statusas, veiklos pobūdis, produkcija, organizacinė struktūra;

- Franšizės davėjo (turėtojo) teisės ir įsipareigojimai;

- Franšizės gavėjo (naudotojo) teisės ir įsipareigojimai;

- Atsakomybė už sutarties pažeidimus;

- Sutarties atnaujinimo ir pratęsimo sąlygos;

- Pardavimas ar pardavimo galimybės;

- Prekių ženklų, kitos simbolikos, reklamos ir kitų priemonių naudojimo sąlygos;

- Apskaita ir atskaitomybė, kontrolės galimybės;

- Sutarties nutraukimas ir padariniai.

Kaip teigia autorius Tatol (2008) franšizės sutartis susideda iš tokių požymių:

- Konsensualinė sutartis – iškart nuo sutarties pasirašymo atsiranda abiejų šalių pareigos ir teisės.
- Rašytinė sutarties forma privaloma – kitu atveju sutartis laikoma negaliojančia.
- Neterminuota arba terminuota – sutartis gali būti sudaryta tiksliai sutartam abiejų šalių terminui arba neterminuota.
- Dvišalė – sutartis sudaroma tarp dvejų šalių, kurių kiekviena prisiima tam tikras pareigas ir įgyja tam tikras teises;
- Atlygintina – sutartyje nustatomas atlygis, kurio dydį ir mokėjimo tvarką pačios sutarties šalys ir turi apspręsti.

➤ **Franšizės davėjo ir gavėjo pareigos.** Civilinis kodeksas apibrėžia pagrindines franšizės sutarties šalių pareigas. Franšizės teisių turėtojo arba franšizės davėjo pareigos apibrėžiamos 6.770 straipsnyje, o franšizės teisių naudotojo arba franšizės gavėjo pareigos reglamentuotos 6.771 straipsnyje. Abejų sutarties šalių pareigos susistemintai pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė

Pagrindinės franšizės sutarties šalių pareigos (sudaryta darbo autorės pagal LR civilinį kodeksą, 2011; Sūdžių, 2001; Ambrasienę ir kt., 2004)

Franšizės teisių turėtojo (davėjo) pareigos	Franšizės teisių naudotojo (gavėjo) pareigos
<ul style="list-style-type: none"> • Perduoti naudotojui techninius ir komercinius dokumentus ir kitą būtiną pagal sutartį informaciją. • Instruktuoti ir konsultuoti gavėją ir jo personalą visais klausimais, susijusiais su jam priskirtų teisių įgyvendinimu. • Išduoti gavėjui licencijas ir užtikrinti jų tinkamą įforminimą. • Užtikrinti franšizės sutarties įregistravimą. • Teikti gavėjui nuolatinę techninę ir konsultacinę pagalbą, padėti apmokant personalą. • Kontroliuoti pagal franšizės sutartį gaminamos produkcijos ar suteikiamų paslaugų kokybę. • Informuoti gavėją apie jo veiklos trūkumus. • Užtikrinti reklamos ir kitas rinkodaros priemones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Savo veikloje naudoti franšizės sutartyje nustatytu būdu franšizės davėjo prekinį ar paslaugų ženklą, firmos vardą. • Užtikrinti pagal franšizės sutartį gaminamos produkcijos ar suteikiamų paslaugų kokybę. • Laikytis franšizės davėjo instrukcijų dėl teisių naudojimo, komercinių patalpų išorės ir vidaus apipavidalinimo. • Teikti papildomas paslaugas pirkėjams, kurias jie galėtų įgyti tiesiai iš teisių turėtojo. • Neatskleisti franšizės davėjo konfidencialios informacijos, komercinių ar gamybinių paslapčių. • Sudaryti subfranšizės sutartį, jeigu taip buvo sutarta sutartyje. • Informuoti pirkėjus, kad gavėjas veikia pagal franšizės sutartį ir turi teisę naudoti davėjo prekės ar paslaugos ženklą. • Mokėti sutartyje nustatytą atlygį davėjui.

3 lentelėje pateiktos franšizės sutartyje numatytos abiejų šalių pareigos, kurių tinkamas laikymasis padeda išlaikyti franšizės, kaip verslo formato, vientisą sandarą, efektyvų valdymą, kontrolę ir pelningą funkcionavimą. Kaip teigia Gruodis (2006), nors civilinis kodeksas ir reglamentuoja franšizės teisių turėtojo ir naudotojo santykius ir pareigas, labai svarbu sudarant

franšizės sutartį aiškiai susiderinti dėl dispozityvių įstatymo normų taikymo, kurios palieka sutarties šalims laisvę pasirinkti priimtinausias sąlygas ir derėtis tarpusavyje.

Nors Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas tapo reikšminga priemone reglamentuojančia franšizės verslo sutarčių sudarymą, didelę reikšmę šiai verslo formai sudaro ir kiti teisės aktai, kurių privalu laikytis sudarant franšizės sutartis. Autoriai Malkin, Michailovska ir kt. (2013) išskiria tokius franšizės verslo formatui svarbius teisės aktus:

- *Mokestiniai teisės aktai:* Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas, Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas, Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymas;
- *Teisės aktai konkurencijos teisės srityje:* Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas ir jį paaiškinantys poįstatyminiai teisės aktai;
- *Intelektinės nuosavybės apsaugą reglamentuojantys teisės aktai:* Lietuvos Respublikos patentų įstatymas, Lietuvos Respublikos prekių ženklų įstatymas, Lietuvos Respublikos dizaino įstatymas, Lietuvos Respublikos autorių ir gretutinių teisių įstatymas ir kt.

Juodka (2008) be anksčiau išvardintų teisės aktų išskiria ir šiuos svarbius reglamentus:

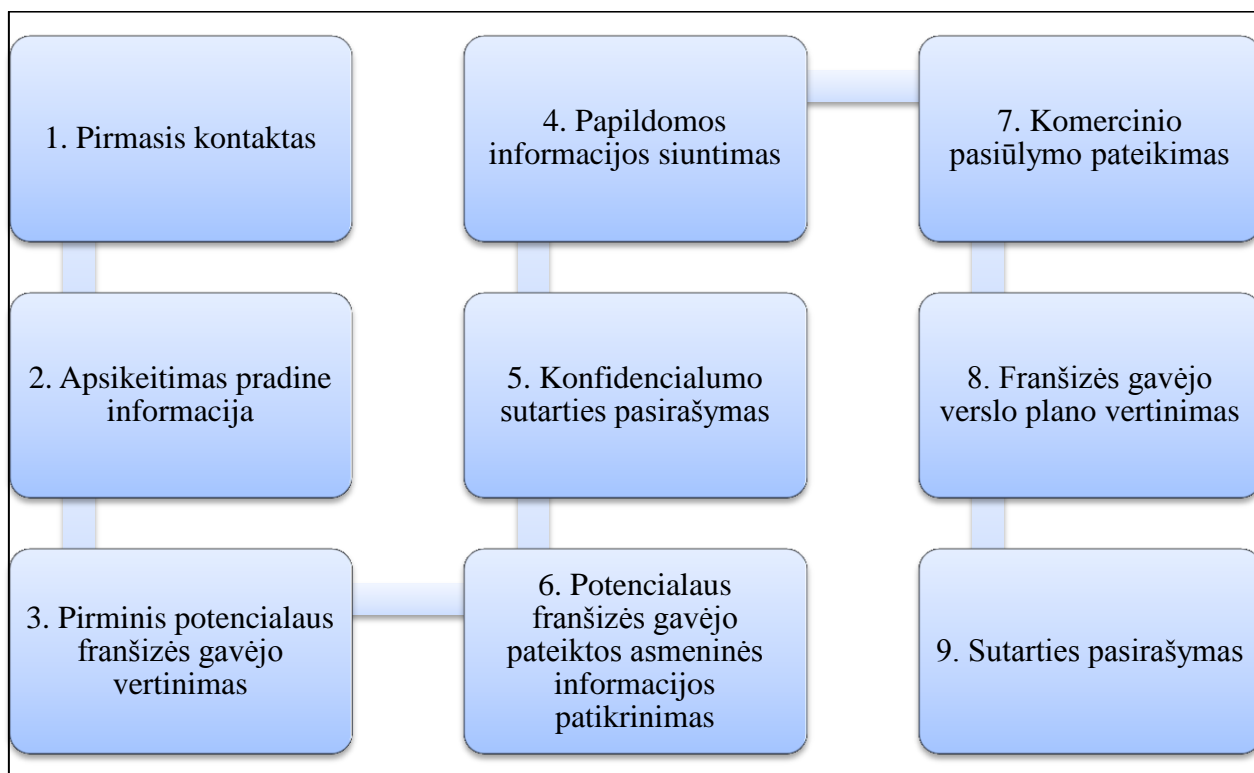
- Aukščiau išvardintus įstatymus detalizuojantys poįstatyminiai teisės aktai;
- Tarptautinės sutartys (ypatingai mokesčių srityje);
- Europos Sąjungos teisės aktai ir direktyvos.

Apibendrinant, galima teigti, kad naujajame Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse atsiradęs franšizės sutarties teisinis reglamentavimas palengvino verslininkų sutarimą dėl tam tikrų franšizės sutarties punktų ir padeda išvengti daugelio nesusipratimų sudarant franšizės sutartis. Civiliniame kodekse aiškiai apibrėžtos abiejų franšizės sutarties šalių teisės ir pareigos, nustatytos pagrindinės franšizės sutarties dalys. Vis tik šis reglamentas nėra itin griežtas ir palieka erdvės sutarties šalims nustatyti tam tikrus tarpusavio įsipareigojimus ir pačioje sutartyje. Todėl franšizės verslo formatą papildomai reguliuoja ir kiti teisės aktai bei reglamentai: mokestiniai, konkurencijos, intelektinės nuosavybės, tarptautinės sutartys ir Europos Sąjungos direktyvos. Dauguma autorių pastebi, kad franšizė vis plačiau taikoma įvairiose verslo srityse ir šakose, todėl sudėtingesnėmis tampa ir franšizės sutartys. Todėl labai svarbu sutarti sąlygas, kurios tenkintų abi sutarties šalis: franšizės teisių turėtoją ir šių teisių naudotoją. Franšizės teisinis reglamentas daro didelę įtaką franšizės pirkimo ir pardavimo procesui.

1.5. Franšizės pardavimo ir pirkimo procesas

Šioje dalyje pateikiami pagrindiniai franšizės davėjo ir potencialaus franšizės gavėjo tarpusavio derinami franšizės pardavimo ir pirkimo veiksmai, kuriuos atlikus yra pasirašoma

franšizės sutartis. Prieš pasirašant sutartį svarbu susipažinti su bendru franšizės pardavimo ir pirkimo procesu ir detaliau panagrinėti franšizės pardavimo proceso veiksmus ir etapus, kurie svarbūs, franšizės davėjams ir franšizės pirkimo veiksmus ir etapus, kurie aktualūs franšizės pirkėjams. 4 paveiksle pateikiamas bendras franšizės pardavimo ir pirkimo procesas, kuris atspindi proceso metu vykstančius veiksmus ir įgyvendinamus etapus.



4 pav. Franšizės pardavimo ir pirkimo procesas (adaptuota pagal Malkin, Malkina, 2014)

Franšizės pardavimo ir pirkimo procese (žr. 4 pav.), kuris sudarytas remiantis autorių Malkin, Malkina (2014) požiūriu, galima išskirti devynis pagrindinius franšizės pardavimo ir pirkimo proceso etapus. Šie etapai vyksta nuosekliai vienas kitam, kad užtikrintų sklandų pardavimo ir pirkimo procesą ir galiausiai sėkmingą sutarties tarp abiejų šalių pasirašymą. Aktualu detaliau panagrinėti visus etapus, jų esmę bei kokią naudą šie veiksmai ir etapai suteikia tiek vienai, tiek kitai šaliai. **Franšizės pardavimo ir pirkimo proceso etapai:**

1. Pirmasis kontaktas. Franšizės pirkimo ir pardavimo proceso iniciatorius dažniausiai yra franšizės pirkimu besidomintis asmuo – franšizės gavėjas. Franšizės gavėjas susidomėjęs tam tikra franšizės veiklos forma ieško būdų susiekti su franšizės davėju: paštu, telefonu, el. paštu, parodoje, verslo susitikime ar tiesiogiai vykstant į franšizės davėjo biurą. Šis pirmasis kontaktas, labai svarbus, nes jo metu potencialus franšizės gavėjas-pirkėjas turi išreikšti suinteresuotumą dėl franšizės įgijimo ir parodyti pasiryžimą dėl franšizės derybų proceso pradžios.

2. Apsikeitimas pradine informacija. Prieš pradėdant derybas abi šalys turi gauti

pagrindinę informaciją viena apie kitą. Franšizės davėjas pirmojo kontakto metu gauną užklausa iš franšizės gavėjo, tuomet, franšizės davėjas atsakomąja forma siunčia reikalingą pradinę informaciją potencialiam franšizės gavėjui. Franšizės davėjas dažniausiai siunčia trumpą verslo modelio pristatymą ir tam tikrus klausimus potencialiam franšizės gavėjui. Siunčiamų klausimų tikslas gauti iš potencialaus gavėjo atsakymus, apie jo tinkamumą verslui pagal franšizės sutartį. Pagrindiniai užduodami klausimai franšizės gavėjui: išsilavinimas, darbinė patirtis, nuosavo verslo patirtis, investicijų sumos, kuriomis disponuoja verslas, planuojami lūkesčiai pradedant verslą pagal franšizę, suinteresuotumas ir kt. Gavęs klausimus franšizės davėjas juos išsianalيزuoja, užpildo ir išsiunčia klausimyną franšizės davėjui atgal.

3. Pirminis potencialaus franšizės gavėjo vertinimas. Franšizės davėjas vertina franšizės gavėjo atsiųstą užpildytą klausimyną ir pateiktą informaciją. Vertinama potencialaus franšizės gavėjo patirtis versle, jo lūkesčiai, motyvacija, planuojamos investicijos ir finansinės galimybės. Išnagrinęs klausimyną franšizės davėjas įvertina ar potencialus gavėjas atitinka keliamus reikalavimus.

4. Papildomos informacijos siuntimas. Franšizės davėjas teigiamai įvertinęs klausimyną ir potencialaus gavėjo tinkamumą keliamiems reikalavimams siūlo gavėjui derybas tęsti toliau. Gavėjui siunčiama papildoma ir platesnė informacija apie įmonės veiklą ir plėtrą, detalesnė informacija apie prekes ar paslaugas, pristatoma franšizės verslo koncepcija.

5. Konfidencialumo sutarties pasirašymas. Norint pereiti į likusius franšizės pirkimo-pardavimo etapus, pasirašoma konfidencialumo sutartis tarp davėjo ir gavėjo. Ši sutartis reikalinga tam, kad vykstant tolimesnėms deryboms franšizės davėjas galėtų saugiai atskleisti informaciją, kuri yra konfidenciali arba susijusi su komercinėmis paslaptimis. Tokia informacija gali būti susijusi su finansiniais ir investiciniais planais, mokesčiais taikomais franšizės verslo formatui, detalesnė informacija apie pačią franšizės sutartį ir jos punktus ir detales.

6. Potencialaus franšizės gavėjo pateiktos asmeninės informacijos patikrinimas. Franšizės davėjui itin svarbu, ar informacija, kurią klausimyne nurodė potencialus gavėjas yra teisinga todėl norėdamas tuo įsitikinti davėjas gali paprašyti pateikti tam tikrus, informaciją pagrindžiančius dokumentus ar pažymas. Gali būti prašoma pažymos dėl įsiskolinimo valstybinėms institucijoms, teistumo, veiklos finansinės atskaitomybės dokumentų, pajamų deklaracijų, dokumentų įrodančių disponavimą nuosavybe, planuojama investicijų suma.

7. Komercinio pasiūlymo pateikimas. Davėjas patikrinęs visą reikalingą gavėjo asmeninę informaciją ir įsitikinęs pateiktų duomenų teisingumu, priima sprendimą dėl perėjimo prie finansinių sąlygų derinimo su gavėju. Franšizės davėjas ruošia ir pateikia gavėjui komercinį pasiūlymą, kuriame nurodomi franšizės pradiniai ir periodiniai atlygiai ir kitos būtinos sąlygos, susijusios su franšizės įsigijimo.

8. *Franšizės gavėjo verslo plano vertinimas.* Franšizės davėjas turi atsakingai įvertinti ar gavėjo pasirinkta rinka, teritorija turės potencialą prekėms parduoti ar paslaugoms suteikti, ar gavėjo numatytoje rinkoje bus galima sėkmingai vystyti verslą franšizės pagrindu. Tam, kad franšizės davėjas galėtų įvertinti šias sąlygas, dažnai franšizės gavėjų yra prašoma, surinkti ir pateikti informaciją vertinimui apie toje rinkoje ar teritorijoje vyraujančias rinkos sąlygas, dėsningumus, rinkos dydį – gyventojų ir įmonių skaičius, konkurentus veikiančius toje rinkoje, vartotojų perkamąją galią – disponuojamas pajamas ir kt. Surinkus reikalingą informaciją apie planuojamą rinką, dažniausiai, prašoma ją įforminti parengiant verslo planą būsimam franšizės verslo formato veiklos padaliniiui. Dažnai ir pats franšizės davėjas norėdamas apsisaugoti, renka informaciją apie numatytą gavėjo rinką, atlieka rinkos patrauklumo tyrimą, kad įsivertintų ar numatytoje rinkoje yra paklausa, kurią potencialaus padalinio atidarymas galėtų patenkinti. Parengtas gavėjo verslo padalinio planas turi patvirtinti paties davėjo surinktus duomenis rinkoje ir taip davėjas dar kartą gali įvertinti ar gavėjas turi supratimą apie planuojamą verslą, rinkos pasirinkimą, atskleidžia gavėjo organizavimo ir planavimo kompetencijas.

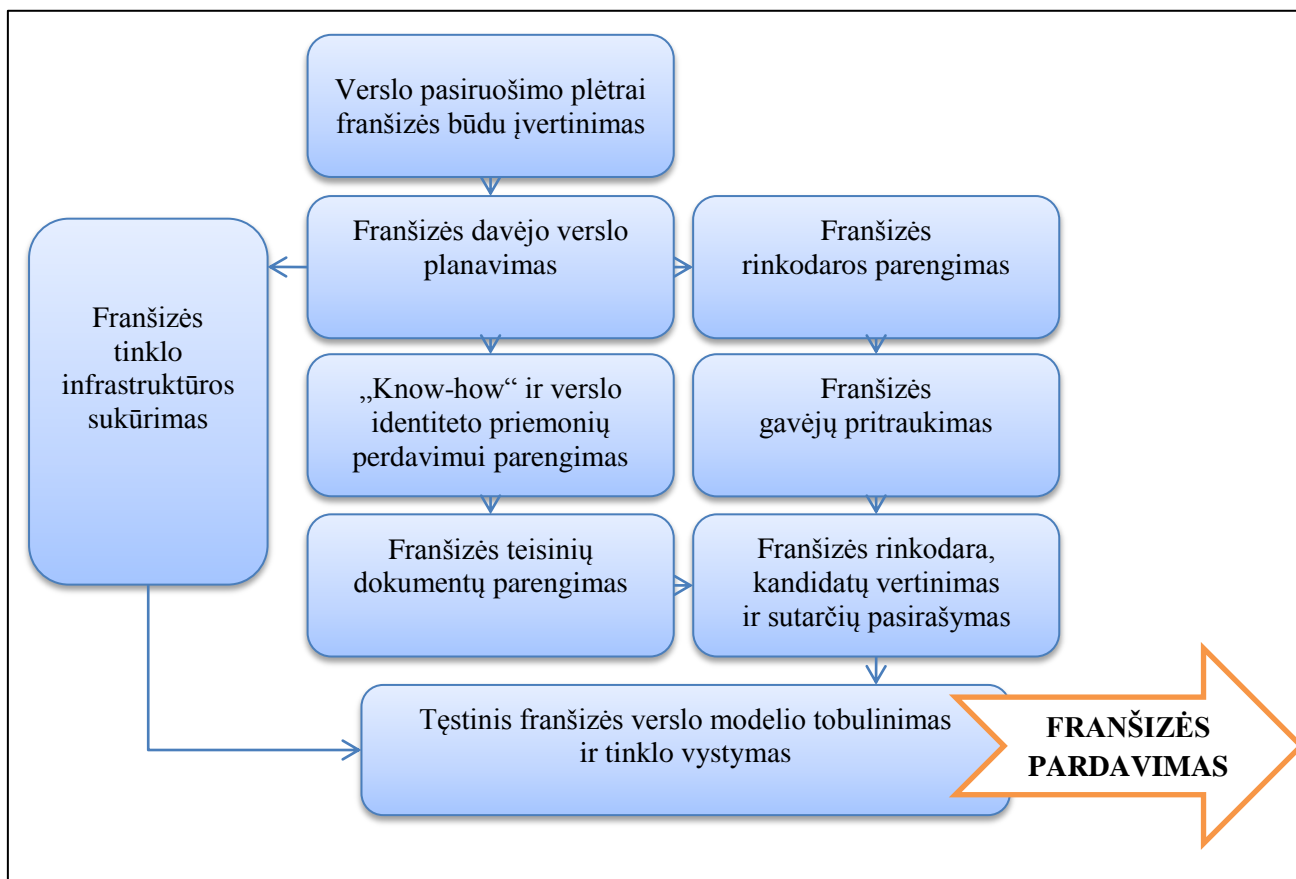
9. *Sutarties pasirašymas.* Jeigu ankstesni etapai praėjo sklandžiai ir šalims pavyko suderinti jų įgyvendinimui reikalingus procesus rengiamasi šalių derybų proceso užbaigimo etapui – franšizės sutarties pasirašymui. Franšizės davėjas turi parengęs sutarties šabloną, kurio tam tikros sąlygos išimtiniais atvejais gali būti pakeisto pagal atskirą susitarimą su gavėju.

Apibendrinant šiuos devynis autorių Malkin, Malkina (2014) išskirtus franšizės pardavimo ir pirkimo proceso etapus galima teigti, kad lemiamą žodį, vis tik, turi tarti franšizės davėjas. Jeigu franšizės davėjas nori ne tik užsidirbti parduodamas franšizę, bet išlaikyti tvirtą savo verslo formatą, turi ypatingai analizuoti potencialius savo verslo franšizės gavėjus. Aktualu plačiau panagrinėti franšizės pardavimo etapus, kad būtų galima išsamiai įvertinanti franšizės davėjo poziciją visame franšizės pardavimo ir pirkimo procese.

1.5.1. Franšizės pardavimas

Franšizės verslo formato pardavimas – ilgalaikė įmonės veiklos strategija. Įmonei suplanavus pradėti savo verslo franšizės pardavimus, pirmiausia, turi būti parengti įmonės strateginiai sprendimai, nustatyti tikslai ir priemonės jiems pasiekti. Šiam tikslui pasiekti turi būti numatyti ištekčiai bei kryptingai įgyvendinami sprendimai, kurie padės pasiekti strateginius tikslus. Norint parduoti savo verslo formato franšizę, pirmiausia, reikia sukurti franšizės tinklo infrastruktūrą (žr. 5 pav.). Būsimas franšizės davėjas žino, kad gavėjai pirkdami franšizę tikisi vystyti pelną nešantį verslą, kurį sugebėtų išvystyti per trumpesnę laiką nei tai darytų patys be žinomo prekės ženkle ir su mažesne rizika. Franšizė turi būti patraukli gavėjui, kad jis norėtų

prisijungti prie šio verslo formato, tik prisidedant gavėjams franšizės tinklas gali plėstis todėl davėjai turi sukurti sėkmingą verslo plėtros modelį, palankias franšizės sutarties sąlygas, paramą ir pagalbą gavėjams vystant verslą bei efektyvius valdymo sprendimus. Visa tai franšizės davėjai gali pasiūlyti tik *sukūrę palankią vystymui franšizės verslo infrastruktūrą*, kuri padėtų jiems sėkmingai parduoti savo verslo formato franšizę. Franšizės verslo pardavimo infrastruktūra ir jos etapai pateikti 5 pav. remiantis autorių Malkin, Malkina (2014) išvalgomis.



5 pav. Franšizės verslo pardavimo infrastruktūra (adaptuota pagal Malkin, Malkina, 2014)

Analizuojant 5 pav., pirmiausia, norint pradėti kurti franšizės verslo infrastruktūrą reikia *įvertinti ar verslas yra pasirengęs plėtrai franšizės būdu*. Verslininkas turėtų išsinauginėti ar jo verslas tinkamas plėsti franšizės būdu bei turi įsivertinti, kokią nauda pats gaus ir ko tai gali pareikalauti iš jo. Teisingas savo verslo įsivertinimas parodo ar jo verslas pasiruošęs plėstis franšizės būdu, o gal kažkuriuose srityse dar turi būti atlikti patobulinimai, kad būtų galima imtis franšizės verslo ir kol kas pasirinkti kitą būdą veiklai plėtoti. Sėkmingas franšizės verslo modelis galėtų būti toks, kurį galima įvertinti šiomis prasmėmis:

1. *Verslas sugeba patenkinti kintančius galutinių vartotojų poreikius* – jeigu sugebama prisiderinti prie kintančių vartotojų poreikių, jų dinamikos, sėkmingai konkuruoti ir prisitaikyti kintančioje aplinkoje, toks verslo modelis gali būti galimybe plėtojimui franšizės būdu.

2. *Verslas įrodė savo gebėjimą generuoti pelną* – verslas turi gebėti ne tik prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių, bet ir parodyti gerą to rezultatą – pelną. Jeigu verslas geba generuoti pelną įvairiais laikotarpiais, tai parodo, kad jis gali būti sėkmės pavyzdžiu.

Jeigu įvertinus šiuos aspektus nuspręsta pereiti į kitą infrastruktūros kūrimo etapą – *franšizės verslo planavimą* – tuomet, pirmiausia, reikia kelti klausimus, kokia yra šio verslo ilgalaikė vizija, kokia misija ir kokių tikslų siekiama iš šio verslo. Tam reikalinga nusimatyti ir ilgalaikę veiklos strategiją, kuri numatytų tinklo geografinę plėtrą, išnagrinėti naujų geografinių rinkų sąlygas, įsivertinti, ar jose galima atkartoti tinklo plėtrą, numatyti planuojamas investicijas ir gautiną grąžą, reikalingų išteklių pakankamumą. Šiems aspektams išgryninti reikalinga iširti išorinę aplinką bei parengti franšizės tinklo veiklos koncepciją. Nusprendus vykdyti veiklą franšizės pagrindu, turi būti rengiama ir franšizės rinkodara, kad potencialūs franšizės gavėjai sužinotų apie verslo plėtrą franšizės būdu ir taip būtų pritraukiami potencialūs franšizės gavėjai.

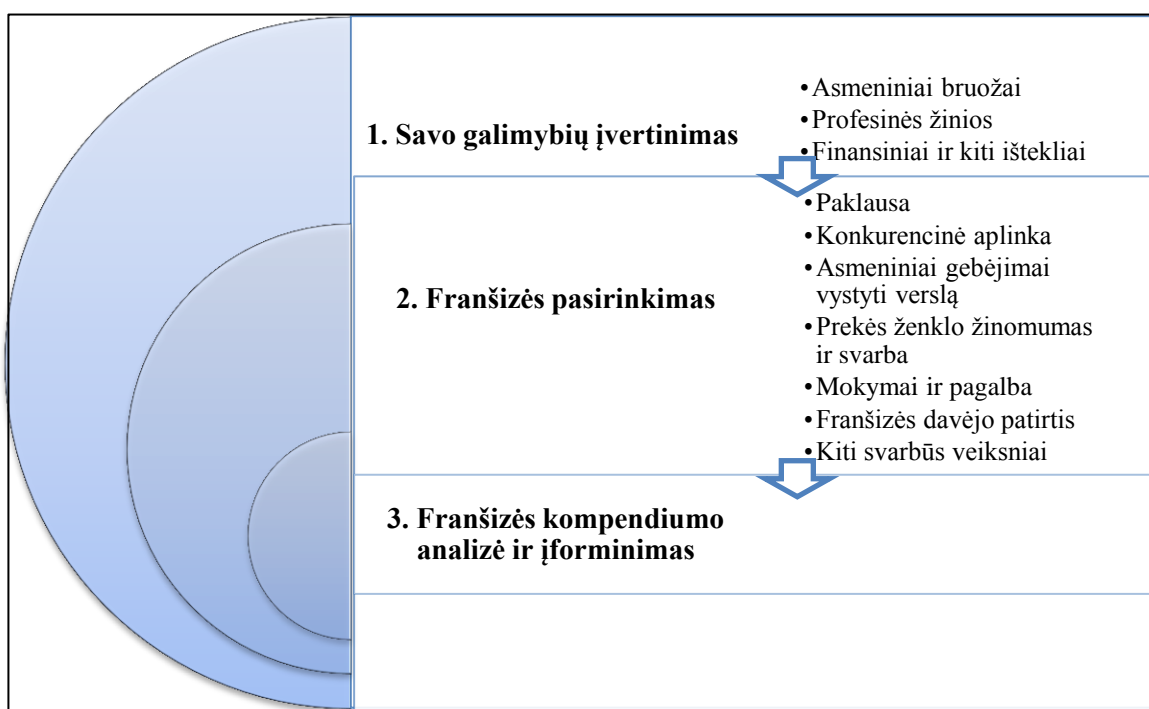
Toliau seka labai reikšmingas franšizės davėjui etapas „*know-how*“ ir *verslo identiteto priemonių perdavimui parengimas*. Davėjas perduoda gavėjui savo „*know-how*“, kuris ir yra didžiausia vertė gavėjui, nes tai apima visą franšizės davėjo turimą sukauptą intelektualinį kapitalą ir nuosavybę. „*Know-how*“ perdavimui yra sudaromos specialios matricos, kuriose numatomi proceso veiksmai, struktūros formos (formalizuota, neformalizuota, nestruktūruota), bei kokiomis priemonėmis gali būti perduodamos: per vadovą, mokymus, metodine medžiaga ir pan. Verslo identiteto perdavimas, taip pat, turi būti tinkamai paruoštas perdavimui, t.y. apsaugotas. Davėjas turi įvertinti, ar jis tinkamas naudoti kitose geografinėse rinkose, turi būti tinkamai apsaugotas teisiniu požiūriu (patentuotas), parengti naudojimo vadovus, kurie suteiktą informaciją, kaip prekinis ženklas gali būti panaudotas padaliniuose.

Vienas reikšmingiausių etapų kuriant franšizės verslo infrastruktūrą – *franšizės teisinių dokumentų parengimas*. Tai yra aiškiai struktūrizuotas etapas, kuris susideda iš franšizės pirkimo-pardavimo algoritmo parengimo, franšizės sutarties sąlygų santraukos paruošimo, konfidencialumo sutarties parengimo, franšizės sutarties suformavimo. Rengiant teisinius dokumentus svarbu užtikrinti, kad jie atitiktų tos šalies, kurios teritorijoje bus pasirašoma franšizės sutartis ir vykdoma tinklo veikla, teisinį reglamentą. Turint parengtus teisinius dokumentus, galima rinktis potencialius gavėjus, atlikti jų vertinimą ir pasirašyti sutartis.

Apibendrinant franšizės pardavimą galima teigti, kad sukūrus franšizės infrastruktūrą, reikia toliau dėti nemažai pastangų tobulinant savo sukurtą verslo modelį, jį vystyti, kad ši ilgalaikė verslo strategija vestų prie sėkmingų franšizės verslo pardavimo sandorių, kuriais būtų patenkintos abi sutarties šalys.

1.5.2. Franšizės pirkimas

Franšizės verslo formato pasirinkimas ir pirkimas yra vieni svarbiausių verslininko žingsnių naujai kuriamo verslo franšizės pagrindu link. Svarbu teisingai įvertinti asmenines galimybes imtis verslo, tinkamai pasirinkti veiklos sritį, franšizės sistemą, išsinagrinėti franšizės verslo sąlygas, privalumus ir trūkumus. Visi šie tinkamai įvertinti aspektai žada sėkmingą verslo vystymą ir plėtrą. Lietuvos franšizės centro sudarytame „Franšizės žinyne“, kuriame savo požiūrį į franšizės verslą išsako Žilinskis ir kt. (2008) autoriai, išskiriami trys pagrindiniai franšizės pirkimo etapai (žr. 6 pav.).



6 pav. Franšizės pirkimo etapai (adaptuota pagal Žilinskis ir kt., 2008)

Franšizės pirkimo procesą sudaro trys pagrindiniai etapai (žr. 6 pav.), kurių pirmą ir antrą etapus, dar papildo tam tikri smulkesni požymiai.

1. Savo galimybių įvertinimas. Visame pasaulyje franšizės verslą nori pradėti daug skirtingų žmonių, tačiau, vis tik šiuos būsimus franšizės verslininkus turėtų vienyti keli pagrindiniai bruožai:

➤ *Asmeniniai bruožai.* Franšizės verslą norintys pradėti verslininkai yra imlūs naujovėms, norintys dirbti, siekiantys saugumo ir didesnių garantijų, linkę investuoti į ilgalaikę perspektyvą, tikisi pagalbos iš partnerių. Taip pat nebijantys kontrolės ir priežiūros, nes franšizės gavėjai yra stipriai priklauso nuo davėjų ir taip sumažėja laisvė priimti sprendimus savarankiškai.

➤ *Profesinės žinios.* Svarbu turėti pagrindines verslo valdymo žinias, patirties versle, gebėjimų vadovauti personalui, derybinių įgūdžių. Daugelį verslo valdymo subtilybių per mokymus atskleis ir franšizės davėjas.

➤ *Finansiniai ir kiti ištekliai.* Franšizės verslo nepavyks pradėti nuo nulio, nes reikalingos tam tikros pradinės investicijos. Dalį pradinių investicijų pradžioje padengia franšizės davėjas, tačiau ir pats gavėjas turi investuoti nemažą dalį lėšų į patalpas, jų paruošimą, įrangos pirkimą ir diegimą ir kitas būtinąsias išlaidas. Taip pat reikia investicijų pradiniam franšizės mokesčiui. Reikalingų lėšų kiekis priklauso nuo franšizės sistemos ir verslo formos į kurią ketinama investuoti.

2. *Franšizės pasirinkimas.* Franšizės pasirinkimas yra itin svarbus verslo sprendimas, kuris nulems tolimesnę verslo raidą, plėtrą todėl yra rizikingas ir turi būti priimtas itin apgalvotai.

➤ *Paklausa.* Paklausa nulemia sėkmingą verslo raidą todėl reikia mokėti ją įvertinti ir ją pasinaudoti pasirenkant veiklos sritį. Paklausai įvertinti naudojami įvairūs duomenys, stebėjimai prognozės. Todėl reikia atsižvelgti į tai, kad paklausa būtų ilgalaikė ir perspektyvi.

➤ *Konkurencinė aplinka.* Svarbu įvertinti konkurentų pozicijas rinkoje, jų naudojamus prekės ženklus, produktų ir paslaugų asortimentą, siūlomą klientams kainodarą, rinkodaros modelius, padalinių skaičių.

➤ *Asmeniniai gebėjimai vystyti verslą.* Įvertinti savo galimybes su franšizės verslo formato keliamais reikalavimais. Šiame etape jau nepakanka bendrinių pirmojo etapo bruožų, nes šiame etape asmeninės savybės turi derėti su planuojamu pasirinkti franšizės verslo formatu. Šiame etape reikia įsivertinti, ar turima pakankamai žinių srityje, kurioje rengiamasi pradėti franšizės verslą.

➤ *Prekės ženklo žinomumas ir svarba.* Prieš renkant franšizę reikia gerai įsivertinti prekės ženklą, nes tai yra pagrindinis dalykas pritraukiantis klientus. Reikia apgalvoti ar prekės ženklas bus tinkamas toje rinkoje, ar imponuoja klientams, ar sėkmingai pritampa naujose vietose.

➤ *Mokymai ir pagalba.* Daugelį žinių franšizės davėjas perduos „know-how“ pagalba. Taip pat, rengs įvairius mokymus, paruos veiklos standartus ir taisykles, kurie padės gavėjui sėkmingai vystyti veiklą remiantis davėjo jau sukaupia patirtimi.

➤ *Franšizės davėjo patirtis.* Gavėjas turi atsižvelgti, kaip įmonei sekasi plėtoti verslą franšizės formatu: ar jis veiklą pradėjo plėtoti neseniai, ar tokio tipo verslo plėtrą vysto jau ilgą laiką ir tokią pačią sėkmingą veiklą vysto ir jo franšizės gavėjai.

➤ *Kiti svarbūs veiksniai.* Yra dar daug veiksnių, kurie turi įtakos franšizės pasirinkimui, pavyzdžiui, franšizės davėjo turima lojalumo sistema klientams ir pan.

3. *Franšizės kompendiumo analizė ir įforminimas.* Išsirinkęs tinkamiausią franšizės

verslo sistemą, pirkėjas turi išanalizuoti visą informaciją ir įvertinti, kokią naudą gaus ir kokius ilgalaikius įsipareigojimus turės prisiimti pasirašydamas sutartį. Pasirengti įforminti franšizės davėjo perduodamas „*know-how*“ žinias, kurios bus susistemintos į nuoseklų franšizės žinyną arba verslo valdymo metodikų rinkinį. Šis rinkinys dažniausiai yra franšizės sutarties dalis, todėl turi teisinę reikšmę.

Apibendrinant, franšizės pardavimo ir pirkimo procesą galima teigti, kad abi šalys, norinčios sudaryti franšizės sutartį turi pereiti tam tikrus tiek pirkimo, tiek pardavimo etapus, kurie leistų įvertinti savo galimybes, numatyti tikslus ir parengti priemones jiems pasiekti. Davėjui tinkamai parengus franšizės pardavimo infrastruktūrą ir gavėjui sėkmingai įvykdžiusiam pirkimo etapus, galima sėkmingai įgyvendinti abiejų šalių derybinį franšizės pardavimo ir pirkimo procesą, kurio sėkmingą užbaigimą liudija pasirašyta dvišalė franšizės sutartis.

1.6. Franšizės verslo modelio vystymasis pasaulyje ir Lietuvoje

Šiuolaikinės franšizės užuomazgos prasideda viduramžiais, kai žemės savininkai sudarė franšizės tipo sutartis su mokesčių surinkėjais, tačiau ši praktika baigėsi maždaug 1562 m. Vėliau šio verslo užuomazgos XVII a. užčiuopiamos Anglijoje, kuomet franšizės gavėjams buvo suteikta teisė rengti mugės ar valdyti keltus. Taip franšizės procesas vis pasirodydavo ir išnykdavo iki XIX a. vidurio, kai pirmą kartą pasirodė JAV. Pirmoji korporacija išplėtusi tvirtą franšizės verslo modelį – 1860 m. „Singer“ siuvimo mašinų korporacija. Nors „Singer“ ir pavyko įsitvirtinti rinkoje, kaip pirmai įgyvendinusiai franšizės verslo planą, tačiau tai jai suteikė tik didelius pardavimus, bet negarantavo pelno, nes galiausiai bendrovė turėjo pati išsipirkti teises, kurias pardavė (Iletschko, 2008). Vienas iš pirmųjų sėkmingų franšizės verslo plėtotojų – iniciatyvus vaistininkas Džonas S. Pembertonas, Amerikoje. 1886 m. jis pagamino gėrimą ir išdavė licencijas atrinktiems žmonėms prekiauti šiuo gėrimu, kuris dabar yra žinomas kaip „Coca-Cola“. Tai laikoma viena iš seniausių ir sėkmingiausių franšizės verslo modelio istorijų ne tik JAV, bet ir visame pasaulyje. Pirmiausia, pasireiškusi pasaulyje franšizės platinimo rūšis – prekių platinimo. Tik po Antrojo pasaulinio karo ji ėmė plėtotis paslaugų sferoje, kurioje ir išpopuliarėjo verslo formato franšizės modelis. Taip franšizė išplito greito maitinimo restoranų versle, kurių žymiausias pasaulinis pavyzdys „McDonald“'s“. Puikiai franšizės verslo formatą pritaikė ir viešbučių tinklai (Tarptautinės Franšizės Asociacijos Šveitimo Fondas, 2008).

Ryškesniausias franšizės verslo augimas ir plėtra visame pasaulyje pastebimas pastarąjį dešimtmetį. 2005 m. Europos franšizės federacija atliko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, kad franšizės galimybes Europos Sąjungos šalys naudoja ne vienodai. Didžiausią patirtį turi sukaupusios ir geriausiai išnaudoja franšizės galimybes, tokios šalys, kaip: Didžioji Britanija, Ispanija, Italija,

Graikija, Vokietija, Švedija ir Suomija. Tyrimas parodė, kad Europos šalyse veikia apie 6,5 tūkst. franšizės verslų ir prognozuojamas dar didesnis jų augimas ateityje. Pagal atlikto tyrimo duomenis Europoje skaičiuojama tris kartus daugiau franšizės verslų negu JAV, skaičiuojant, pagal vienam gyventojui tenkantį franšizės verslo skaičių. JAV vienam milijonui gyventojų tenka tik apie 5 franšizes, o Europoje 14 franšizių vienam milijonui gyventojų (Žilinskis ir kt., 2008).

Sparčią franšizės plėtrą Europos Sąjungoje galėjo lemti rinkos vieningas plėtimasis, stabili ekonominė aplinka, teisinis tobulėjimas franšizės srityje, aukštesnis pragyvenimo lygis, panaši kultūrinė atmosfera daugumoje Europos Sąjungos šalių, o tai reiškia, kad ir prekių paslaugų rinka regione yra gana panaši, kas lemia efektyvesnius pardavimus Europos Sąjungos bendrijoje. Franšizės verslas JAV 2005 m. sukūrė apie 5 proc. viso šalies bendrojo vidaus produkto ir suteikė darbo vietas 11 mln. gyventojų ir ši tendencija auga. Augantys franšizės verslo rodikliai pasaulio ekonomikoje rodo, kad šis verslo formatas turi didelį svorį tarptautinėje rinkoje, kurio augimo tendencija fiksuojama jau 50 metų (Žilinskis, 2009).

Visame pasaulyje franšizės verslo modelis taikomas daugelyje verslo sričių. Franšizės davėjų ir gavėjų asociacija JAV – Tarptautinė franšizės asociacija (angl. *International Franchise Association*) išskiria apie 75 franšizės verslo sričių kategorijas. Dažniausiai pasitaikančios ir labiau plėtojamos tokios franšizės verslo sritys: mažmeninės prekybos parduotuvių tinklai, greito maisto restoranai, viešbučių tinklai, automobilių nuomos, aptarnavimo ir remonto tinklai, valymo paslaugų, kopijavimo ir spausdinimo, grožio salonų verslai ir kitos sritys. Žymiausi pasauliniai prekių ženklai ir įvairių sričių verslai siejami su franšize: „McDonald’s“, „Holiday Inn“, „Kentucky Fried Chicken“ (KFC) „Dunkin’ Donuts“, „Pizza Hut“, „Burger King“, „ServiceMaster“, „Budget Rent a Car“, laikomi franšizės verslo ryškiausiai tinklais (Žilinskis ir kt., 2008).



7 pav. Reitingo „Franšizė 500“ geriausių 2017 m. franšizės verslų dešimtukas (sudaryta darbo autorės pagal „Entrepreneur“, 2017)

7 paveiksle pateiktas 2017 m. geriausių franšizės verslų dešimtukas. Verslo žurnalas „Entrepreneur“, kiekvienais metais pateikia praėjusių metų rezultatus, kurie atspindi 500 geriausiai besivystančių franšizės verslų. Šis reitingas formuojamas analizuojant 1000 franšizės verslo kompanijų duomenis. Reitingas „Franšizė 500“ 2017 m. buvo paskelbtas jau 39-tą kartą. Šis, žurnalo formuojamas reitingas, parodo franšizės verslus, kurie pakilo į viršų, atskleidžia naujausias franšizės verslo tendencijas, pramonės šakas ir verslus, kurie išlieka stipriausi reitinge dešimtmetis po dešimtmečio. Iš 7 paveikslo galima pastebėti, kad iki šiol dešimtuose vyrauja maitinimo paslaugų verslo formato franšizės, tokios kaip, „McDonald’s“, „7-Eleven“, „Donkin’Donuts“, „Sonic Drive-In Restaurants“, „Taco Bell“, „Hardee’s“. Nors maitinimo paslaugų franšizės ir yra vyraujančios ir populiariausios, matoma tendencija, kad franšizės verslu susidomi vis daugiau įvairaus pobūdžio ir verslo sričių kompanijų, kurios ganėtinai greitai plečia savo verslus franšizės verslo modelio pagalba ir jų filialai sėkmingai vykdo veiklą visame pasaulyje. Pavyzdžiui, ketvirtą vietą užimanti kurjerių kompanija „Ups“, nekilnojamojo turto brokerių kompanija „RE/MAX“, grožio salonų tinklas „Great Clips“. Žurnalas „Entrepreneur“ ne tik pateikia reitingą, tačiau prie kiekvieno verslo franšizės išskiria ir naudingą informaciją potencialiems franšizės pirkėjams. Pateikiami tokie duomenys: generalinis direktorius, verslo kompanijos būstinė, metai, nuo kada įmonė platina verslo franšizę, pradinė investicijų suma, kurią turėtų turėti potencialus investuotojas, nurodomas pradinis franšizės mokestis, kiek naujų verslo vienetų atidaryta per metus, trumpai aprašomi mokymai, kuriuos suteiktų franšizės davėjas bei rinkodaros priemonės, kurios būtų suteikiamos. Ši pateikta informacija gali leisti potencialiam franšizės pirkėjui įsivertinti, ar jis turi pakankamai kapitalo įsigyti tam tikrai verslo franšizei. Pirkėjas gali palyginti skirtingus franšizės vienetus bei investicijas į jas ir kokią naudą franšizės davėjai siūlo.

Aukščiau apžvelgta, kad visame pasaulyje daugelis verslininkų naudojami franšizės verslo formatu ir, kad tai kol kas yra geriausias formatas naujo verslo pradžia. Lietuvoje franšizė taip pat nėra naujas reiškinys, tačiau lyginant su kitomis patyrusiomis pasaulio šalimis ji tik pradeda naudotis franšizės verslo formato privalumais ir taip žengia pirmuosius žingsnius. Atlikti tyrimai rodo, kad Lietuvoje franšizės verslas yra tik menkai paplitęs, o šalies verslininkai stokoja žinių, tiek apie jo sampratą, tiek apie jo vystymą. Dauguma verslininkų franšizės sąvoką sieja su draudime naudojama franšize (Žilinskis ir kt., 2008). Paskutiniu metu pastebimas aktyvesnis verslininkų susidomėjimas franšize. Šiuo metu Lietuvoje verslą plečia ne tik užsienio kilmės franšizės davėjai, o rinkoje galima rasti kotiruojamų ir lietuviško verslo franšizių, kurios sėkmingai geba plėsti savo verslo formatą užsienio rinkose.

Pagal Malkin (2017) visą franšizės verslo plėtrą Lietuvoje galima suskirstyti į tris etapus:

1. Po Nepriklausomybės atkūrimo iki devyniasdešimtųjų pabaigos. Tuo metu

Lietuvoje atsirado pirmosios franšizės. Įvairūs tarptautiniai franšizės tinklai – franšizės davėjai, dar tik tyrinėjo potencialią rinką franšizės verslo plėtrai ir vertino galimas verslo rizikas naujoje rinkoje. Kai kuriems versliams lietuviams pavyko tarptautines kampanijas įtikinti verslo perspektyvomis šalyje ir šiuo, pirmuoju franšizės laikotarpiu, jiems pavyko atidaryti pirmuosius franšizės padalinius Lietuvoje, tokius kaip: restoranai „McDonald’s“, drabužių parduotuvės „United Colors of Benetton“, automobilių nuomos punktai „Avis“ ir kiti. Anot O. Šmito (1999), pirmosios kompanijos veikiančios franšizės pagrindu ir įsikūrusios Lietuvoje po Nepriklausomybės atgavimo buvo „Coca-Cola“, „Neste“ ir „Shell“. Šias kompanijas plėstis Lietuvoje suviliojo perspektyva bei tai, kad Lietuvos gyventojus ilgai ribojo parduotuvėse esantis asortimentas, žmones masinio galimybė įsigyti iš užsienio kilusių produktų ar prekių, užsienio firmų siūlomos paslaugos jiems atrodė kokybiškesnės bei novatoriškos. Palankus žmonių požiūris skatino užsienio įmones Lietuvoje steigti filialus franšizės pagrindu, tačiau buvo matomos ir tam tikros kliūtys: biurokratija, franšizę reglamentuojančių įstatymų nebuvimas ir kt.

2. XXI amžiaus pradžia. Pirmąjį dutūkstantųjų metų dešimtmetį vyksta antrasis franšizės verslo formato plėtros etapas Lietuvoje. Šiuo metu franšizės verslo plėtra įgauna pagreitį Lietuvoje dėl stambių užsienio franšizės tinklų plėtros. Taip įvyksta dėl naujos koncepcijos didžiųjų prekybos centrų: „Akropolis“ Vilniuje (2002), „Europa“ Vilniuje (2004), „Akropolis“ Klaipėdoje (2005), „Mega“ Kaune (2005), „Akropolis“ Kaune (2007) ir kt. atsiradimo. Didžiųjų prekybos centrų statybos šalyje į verslo rinką pritraukė ir žinomus tarptautinius prekinis ženklus: „The Body Shop“, „Mango“, „Hugo Boss“, „Zara“, „KFC“, „JYSK“. Nebijantys naujovių Lietuvos verslininkai irgi pradėjo domėtis franšizės verslo galimybėmis ir taip šiuo metu atsiranda pirmosios lietuviško kapitalo franšizės: „Kesko Senukai“, „Čili pica“, „Pizza Jazz“, „Kemi“, „Audimas“ ir kiti. Atsiradus franšizės verslo formato aktyvumui rinkoje, 2001 metais, atsiranda poreikis ir teisinių reglamentų atnaujinimui – Lietuvoje įsigalioja naujasis civilinis kodeksas, kuriame pirmą kartą Lietuvos istorijoje išskiriamas atskiras franšizės teisinis reguliavimas (Malkin, 2017).

3. Dutūkstantųjų metų pirmojo dešimtmečio pabaiga ir iki šių dienų. Šio, trečiojo, etapo pradžią galima sieti su Franšizės centro Lietuvoje įkurimu 2008 metais. Šio centro veiklos dėka nemaža dalis Lietuvos verslininkų sužinojo apie franšizės verslo plėtros galimybes. Centro skleidžiama informacija pasiekė ne tik stambiausias įmones, bet ir vidutinio ir smulkaus verslo atstovus. Sėkmingai veikiančių verslų atstovai, sekdami tarptautinėmis franšizės verslo sėkmės istorijomis, pradėjo vystyti verslus tarptautinėse rinkose. Taip atsirado dar visai neseniai savo veiklą, kaip franšizės davėjai pradėję verslai: „Paysera“, „Julia Janus“, „Drama Burger“, „Capital Realty“, „Caffeine Roasters“, „Donut Lab“, „Vynoteka“, „Crustum“ ir kiti (Malkin, 2017).

Apžvelgiant šiuos tris etapus atrodo, kad franšizės verslo kelias iki šių dienų Lietuvoje buvo nuoseklus ir be pasekmių. Tačiau šiuose etapuose nepaminėtos kelios nesėkmės istorijos, kurios įvyko Lietuvos franšizės istorijoje. Pavyzdžiui, dutūkstantųjų metų pirmojo dešimtmečio viduryje, pirmasis „KFC“ ir „Pizza Hut“ startas baigėsi nesėkme, „Subway“ buvo priverstas uždaryti savo pirmą restoraną Vilniuje, o „Statoil“ tinklui teko dėl pažeidimų nutraukti sutartį su savo franšizės gavėju. Lietuvos franšizės istorijoje pasitaikė ir kitų, mažiau žinomų, franšizės verslo nesėkmės istorijų, tačiau dažnas verslininkas į jas pažiūrėjo filosofiskai, įvertindamas susiklosčiusias situacijas ir padarytas klaidas, nes įvertino, kad tai ne paties verslo modelio kaltė, o taip susiklostė tuometinė verslo situacija ir aplinkybės (Malkin, 2017).

Malkin (2017) požiūriu, šiandien Lietuvoje galime rasti tiek sėkmingų franšizės davėjų, tiek gavėjų. Verslo idėjų portalą FranchiseINFO.lt administruojanti ir konsultuojanti apie franšizės paslaugas įmonė „Advanced Advice“ parengė skaičiavimus, kurie rodo, kad Lietuvoje šiuo metu aktyviai veikia – tai yra turi bent vieną franšizės gavėją – virš 160 franšizės verslo davėjų, kurių apie 80 proc. sudaro užsienio franšizės davėjai. Daugiausia užsienietišku franšizės verslu sudaro franšizės, kilusios iš JAV, kurios sudaro net penktadalį Lietuvos franšizės verslo rinkos. Vertinant vien tik mažmeninės drabužių prekybos verslo franšizės „Advanced Advice“ (2017) duomenimis, pirmauja ispaniško verslo franšizės, kurios iš viso sudaro apie 11 proc. Šiuo metu rinkoje aktyviai lietuviško kapitalo franšizės siūlo apie 30 davėjų, taip pat apie 20-30 naujų užsienio franšizės davėjų žvalgosi potencialių pirkėjų Lietuvoje. UAB „Advanced Advice“ skaičiavimais šiuo metu Lietuvoje veikia daugiau nei 750 franšizės verslo padalinių. Naudojantis įvairiais šaltiniais bandyta apžvelgti (žr. 4 lentelę), kokie pagrindiniai franšizės davėjai ir franšizės gavėjai šiuo metu aktyviausiai veikia Lietuvos rinkoje.

4 lentelė

Aktyviausi franšizės verslai Lietuvos rinkoje (sudaryta darbo autorės)

Franšizės davėjai	Franšizės gavėjai
„AJ Šokoladas“	„Aldo“
„Audimas“	„Apranga“: „Zara“, „Mango“, „Bershka“, „Pull and Bear“, „Stradivarius“
„Bernelių užėiga“	„Benu vaistinė“
„Bricks 4 Kidz“	„Circle K Lietuva“
„Caffeine Roasters“	„Cosmopolitan“
„Capital Realty“	„Europcar“
„Charlie pizza“	„Hertz“
„Coffee Inn“	„Hesburger“
„Crustum“	„Holiday Inn“
„Čili pica“	„Hooters“
„Donut Lab“	„Ibis Styles“
„Drama burger“	„Ikea“
„East Island“	„Jysk“

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

„Jammi“	„KFC“
„Julia Janus“	„Lévu“: „Celio“, „Esprit“, „Etam“
„Kesko Senukai“	„L’Officiel“
„Paysera“	„Marc O’Polo“
„Pegasas“	„McDonald’s“
„Pizza Jazz“	„Mexx“
„Plaunu pats“	„Michael Kors (Lithuania)“
„Sakura Time“	„Narvessen“
„Skonio namai Gurman’s“	„Neste“
„Sūrio Džiugas namai“	„Office 1“
„Soya“	„Radisson“
„Švaros broliai“	„RE/MAX“
„Vaga“	„Subway“
„Vynoteka“	„TEZ TOUR“
„Uno Parks“	„The Body Shop“

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų galima pastebėti, kad dauguma lietuviškos franšizės davėjų užsiima maitinimo paslaugų verslo platinimu („AJ Šokoladas“, „Bernelių užėiga“, „Charlie pizza“, „Čili pica“, „Soya“ ir kt.). Apžvelgiant visą franšizės davėjų sąrašą matyti, kad lietuviškos franšizės davėjais tampa daug įvairių sričių verslų, tokių kaip drabužių tinklai „Audimas“, „Julia Janus“, knygynai „Pegasas“, „Vaga“, nekilnojamojo turto bendrovė „Capital Realty“, statybos, remonto ir buities prekių tinklas „Kesko Senukai“, švaros paslaugas teikiantys „Švaros broliai“, SPA centrų ir masažų salonai „East Island“. Tai rodo, kad Lietuvoje daugelis įvairių sričių verslų bando plėsti savo veiklą pasirinkę franšizės modelį, kurį plėtoja ne tik vietinėje rinkoje, bet ir tarptautiniu mastu. „Coffe Inn“ tinklo vadovas N. Kiurberis (2013) teigia, kad lietuviai mieliau renkasi užsienietiškas franšizes, tačiau mato tendenciją, kad dėl valdymo patogumo ir lengvesnio įsiliejimo į rinką sparčiai populiarėja ir lietuviškos franšizės. Tinklo vadovas atskleidžia, kad sulaukia nemažo susidomėjimo ir užklausų apie savo kavos barų verslo franšizę, bet žiūrėdamas į ilgalaikę perspektyvą, kiekvieną užklausą apsversto itin rimtai ir įvertina galimybes ar šiam tinklui pavyktų sėkmingai pritapti ir klestėti naujoje geografinėje zonoje.

Anot, Michailovos (2013), franšizės davėjai retai nurodo konkretesnę informaciją arba iš viso nepateikia jokios informacijos apie franšizę savo interneto svetainėje. Taip davėjai, ypatingai dideli tinklai, apsisaugo nuo didelio užklausimų kiekio ir informacijos potencialiems pirkėjams tenka ieškoti franšizės verslo parodose arba per franšizės verslo konsultantus ar franšizės konsultacines įmonės. Lietuviškos franšizės davėja „Čili pica“ pateikia išsamią ir konkrečią informaciją apie savo verslo franšizę, įvardinamos net konkrečios mokesčių sumos. Baltijos šalyse didžiausias picerijų tinklas (14 picerijų Lietuvoje ir 9 Latvijoje) nurodo ir konkrečias naudas, kurias gautų franšizės pirkėjas. Tinklo teigimu, viskas priklauso nuo planuojamos picerijos patalpų dydžio bei būklės. Tinklo pateiktais duomenimis preliminari bendra investicijų suma atidarant piceriją

Lietuvoje galėtų būti tokia: vienkartinis pradinis franšizės mokestis – 5792 eurai, išlaidos pradinei rinkodarai gali siekti nuo 1 500 iki 4 500 eurų, baro ir virtuvės įranga gali sudaryti nuo 40 500 iki 46 000 eurų, inžinerinių sistemų ir statybiniai darbai nuo 58 000 iki 82 500 eurų, baldai ir interjeras picerijoje nuo 29 000 iki 58 000 eurų, apyvartinės lėšos ir pradinis inventorių nuo 8 700 iki 14 500 eurų, reklamos iškabos nuo 4 400 iki 5 800 eurų ir kitos papildomos išlaidos nuo 11 500 iki 14 500 eurų. Tinklo pateiktomis sumomis, įskatinat vienkartinį franšizės mokestį, atidaryti „Čili“ piceriją iš viso gali kainuoti nuo 159 392 iki 227 092 eurų. Tinklas nurodo ir reguliarius mokesčius, kuriuos pradėjus veiklą tektų mokėti gavėjui. Reguliarus nurodytas franšizės mėnesinis mokestis 5 proc. nuo picerijos bendros pardavimų sumos, tačiau negali būti mažesnis nei 1 448 eurai per mėnesį. Šis franšizės tinklas neslepia nuo potencialių franšizės pirkėjų informacijos ir jos suteikia ganėtinai nemažai savo tinklapyje, galbūt tai ir lemia, kad šiuo metu jis yra didžiausias picerijų tinklas Baltijos šalyse, nes aiškiai pateikia franšizės pirkėjams jiems aktualią informaciją.

Nagrinėjant aktyviausius franšizės gavėjus (žr. 4 lentelę) pastebima, kad ir Lietuvoje, kaip ir tarptautinėje rinkoje, vyrauja greitojo maitinimo restoranai („Hesburger“, „McDonald’s“, „KFC“, „Narvessen“, „Subway“ ir kt.). Drabužių prekyba užsiimantys pagrindiniai mažmenininkai Lietuvoje „Lėvuo“ ir „Apranga“ yra nupirkę ne po vieną užsienietišką franšizę iš skirtingų pasaulio šalių. „Creditreform Lietuva“ duomenimis „Apranga“ galima laikyti daugiausiai skirtingų verslo franšizių valdančia Lietuvos kompanija. Tarp užsienietiško verslo franšizių populiarūs viešbučių tinklai „Holiday Inn“, „Ibis Styles“, „Radisson“, namų apyvokos prekių tinklai „Jysk“, „Ikea“, degalinės „Circle K“ ir „Neste“, mados žurnalai „Cosmopolitan“, „L’Officiel“, nekilnojamojo turto brokerių tinklas „RE/MAX“ ir kt. tinklai. Lyginant su lietuviškomis franšizėmis, tarp užsienietiško verslo franšizių Lietuvoje nepavyko rasti knygynų ar švaros paslaugas teikiančių įmonių. UAB „Advanced Advice“ (2017) ir „Creditreform Lietuva“ duomenimis užsienio franšizės įsigijusios įmonės dažniausiai verslus Lietuvoje kuria sostinėje Vilniuje, kur įregistruota apie 50 valdančių franšizės įmonių. Antroje vietoje Kaunas, kuriame kuriasi penkis kartus mažiau franšizės verslų. Klaipėdoje ir Šiauliuose veikia dar po kelias kompanijas, veikiančias franšizės pagrindu. Kitose, aštuoniose, savivaldybėse veikia dar po vieną kompaniją. Šis aspektas vertinamas pagal juridinius subjektus, o ne jų valdomas parduotuves ar užsienio tinklus, kurių geografija yra kiek platesnė.

1.6.1. Franšizės verslo modelio ateities prognozės

Prieš tai apžvelgta, kaip franšizės verslo modelis vystėsi pasauliniu mastu ir kaip jis vystėsi Lietuvoje iki šių dienų. Toliau apžvelgiama, kokios ateities prognozės numatomos šiam verslo modeliui artimiausiu metu. Franšizės veiklos grupės (angl. *Franchise Performance Group (FPG)* generalinis direktorius Joe Mathews savo 2017 m. parengtame elektroniniame straipsnyje „*Is the*

Franchising Bubble Ready to Burst?“ spaudai teigia „Mes žinome, kad ateityje artėja sutrikimas. Bet kaip tai atrodys, iš kur jis ateis ir koks bus poveikis?“ (Mathews, 2017). Jo nuomone nors šiuo metu franšizė rodo įspūdingus rinkos korekcijos požymius, bet reikia žvelgti toliau į ateitį ir apžvelgiant dabartinius rodiklius pradėti ieškoti galimybių pertvarkyti franšizę, kad iš anksto būtų pasiruošta ateities problemų sprendimui. Kalbėdamas apie ateities problemas Mathews (2017) teigia, kad franšizės verslo išpūstas burbulas pasiruošęs sprogti ir, kad taip nutiks netolimoje ateityje. Savo straipsnyje jis remiasi JAV tyrimų firmos „FRANdata“ duomenis, kurių skaičiavimais JAV šiuo metu veikia apie 3800 franšizės verslo prekės ženklų ir kad kasmet į franšizės verslą įvedama apie 15 000 naujų franšizės verslo gavėjų. Jų skaičiavimais šiandien egzistuoja franšizės riba, kad vienas franšizės ženklas tenka kas keturiems naujiems franšizės gavėjams. Juk investuotojai nori verslo ir rezultato, o potencialus rezultatas yra prieinamas tik su keletu esamų franšizės tiekėjų. Mathews (2017) nuomone, šiuo metu franšizė yra pernelyg didelė ir, kad nėra pakankamai franšizės investuotojų, kurie finansiškai išlaikytų dabartinį franšizės stabilumą. FPG franšizės modeliai rodo, kad daugumai franšizės turėtojų reikia 40-100 franšizės vienetų/veikiančių teritorijų, kad būtų pasiektas finansinis etapas, vadinamas savarankišku autoriniu atlyginimu. „FRANdata“ apskaičiavo, kad daugiau kaip 82 proc. prekių ženklų turi mažiau nei 100 vienetų arba teritorijų. Jei taip yra, tada keturi iš penkių gamintojų kovoja dėl ekonominio stabilumo. Kiekvienas, kuris kada nors dirbo nestabilioje aplinkoje, žino, kad strategija ir ilgalaikis planavimas yra itin sudėtingi. Jei FPG modeliai yra teisingi, tam, kad franšizės davėjas galėtų save išlaikyti reikia 40-100 franšizės gavėjų. Šiandien franšizės rinką palaiko franšizės pirkėjai, kurie pirkdami franšizę bando įvertinti franšizės davėjo sėkmės tikimybę. Todėl Mathews (2017) ir FPG požiūriu, ateityje bus kuriami modeliai, kurie tiksliai galės prognozuoti franšizės sėkmės tikimybę ir kurie tiksliai įvertins riziką. Numatoma iš naujo išrasti dabartinį franšizės modelį, siekiant išlaikyti tai, kas veikia, atsisakant to, kas nesiseka. Modelį, kuris užtikrintų didesnę franšizės davėjo ir franšizės gavėjo susiderinimą. Tai reiškia, kad bendrai priimami sprendimai ir atlygiai dalijami taip, kad atitiktų kiekvienos šalies riziką ir vertę, kurią kiekviena šalis pateikia kitai šaliai, prekės ženklui ir klientui. Pasibaigus sutrikimui, franšizės gavėjai, daugiau nei tikėtina, įgaus didesnę ekonominę vertę ir organizacinį politinį kapitalą nei dabar. Galbūt, franšizės davėjai dalinsis daugiau franšizės gavėjų rizikos. Manoma, kad franšizės gavėjai turės daugiau galimybių spręsti problemas ir priimti sprendimus, kurie daro įtaką prekės ženklo strategijai ir vienetų lygmenis ekonomikai, pašalinant savarankišką franšizės gavėjo ir franšizės davėjo įtampą (Mathews, 2017).

UAB „Advanced Advice“ (2017) straipsnyje pateikiamas požiūris kitos, reikšmingos šiandieninio franšizės verslo figūros, tarptautinės franšizės asociacijos prezidento (angl. *President of International Franchise Association*), Roberto Cresantis, kuris teigia, kad franšizė – ateities verslo modelis. Jo nuomone, dabar nurašyti franšizės verslo modelį dar tikrai per anksti, nes

franšizės verslų kasmet tik daugėja, o jie sukuria daugybę darbo vietų. Cresantis (2017), kaip ir Mathews (2017), mato tendenciją, kad franšizės verslo rinkoje yra susikoncentruojama į daugelio padalinių franšizės gavėjus, jie pajėgūs įsigyti tik vieno verslo franšizę, o stiprūs prekės ženklai daugeliui sunkiai įperkami. Taip ir klostosi tendencija, kad gavėjai perka ne tai, į ką tikrai norėtų investuoti, o tas franšizės, kurias tiesiog įperka. R. Cresantis (2017) požiūriu, gavėjus stipriai veikia teisinės prievolės, todėl davėjai ieško labiau patyrusių franšizės pirkėjų, kurie gebėtų susidoroti su iššūkiais versle ir taip net atneštų inovacijų į franšizės sistemą, kurias davėjai galėtų adaptuoti versle. Jeigu gavėjas geba atidaryti ne vieną, o iškart kelis padalinius, sparčiau vykdomas prekės ženklo vystymas ir plėtra. Taip davėjui tiesiog labiau apsimoka turėti keletą stambių franšizės gavėjų, o ne daug skirtingų, nes taip lengviau užtikrinti prekės ženklo reputaciją ir sėkmingą vystymą. R. Cresantis (2017) mano, kad franšizės verslo modelio ateitis neatsiejama nuo politinių sprendimų. Ateityje franšizės verslo modelio laukia dar daug iššūkių ir permainų, kurias teks įveikti norint ir toliau išlaikyti savo pozicijas verslo rinkoje.

Apibendrinant visą skyrių galima teigti, kad franšizės verslo modelis pasaulyje yra sulaukęs didelio pripažinimo iš verslininkų ir, kad tai yra efektyvus verslo modelis naujo verslo pradžiai. Franšizės verslo modelis turi didelį svorį tarptautinėje rinkoje, nes jį galima pritaikyti daugelyje verslo sričių. Lietuvoje franšizė nėra naujas reiškinys, tačiau lyginant pasauliniu mastu franšizės verslas Lietuvoje įsibėgėjo visai neseniai. Franšizės augimą lėmė bręstanti verslo bendruomenė, sekimas ir pasitikėjimas pasaulinėmis tendencijomis, franšizės centro Lietuvoje įsteigimas ir jo edukacinė veikla. Taip augant verslininkų susidomėjimui franšizės modeliu, Lietuvoje sėkmingai veikia ne tik užsienio franšizės davėjai, bet ir kuriasi lietuviškos kilmės franšizės verslo sistemos. Ateityje franšizės verslo modeliui prognozuojami pokyčiai bei modelio tobulinimas, norint ir toliau jį išlaikyti sėkmingu ir klestinčiu verslo rinkoje,

1.7. Kaštų ir naudos analizės metodas

Kaštų ir naudos analizė, kuri dar vadinama ir išlaidų ir naudos analize (angl. *cost-benefit analysis*) yra nuoseklus bei sisteminis, analitiniu pagrindu vykdomas palyginimo procesas naudų ir sąnaudų vertinimui. Kaštų ir naudos analizės metodo būdas padeda ieškoti atsakymų į tokius nagrinėjamus klausimus: ar pasiūlytas projektas yra vertingas kaštų ir naudos atžvilgiu, optimalus potencialaus projekto dydis, taip pat, leidžia įsivertinti atitinkamus projekto apribojimus (Mishan, Quah, 2007). Išlaidų ir naudos analizė yra stipriai išplitęs ekonominės analizės metodas, kuris leidžia iš anksto numatyti ir įvertinti tam tikrų iniciatyvų būsimas tiesiogines ir netiesiogines ekonomines sąnaudas bei išgryninti realią būsimą projektų naudą ir numatyti išankstines

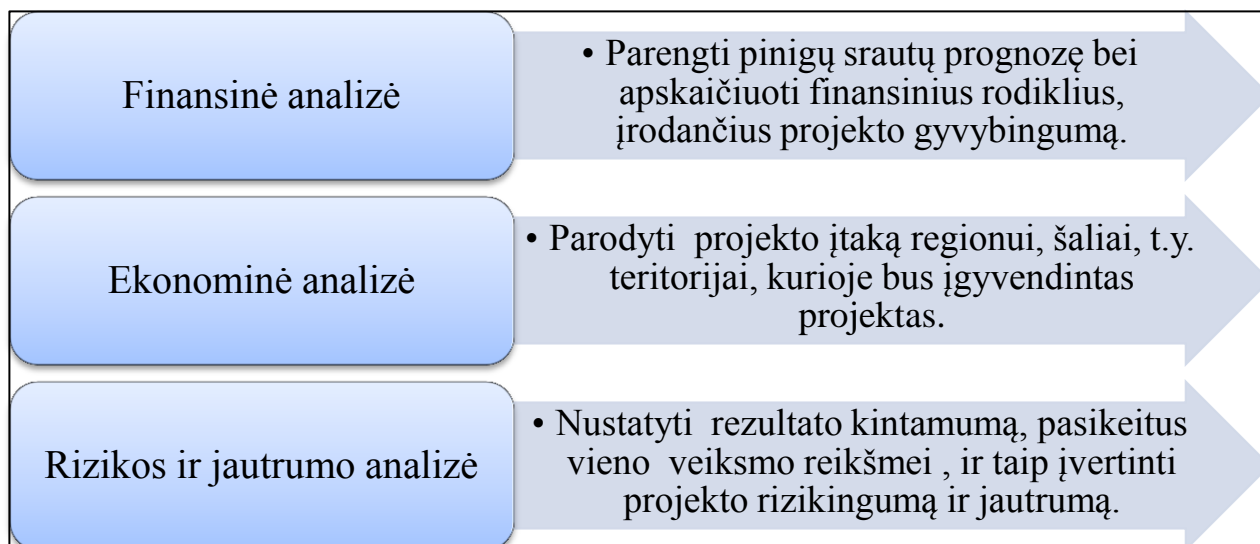
alternatyvas. Šios išlaidos ir naudos yra apskaičiuojamos ir išreiškiamos pinigine verte (VŠĮ „Eurokonsultantų grupė“, 2018).

Pagal Vilimienę (2004), pasitelkus šį finansinio ir ekonominio projekto įvertinimo metodą, išlaidų ir naudos analizę, galima įvertinti daugelio rūšių projektus, tokiomis kryptimis:

- *Finansinis vertinimas* – planuojamos pajamos iš projekto pagrindžia būsimus investicinius srautus (pelningumas).
- *Ekonominis vertinimas* – projekto metu patirta nauda viršija kaštus (išlaidas).
- *Socialinis vertinimas* – projekto naudingumas visuomenės atžvilgiu.

Baranauskienės (2013), požiūriu, kaštų ir naudos analizė yra sisteminis ir kiekybinis metodas, kuris leidžia įvertinti investicinius projektus. Taikant šį metodą galima nustatyti ilgalaikius finansinius, ekonominius, socialinius projektų planuojamus rezultatus: naudą ir kaštus. Autorės nuomone, šios analizės esminis tikslas yra parodyti pagrindines būsimo projekto naudas, finansinę ir socialinę bei palyginti jas su numatytais investicijomis projektui, taip kartu įvertinant ir būsimo projekto įgyvendinimo riziką. Šiuos aspektus tinkamai leidžia įvertinti šio metodo sisteminis požiūris.

Apibendrinant Baranauskienės (2013) nuomonę, kaštų ir naudos analizė apima finansinį, ekonominį ir rizikos vertinimą. 8 pav. pateiktos šios, kaštų ir naudos analizės, sudedamosios dalys ir jų pagrindiniai tikslai.

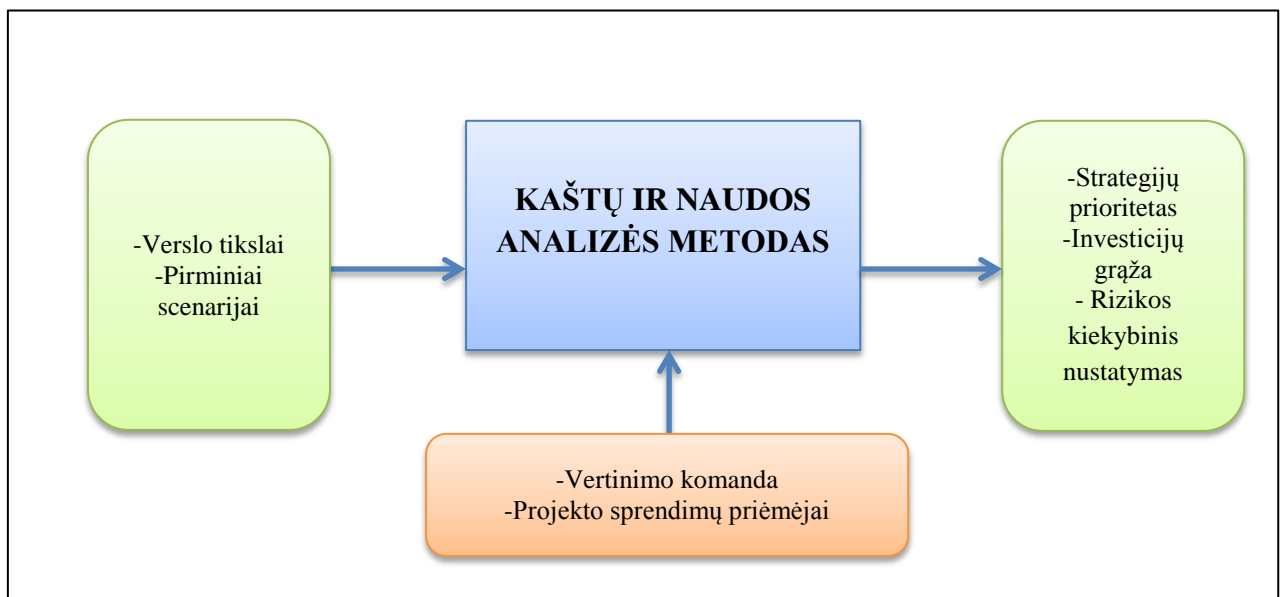


8 pav. Kaštų ir naudos analizės sudedamosios dalys ir tikslai (adaptuota pagal Baranauskienę, 2013)

Nagrinėjant 8 pav. pateiktą informaciją galima teigti, kad atliekant projekto finansinę analizę svarbu nustatyti ir jo vidinę gražos normą investicijoms ir nuosavam kapitalui. Finansinės analizės metu atliekami tokie skaičiavimai: veiklos pajamų ir išlaidų analizė, investicijų finansinių

srautų analizė bei parengiama pinigų srautų analizė. Finansinė analizė yra galutinai užbaigiama, kai pilnai įvertinama projekto investicijų grąža (gaunamos gryniosios projekto pajamos, įvertintos padengiant būsimus investicijų kaštus, nepriklausomai nuo finansavimo šaltinio būdo) ir pilnai įvertinus vidinę projekto grąžą nuosavam kapitalui (investuotas nuosavas kapitalas yra vertinamas, kaip investuotojo kapitalas, finansinės paskolos jų grąžinimo laikotarpiu, sudedant jį kartu su grynu veiklos pajamų srautu). Finansinė analizė rengiama tokiais blokais: investicijų pradinio poreikio įvertinimas, veiklos piniginių įplaukų ir išlaidų numatymas, veiklos finansavimo šaltinių parinkimas, veiklos finansinių rodiklių apskaičiavimas ir įvertinimas. Ekonominės analizės metu yra siekiama įvertinti vidinę projekto grąžos normą ekonominiu požiūriu ir atsižvelgiant į grynąją dabartinę vertę. Rengiant jautrumo analizę nustatoma, kaip tam tikri rizikos veiksniai gali daryti įtaką projekto ekonominiams ir finansiniams rezultatams. Ši analizė padeda išgryninti kritinius kintamųjų taškus, kurie daro didžiausią įtaką būsimiems projekto veiklos rezultatams.

Autorių grupė Nord, Barbacci, Clements, Kazman, Klein, O'Brien, Tomayko (2003) pateikė kaštų ir naudos analizės modelio įvesties ir išvesties alternatyvas bei dalyvius (žr. 9 pav.).



9 pav. Kaštų ir naudos analizės metodo įvesties ir išvesties alternatyvos bei dalyviai (adaptuota pagal Nord ir kt., 2003)

Kaštų ir naudos analizės metodo įvesties alternatyvos (žr. 9 pav.) yra numatyti verslo tikslus ir apgalvoti pirminius scenarijus. Išvesties alternatyvas šiam modeliui autoriai įvardija, kaip strategijų prioritetą, investicijų grąžą ir rizikos kiekybinį nustatymą. Šios įvesties ir išvesties alternatyvos modelio dalyviams – vertinimo komandai ir projekto sprendimų priėmėjams – leidžia apmąstyti ekonominius kompromisus, atsižvelgti į reikalavimus, strategijas, o rizikos nustatymas, turi būti apskaičiuojamas taip, kad leistų apsispręsti, kaip išmintingai išleisti pinigus.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad kaštų ir naudos analizės metodo pagrindą sudaro finansinis, ekonominis ir rizikos vertinimas. Šis metodas leidžia įvertinti būsimo projekto vertę naudos ir kaštų atžvilgiu.

Teorinės darbo dalies apibendrinimas. *Teorinėje darbo dalyje analizuota franšizės verslo samprata, aptarti franšizės verslo tipai, išskirti bei išanalizuoti franšizės verslo privalumai ir trūkumai, išnagrinėti teisiniai franšizės verslo ypatumai, išnagrinėtas franšizės verslo pardavimo ir pirkimo procesas bei atskleistas franšizės verslo modelio vystymasis pasaulyje ir Lietuvoje ir pateiktos franšizės verslo modelio prognozės. Pagrindiniai lietuvių ir užsienio autoriai, nagrinėjantys franšizės verslo modelį yra: Illetschko (2008), Malkin, Michailovska, Žilinskis (2013), Malkin, Malkina (2014), Sūdžius (2001), M. Salar, O. Salar (2014) ir kt.*

Franšizės verslo modelio samprata atskleidė, kad šį verslo modelį galima apibrėžti, kaip dvišalę sutartį, pagal kurią franšizės gavėjas, už tam tikrą sutartą mokesį, iš franšizės davėjo įgyja teises naudoti jo verslo įmonės prekės ženklą, paslaugų teikimui ar prekių pardavimui.

Analizuojant mokslinę literatūrą išgryninti trys franšizės verslo tipai: prekių platinimo, verslo formato ir gamybos franšizės iš kurių labiausiai paplitęs ir sėkmingiausiai versle pritaikomas, franšizės verslo formato, dėl savo plataus pritaikomumo.

Imdamasis šio verslo modelio verslininkas pirmiausia turi įvertinti jo privalumus ir trūkumus. Išnagrinėjus juos išryškėjo, kad franšizės davėjui tai yra greičiausias verslo plėtros būdas rinkoje su mažiausia finansine rizika, o franšizės gavėjui – greitas būdas vystyti verslą jau sėkmingai veikiančio verslo pagrindu, bet su nemažomis investicijomis ir įsipareigojimais.

Franšizės verslo pardavimo ir pirkimo procesas turi aiškią savo struktūrą bei išgrynina abejų sutarties šalių pareigas vykdymo etapuose. Pirkti ir parduoti franšizės verslo modelį tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų, susiklostė palankios sąlygos dėl teisinės franšizės verslo bazės kūrimo, įvairių franšizės verslo asociacijų steigimosi, kurios padeda tiek franšizės verslo senbuviams, tiek naujokams. Nors teigiama, kad tai yra efektyviausias verslo modelis naujo verslo pradžiai, nes jį galima pritaikyti daugelyje verslo sričių, ateityje, šiam modeliui prognozuojami pokyčiai, norint išlaikyti jį ir toliau sėkmingu. Išanalizuota, kad kaštų ir naudos analizės metodas apima finansinį, ekonominį ir rizikos vertinimą.

Remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuotais franšizės veiklos modelio aspektais, empirinėje dalyje sudaroma kaštų ir naudos analizės metodika, franšizės veiklos modelio vertinimui mažmeninėje rinkoje, kuri leis išgryninti kaštų ir naudos santykį, vykdant veiklą franšizės pagrindu, šio verslo modelio privalumus ir trūkumus bei pritaikyti suformuotą metodiką atliekant atvejo analizę.

2. KAŠTŲ IR NAUDOS ANALIZĖS METODIKOS FRANŠIZĖS VEIKLOS MODELIO FORMAVIMAS IR PRITAIKYMAS MAŽMENINĖJE RINKOJE

Šioje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija: tyrimo problema, tyrimo tikslas, tyrimo objektas, išgryninami diagnostiniai tyrimo blokai, kuriuos sudaro uždaviniai ir kriterijai bei pateikiami tyrimo metodai. Suformuojama kaštų ir naudos analizės metodika, franšizės verslo modelio mažmeninėje rinkoje vertinimui. Išgryninama šios metodikos esmė: suformuojami reikalingi duomenų šaltiniai ir išskiriami rodikliai bei analizės metodai. Šioje darbo dalyje pristatoma analizuojama įmonė ir franšizės tinklas. Sudaryta kaštų ir naudos analizės metodika pritaikoma franšizės veiklos modeliui mažmeninėje verslo rinkoje.

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Franšizės verslo modelis pasaulyje prigijo gana greitai ir dažnai yra vadinamas „sėkmės formule“ rinkoje. Lietuvoje šis modelis tik neseniai pradėjo dominti verslininkus ir taip pamažu keičia nusistovėjusį šalyje verslo modelį, kad verslą galima kurti tik naujai su nuosavu prekės ženklu. Verslininkai pradeda domėtis, kaip mažiau rizikingais būdais, apsaugant savo investicijas įeiti į rinką, patenkinti klientų poreikius ir taip sulaukti sėkmės. Franšizės verslo modelis itin aktualus tiems, kurie visai neturi patirties versle, yra nelinkę rizikuoti, neturi aiškios verslo vizijos bei reikalingų žinių. Dauguma mano, kad norint dirbti pagal franšizės verslo modelį reikia turėti sukaupus nemažai kapitalo, reikalingo investuojant į franšizės verslo pradžią, kad franšizės palaikymo kaštai ir mokesčiai yra labai dideli, o dėl jo naudos ir sėkmės daugeliui nekyla abejonių. Kaip teigia, Flint-Hartle, S., De Bruin, A. (2011), franšizės davėjo prekės ženklas leidžia įgyti franšizės gavėjui konkurencinį pranašumą, mainais į papildomus, su franšizės sutartimi ir tam tikrais franšizės verslo formato keliamais apribojimais, išteklius. Franšizės sutartis priverčia veikti griežtai pagal franšizės davėjo nustatytus reikalavimus ir terminus, kurių nesilaikymas franšizės gavėjui gresia pinigineis bandomis. Daugelis besidominčių franšizės verslo modeliu žino, kad franšizės davėjas turi numatęs tam tikrus franšizės mokesčius bei visam tinklui keliamus reikalavimus. Franšizės verslo modelio neatsiejama dalis yra prekės ženklo žinomumas, klientų ratas, aptarnavimo kultūra ir standartai. Kaip teigia pagal franšizę dirbantys verslininkai, pasirašant franšizės sutartį įgyjamos ne tik išskirtinės teisės, bet ir konkrečios pareigos. Taigi, ar žinomas prekės ženklas padeda lengviau įeiti į rinką, taip sumažindamas „jauną verslą“ gąsdinančią riziką? Tuomet, dažnam verslininkui kyla probleminis klausimas, kaip pamatuoti ir įvertinti franšizės kaštus bei teikiamą naudą? Koks naudos ir kaštų santykis vykdant veiklą franšizės pagrindu? Daugelis kelia klausimą, kokios yra investicijos pradedant vykdyti veiklą ir kaip greitai jos atsipirks ir pradės nešti realią naudą? Norint atsakyti į šiuos probleminius klausimus tolesnėje

darbo dalyje bus sudaryta kaštų ir naudos analizės metodika franšizės veiklos modelio vertinimui mažmeninėje rinkoje.

Tyrimo objektas – franšizės kaštų ir naudos santykis.

Tyrimo tikslas – ištirti kaštų ir naudos santykį, vykdant veiklą franšizės pagrindu, mažmeninėje verslo rinkoje.

Tyrimo tikslui pasiekti reikia suformuoti uždavinius ir kriterijus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Tyrimo diagnostiniai blokai (sudaryta darbo autorės)

Tyrimo kriterijus	Tyrimo uždaviniai
Klientų poreikiai	Atskleisti, kaip franšizės veiklos modelis padeda lengviau įeiti į rinką ir tenkinti vartotojų poreikius.
Investicijos	Nustatyti investicijų apimtis prieš pradedant vykdyti veiklą, pagrįstą franšizės veiklos modeliu.
Sąnaudos	Įvertinti patiriamų sąnaudų pokyčius vykdant veiklą, pagrįstą franšizės veiklos modeliu.
Veiklos rezultatai	Įvertinti franšizės poveikį veiklos rezultatams (kaštų ir naudos analizė).
Veiklos specifika	Charakterizuoti esminius franšizės veiklos modelio privalumus ir netobulumus.

5 lentelėje suformuoti tyrimo diagnostiniai blokai ir išskirti tyrimo kriterijai atskleidžia, kurias veiklos sritis įmonėje apims tyrimas. Suformuoti tyrimo uždaviniai, kurie leis išgryninti tyrimo kriterijus ir juos tinkamai įvertinti.

Tyrimo metodai. Pagrindinis metodas naudojamas tyrime – atvejo analizė. Šis metodas leidžia analizuoti įvykius pasitelkiant kritinį mąstymą, analizuojant pritaikyti praktines žinias, siūlyti sprendimų alternatyvas iškeltooms problemoms. Šis metodas į analizuojamus įvykius ir procesus leidžia žvelgti objektyviai ir realiai, nes analizuojamai realūs ir konkretūs atvejai. Taikant šį metodą į suformuluotas problemas galima pažvelgti įvairiapusiškai ir kritiškai. Šis metodas leidžia panaudoti sukauptas teorines žinias ir pritaikyti jas praktiškai, analizuojant realius atvejus (Spais, 2005). Atvejo analizės metodas yra dermė tarp teorinių žinių ir praktinio taikomumo.

Tyrimo metu, palyginimo metodu, analizuojami dvejų mažmeninių parduotuvių duomenys, kurios veiklą vykdo toje pačioje srityje, bet viena parduotuvė veiklą vykdo su nuosavu prekės ženklu, o kita pagal franšizės veiklos modelį.

Apibendrinant galima teigti, kad norint atsakyti į tyrimo probleminius klausimus, reikia įgyvendinti tyrimo uždavinius, kurie leis pasiekti numatytą tyrimo tikslą. Pasirinktas atvejo analizės metodas leis teorines žinias pritaikyti realioje praktikoje – mažmeninėje rinkoje.

2.2. Duomenų šaltiniai

Metodikos esmė. Išskiriami du pagrindiniai šaltiniai, kurie yra formuojamos metodikos pagrindas: kaštų analizė ir naudos analizė. Metodikos esmė yra suformuoti sistemą, kuri leistų vertinti kaštų ir naudos santykį, vykdant veiklą franšizės pagrindu ir kurią būtų galima apibrėžti santykiu, pateiktu 10 paveiksle.



10 pav. Naudos ir kaštų santykis (sudaryta darbo autorės)

Šis, 10 pav., pateiktas santykis parodo, kad būtina nauda turėtų būti didesnė arba lygi 1. Tokiu atveju, naudos jau net pirmaisiais verslo gyvavimo metais iš franšizės verslo modelio turėtų būti gaunama daugiau, nei patiriama kaštų. Pradedant kurti verslą nuo nulio, kaštai pirmaisiais metais būna žymiai didesni už gaunamą naudą ir reikia nemažai laiko, kad gaunama nauda padengtų investicijas ir veiklos kaštus ir būtų generuojamas veiklos pelnas.

Jau minėta, kad duomenų šaltiniai išskiriami pagal naudos ir kaštų principą. **Nauda mažmeninėje rinkoje galima įvertinti tokiais duomenų šaltiniais:**

- **Pajamos.** Įmonei norint sėkmingai vykdyti veiklą labai svarbu uždirbti pajamas. Pagrindinis mažmeninės prekybos įmonių pajamų srautas ir našumo rodiklis yra įplaukos iš apsiperkančių klientų. Kuo daugiau įplaukų yra sugeneruojama, tuo efektyviau vykdoma veikla, taip nešdama naudą savininkams. Franšizės versle dominuoja rūbų, maisto ir kitos parduotuvės, kuriose prekes pirkdami pirkėjai atsiskaito iš karto, todėl tokios įmonės beveik neturi debitorinių įsiskolinimų. Tai leidžia įmonei „nekaupti“ pirkėjų įsiskolinimo, greitai generuoti lėšas iš pirkėjų, klientų ir taip nesusidurti su apyvartinio kapitalo trūkumu. Nežinomo, nuosavo prekės ženkle parduotuvėms išlaikyti pastovias įplaukas iš klientų gali būti sunkiau.

- **Klientų skaičius.** Vykiant veiklą mažmeninėje rinkoje labai svarbu susikurti lojalių pirkėjų ir klientų ratą, kurie palaikytų stabilų įplaukų srautą. Veikiant pagal franšizės verslo modelį, klientų ratas dažniausiai jau būna suburtas franšizės davėjo ir jie atpažįsta žinomą prekinį ženklą. Galima daryti prielaidą, kad franšizės tinklo įmonėms yra lengviau pritraukti pirkėjus ir perkančių klientų skaičius turėtų būti didesnis. Klientų skaičių galima atsekti pagal išrašytas sąskaitas ir kvitus prekių ir paslaugų pirkėjams. Išrašytų kvitų kiekį galima rasti pagal įmonėse saugomas kasos aparato popierines kontrolines juostas, kurias įmonės privalo saugoti 2 metus, o elektronines

kontrolines juostas 5 metus (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2005). Surinkus šiuos duomenis galima palyginti ir įvertinti, kokį klientų skaičių pritraukia žinomas prekės ženklas ir kokį nuosavas – nežinomas prekės ženklas.

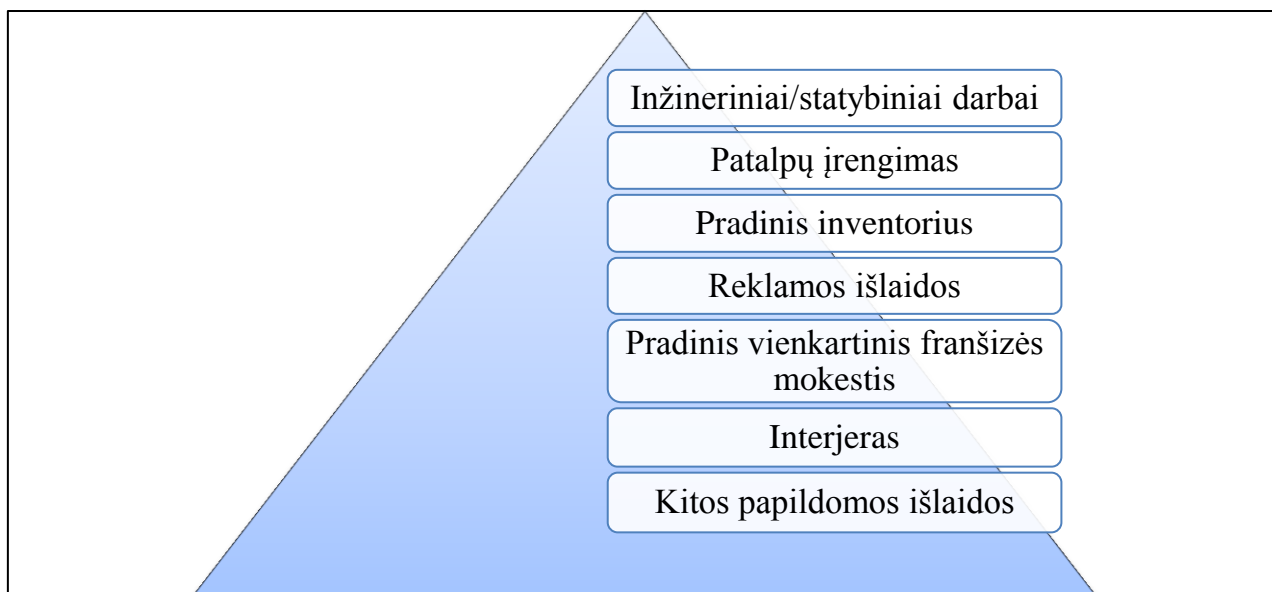
- **Parduodamų prekių kiekis.** Parduodamos prekės yra pagrindinis objektas, kurio dėka vyksta mažmeninė prekyba. Kuo didesnį kiekį prekių parduotuvė parduoda, tuo daugiau pajamų uždirba. Palyginus franšizės verslo formato parduotuvės ir parduotuvės vykdančios veiklą nuosavu prekės ženklu parduodamų prekių kiekį, galima įvertinti, kuri iš jų parduoda daugiau prekių ir ar žinomas prekės ženklas daro tam įtaką ir padeda sugeneruoti didesnę naudą.

- **Palankesnės prekybos sąlygos.** Kiekvienam verslininkui vykdant veiklą svarbu turėti, kuo palankesnes sąlygas, atsiskaityti už prekes su tiekėjais, vykdyti sėkmingą reklaminę kampaniją, kuri pritrauktų didesnį klientų ratą. Pradedant verslą nuo nulio, su nuosavu prekės ženklu, tiekėjai nepasiūlys gerų prekių įsigijimo sąlygų ar net kainų, reklaminę kampaniją vykdyti irgi nėra lengva, kai klientams esi dar nežinomas. Šiuo aspektu franšizė žymiai labiau palengvina veiklos vykdymą, nes franšizės davėjas beveik visais atvejais būna ir prekių tiekėjas, iš kurio gaunamos palankiausias prekių įsigijimo kainos bei prekinis kreditas, gaunami ilgesni apmokėjimo terminai už prekes. Įvykdžius nustatytus pardavimo planus, franšizės davėjas nemokamai aprūpina franšizės gavėją reklamine medžiaga. Franšizės gavėjas franšizės davėjui, pasibaigus sezonui, gali grąžinti sutartą procentą prekių, kurios nebuvo parduotos. Ši informacija aptariama konfidencialioje franšizės sutartyje tarp franšizės davėjo ir gavėjo. Analizuojant veiklos objektų duomenis galima palyginti, kokias prekybines sąlygas turi franšizės tinklo parduotuvė ir kokias sąlygas nuosavo prekės ženklo parduotuvė.

Prieš atidarant franšizės verslo formato parduotuvę neišvengiamai susiduriama su franšizės tinklo keliamais reikalavimais, kurie galioja visoms tinklo parduotuvėms ir yra numatyti franšizės sutartyje. Norint atidaryti franšizės parduotuvę reikia numatyti investicinius kaštus parduotuvės atidarymui bei įvertinti būsimas einamąsias franšizės išlaidas. **Išskiriami tokie franšizės veiklos vykdymo kaštai:**

- **Investicijos.** Pagal autorės Jasienė, Kočiūnaitė (2007), augant ekonomikai bei kylant žmonių gyvenimo lygiui kartu išauga ir gyventojų laikinai laisvai disponuojamų piniginių lėšų kiekis, žmonės pradeda galvoti, kur pinigus būtų galima investuoti. Investicijas galima suskirstyti pagal keletą požymių, bet svarbiausia žmogui planuojančiam investuoti pinigus yra būsimą investicijų grąža ir galima rizika tas lėšas investuojant. Dažniausia taisyklė, taikoma investuojant – kuo rizikingesnė investicija, tuo didesnio pajamų srauto ir didesnės investicijų grąžos galima tikėtis. Taip atsitinka ir verslininkams pradedantiems verslą nuo nulio, kurie neturi nei patirties, nei žinomo prekės ženklo. Jie investuoja savo lėšas stipriai rizikuodami, tačiau negali prognozuoti ar jų lūkesčiai ir investicijos atsipirks. Kuomet verslininkas renkasi franšizės verslo formą, jis išvengia

visos „jauną verslą“ arba verslą nuo nulio lydinčios rizikos, nes jis investuoja į jau patikrintą prekės ženklą, kurio reputacija ir įvaizdis yra suformuotas, kuris turi suburtą lojalių klientų ratą. Franšizės gavėjas iš franšizės davėjo gauna ne tik naudą, bet ir didelį kiekį nurodymų, kokios investicijos bus reikalingos franšizės verslo formato parduotuvei įrengti ir atidaryti. Prieš pradėdant vykdyti veiklą franšizės pagrindu reikalinga įsivertinti, kokios numatomos investicijų apimtys pinigais. 10 pav. pateikiami pagrindiniai, dažniausiai franšizės davėjo franšizės gavėjui keliami reikalavimai franšizės parduotuvei atidaryti ir tam reikalingos investicijos.



11 pav. Investicijų reikalavimai franšizės parduotuvei (sudaryta darbo autorės)

11 paveiksle pateiktos investicijos, reikalingos, kad franšizės verslo formato parduotuve atitiktų viso franšizės tinklo standartus. Franšizės davėjas ir gavėjas sutartyje sutaria sąlygas dėl šių išlaidų padengimo. Išvardintos investicijos dažnai išgąsdina verslininkus, besidominčius franšizės verslo modeliu, bet reikia įvertinti, kad už šias investicijas yra gaunama sėkmingai veikiančio verslo formulė, nuolatinė franšizės davėjo parama ir priežiūra, žinomas prekės ženklas bei „know-how“.

- ***Einamosios išlaidos.*** Be pagrindinių, didžiausių investicijų, būtinų pradėti vykdyti veiklą pagal franšizę, yra ir kitos, žymiai mažesnės, bet labai reikalingos franšizės sutarties sąlygų įgyvendinimui ir palaikymui, tai einamosios franšizės išlaidos. Jas dažniausiai sudaro:

- ✓ Reguliarus franšizės mėnesinis mokestis;
- ✓ Apyvartos mokestis;
- ✓ Reklamos mokestis;
- ✓ Darbuotojų darbo apranga;
- ✓ Komandiruotės;

✓ Mokymai.

Šios išlaidos sudaro nedidelę dalį tarp visų įmonės veikloje patiriamų išlaidų, bet yra būtinos norint užtikrinti franšizės sutarties sąlygų vykdymą. Jos padeda išlaikyti franšizės davėjo keliamus reikalavimus prekės ženklo žinomumo palaikymui, aptarnavimo kokybės išlaikymui, franšizės tinklo įvaizdžio formavimui.

- **Reikalavimai prekybos vietai.** Pasirašęs franšizės sutartį franšizės gavėjas susiduria su itin griežtais franšizės davėjo keliamais reikalavimais, nustatytais tiek prekybos vietos įrengimui, tiek tolimesniam veiklos vykdymui. Tokiu būdu yra suvaržoma franšizės gavėjo sprendimų priėmimo laisvė. Bet koks franšizės sutarties punkto nesilaikymas yra įvertintas pinigineis baudomis franšizės gavėjui. Net ir sėkmingai vykdant veiklą pagal franšizę, tačiau netinkamai įvykdžius kurį nors franšizės sutarties punktą, galima patirti neigiamų kaštų.

Sąnaudos. Tiek vykdant veiklą su franšize, tiek ir be, labai svarbus duomenų šaltinis, kuris atskleidžia, kiek vykdant veiklą yra patiriama išlaidų – sąnaudos. Vykdant veiklą labai svarbu kontroliuoti sąnaudas ir jų vertę, nes jeigu sąnaudų patiriama labai daug, išskyla grėsmė vykdomos veiklos pelningumui.

VEIKLA SU FRANŠIZE
• (Visos sąnaudos – Franšizės einamosios išlaidos)
VEIKLA BE FRANŠIZĖS
• Visos sąnaudos

12 pav. Veiklos sąnaudos (sudaryta darbo autorės)

Vertinant sąnaudas, kai veikla yra vykdomas su franšize, yra vertinamos visos veiklos vieneto sąnaudos atėmus einamąsias franšizės išlaidas (žr. 12 pav.). Taip nustatoma, kiek veiklos sąnaudų vienetas patirtų, vykdydamas veiklą be einamųjų franšizės išlaidų. Vertinant veiklą be franšizės yra vertinamos tik visos vieneto sąnaudos. Taip galima palyginti, kiek sąnaudų patiria vienetas vykdantis veiklą su franšize ir kiek vykdantis su nuosavu prekės ženklu.

Apibendrinant galima teigti, kad išskirti duomenų šaltiniai, kurie padeda identifikuoti naudą bei kaštus vykdant veiklą mažmeninėje rinkoje. Pagrindiniai naudos šaltiniai: pajamos, klientų skaičius, parduotų prekių kiekis, palankesnės prekybos sąlygos. Išgryninti kaštų reikalavimai, norint atidaryti franšizės veiklos vienetą, kurių pagrindinis yra – pradinės investicijos reikalingos veiklai pradėti.

2.3. Analizės metodai

Formuojant kaštų ir naudos analizės metodiką, franšizės veiklos modelio vertinimui, labai svarbu parinkti tinkamus analizės metodus, kurie padėtų atskleisti franšizės veiklos modelio duodamą naudą bei išgryninti patiriamus kaštus ir leistų juos tarpusavyje palyginti ir įvertinti.

Franšizės naudos ir kaštų santykis. Svarbu įvertinti, kokią naudą galima sugeneruoti vykdant veiklą franšizės pagrindu ir kokia yra būtinųjų investicijų (kaštų) dalis gaunamoje naudoje iš franšizės. Taip galima išgryninti, kokia nauda gaunama pirmaisiais veiklos metais, lyginant su investicijomis, bei kaip naudos ir investicijų santykis keičiasi per ilgesnį laikotarpį. Šį santykį būtų galima įvertinti tokia formule:

$$\frac{\text{Nauda}}{\text{Kaštai}} \geq 1; \quad (1)$$

čia Nauda – veiklos pelnas;

Kaštai – investicijos.

Įvertinus šį santykį galima matyti, kiek veiklos pelno tektų vienam investicijų eurui. Investicijų suma yra priskiriama kaštams, kuriuos įmonė patyrė įrengdama patalpas, pirkdama pradinį inventorių ir kt., kad galėtų pradėti vykdyti veiklą franšizės pagrindu. Šių dedamųjų santykiu galima įvertinti, kaip koreliuoja nauda ir kaštai nuo franšizės verslo veiklos pradžios ir vykdant veiklą toliau. UAB „Finansistas“ (2018) veiklos pelną siūlo skaičiuoti taip:

$$\text{Veiklos pelnas} = \text{Bendrasis pelnas} - \text{Veiklos sąnaudos} \quad (2)$$

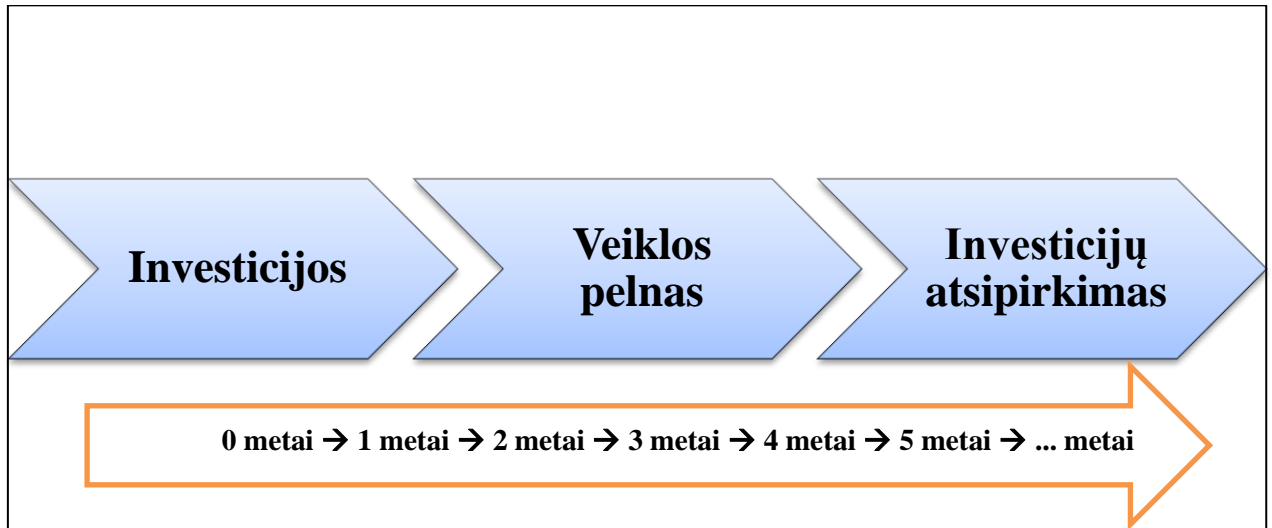
čia Veiklos pelnas – skirtumas tarp bendrojo pelno ir veiklos sąnaudų;

Bendrasis pelnas – pajamų ir savikainos skirtumas;

Veiklos sąnaudos – pardavimų ir bendrųjų ir administracinių sąnaudų suma.

Veiklos pelną galima apskaičiuoti iš pelno (nuostolių) ataskaitoje esančių duomenų. Pirmiausia gaunamas bendrasis pelnas iš pajamų atėmus savikainą. Pajamos parodo, kiek įplaukų generuoja veiklos vienetas, o savikaina – sąnaudas, reikalingas sukurti gaminį ar suteikti paslaugą, į kurias neįeina sąnaudos gaminiui ar paslaugai parduoti. Iš bendrojo pelno atimama veiklos sąnaudų suma ir taip gaunamas veiklos pelnas. Veiklos sąnaudos yra susijusios su pardavimų veiklos administravimu ir organizavimu ir tiesiogiai susiję su pardavimų sąnaudomis ir bendrosiomis ir administracinėmis sąnaudomis (Audito ir apskaitos tarnyba, 2013). Šias sąnaudas gali sudaryti išlaidos reklamai, darbuotojų atlyginimams, patalpų nuomai, komunaliniams mokesčiams ir kt.

Franšizės atsipirkimas. Prieš pradėdant veiklą tiek franšizės davėjas, tiek gavėjas, atlieka skaičiavimus, kokios investicijos bus reikalingos atidaryti franšizės tinklo veiklos vienetą naujose patalpose, kad jis atitiktų viso tinklo standartus. Prognozuojamos ir būsimosios pajamos ir veiklos pelnas, kuris padengtų investicijų kaštus ir taip numatomas investicijų atsipirkimo periodas.



13 pav. Franšizės investicijų atsipirkimas (sudaryta darbo autorės)

13 paveiksle pateikiami duomenys, kuriuos galima analizuoti, tiek prieš pradėdant vykdyti veiklą, tiek praėjus tam tikram laikotarpiui. Turint šiuos duomenis galima apskaičiuoti arba prognozuojamą investicijų atsipirkimą arba faktinį investicijų atsipirkimo laikotarpį, skaičiuojant nuo to laiko, kai pinigai bus arba buvo investuoti. Žinant, veiklos pelną ir investicijų sumą, galima apskaičiuoti ir franšizės atsipirkimo vertę bei kuriais veiklos vykdymo metais arba per kiek mėnesių, ar metų, investicijos atsipirks arba atsipirko.

Reikalavimai veiklos objektų palyginimui. Norint, rinkoje įvertinti ir palyginti, kaip veiklą vykdo įmonės ar parduotuvės vykdančios veiklą su franšize ir kaip be, su nuosavu prekės ženklu, reikia nustatyti, tam tikrus palyginimo reikalavimus, kad palyginimas tarp veiklos vienetų būtų realus ir tikslingas. Tam tikslui reikia suformuoti veiklos vienetų palyginimo reikalavimus.

Veiklos sritis
Ta pati veiklos rinka
Asortimento plotis
Patalpų plotas, m²
Patalpų pobūdis
Darbuotojų skaičius, vnt.

14 pav. Reikalavimai mažmeninės rinkos veiklos vienetų palyginimui (sudaryta darbo autorės)

14 paveiksle pateikiami reikalavimai mažmeninės rinkos veiklos vienetams, kuriuos būtų galima taikyti, norint palyginti jų vykdomą veiklą tarpusavyje. Pirmiausia, turėtų atitikti lyginamų objektų veiklos sritis, t.y. abi turi užsiimti ta pačia veiklos rūšimi – prekyba drabužiais, prekyba maistu, ar kt. Tai yra pirmas indikatorius, kuriam sutapus jau galima daryti prielaidą, kad objektus bus galima lyginti tarpusavyje. Svarbu, kad objektai veiktų toje pačioje rinkoje, tame pačiame mieste ar regione. Lyginti veiklos objektus iš skirtingų rinkų, skirtingų miestų būtų netikslinga, nes gali kardinaliai skirtis pirkėjų įpročiai, pirkėjų skaičius ir kt. Asortimento plotis labai svarbus lyginant veiklos vienetus tarpusavyje. Kaip teigia Pajuodis (2005), asortimento plotis prilyginamas prekių linijų visumai. Tarp lyginamų objektų turėtų vyrauti panašus prekių asortimentas bei artimas prekių linijų kiekis. Panašus turėtų būti ir prekybinių patalpų plotas, tuomet galima tikėtis, kad ir patalpų aptarnavimo sąnaudos yra panašios, kaip ir darbuotojų skaičius aptarnaujantis prekybinį plotą. Patalpų pobūdis turėtų nurodyti ar prekybinės patalpos yra nuomojamos ar nuosavos. Tikslinga būtų vertinti, kai abiejų objektų patalpų pobūdžio reikalavimai sutampa, tai galėtų reikšti, kad išleidžiama panaši suma patalpų nuomos sąnaudoms. Išanalizavus šiuos reikalavimus, reikalingus palyginimui, galima įvertinti, ar objektai yra pakankamai panašūs tarpusavyje ir jų kaštų ir naudos rodiklių palyginimas būtų adekvatus ir tikslingas.

Rodiklių palyginimas. Vertinant kaštų ir naudos santykį, vykdant veiklą su franšize ir be, galima apskaičiuoti rodiklius, išgryninančius naudą abejuose veiklos vienetuose.

6 lentelė

Mažmeninės rinkos veiklos vienetų palyginimo rodikliai (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	RODIKLIS
1.	Pajamos, Eur
2.	Klientų skaičius pagal kasos kvitus, vnt.
3.	Parduotų prekių kiekis, vnt.
4.	Bendrasis pelnas, Eur
5.	Bendrasis pelningumas, proc.
6.	Veiklos pelnas, Eur
7.	Pardavimo savikainos lygis, proc.
8.	Apyvartinio kapitalo apyvartumas, kartais
9.	Bendrasis likvidumas, kartais

6 lentelėje pateikiami suformuoti rodikliai skirti palyginimui tarp veiklos vienetų. Pajamos beveik visada yra vienas aktualiausių rodiklių vertinant veiklos rezultatus. Žinant, kiek pajamų uždirba vienas objektas ir kiek kitas, galima vertinti, kurio pajamos didesnės, kaip jos kinta einant metams, kokia jų dinamika, ar vyrauja bendra augimo/mažėjimo tendencija. Klientų skaičiaus

tendencijos ir dinamika yra labai svarbios metų perspektyvoje. Galima vertinti, kur jų apsilanko daugiau, ar jų daugėja ar mažėja, ar galima įžvelgti panašumų ir bendrų tendencijų.

Bendrojo pelno rodiklis nors ir nėra itin reikšmingas, bet vertinant kelių objektų veiklos rezultatus gali padėti sekti veiklos pokyčius ir tendencijas. Šį rodiklį tikslinga naudoti norint vertinti kelis objektus, nes kuo gaunamas aukštesnis rodiklis, tuo stipresnė objekto padėtis vykdant veiklą.

Vertybinių popierių biržos „NASDAQ OMX Vilnius“ (2010) suformuotoje įmonių finansinių rodiklių metodikoje bendrasis pelningumas įvardijamas, kaip įmonės gebėjimas generuoti pelną iš įmonės pagrindinės veiklos ir pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygio kontroliavimas. Bendrasis pelningumas apskaičiuojamas taikant tokią formulę:

$$\text{Bendrasis pelningumas} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}} \times 100\% ; \quad (3)$$

čia Bendrasis pelningumas – bendrojo pelno suma, tenkanti kiekvienam pardavimo pajamų;

Bendrasis pelnas – skirtumas tarp gautų pajamų už parduotas prekes ir savikainos;

Pardavimo pajamos – gautos įplaukos iš klientų.

Įmonių finansinių rodiklių metodikoje pabrėžiama, kad įmonės ar objekto veikla yra laikoma efektyvesne, kai kiekvienam uždirbtam pardavimo pajamų eurui tenka didesnė bendrojo pelno suma. Šio rodiklio lygiui didelę reikšmę turi ir objekto veiklos pobūdis bei ekonominis veiklos sektorius. Jeigu lyginami du artimos veiklos ir ekonominio sektoriaus objektai, galima daryti prielaidą, kad jų rodikliai turėtų būtų tarpusavyje panašūs.

Veiklos pelnas leistų palyginti, koks veiklos pelnas vyrauja vykdant veiklą su franšize ir koks be, galima palyginti rodiklių dinamiką bei tendencijas.

Pardavimo savikainos lygis parodo pardavimo savikainą tenkančią vienam pardavimo pajamų eurui. Šio rodiklio nuolatinis tyrimas labai svarbus vykdant veiklą. Rodiklis parodo ar veikla yra efektyvi, ar gebama kontroliuoti išlaidas. Šis rodiklis yra savotiškas veiklos taupumo matas, nes parodo kaip taupiai įmonė geba valdyti savo išlaidas parduodant ar gaminant produkciją. Rinkos šalių įmonių veiklos praktika rodo, kad rodiklio kitimo ribos yra tarp 50-90 proc., (Mackevičius, 2007) . Šis rodiklis apskaičiuojamas:

$$\text{Pardavimo savikainos lygis} = \frac{\text{Pardavimo savikaina}}{\text{Pardavimo pajamos}} \times 100\% ; \quad (4)$$

čia Pardavimo savikainos lygis – pardavimo savikaina, tenkanti vienam pardavimo pajamų eurui;

Pardavimo savikaina – išlaidos, tenkančios parduotoms prekėms;

Pardavimo pajamos – gautos įplaukos iš klientų.

Verslo konsultacinė bendrovė UAB „Auditum“ teigia, kad apyvartinio kapitalo apyvartumo rodiklis rodo, kiek apyvartinis kapitalas per ataskaitinį laikotarpį padaro apyvartų. Maža šio koeficiento reikšmė visada turėtų kelti rūpestį įmonių vadovams. Didesnis, teigiamas rodiklis, parodo aukštesnį įmonės likvidumo lygį. Apyvartinis kapitalas funkcionuoja kaip likvidumo rezervas, apsidraudžiant nenumatytais ir neplanuotais atvejais. Didesnis apyvartinis kapitalas reikalingas, jeigu įmonė negali skubiai pasiskolinti lėšų veiklai vykdyti. Pirmiausia reikia apskaičiuoti patį apyvartinį kapitalą, kuris apskaičiuojamas iš trumpalaikio turto vertės atimant trumpalaikių įsipareigojimų vertę (Urnėžius, 2004). Pritaikius formulę galima apskaičiuoti apyvartinio kapitalo apyvartumą:

$$\text{Apyvartinio kapitalo apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Apyvartinis kapitalas}}; \quad (5)$$

čia Apyvartinio kapitalo apyvartumas – apyvartų skaičius;

Pardavimo pajamos – gautos įplaukos iš klientų;

Apyvartinis kapitalas – skirtumas, kuris gaunamas iš trumpalaikio turto vertės atėmus trumpalaikių įsipareigojimų vertę.

Skaičiuojant bendrojo likvidumo koeficientą (angl. *current ratio*) galima įvertinti trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykį. Finansines konsultacijas visame pasaulyje teikianti įmonė „Investopedia“ teigia, kad trumpalaikį turtą sudaro grynieji pinigai, gautinos sumos, atsargos ir kitas turtas, toks, kurį per mažiau nei vienerius metus tikimasi paversti grynaisiais pinigais. Trumpalaikius įsipareigojimus apima skolos už prekes, žaliavas, paslaugas tiekėjams, darbo užmokestį, mokėtinus mokesčius ir kt. Bendrasis likvidumas apskaičiuojamas:

$$\text{Bendrasis likvidumas} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}; \quad (6)$$

čia Bendrasis likvidumas – parodo, kiek kartų trumpalaikio turto vertė viršija trumpalaikių įsipareigojimų vertę;

Trumpalaikis turtas – trumpalaikio turto buhalterinė vertė;

Trumpalaikiai įsipareigojimai – per vienerius metus mokėtinos sumos.

Anot, verslo konsultacijų įmonės „Auditum“, šį koeficientą dar galima vadinti einamojo likvidumo koeficientu ir šį santykį reikėtų vertinti kaip gebėjimą įmonės trumpalaikius įsipareigojimus padengti turimu trumpalaikiu turtu ir taip įvertinti, kiek vienas euras trumpalaikių

įsipareigojimų yra padengiamas trumpalaikiu turtu. Žemesnė nei 1 rodiklio reikšmė gali reikšti, kad įmonei sunkiai sekasi padengti trumpalaikius įsipareigojimus. Normali šio rodiklio riba yra intervale 1,2-2, o dar aukštesnė koeficiento reikšmė reikštų turimo turto panaudojimą neefektyviai.

Rodiklių dinamika. Anksčiau aptartų palyginimo rodiklių dinamika leidžia stebėti tendencijas, kaip rodikliai kinta per tam tikrą laikotarpį. Stebint rodiklių dinamiką pagal metus, galima aiškiau matyti ar yra panašumų tarp lyginamų objektų, kurie padėtų atskleisti jų veiklos efektyvumą. Lyginant ir vertinant objektų rodiklius pagal metus galima, objektyviau interpretuoti duomenis, daryti prielaidas jų kitimui. Rodiklių dinamika pateikiama grafiniais paveikslais.

Rodiklių vidutinis padidėjimo tempas ir rodiklių pokytis kartais. Didėjimo (mažėjimo) tempas parodo, kiek kartų vieno laikotarpio lygis yra didesnis arba mažesnis už kokio nors praėjusio laikotarpio lygį, arba kiek procentų jis sudaro ankstesnio laikotarpio lygio atžvilgiu. Tai dar vadinamas vieno dinamikos eilučių lygio santykis su kitu lygiu, laikomu palyginimo baze. Didėjimo tempai paprastai išreiškiami procentais arba paprastu santykiu. Tempai išreikšti paprastais santykiais vadinami didėjimo koeficientais (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Šis rodiklis yra apibendrinamasis dinamikos eilučių kitimo tempų rodiklis, kuris parodo, kiek vidutiniškai santykinai pakinta visi eilutės lygiai. Vidutinis padidėjimo (mažėjimo) tempas procentais išreiškiamas formule:

$$\bar{T}_p = \left(\left(\sqrt[n-1]{\frac{y_g}{y_{pr}}} \right) - 1 \right) \times 100\% ; \quad (7)$$

čia \bar{T}_p – padidėjimo / mažėjimo tempas;

n – eilutės lygių skaičius.

y_g – galutinis dinamikos eilutės lygis;

y_{pr} – pradinis dinamikos eilutės lygis.

Galima apskaičiuoti ir pokytį per visą laikotarpį kartais, pritaikius tokią formulę:

$$Pokytis = y_g / y_{pr}; \quad (8)$$

čia Pokytis – pokytis kartais ;

y_g – galutinis dinamikos eilutės lygis;

y_{pr} – pradinis dinamikos eilutės lygis.

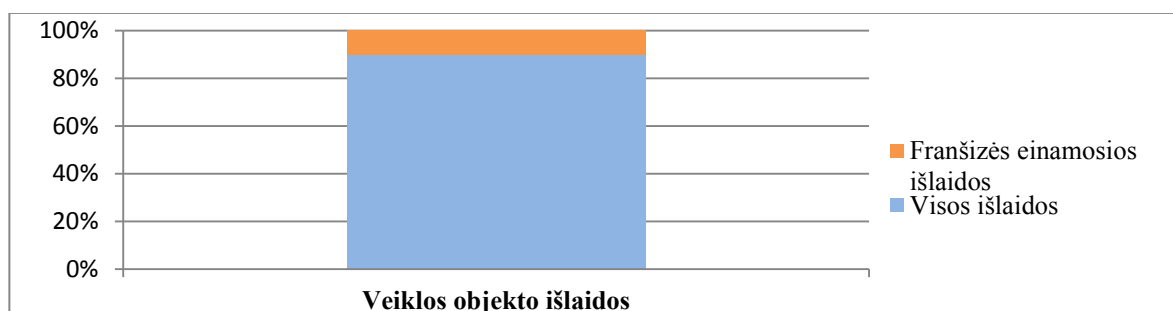
Pritaikius šią formulę reikia padalyti skaičių, kuris priklauso galutiniam dinamikos eilutės lygiui iš skaičiaus reikšmės, kuri yra pradiniam dinamikos eilutės lygyje, taip gaunamas pokytis kartais. Gautus duomenis procentais ir kartais galima sukelti į lentelę palyginimui (žr. 7 lentelę).

Rodiklių vidutinio padidėjimo tempo ir rodiklių pokyčio kartais dinamika (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	Vidutinis padidėjimo tempas, proc.	Pokytis, kartais
1.	Pajamos	Pajamos
2.	Klientų skaičius pagal kasos kvitus	Klientų skaičius pagal kasos kvitus
3.	Parduotų prekių kiekis	Parduotų prekių kiekis
4.	Bendrasis pelnas	Bendrasis pelnas
5.	Bendrasis pelningumas	Bendrasis pelningumas
6.	Veiklos pelnas	Veiklos pelnas
7.	Pardavimo savikainos lygis	Pardavimo savikainos lygis
8.	Apyvartinio kapitalo apyvartumas	Apyvartinio kapitalo apyvartumas
9.	Bendrasis likvidumas	Bendrasis likvidumas

Analizuojant 7 lentelėje suformuotus rodiklius, galima palyginti rodiklių vidutinius padidėjimo tempus ir pokyčius kartais, tarp objektų, per tam tikrą laikotarpį. Gaunami duomenys leidžia įvertinti objektų rodiklių padidėjimo tendencijas procentais ir pokyčius kartais.

Franšizės išlaidų lyginamoji dalis visoje veiklos objekto išlaidų struktūroje. Franšizės sąnaudas sudaro franšizės einamosios išlaidos. Tai yra jau anksčiau minėtos išlaidos, kurios reikalingos franšizės sutarties sąlygų įgyvendinimui ir palaikymui. Ši pozicija leis įvertinti, kokią dalį visoje franšizės veiklos objekto išlaidų struktūroje, sudaro šios franšizės einamosios išlaidos.



15 pav. Veiklos objekto išlaidų struktūra (sudaryta darbo autorės)

Tikėtina, jog šios, franšizės einamosios išlaidos, visoje veiklos objekto išlaidų struktūroje sudarys labai nedidelę dalį (žr. 15 pav.) Tai leistų teigti, kad vykdant veiklą pagal franšizę, franšizės išlaidos sudaro labai mažą dalį, o didžiausią išlaidų dalį sudaro tokios, kaip ir vykdant veiklą be franšizės: darbo užmokestis, patalpų nuoma ir kt. Tai parodytų, kad kaštų padidėjimas vykdant veiklą su franšize yra tikrai nedidelis ir sudaro tik mažą dalį tarp visų veikloje patiriamų išlaidų.

Indeksai. Indeksų pagalba galima franšizės naudą išgryninti, išreiškiant ją santykiniu rodikliu. Indeksus galima apskaičiuoti pritaikius tokią formulę:

$$\text{Indeksas} = \frac{\text{Veikla su franšize}}{\text{Veikla be franšizės}}; \quad (9)$$

čia Indeksas – santykinis rodiklis;

Veikla su franšize – franšizės parduotuvės rodiklio reikšmė;

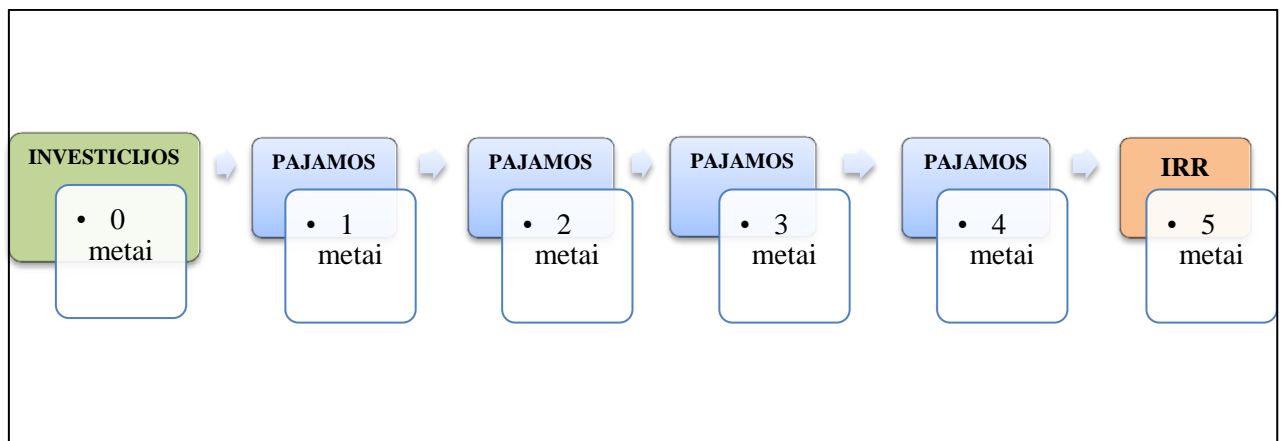
Veikla be franšizės – nuosavo prekės ženklo rodiklio reikšmė.

Skaičiuojami tokie rodiklių indeksai:

- Pajamos;
- Klientų skaičius pagal kasos kvitus.;
- Parduotų prekių kiekis, vnt.;
- Bendrasis pelnas;
- Bendrasis pelningumas;
- Veiklos pelnas;
- Pardavimo savikainos lygis;
- Apyvartinio kapitalo apyvartumas;
- Bendrasis likvidumas.

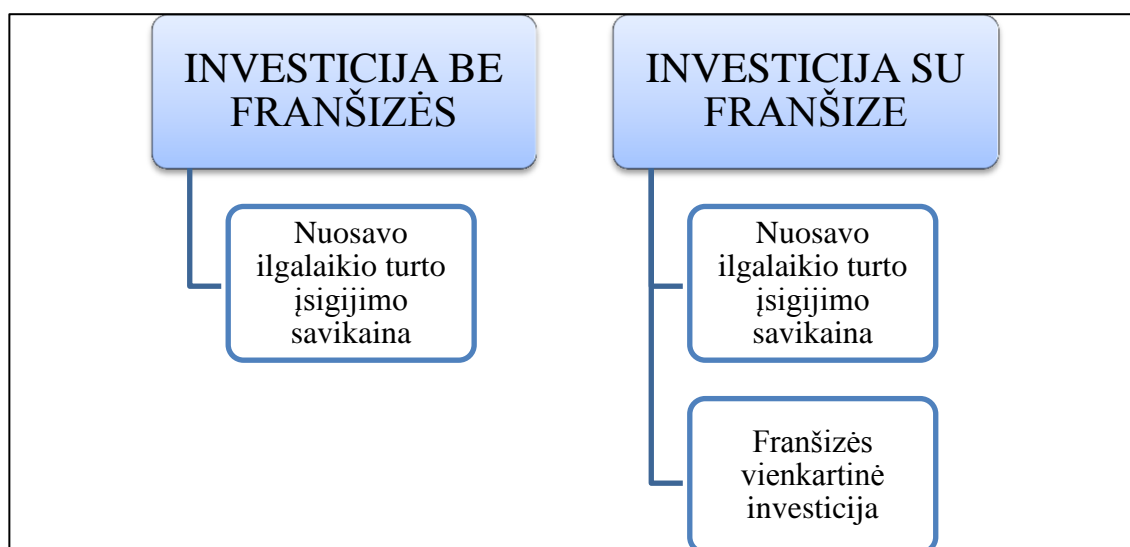
Indeksų reikšmės parodys, kokią naudą, ir kiek kartų didesnę, galima gauti vykdant veiklą su franšize. Indekso reikšmė turi būti didesnė už 1. Gautos rodiklių indeksų reikšmės leis įvertinti ar veikiant su franšize gaunama daugiau naudos, nei vykdant veiklą su nuosavu prekės ženklu.

Vidinė grąžos norma. Pagal autorę Hagemann (1990), vidinė grąžos norma, trumpiau vadinama IRR (angl. *Internal Rate of Return*) rodikliu, kuris naudojamas projektų atsipirkimui vertinti. Apskaičiavus IRR rodiklį galima įvertinti investicijų atsipirkimo grąžą.



16 pav. Franšizės veiklos investicijų vidinė grąžos norma (sudaryta darbo autorės)

Franšizės vienkartinės investicijos IRR apskaičiavimui reikalingi duomenys pateikti 16 paveiksle. Skaičiuojant IRR rodiklį būtina atsižvelgti į patiriamas išlaidas – investicijas ir gaunamas pajamas. Svarbu žinoti, kokia suma buvo investuota ir kokios buvo pajamos per tiriamą laikotarpį. Tada galima apskaičiuoti vidinę grąžos normą procentais. Šį rodiklį reikia interpretuoti taip: kuo jo reikšmė didesnė, tuo investicijų nauda didesnė ir atsipirkimas greitesnis. Vidinė grąžos norma ir gauta IRR rodiklio reikšmė yra labai svarbi planuojantiems investuoti. Naudojant vidinės grąžos normos metodą galima palyginti ir objektų, vykdančių veiklą su franšize ir be franšizės IRR rodiklius. Skaičiavimus galima būtų suformuoti remiantis 17 paveiksle pateikta struktūra.

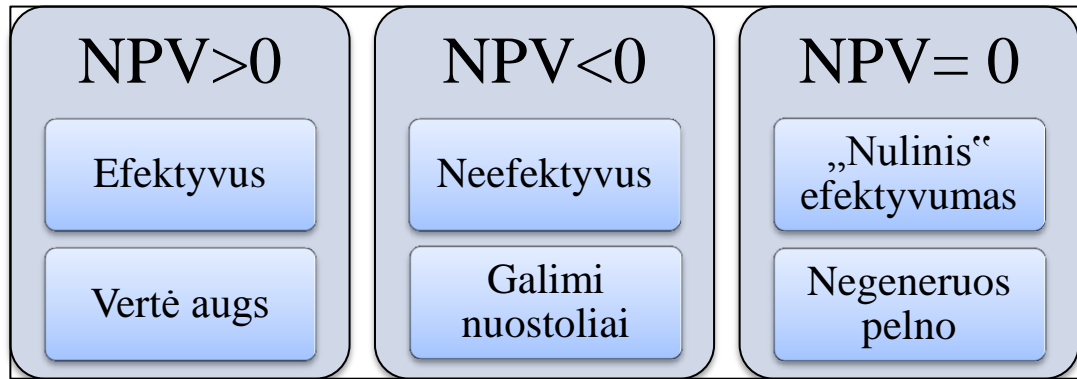


17 pav. Veiklos investicijos (sudaryta darbo autorės)

Vykdamt veiklą be franšizės, kaip investicija būtų vertinama tik nuosavo ilgalaikio turto įsigijimo savikaina (žr. 17 pav.). Autorius Mackevičius (2008) teigia, kad ilgalaikio turto įsigijimas yra laikomas investicija. O turto įsigijimo savikaina parodo jo tikrąją vertę tuo metu, kai jis buvo įgytas. Veiklos be franšizės nuosavo ilgalaikio turto įsigijimo suma ir būtų laikoma investicijų suma skaičiuojant IRR rodiklį. Norint apskaičiuoti objekto IRR, vykdančio veiklą su franšize, reikalinga įvertinti ne tik nuosavo ilgalaikio turto įsigijimo savikainą, bet ir vienkartinę franšizės investiciją, kurią sudaro išlaidos patalpų įrengimui, franšizės vienkartinis mokestis ir kt. Šios abi dedamosios – nuosavo ilgalaikio turto įsigijimo savikaina ir franšizės vienkartinė investicija, sudarytų visų investicijų sumą, vykdamt veiklą su franšize.

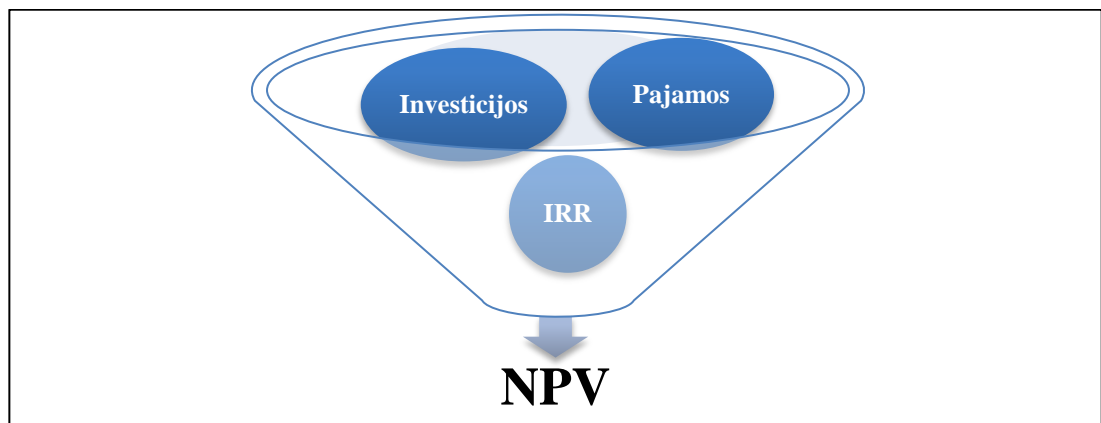
Norint, palyginti objektų vykdančių veiklą su franšize ir be franšizės vidinę grąžos normą, reikės atsižvelgti ne tik į investicijų sumas, tačiau ir į gautas pajamas per tam tikrą laikotarpį. Apskaičiuotą vidinę grąžos normą procentais galima būtų vertinti taip, kad bankai turėtų mokėti tiek procentų metinių palūkanų, kokia gaunama IRR vertė procentais, kad būtų galima gauti tokią pat grąžą investicijų, kaip ir iš šių objektų veiklos.

Franšizės veiklos grynoji dabartinė vertė. Anot Tomaševič (2010), grynoji dabartinė vertė, dar vadinama NPV (angl. *Net Present Value*), tai tokia piniginių vertės forma, kuri parodo projekto ar investicijų efektyvumą ir naudą, kada yra nustatyta tam tikra diskonto norma. Šis vertės matas leidžia vertinti ar investicijos ir projektas veikia efektyviai, naudojant tokius NPV reikšmių efektyvumo vertinimo kriterijus, pateiktus 18 paveiksle.



18 pav. NPV vertinimo reikšmės (adaptuota pagal Tomaševič, 2010)

Galima išskirti tris pagrindines reikšmes NPV vertinimui (žr. 18 pv.). Pagal Tomaševič (2010), kai NPV vertė yra didesnė už nulį, tokį projektą ir investiciją galima laikyti efektyvia, esant tam tikrai diskonto normai, ir investicijos į tokį projektą didina įmonės vertę. Jeigu NPV rodiklis yra mažesnis už nulį, tokia investicija, arba investicija į projektą, yra neefektyvi ir investuojant bus patiriami nuostoliai, bei bendra diskontuota investicijų suma bus lygi NPV vertei. Jei NPV vertė gaunama lygi nuliui, toks projektas ir investicija negeneruos pelno, bet ir nuostolingas nebus. Esant tokiai NPV vertei retai kada verta įgyvendinti ir investuoti, nes tokia investicija bus tik „nulinio“ efektyvumo ir labai tikėtina, kad negeneruos pelno. Norint apskaičiuoti investicijų NPV reikalinga turėti tam tikrus duomenis (žr. 19 pav.).



19 pav. Duomenys NPV skaičiavimui (adaptuota pagal Tomaševič, 2010)

Analizuojant 19 paveikslą matyti, kad skaičiuojant grynąją dabartinę vertę, pirmiausia turi būti vertinamos investicijos, kurios buvo reikalingos franšizės veiklos vienetui atidaryti. Tada reikia įvertinti gautas veiklos pajamas per tiriamą laikotarpį. Atskaitos taškas, tai diskonto norma, IRR procento reikšmė, kuri gaunama, apskaičiavus veiklos be franšizės investicijų IRR procentinę diskonto normą, kurios apskaičiavimas aptartas anksčiau (veiklos be franšizės investicijų grąžos vertė – nuosavo ilgalaikio turto įsigijimo savikainos suma). Gaunama NPV rodiklio reikšmė, kuri vertinama pagal NPV vertinimo reikšmes.

Franšizės investicijų metinis augimo koeficientas. Šis rodiklis dar vadinamas CAGR (angl. *Compounded Annual Growth Rate*). Anot Steiger (2008), šio rodiklio pagalba galima išmatuoti investicijų realų vidutinį prieaugį per tam tikrą laikotarpį. Šis rodiklis leidžia įvertinti investicijų augimą ir yra lygus bendram eksponentiniam augimo greičiui, kai eksponentinis augimo intervalas vieneri metai. Ypatingai šis rodiklis tinka vertinti ilgesnio laikotarpio investicijų atsiperkamumą. CAGR skaičiavimui taikoma tokia formulė:

$$CAGR = (Investicijos\ vertė\ pabaigoje / Investicijos\ vertė\ pradžioje)^{(1 / Metų\ skaičius)} - 1; \quad (10)$$

čia CAGR – franšizės investicijų metinis augimo koeficientas;

Investicijos vertė pabaigoje – paskutinio ataskaitinio laikotarpio franšizės atsipirkimo vertė, vertinant investicijų ir veiklos pelno apimtis;

Investicijos vertė pradžioje – pirminė investicijų suma, pradedant vykdyti veiklą su franšize;

Metų skaičius – analizuojamų metų skaičius.

Palankesnių prekybos sąlygų ir veiklos apribojimų mažmeninėje rinkoje veiksmų palyginimas. Pritaikius metodikoje suformuotus rodiklius ir analizės metodus galima įvertinti ir palyginti parduotuvių naudą ir kaštus finansine išraiška. Pradedant veiklą pagal franšizės verslo modelį gaunama ir kitų, ne finansinių naudų, naudingų vystant veiklą, bet numatomi ir tam tikri veiklos apribojimai, kurie gali virsti kaštais. Šios sąlygos yra suderinimos prieš franšizės gavėjui ir franšizės davėjui pasirašant franšizės sutartį ir yra oficialiai įtvirtinamos abipusiu sutarimu franšizės sutartyje.

Suformuoti ne finansiniai rodikliai padės išgryninti, kokią papildomą naudą galima gauti veikiant su franšize ir ar tokias pat sąlygas gali gauti nuosavo prekės ženklo parduotuvė. 8 lentelėje pateikiami apribojimai arba veiksniai, kurie daro įtaką veiklos sprendimams, veikiant su franšize, kuriuos galima palyginti ir vykdant veiklą su nuosavu prekės ženklu.

Palankesnių prekybos sąlygų ir veiklos apribojimų rodikliai (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	RODIKLIAI
1.	Veiklos nutraukimas
2.	Minimalios darbo valandos
3.	Prekių kiekis parduotuvėje
4.	Reklaminė medžiaga
5.	Asortimentas
6.	Prekybos kainos
7.	Prekių gražinimas
8.	Prekinis kreditas
9.	Apmokėjimas už prekes
10.	Veiklos objekto atidarymas

8 lentelėje pateikti suformuoti rodikliai, kurie turi didelę įtaką vykdant veiklą, nes jie verslo objektui gali būti tiek privalumai, tiek trūkumai. Palyginus šiuos rodiklius tarp objektų, vykdančių veiklą su franšize ir be, galima įvertinti, kokios sąlygos suteikiamos tiek vienam, tiek kitam objektui ir kokią realią naudą šie rodikliai duoda.

Apibendrinant galima teigti, kad suformuoti ir pateikti analizės metodai, kuriais būtų galima išmatuoti ir įvertinti, kaštų ir naudos santykį, veikiant mažmeninėje verslo rinkoje tiek su franšize, tiek be – nuosavu prekės ženklu. Šių rodiklių ir analizės metodų rinkinys leido suformuoti kaštų ir naudos analizės metodiką, franšizės veiklos modeliui mažmeninėje rinkoje vertinti. Remiantis suformuota kaštų ir naudos analizės metodika franšizės veiklos modeliui vertinti, galima atlikti atvejo analizę įmonėje ir pritaikyti šią sudarytą metodiką praktiškai.

2.4. Įmonės ir franšizės tinklo charakteristika

Įmonė, kurios duomenys panaudoti atvejo analizei, dėl konfidencialumo su franšizės davėju neleidžia viešinti jos pavadinimo ir su įmonės veikla susijusios informacijos, todėl šiame darbe bei atliktame tyrime šią įmonę vadinsime Uždarąja akcine bendrove (toliau – UAB) „Mokslininkas“.

UAB „Mokslininkas“ veiklą vykdo jau 23 metus. Šiuo metu įmonei priklauso keturios specializuotos produkcijos parduotuvės, kurios yra įsikūrusios dvejuose Lietuvos miestuose. Trys įmonės parduotuvės yra nuosavo prekės ženklo, viena – franšizės. Franšizės parduotuvė ir dar dvi nuosavo prekės ženklo parduotuvės veiklą vykdo mieste, kuriame gyvena apie 30 600 gyventojų. Galima teigti, kad tai yra nedidelė rinka produkcijos realizavimui. UAB „Mokslininkas“ su savo valdomomis parduotuvėmis ir siūloma produkcija šioje rinkoje užima pusę verslo rinkos, nes turi tik tris tiesioginius konkurentus mieste. Šiems, tiesioginiams konkurentams, priklauso trejos

nuosavo prekės ženklo parduotuvės, t.y. kiekvienam konkurentui po vieną nuosavo prekės ženklo parduotuvę.

Šiuo metu įmonėje iš viso dirba 16 samdomų darbuotojų. Vidutinis darbuotojų skaičius per 2017 metus – 17 samdomų darbuotojų. UAB „Mokslininkas“ apyvarta 2017 m. siekė 605 tūkstančius eurų.

UAB „Mokslininkas“ valdoma franšizės parduotuvė yra priskiriama franšizės verslo formato franšizės tipui ir yra viena iš aštuoniolikos viso franšizės tinklo parduotuvių Lietuvoje. Šis franšizės tinklas yra lietuviško kapitalo ir lietuviško prekės ženklo, kurio verslo pradžia pradėjo formotis dar 1931 m. Savo veiklos srityje šis tinklas yra Lietuvos rinkos lyderis. Šio franšizės tinklo parduotuvės įsikūrusios net aštuoniuose skirtinguose Lietuvos miestuose. Viena franšizės tinklo parduotuvė veikia Latvijoje. Tinklas turi ir elektroninę parduotuvę, kuri vartotojams prieinama, bet kuriuo paros metu. Franšizės tinklo vizija yra būti ne tik Lietuvos rinkos lyderiu, bet ir plėsti savo franšizės tinklą į Europos rinką.

Franšizės davėjui įgyvendinus visus franšizės pardavimo etapus, o franšizės gavėjui prikimo, 2012 m. spalio mėnesį tarp dvejų juridinių asmenų, franšizės davėjo, kurio veiklos forma yra Akcinė Bendrovė ir franšizės gavėjo UAB „Mokslininkas“ (sutartyje vadinamo „naudotoju“), buvo pasirašyta dvišalė franšizės sutartis. Šalys, siekdamos prisiimti sutartinius įsipareigojimus, sudarė šią franšizės sutartį, kurioje buvo aptartos esminės sąlygos, susijusios su šalių teisėmis ir pareigomis. **Pagrindiniai klausimai, kurie įtvirtinti šalių franšizės sutartyje:**

✓ Sutarties objektas ir dalykas – suteikiama teisė atidaryti naują franšizės tinklo parduotuvę, apibrėžiamos sąlygos dėl intelektinės nuosavybės teisių ir jų panaudojimo ir kt.

✓ Patalpų įrengimas – patalpos įrengiamos nuosavomis naudotojo lėšomis pagal franšizės tinklo standartus ir reikalavimus, tai atliekant per nustatytą terminą.

✓ Personalas ir jo mokymas – įdarbinti numatytą skaičių darbuotojų bei pasirūpinti, kad jų kvalifikacija ir įvaizdis atitiktų franšizės tinklo keliamus reikalavimus. Mokymai pagal bendrą franšizės tinklo programą finansuojami franšizės davėjo, o specialūs mokymai finansuojami nuosavomis franšizės gavėjo lėšomis ir kt.

✓ Intelektinės nuosavybės naudojimas – suteikiama teisė naudotis intelektine nuosavybe, kurios panaudojimo būdai ir tikslai numatyti sutartyje, kurių nesilaikant gresia nustatytos baudos.

✓ Veiklos ir prekybos sąlygos – suderinamos sąlygos dėl prekių tiekimo, kainodaros, parduotuvės darbo valandų, prekių grąžinimo pasibaigus sezonui, rinkodaros ir pan.

✓ Mokėjimai – įforminamos prekinio kredito sąlygos, mokėjimo terminai už prekes ir kt.

✓ Teritorija – tai franšizės tinklo parduotuvė, franšizės gavėjo patalpų regione.

✓ Konkurencijos draudimas – suderinamos sąlygos dėl konkurencinių verslų, konkuravimo sąlygų, teritorijų, konkuruojančių prekių kt.

- ✓ Konfidencialumas – suderinami konfidencialumo apribojimai ir numatytos baudos.
- ✓ Pranešimai – įforminamos pranešimų korespondencijos sąlygos tarp šalių ir pan.
- ✓ Terminas – įforminamas sutarties galiojimo terminas.
- ✓ Sutarties nutraukimas – abipusiu šalių susitarimu, arba franšizės davėjo sprendimu

jeigu franšizės gavėjas pažeidė franšizės sutarties nuostatus.

- ✓ Kita – kiti bendrieji tarpusavio susitarimai.
- ✓ Ginčų sprendimas – sprendžiami pagal LR galiojančius įstatymus.

Ši franšizės sutartis rašytine forma įteisino franšizės davėjo ir gavėjo pareigas, kaip ir numato Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Franšizės sutartis atitinka mažmeninės prekybos sutarties tipą ir visus teorinėje dalyje autorių suformuotus franšizės sutarties požymius: sutartis yra konsensualinė, rašytinė, turi numatytą terminą, yra dvišalė, atlygintina.

2.5. Tyrimo rezultatų analizė

Atliekant tyrimą pritaikoma sudaryta kaštų ir naudos analizės metodika. Tyrimo metu lyginami dvejų mažmeninių parduotuvių duomenys, kurių veiklos pobūdis yra toks pat, jos įsikūrusios tame pačiame regione, dirbančių panašiomis sąlygomis, tačiau viena iš jų veiklą vykdo su franšize, o kita su savo nuosavu prekės ženklu. Abi šios parduotuvės priklauso UAB „Mokslininkas“. Franšizės sutartį UAB „Mokslininkas“ su franšizės davėju pasirašė 2012 m. spalio mėnesį, o parduotuvė veiklą vykdyti pradėjo nuo 2013 metų sausio. Nuosavo prekės ženklo parduotuvė veiklą vykdo nuo 2010 m. sausio mėnesio. Tyrimas vykdomas duomenų palyginimo principu tarp dvejų mažmeninių parduotuvių 2012–2017 m. laikotarpiu. Tyrime vertinami ir analizuojami duomenys gauti iš UAB „Mokslininkas“ vidaus dokumentų. Visi pirminiai įmonės duomenys ir apskaičiuoti rodikliai, kurie analizuojami tyrime yra pateikti 1 ir 2 prieduose.

Franšizės naudos ir kaštų santykis. Jau minėta, kad formuojant kaštų ir naudos analizės vertinimo metodiką, franšizės veiklos naudos ir kaštų santykis vertinamas franšizės naudą – veiklos pelną, dalijant iš franšizės kaštų – investicijų. Šių dedamųjų santykis turi parodyti, ar vykdyti veiklą pagal franšizę yra naudinga, ar ne.

9 lentelė

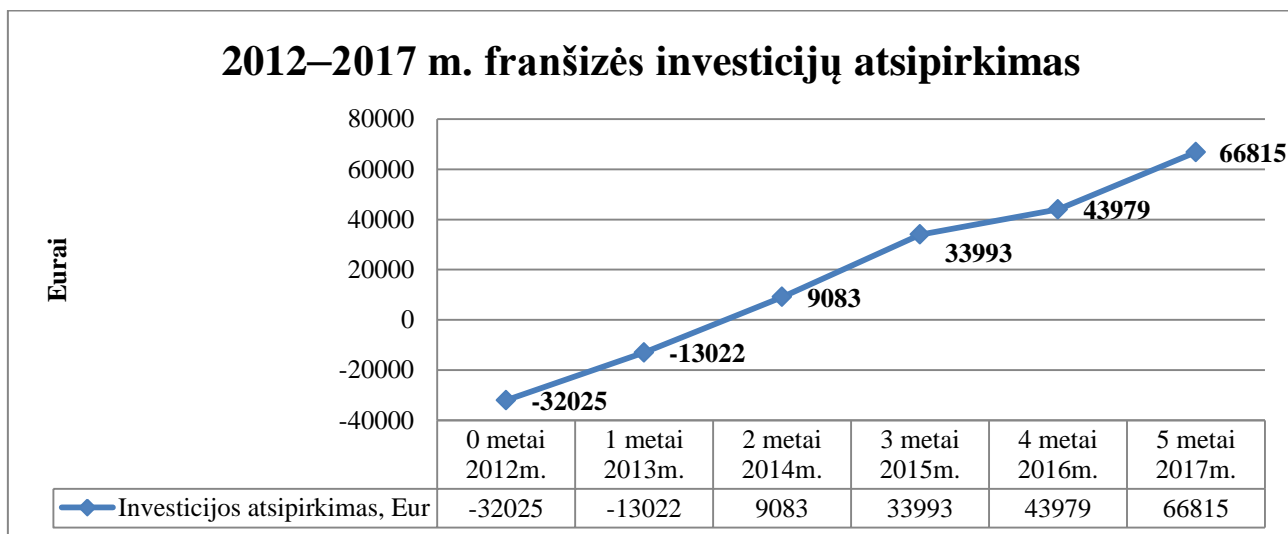
UAB „Mokslininkas“ 2012–2017 m. franšizės parduotuvės naudos ir kaštų santykis

(sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	Rodiklis	Veiklos duomenys
1.	Nauda: veiklos pelnas, Eur	98840
2.	Kaštai: investicijos, Eur	32025
3.	Rezultatas, kartais	3,1

UAB „Mokslininkas“ franšizės parduotuvės veiklos pelnas per 2012–2017 metus siekia 98840 Eur (žr. 9 lentelę), o investicijos į franšizės parduotuvę sudarė 32025 Eur. Gaunamas naudos ir kaštų rezultatas, per tiriamą laikotarpį, parodo, kad naudos iš šio verslo modelio gaunama 3,1 karto daugiau, nei per laikotarpį patirta kaštų. Formuojant šio verslo modelio metodiką buvo daroma prielaida, kad naudos ir kaštų santykis turėtų būti lygus arba didesnis už vieną. Pritaikius franšizės kaštų ir naudos santykį praktiškai galima teigti, kad šis siūlymas pasitvirtino ir naudos iš franšizės verslo modelio yra gaunama daugiau, nei patirta kaštų. Tai patvirtina, kad šį verslo modelį taikyti yra naudinga ir, kad gaunama nauda – veiklos pelnas, padengia nemažus kaštus, patiriamus pradedant veiklą – investicijas.

Franšizės atsipirkimas. Vertinant franšizės investicijų atsipirkimą yra svarbi investicijų suma, veiklos pelnas ir vertinamas laikotarpis. Šiuo atveju analizuojamas laikotarpis yra 5 metai – 2013–2017 m., bet UAB „Mokslininkas“ į naujai atidaromą franšizės parduotuvę investavo 2012 m., („nuliniai“ veiklos vykdymo metai) o veiklą pradėjo vykdyti 2013 metais. UAB „Mokslininkas“ investicijų atsipirkimas 2012–2017 m. pateiktas 20 paveiksle.



20 pav. UAB „Mokslininkas“ franšizės parduotuvės investicijų atsipirkimas (sudaryta darbo autorės)

Analizuojant 20 pav. pateiktus duomenis, matyti, kad po pirmų veiklos metų gaunamas veiklos pelnas nepadengia investuotos pinigų sumos, kuri buvo reikalinga pradėti vykdyti veiklą su franšize. Parduotuvės investicijų atsipirkimo taškas yra tarp 2013–2014 metų, arba, 18 veiklos mėnesių. Galima teigti, kad įmonei investicijos į šios franšizės parduotuvės atidarymą atsipirko gana greitai. Vertinant visą franšizės parduotuvės veiklą iki 2017 metų pabaigos, investicijų atsipirkimas į šią parduotuvę siekia 66815 Eur. Galima teigti, kad kaštai, patiriami investuojant į

franšizės parduotuvės atidarymą atsiperka greitai ir investuotojams pradeda nešti realią finansinę naudą – veiklos pelną.

Reikalavimai veiklos objektų palyginimui. Norint palyginti dvejų mažmeninių parduotuvių veiklas, labai svarbu, kad jos dirbtų panašiomis prekybinėmis sąlygomis. Remiantis ankstesniame skyriuje suformuotais palyginimo reikalavimais, išgryninti UAB „Mokslininkas“ parduotuvių palyginimo rodikliai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

UAB „Mokslininkas“ 2013–2017 m. parduotuvių veiklos palyginimo reikalavimai (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	Rodiklis	VEIKLA SU FRANŠIZE	VEIKLA BE FRANŠIZĖS
1.	Veiklos sritis	Prekyba drabužiais	Prekyba drabužiais
2.	Ta pati veiklos rinka	Utena	Utena
3.	Asortimento plotis, vnt.	20	16
4.	Patalpų plotas, m ²	67	62
5.	Patalpų pobūdis	Nuomojamos	Nuomojamos
6.	Darbuotojų skaičius, vnt.	4	3

Analizuojant 10 lentelėje pateiktus duomenis, matoma, kad abi įmonės parduotuvės užsiima ta pačia veikla – prekyba drabužiais. Abi parduotuvės veikia toje pačioje rinkoje todėl galima teigti, kad ir pirkėjų srautas yra panašus, kaip ir pirkėjų profilis, pirkimo įpročiai, sezoniskumo tendencijos. Platesnį prekių asortimentą ir didesnį prekių linijų skaičių turi franšizės tinklo parduotuvė – 20. Parduotuvės, veikiančios be franšizės, prekių asortimentas ir plotis šiek tiek siauresnis, tik 16. Abejų parduotuvių prekybinis plotas yra ganėtinai panašus – 5 m² didesnė parduotuvė vykdanči veiklą su franšize. Kadangi parduotuvių patalpų plotas yra panašus, tai gali turėti įtakos ir patalpų nuomos sąnaudoms, nes abiejų parduotuvių veiklos vykdymui patalpos yra nuomojamos. Panašus parduotuvių patalpų plotas turi įtakos ir samdomų darbuotojų skaičiui. Franšizės tinklo parduotuvėje vidutinis darbuotojų skaičius 2013–2017 m. – 4 darbuotojai, o nuosavo prekės ženklo parduotuvėje tuo pačiu laikotarpiu – 3 samdomi darbuotojai. Vertinant 10 lentelėje pateiktus abiejų UAB „Mokslininkas“ parduotuvių duomenis galima teigti, kad šios abi parduotuvės, tiek vykdanči veiklą su franšize, tiek su nuosavu prekės ženklu yra ganėtinai panašios, nes veikia panašiomis rinkos ir prekybinėmis veiklos sąlygomis. Lyginti šių objektų duomenis, veiklos rodiklius ir rezultatus yra tikslinga.

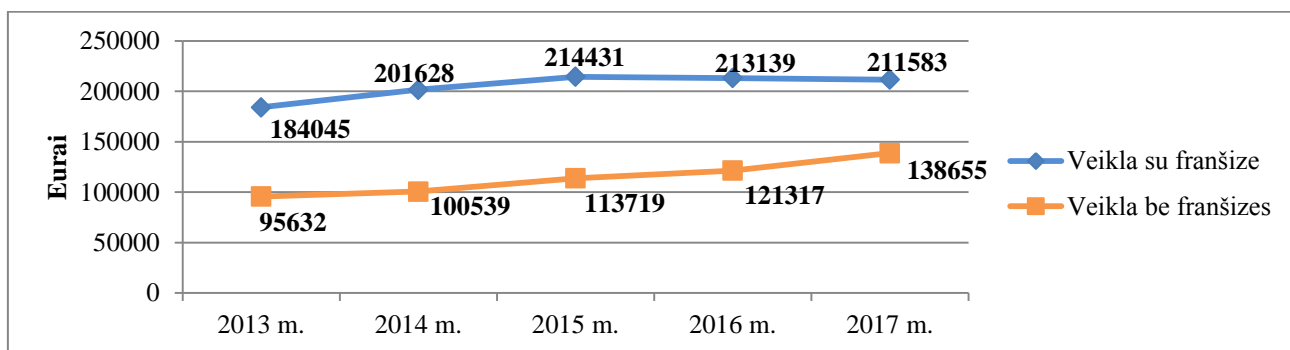
Rodiklių palyginimas. Parduotuvių rodiklių palyginimas leidžia įvertinti, kaip per tą patį laikotarpį, 2013–2017 metais, veiklą vykdo franšizės parduotuvė, ir kaip nuosavo prekės ženklo. Lyginant šių parduotuvių veiklą išgryninti ir apskaičiuoti 9 veiklos rodikliai (žr. 11 lentelę).

UAB „Mokslininkas“ parduotuvių 2013–2017 m. veiklos rodikliai (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	RODIKLIS	VEIKLA SU FRANŠIZE	VEIKLA BE FRANŠIZĖS
1.	Pajamos, Eur	1024826	569862
2.	Klientų skaičius pagal kvitus, vnt.	22132	13755
3.	Parduotų prekių kiekis, vnt.	32790	21164
4.	Bendrasis pelnas, Eur	264509	190022
5.	Bendrasis pelningumas, proc.	26	33
6.	Veiklos pelnas, Eur	98840	80215
7.	Pardavimo savikainos lygis, proc.	74	67
8.	Apyvartinio kapitalo apyvartumas, kartais	0,6	1,4
9.	Bendrasis likvidumas, kartais	2,3	1,9

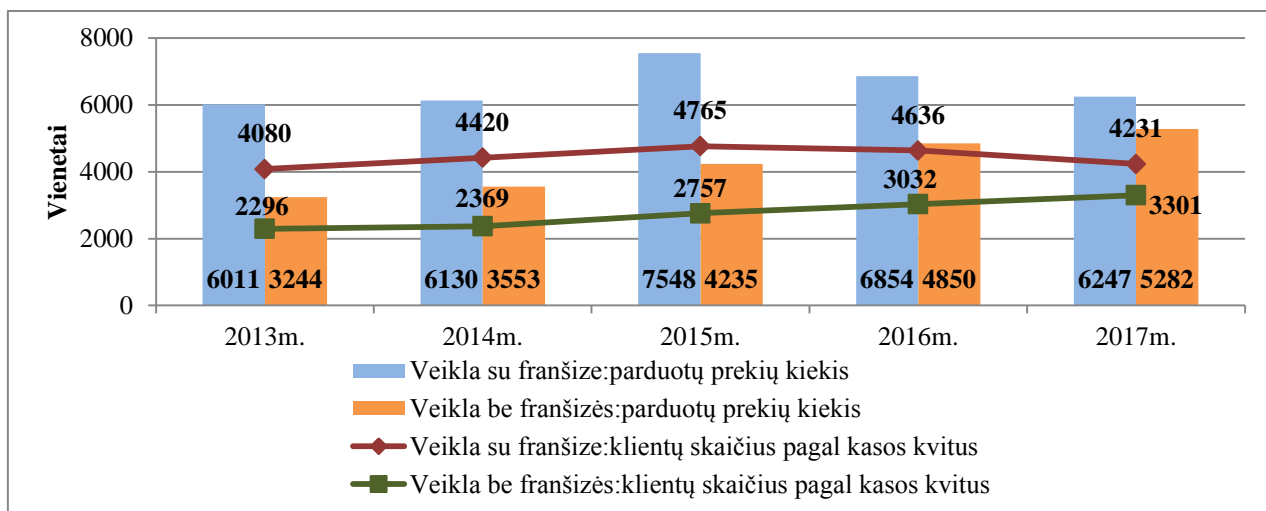
Per tiriamą laikotarpį 454 tūkstančiais Eur pajamų (žr. 11 lentelę, daugiau sugeneruoja parduotuvė veikianti pagal franšizę. Kadangi, ji sugeneruoja daugiau pajamų, tai reiškia, kad šioje parduotuvėje apsilanko ir apsiperka daugiau pirkėjų ir išleidžia daugiau pinigų. Šią tendenciją patvirtina ir klientų skaičius pagal kvitus, kuris parduotuvėje veikiančioje pagal franšizę yra beveik 9 tūkstančiais didesnis, o parduotų prekių skaičius vienetais – 11 tūkstančių didesnis. Bendrasis pelnas per tiriamą laikotarpį didesnis franšizės parduotuvėje, beveik 74 tūkstančiais Eur. Bendrojo pelningumo rodiklis 7 proc. yra geresnis parduotuvėje, kuri vykdo veiklą su nuosavu prekės ženklu. Jeigu vertintume pinigine išraiška, tai rodytų, kad vykdant veiklą su franšize vienam pardavimo pajamų eurui tenka tik 0,26 Eur bendrojo pelno, o vykdant veiklą su nuosavu prekės ženklu 0,33 Eur. Lyginant šiuos abiejų parduotuvių rodiklius finansiniu aspektu, investuotojai būti linkę investuoti į parduotuvę vykdančią veiklą be franšizės. Veiklos pelno rodiklis 18 tūkstančių eurų yra didesnis franšizė parduotuvėje, tačiau šioje parduotuvėje beveik 7 proc. aukštesnis ir pardavimo savikainos lygio rodiklis. Tai rodo, kad vienam pardavimo pajamų eurui franšizės parduotuvėje tenka 0,74 Eur pardavimo savikainos, o veikiant su nuosavu prekės ženklu tik 0,67 Eur. Šiuo aspektu investuotojai būtų linkę palankiau vertinti nuosavo prekės ženklo parduotuvę. Apyvartinio kapitalo rodiklis parodo, kad per tiriamą laikotarpį nuosavo prekės ženklo parduotuvėje apyvartinis kapitalas padarė 1,4 apyvartas, o franšizės parduotuvėje net 0,8 karto mažiau – tik 0,6 kartus. Bendrojo likvidumo rodiklio tolerancijos ribos yra tarp 1,2–2. Kaip matyti iš gautų duomenų, franšizės parduotuvėje šis rodiklis viršija šią ribą ir yra ganėtinai aukštas, kas rodo, kad franšizės parduotuvėje trumpalaikis turtas yra panaudojamas ne visai efektyviai. Šis rodiklis nuosavo prekės ženklo parduotuvėje yra 0,4 karto mažesnis ir telpa į rodiklio tolerancijos ribas. Tai parodo, kad trumpalaikis turtas nuosavo prekės ženklo parduotuvėje yra panaudojamas efektyviau. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turi efektyvesnis atsargų valdymas parduotuvėje.

Rodiklių dinamika. Toliau galima apžvelgti 11 lentelėje apskaičiuotų rodiklių dinamiką.



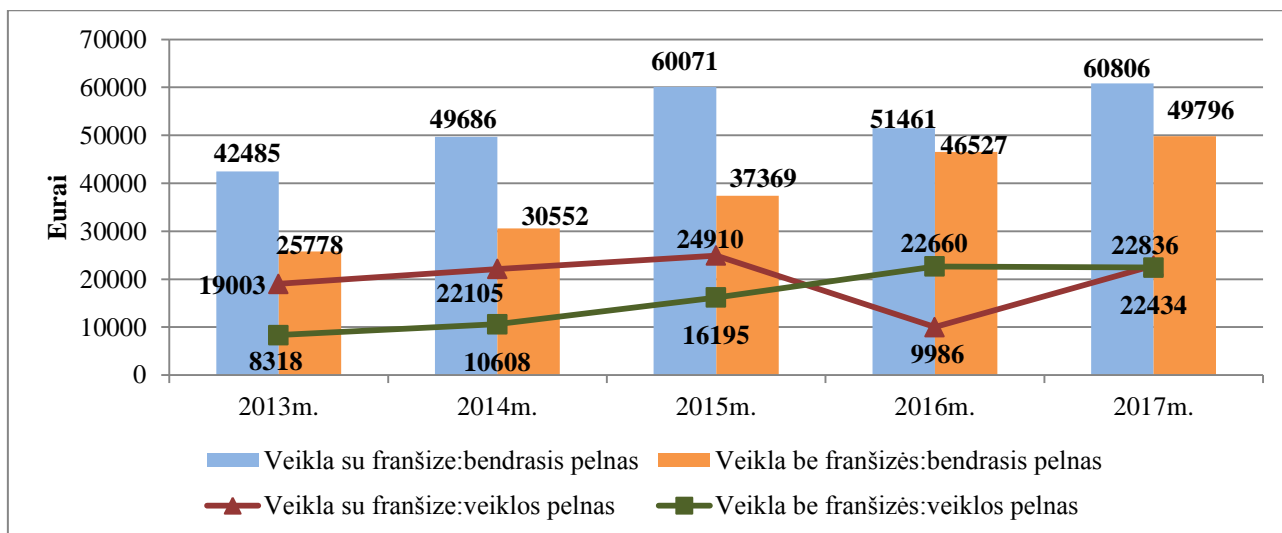
21 pav. 2013–2017 m. parduotuvių pardavimo pajamos (sudaryta darbo autorės)

Abejose parduotuvėse pajamos augo iki 2015 m. (žr. 21 pav.). Po 2015 m. pardavimo pajamos franšizės parduotuvėje ėmė mažėti, o tam įtakos galėjo turėti franšizės tinklo elektroninės parduotuvės atidarymas ir todėl sumažėjęs pirkėjų srautas. Kitokia tendencija matoma parduotuvėje vykdančioje veiklą su nuosavu prekės ženklu – per visą laikotarpį matomas nuolatinis pardavimo pajamų augimas.



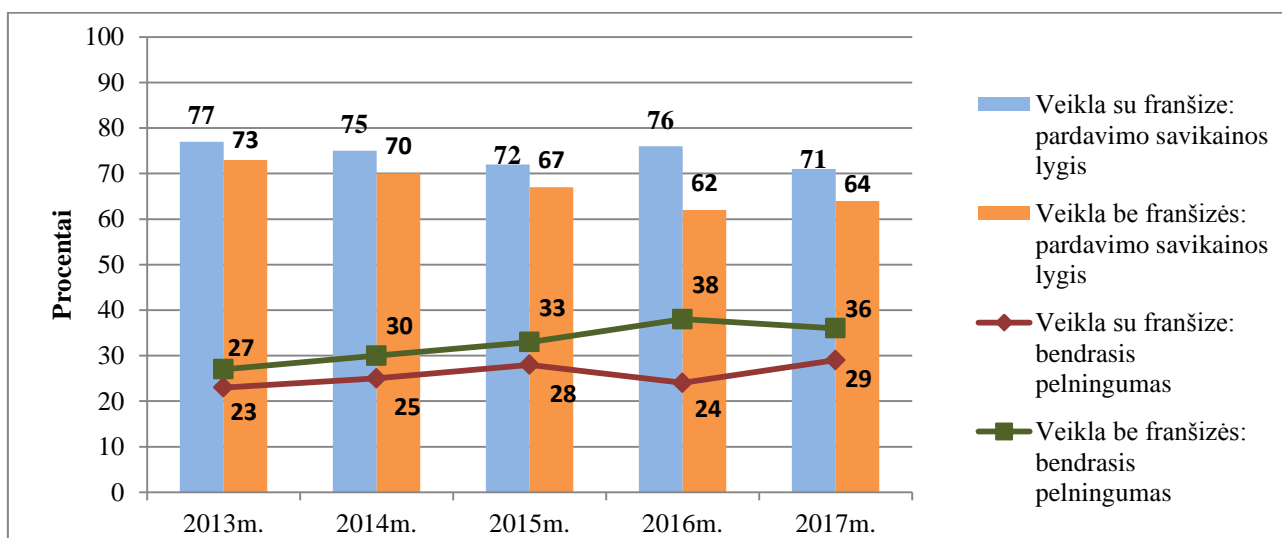
22 pav. 2013-2017 m. klientų skaičius pagal kasos kvitus ir parduotų prekių kiekis (sudaryta darbo autorės)

Klientų skaičius pagal kasos kvitus franšizės parduotuvėje yra ženkliai didesnis (žr. 22 pav.). Vertinant šiuos duomenis, vyrauja ta pati tendencija, kaip ir analizuojant pajamas – iki 2015 m. matomas klientų skaičiaus augimas, o po 2015 m. – mažėjimas. Parduotuvėje, veikiančioje be franšizės, matomas laipsniškas klientų skaičiaus augimas. Nagrinėjant parduotų prekių kiekį vienetais, matoma tokia pati rodiklio dinamika per laikotarpį, kaip ir pajamų bei klientų skaičiaus pagal kasos kvitus.



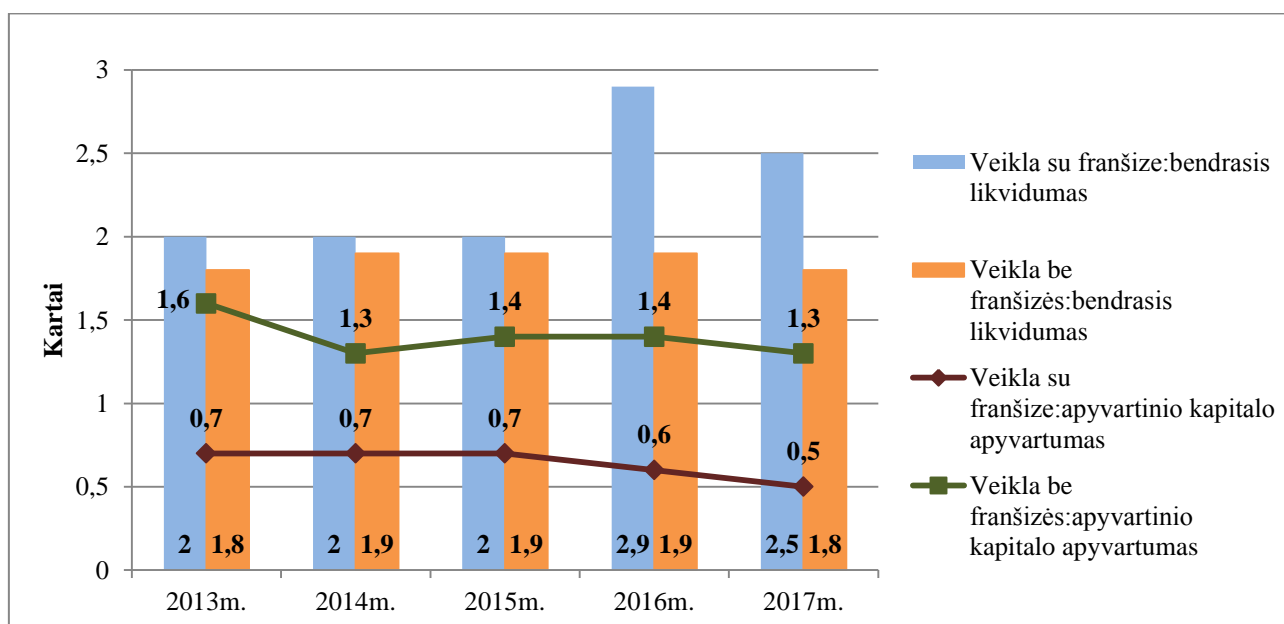
23 pav. 2013–2017 m. parduotuvių bendrasis ir veiklos pelnas (sudaryta darbo autorės)

Iš 23 pav. matyti, kad analizuojant bendrojo pelno rodiklį vyrauja ta pati tendencija, kaip ir ankstesnių rodiklių (pajamos ir klientų skaičius pagal kvitus). Iki 2015 m. buvęs gana ryškus bendrojo pelno skirtumas tarp abiejų parduotuvių, po 2015 m. sumažėja, ir 2016 m. abiejų parduotuvių bendrojo pelno rodikliai yra ganėtinai artimi. Parduotuvėje, vykdančioje veiklą su nuosavu prekės ženklu, veiklos pelnas laipsniškai augo metams bėgant, tik 2017 m. matomas nedidelis sumažėjimas. Franšizės parduotuvės veiklos pelnas didėjo iki 2015 m., tada matomas nemažas veiklos pelno smukimas 2016 m. ir vėl ženklus padidėjimas 2017 m. Veiklos pelnui didelę įtaką daro savikaina, todėl nors pagal pajamas 2017 m. franšizės parduotuvėje matomas pardavimų pajamų mažėjimas, tačiau veiklos pelno rodiklis augo, lyginant su 2016 m. ir tam įtakos turėjo pardavimo savikainos sumažėjimas.



24 pav. 2013–2017 m. parduotuvių bendrasis pelningumas ir pardavimo savikainos lygis (sudaryta darbo autorės)

Iš 24 pav. matyti, kad pardavimo savikainos lygis yra aukštesnis franšizės parduotuvėje ir svyruoja tarp 71–77 proc. Didžiausia rodiklio reikšmė buvo 2013 m., kai parduotuvė tik pradėjo vykdyti veiklą. Toliau matomas rodiklio mažėjimas iki 2015 m. Geriausia rodiklio reikšmė – 2017 metais. Vertinant parduotuvės be franšizės savikainos lygio dinamiką, matyti, kad šio rodiklio reikšmė, per tiriamą laikotarpį, yra 62–73 procentai. Žemiausia rodiklio reikšmė fiksuota 2016 m., o didžiausia – 2013 m. Bendrojo pelningumo geresnė reikšmė ir didesnis rodiklis yra parduotuvėje veiklą vykdančioje be franšizės ir svyruoja taro 27–38 procentų. Aukščiausia reikšmė fiksuojama tais pačiais metais, kaip ir mažiausias pardavimo savikainos lygis – 2016 m. Franšizės parduotuvėje šio rodiklio dinamika svyruoja tarp 23–29 procentų. Aukščiausia rodiklio reikšmė 29 procentai.



25 pav. 2013–2017 m. parduotuvių bendrasis likvidumas ir apyvartinio kapitalo apyvartumas (sudaryta darbo autorės)

Pagal 25 pav. duomenis, franšizės parduotuvėje bendrojo likvidumo rodiklis svyruoja nuo 2 iki 2,9. Nuosavo prekės ženklo parduotuvėje šis rodiklis svyruoja nuo 1,8 iki 1,9. Tai rodo, kad trumpalaikis turtas efektyviau panaudojamas nuosavo prekės ženklo parduotuvėje ir kad per tiriamą laikotarpį išlaiko panašią rodiklio reikšmę. Apyvartinio kapitalo apyvartumo rodiklis geresnis nuosavo prekės ženklo parduotuvėje ir svyruoja tarp 1,3–1,6. Per tiriamą laikotarpį franšizės parduotuvėje apyvartumo rodiklis siekia 0,5–0,7 karto. Šių rodiklių dinamika parodo, kad apyvartinis kapitalas efektyviau panaudojamas nuosavo prekės ženklo parduotuvėje.

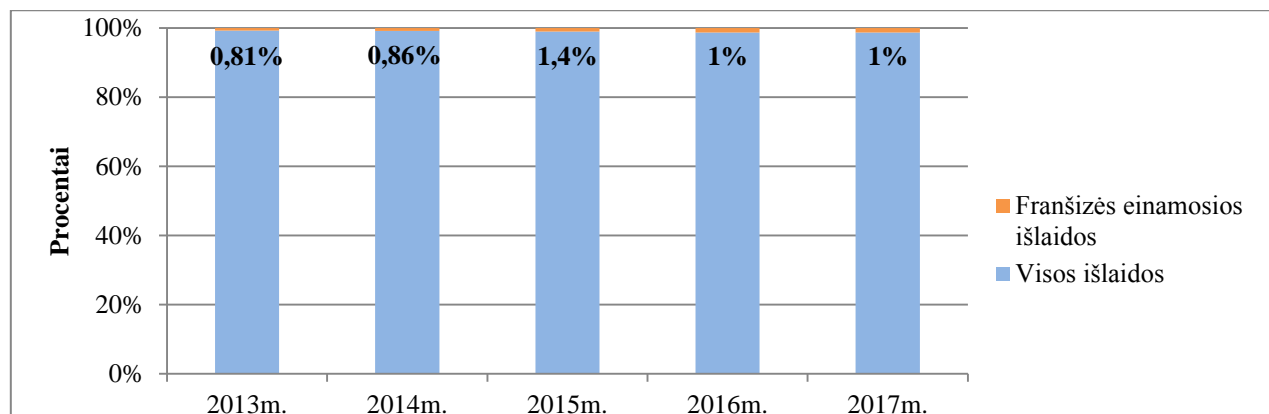
Rodiklių vidutinis padidėjimo tempas ir pokytis kartais. Apskaičiuoti vidutinio padidėjimo tempo rodikliai procentais ir rodiklių pokytis kartais, leidžia palyginti dvejų mažmeninių parduotuvių kitimo tendencijas per tiriamą laikotarpį.

UAB „Mokslininkas“ 2013–2017 m. rodiklių vidutinio padidėjimo tempo ir rodiklių pokyčio kartais dinamika (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	RODIKLIS	Rodiklių vidutinis padidėjimo tempas		Rodiklių pokytis kartais	
		Veikla su franšize, proc.	Veikla be franšizės, proc.	Veikla su franšize, kartais	Veikla be franšizės, kartais
1.	Pajamos	3,5	9,7	1,15	1,45
2.	Klientų skaičius pagal kasos kvitus	1,1	9,5	1,03	1,43
3.	Parduotų prekių kiekis	1,0	12,9	1,04	1,63
4.	Bendrasis pelnas	9,4	17,9	1,43	1,93
5.	Bendrasis pelningumas	6,0	7,5	1,26	1,33
6.	Veiklos pelnas	4,7	28,2	1,21	2,69
7.	Pardavimo savikainos lygis	-2,0	-3,2	0,92	0,87
8.	Apyvartinio kapitalo apyvartumas	-8,1	-5,1	0,71	0,81
9.	Bendrasis likvidumas	5,7	0	1,25	1,00

Iš 12 lentelės matyti, kad rodiklių vidutinis padidėjimo tempas labiau augo nuosavo prekės ženklo parduotuvėje. Pajamos franšizės parduotuvėje vidutiniškai augo 3,5 proc., o nuosavo prekės ženklo parduotuvėje 9,7 proc. Pajamų kartais pokytis 0,3 karto didesnis nuosavo prekės ženklo parduotuvėje. Matoma, kad klientų skaičius pagal kvitus ir parduotų prekių kiekis nuosavo prekės ženklo parduotuvėje kasmet vidutiniškai augo 10–13 procentų, o franšizės parduotuvėje tik 1 procentu. Bendrasis pelnas nuosavo prekės ženklo parduotuvėje kasmet vidutiniškai augo dvigubai sparčiau, lyginant su franšizės parduotuve. Pardavimo savikaina nuosavo prekės ženklo parduotuvėje kasmet vidutiniškai mažėjo 3,2 proc., o franšizės tinklo – 2 proc. Veiklos pelno pokytis beveik 1,5 karto didesnis nuosavo prekės ženklo parduotuvėje. Apyvartinio kapitalo apyvartumas vidutiniškai mažėjo 8 proc. franšizės parduotuvėje ir 5 proc. nuosavo prekės ženklo parduotuvėje. Bendrasis likvidumas franšizės parduotuvėje vidutiniškai padidėjo 5,7 proc., o nuosavo prekės ženklo parduotuvėje išliko stabilus – nei padidėjo, nei sumažėjo. Sparčiau rodikliai augo nuosavo prekes ženklo parduotuvėje, taip sukurdami didesnę naudą ir pridėtinę vertę. Investuotojai labiau būtų linkę investuoti į nuosavo prekės ženklo parduotuvę, nes per tiriamą laikotarpį rodiklių vidutinis padidėjimo tempas šioje parduotuvėje didesnis nei franšizės parduotuvėje, tai parodo ir pokytis kartais.

Franšizės sąnaudų lyginamoji dalis visoje išlaidų struktūroje. Kaip jau minėta anksčiau, franšizės einamosios išlaidos priklauso nuo to, kokios sąlygos sutartos franšizės sutartyje. Skirtingi franšizės tinklai franšizės gavėjui gali taikyti ir pasiūlyti skirtingus einamųjų išlaidų kriterijus.



26 pav. Franšizės einamųjų išlaidų dalis visoje parduotuvės išlaidų struktūroje

Analizuojamoje UAB „Mokslininkas“ franšizės parduotuvėje per tiriamą laikotarpį franšizės einamosios išlaidos siekia tik apie 1 proc. (žr. 26 pav.), lyginant su visomis sąnaudomis, tenkančiomis parduotuvei per metus. Tai sudaro labai nedidelę išlaidų dalį visoje veiklos išlaidų struktūroje. Šiai franšizės parduotuvei nėra taikomas apyvartos mokestis ir franšizės mėnesinis mokestis, nes toks buvo franšizės davėjo ir franšizės gavėjo susitarimas, kuris buvo patvirtintas tarpusavio franšizės sutartimi. Franšizės parduotuvėje einamąsias išlaidas sudaro tik darbuotojų bei vadovų mokymai ir seminarai, kurie padeda išlaikyti viso tinklo aptarnavimo kokybę ir nedidelis reklamos mokestis. Galima teigti, kad franšizės palaikymo išlaidos, šiuo atveju yra labai minimalios vertinant jas visoje parduotuvės išlaidų struktūroje. Metodikoje suformuotas teiginys pasitvirtino, kad franšizės einamosios išlaidos sudaro tik nedidelę dalį visoje veiklos išlaidų struktūroje.

Indeksai. Taikant indeksų metodą galima išgryninti franšizės parduotuvės naudą, lyginant su nuosavo prekės ženklo parduotuve, santykinu rodikliu.

13 lentelė

UAB „Mokslininkas“ 2013–2017 m. parduotuvių veiklos indeksai (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	RODIKLIS	INDEKSAS
1.	Pajamos	1,8
2.	Klientų skaičius pagal kasos kvitus, vnt.	1,6
3.	Parduotų prekių kiekis, vnt.	1,5
4.	Bendrasis pelnas	1,4
5.	Bendrasis pelningumas	0,8
6.	Veiklos pelnas	1,2
7.	Pardavimo savikainos lygis	1,1
8.	Apyvartinio kapitalo apyvartumas	0,4
9.	Bendrasis likvidumas	1,2

Iš 13 lentelės matyti, kad rodikliai esantys nuo 1 iki 4 yra didesni už vienetą ir tai rodo franšizės veiklos didesnę naudą, nei veikiant su nuosavu prekės ženklu. Bendrojo pelningumo rodiklio santykis yra mažesnis už 1 ir rodo, kad bendrasis pelningumas mažesnis franšizės parduotuvėje, tačiau, veiklos pelno santykinis rodiklis rodo didesnę naudą ir viršija vienetą. Pardavimo savikainos lygio rodiklis rodo, kad savikaina yra didesnė franšizės parduotuvėje, kaip ir bendrojo likvidumo rodiklis. Šie rodikliai nors ir didesni franšizės parduotuvėje, tačiau žvelgiant iš finansinės pusės ar investuotojų perspektyvos, aukštos šių rodiklių reikšmės nėra vertinamos teigiamai.

Vidinė gražos norma. Norint palyginti parduotuvės vykdančios veiklą su franšize ir be franšizės vidinę gražos normą, IRR rodiklio skaičiavimui reikalinga žinoti išlaidas ir pajamas. Išlaidos arba investicijos būtų vertinamos taip: franšizės parduotuvės – nuosavo ilgalaikio turto įsigijimo savikainos ir franšizės vienkartinės investicijos suma, o parduotuvės su nuosavu prekės ženklu tik nuosavo ilgalaikio turto įsigijimo vertė.

14 lentelė

2013–2017 m. parduotuvių investicijos ir pajamos (sudaryta darbo autorės)

RODIKLIAI	VEIKLA SU FRANŠIZE	VEIKLA BE FRANŠIZĖS
Investicijų suma, Eur	32025	17254
Pajamos, Eur	1024826	569862
IRR, proc.	584	560

Analizuojant 14 lentelę ir parduotuvių vidinę gražos normą matyti, kad franšizės parduotuvės IRR reikšmė yra 24 proc. didesnė. Kuo šio rodiklio reikšmė didesnė, tuo jis geresnis, todėl franšizės parduotuvės IRR rodiklį ir investicijas galima laikyti, kaip greičiau atsiperkančias ir patrauklesnes investuotojams. Reikia įvertinti ir tai, kad franšizės parduotuvės investicijų vertė yra 2 kartus didesnė, nei nuosavo prekės ženklo investicija į ilgalaikį turtą. Iš gautų duomenų matyti, kad pajamos per tiriamą laikotarpį, kaip ir investicijos, yra 2 kartus didesnės franšizės parduotuvėje.

Apibendrinant parduotuvių vidinės gražos normos rezultatus galima būtų teigti, kad bankai turėtų mokėti tiek procentų metinių palūkanų, kad būtų galima gauti tokią pat gražą investicijų, kaip iš šių parduotuvių veiklos per tiriamą laikotarpį. Gauti rezultatai rodo, kad investicijų graža iš šių parduotuvių veiklos yra tikrai didelė.

Franšizės veiklos grynoji dabartinė vertė. Šis NPV rodiklis pinigine vertės forma, Eur, parodo, investicijų efektyvumą ir naudą, kuri apskaičiuojama atsižvelgiant į per laikotarpį gautas pajamas ir pritaikius nustatytą diskonto normą. Šiuo atveju diskonto norma yra parduotuvės, veikiančios su nuosavu prekės ženklu IRR reikšmė gauta 14 lentelėje – 560 %.

2013–2017 m. franšizės parduotuvės veiklos NPV (sudaryta darbo autorės)

RODIKLIAI	VEIKLA SU FRANŠIZE
Investicijos, Eur	32025
Pajamos, Eur	1024826
IRR, proc.	560
NPV, Eur	207

Analizuojant 15 lentelę matoma, kad gaunama NPV rodiklio reikšmė yra teigiama. Vertinant pagal NPV rodiklio vertinimo reikšmes, tai reikštų, kad tokia investicija yra efektyvi ir galima tikėtis dar didesnio NPV reikšmės augimo. Tai rodo, kad vykdyti veiklą su franšize yra naudinga ir investicijos į franšizės parduotuvę atsiperka.

Franšizės investicijų metinis augimo koeficientas. Šis koeficientas parodo, investicijų gražos normos vidutinį metinį augimą procentais. Franšizės parduotuvės investicijų metinis augimo koeficientas išgrynintas 16 lentelėje.

2013–2017 m. franšizės parduotuvės investicijų CAGR (sudaryta darbo autorės)

RODIKLIAI	VEIKLA SU FRANŠIZE
Investicijos vertė pabaigoje, Eur	66815
Investicijos vertė pradžioje, Eur	32025
Metų skaičius	5
CAGR, proc.	15,84

Kaip matoma iš 16 lentelės, per tiriamą laikotarpį, investicijų vidutinis metinis augimas arba padidėjimas siekia 15,84 proc. CAGR rodiklis leidžia investuotojams stebėti rodiklio dinamiką, kompleksiskai vertinti, kokia investicijos vertė laikotarpio pradžioje ir pabaigoje ir koks rodiklio koeficiento vidutinis metinis padidėjimas. Šis rodiklis leidžia investuotojams įvertinti savo galimybes investuojant. Šiuo atveju, franšizės investicijų metinio augimo koeficiento rodiklio reikšmė yra vertinama palankiai ir rodo, kad investicijų vertė auga, o tai yra sėkmingo investavimo ženklas.

Palankesnių prekybos sąlygų ir veiklos apribojimų mažmeninėje rinkoje veiksmų palyginimas. Vertinant franšizės parduotuvės ir nuosavo prekės ženklo parduotuvės kaštų ir naudos rodiklius svarbiausią vietą užima finansiniai rodikliai, jų reikšmės ir tendencijos. Norint sėkmingai veikti mažmeninėje rinkoje geresnių veiklos rezultatų galima pasiekti turint palankesnes prekybos, prekių apmokėjimo sąlygas ir pan. Didelę reikšmę prekybininkams daro ir tam tikri jų verslo apribojimai. Vertinant franšizės parduotuvės ir nuosavo prekės ženklo parduotuvės prekybines ir veiklos sąlygas, surinkta informacija leis palyginti, kokios naudos ar kaštų šios sąlygos gali suteikti.

**Parduotuvių palankesnių prekybos sąlygų ir veiklos apribojimų rodiklių palyginimas
(sudaryta darbo autorės)**

Eil. Nr.	RODIKLIAI	VEIKLA SU FRANŠIZE	VEIKLA BE FRANŠIZĖS
1.	Veiklos nutraukimo išlaidos, Eur	6000	0
2.	Minimalios darbo valandos per savaitę	57	Pasirinktinai
3.	Prekių kiekio vertė parduotuvėje, Eur be PVM	25000	Pasirinktinai
5.	Asortimentas	Formuojamas tinklo	Pasirinktinai
6.	Prekybos kainos	Formuojamas tinklo	Pasirinktinai
7.	Prekių grąžinimas pasibaigus sezonui, proc.	20	0
8.	Prekinis kreditas, Eur be PVM	25000	0
9.	Apmokėjimas už prekes, dienomis	60	30
10.	Parduotuvės atidarymas	6 mėn. nuo sutarties pasirašymo	Pasirinktinai
11.	Reklaminė medžiaga	Nemokama – įvykdžius pardavimo planus	Mokama

Analizuojant 17 lentelę matyti, kad norint nutraukti franšizės parduotuvės veiklą, anksčiau nei numatyta veiklos pabaigos data franšizės sutartyje, tektų sumokėti 6000 Eur baudą franšizės davėjui ir padengti kitas veiklos nutraukimo išlaidas, suderintas franšizės sutartyje. Veikiant su nuosavu prekės ženklu veiklą galima nutraukti kada nori ir tai nesudarytų jokių papildomų išlaidų ir subjektas gali priimti sprendimą savo nuožiūra. Franšizės parduotuvei franšizės davėjas yra numatęs minimalias darbo valandas per savaitę. Šis punktas yra numatytas franšizės sutartyje ir jo privalu laikytis. Veikiant su nuosavu prekės ženklu darbo valandas galima nusistatyti savo nuožiūra, be jokių apribojimų. Franšizės parduotuvėje privaloma palaikyti prekių kiekį, kurio vertė ne mažesnė nei 25 000 Eur be PVM, ši sąlyga numatyta franšizės sutartyje. Veikiant su nuosavu prekės ženklu galima savo nuožiūra pasirinkti prekių kiekio vertę parduotuvėje. Franšizės parduotuvėje asortimentas ir kainos yra formuojamos bendrai visam franšizės tinklui, tuo tarpu, nuosavo prekės ženklo parduotuvėje tai galima daryti savo nuožiūra, taip pat ir taikyti nuolaidas bei rengti akcijas. Franšizės parduotuvė pasibaigus sezonui gali 20 proc. neparduotų prekių grąžinti tiekėjui – franšizės davėjui bei gali naudotis franšizės suteiktu kreditu prekėms. Nuosavo prekės ženklo parduotuvė tokių sąlygų, siūlomų tiekėjų neturi. Apmokėjimas už prekes tiekėjų dažniausiai taikomas pirkėjams yra kalendorinis mėnuo arba 30 d., tokias sąlygas nuosavo prekės ženklo parduotuvei taiko prekių tiekėjai. Franšizės parduotuvei franšizės davėjas suteikia 2 kartus ilgesnį apmokėjimo terminą. Pasirašius franšizės sutartį, franšizės gavėjas privalo per 6 mėn. nuo sutarties pasirašymo pradėti vykdyti veiklą – atidaryti franšizės parduotuvę, kitu atveju yra numatytos baudos. Nuosavo prekės ženklo parduotuvė veiklą gali pradėti pasirinktinai, nėra jokie nustatyti

termino. Reklamine medžiaga nemokamai gali aprūpinti franšizės davėjas jeigu franšizės parduotuvė įvykdo numatytus pardavimo planus, kitu atveju tektų mokėti už reklaminę medžiagą, kuri privalo būti vienoda visose franšizės tinklo parduotuvėse. Nuosavo prekės ženklo parduotuvė reklaminę medžiagą perka iš savo lėšų ir tai daro pagal poreikį. Mainais už gaunamas franšizės tinklo naudas, franšizės gavėjas turi prisitaikyti prie franšizės davėjo suformuotų veiklos apribojimų, kurių nesilaikymas grėstų baudomis. Nuosavo prekės ženklo parduotuvė gali veikti savo nuožiūra, be veiklos apribojimų ir sprendimų suvaržymo laisvės, tačiau ji turi mažiau palankesnių prekybos sąlygų.

Apibendrinant tyrimo eigą ir gautus rezultatus galima teigti, kad esminis tyrimo klausimas dėl naudos ir kaštų santykio veikiant su franšizės verslo modeliu pasitvirtino – gautas rezultatas didesnis už vienetą. Tai rodo, kad vykdyti veiklą pagal franšizės veiklos modelį yra naudinga. Apskaičiuotas franšizės investicijų atsipirkimas parodė, kad investicijos į franšizės parduotuvę ir dengiamos veiklos pelnu atsiperka per 18 mėn. nuo veiklos pradžios. Nustatyta, kad tiek franšizės parduotuvė, tiek nuosavo prekės ženklo, veikia panašiomis sąlygomis ir jų veiklos rezultatus lyginti yra tikslinga. Tai patvirtino palyginimo reikalavimų veiklos objektams analizė. Veiklos rodiklių tarpusavio palyginimas parodė, kad franšizės parduotuvėje didesni yra šie absoliutūs rodikliai: pajamos, klientų skaičius, parduotų prekių kiekis, bendrasis pelnas ir veiklos pelnas. Santykinų rodiklių, tokių kaip: bendrasis pelningumas, apyvartinio kapitalo apyvartumas ir bendrasis likvidumas – geresnės šių rodiklių reikšmės gaunamos nuosavo prekės ženklo parduotuvėje. Tokią pačią tendenciją atskleidė ir veiklos rodiklių dinamiką per tiriamą laikotarpį. Beveik visų rodiklių vidutinio padidėjimo tempo ir pokyčio kartais reikšmės didesnės nuosavo prekės ženklo parduotuvėje. Tyrimo rezultatai parodė, kad einamosios franšizės išlaidos yra labai nedidelės ir siekia tik apie 1 proc. visų patiriamų išlaidų per metus. Apskaičiuoti rodiklių indeksai parodė, kad naudos iš franšizės veiklos yra gaunama daugiau nei iš nuosavo prekės ženklo parduotuvės, nes septyni iš devynių rodiklių viršijo vienetą. Investicijų vidinė gražos norma abejose parduotuvėse siekia 560-584 proc. Tai rodo, kad šių parduotuvių investicijos yra sėkmingai atsiperkančios ir generuojančios dideles diskonto normos reikšmes, kurių bankai nepajėgtų mokėti už investicijas. Gauta teigiama NPV rodiklio reikšmė parodė, kad franšizės parduotuvės investicijos yra efektyvios ir vykdyti veiklą su franšize yra naudinga. CAGR rodiklis parodė, kad vidutinis metinis franšizės investicijų augimas siekia 15,84 proc. Franšizės parduotuvė susiduria su tam tikrais veiklos apribojimais, už tai gaudama tam tikras franšizės tinklo nario naudas, kurios nuosavo prekės ženklo parduotuvei nesuteikiamos, tačiau nuosavo prekės ženklo parduotuvė gali vykdyti veiklą laisvai ir savo nuožiūra.

Tiriamosios darbo dalies apibendrinimas. Apibendrinant visą tiriamosios dalies skryrių galima teigti, kad suformuota tyrimo metodologija išgrynino tyrimo problemą, tikslą, objektą,

tyrimo uždavinius ir kriterijus tolimesniai tyrimo eigai. Suformuoti pagrindiniai duomenų šaltiniai, kurie atskleidžia franšizės verslo modelio teikiamą naudą ir išgrynina šio veiklos modelio privalumus: didelės pajamos, klientų skaičius, parduotų prekių kiekis, palankesnės prekybos sąlygos. Nustatyta, kad pagrindiniai franšizės veiklos modelio kaštų reikalavimai yra pradinės investicijos ir franšizės einamosios išlaidos. Investicijų negalima būtų laikyti šio verslo modelio trūkumu, o reikėtų vertinti, kaip natūralias ir būtinas veiklos išlaidas. Nustatyta, kad einamosios franšizės išlaidos sudaro labai nedidelę dalį visoje veiklos objekto išlaidų struktūroje. Kaip pagrindinį šio verslo modelio trūkumą galima būtų įvardinti veiklos apribojimus, pagrįstus franšizės sutartimi ir sutartyje numatytais kaštais, tačiau šie apribojimai ir yra šio verslo modelio pagrindas. Remiantis išgrynintais duomenų šaltiniais suformuoti analizės metodai, kurie sudaro suformuotos kaštų ir naudos analizės metodikos pagrindą. Šie analizės metodai padeda tinkamai išgryninti franšizės veiklos naudą ir kaštus bei išskirtus šio verslo modelio privalumus ir trūkumus įmonės veiklos procese. Metodikoje suformuoti analizės metodai ir rodikliai, kurie leistų ne tik išgryninti franšizės verslo modelio naudą ir kaštus mažmeninėje verslo rinkoje, bet ir palyginti franšizės verslo modelio rezultatus su nuosavo prekės ženklo veiklos vienetų rezultatais. Sudaryta kaštų ir naudos analizės metodika franšizės veiklos modelio vertinimui pritaikyta praktiškai – atlikus atvejo analizę mažmeninėje verslo rinkoje. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino, kad franšizę versle taikyti yra naudinga ir kad naudos iš šio verslo modelio yra gaunama daugiau nei patiriama kaštų. Taip pat, kad privalumų šis verslo modelis turi daugiau nei trūkumų.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir skirtingų autorių nuomones išgryninta franšizės verslo samprata. Galima teigti, kad tai verslo sistema arba specifinis verslo metodas, dvišaliai verslo santykiai, kurių pagalba franšizės davėjas – tam tikro produkto, paslaugos ar veiklos savininkas, suteikia išimtines teises kitiems juridiniams veiklos subjektams (franšizės gavėjams) juos naudoti, už tai gaudamas iš jų nustatytą franšizės mokesťį. Franšizės gavėjai įgauna teises kurti savo verslą su mažesne rizika ir galimybę pasinaudoti sėkmingai veikiančio verslo pagrindu. Išanalizavus franšizės sampratą išskirtos ir trys, įvairių autorių nagrinėjamos, franšizės veiklos modelio rūšys: prekių platinimo, verslo formato ir gamybos franšizės. Iš visų rūšių labiausiai pasaulyje paplitęs verslo formato franšizės modelis dėl savo plataus pritaikomumo beveik visose verslo srityse. Šis tipas labiausiai išryškina ir pačią franšizės verslo esmę – franšizės gavėjas įgyja teisę naudotis franšizės davėjo sukurtą verslo metodiką, intelektine nuosavybe ir *know-how*. Nagrinėjant franšizės sampratą ir tipus išryškėjo ir pagrindiniai franšizės verslo privalumai: žinomas prekės ženklas, mažesnė nesėkmės rizika, lengvesnis ir greitesnis įėjimas į rinką, geresnės finansinės paramos galimybės, taip pat ir trūkumai: dideli veiklos mokesčiai, valdymo apribojimai, verslo sėkmė priklauso nuo davėjo sėkmės, griežtos sutarties sąlygos. Franšizės verslo samprata, rūšys ir privalumai bei trūkumai, išskiria ją iš kitų verslo modelių ir suteikia populiarumą verslo rinkoje.

2. Lietuva, kaip ir daugelis pasaulio šalių, ganėtinai ilgai neturėjo franšizės santykių teisinio reguliavimo. XXI a. pradžioje Europos šalyse buvo pradėti leisti specialūs teisės aktai, taip ir Lietuvoje 2001 m. išleistas pataisytas LR civilinis kodeksas, kur nustatytas teisinis franšizės verslo reglamentavimas. Civiliniame kodekse aiškiai apibrėžtos franšizės sutarties šalių teisės ir pareigos, nustatytos pagrindinės franšizės sutarties dalys. Franšizės sutarties teisinis reglamentavimas turi įtakos ir franšizės verslo pardavimo ir pirkimo procesui ir yra viena iš pagrindinių šio proceso sudedamųjų dalių, nes davėjui tinkamai parengus franšizės pardavimo infrastruktūrą ir gavėjui sėkmingai įvykdžiusiam franšizės pirkimo etapus, galima sėkmingai įgyvendinti abiejų šalių derybinį franšizės pardavimo ir pirkimo procesą, kurio sėkmingą užbaigimą liudija pasirašyta franšizės sutartis.

3. Išanalizavus franšizės verslo raidą pasaulyje nustatyta, kad šis veiklos modelis sulaukė didelio pripažinimo iš verslininkų dėl savo efektyvaus ir plataus pritaikymo naujo verslo pradžia, tai ir nulėmė didelį šio verslo modelio svorį tarptautinio verslo rinkoje. Lietuvoje franšizė nėra naujas reiškinys, tačiau lyginant su pasauliniu mastu, franšizės verslas Lietuvoje įsibėgėjo visai neseniai. Jo augimą Lietuvoje lėmė bręstanti verslo bendruomenė, sekimas pasaulinėmis tendencijomis. Augant verslininkų susidomėjimui franšizės modeliu, Lietuvoje sėkmingai veiklą vysto ne tik užsienio franšizės davėjai, bet ir pamažu kuriasi lietuviškos kilmės franšizės verslo

sistemos, kurios savo veiklą plečia ir į tarptautines rinkas. Ateityje šiam veiklos modeliui prognozuojami pokyčiai norint išlaikyti jį ir toliau sėkmingu dėl susidariusio pernelyg mažo franšizės investuotojų skaičiaus, kurie finansiškai išlaikytų dabartinį franšizės stabilumą. Nustatyta, kad kaštų ir naudos analizės metodo pagrindą sudaro finansinis, ekonominis ir rizikos vertinimas. Šis metodas leidžia įvertinti būsimo projekto vertę naudos ir kaštų atžvilgiu.

4. Sudaryta kaštų ir naudos analizės metodika franšizės veiklos modelio vertinimui mažmeninėje rinkoje. Tai duomenų šaltinių ir duomenų analizės metodų sistema, kuri leidžia įvertinti kaštų ir naudos santykį veiklos procese. Sudarytoje metodikoje pateikiami duomenų šaltiniai, kurie padeda išgryninti franšizės veiklos modelio teikiamą naudą ir išryškina šio veiklos modelio privalumus: didelės pajamos, didelis klientų skaičius, parduodamų prekių kiekis, palankesnės prekybos sąlygos. Pagrindiniai šio veiklos modelio kaštų reikalavimai – pradinės investicijos, franšizės einamosios išlaidos, reikalavimai prekybos vietai. Franšizės investicijų kaštų negalima laikyti trūkumu, o reikėtų vertinti, kaip natūralias ir būtinas veiklos išlaidas. Sudarant metodiką nustatyta, kad pagrindiniu šio veiklos modelio trūkumu galima būtų laikyti veiklos apribojimus, kurie yra pagrįsti franšizės sutartimi ir sutartyje numatytais kaštais, tačiau šie veiklos apribojimai ir yra franšizės veiklos modelio pagrindas. Nustatyta, kad šis veiklos modelis turi daugiau privalumų nei trūkumų, kurie veiklos vienetams padėtų generuoti didesnę veiklos naudą, lyginant su patiriamais kaštais.

5. Atliktas sudarytos kaštų ir naudos analizės metodikos pritaikymo mažmeninėje rinkoje atvejo tyrimas parodė, kad franšizę versle taikyti yra naudinga. Veikiant pagal franšizės verslo formą naudos yra gaunama daugiau nei patiriama kaštų. Nepaisant, nemažų investicijų franšizės veiklos pradžioje, ši verslo forma greitai atsiperka ir pradeda generuoti veiklos pelną. Einamosios franšizės išlaidos sudaro labai nedidelę dalį visoje veiklos išlaidų struktūroje. Palyginus franšizės ir nuosavo prekės ženklo parduotuvių rodiklių rezultatus nustatyta, kad absoliutūs veiklos rodikliai didesni ir geresni franšizės parduotuvėje, o santykiniai – nuosavo prekės ženklo. Gauti rodiklių indeksai parodė, kad veikiant pagal franšizės verslo modelį naudos gaunama daugiau nei su nuosavu prekės ženklu. Didesni rodiklių padidėjimo tempai išryškėjo nuosavo prekės ženklo parduotuvėje. Abejų parduotuvių investicijų grąža yra didelė, tai patvirtino gautos vidinės grąžos normos rodiklio reikšmės. Gauta teigiama grynosios dabartinės vertės rodiklio reikšmė įrodė, kad franšizės investicijos atsiperka sėkmingai, investuoti į franšizę buvo naudinga. Tai patvirtina ir auštas franšizės investicijų metinio augimo koeficiento procentas. Palyginus parduotuvių prekybines sąlygas nustatyta, kad franšizės parduotuvė susiduria ne tik su tam tikrais franšizės sutartyje numatytais veiklos apribojimais, tačiau su sutartimi įgyja ir verslo rinkoje itin svarbias palankesnes prekybos sąlygas. Nors nuosavo prekės ženklo parduotuvė valdymo apribojimų išvengia, tačiau ji negauna ir palankesnių prekybos sąlygų.

LITERATŪRA

1. ActionCOACH (2018). *3 Types of Franchises and The Nitty Gritty Details*. [žiūrėta 2018-05-03]. Prieiga per internetą: <<https://www.actioncoach.com/blog/types-franchises-nitty-gritty-details>>.
2. Ambrasienė, D., Baranauskas, E., & Baublienė, D. (2004). *Civilinė teisė. Prievolių teisė*, 607. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
3. Audito ir apskaitos tarnyba. (2013). *11-ojo Verslo Apskaitos Standarto „Sąnaudos“ metodinės rekomendacijos*. Prieiga per internetą: http://avnt.lt/assets/Veiklos_sritys/Apskaita/VAS/Methodines-rekomendacijos/11-VAS-MR-pagal-4-redakcija.pdf
4. Auditum, UAB. (2018). *Apyvartinis kapitalas*. [žiūrėta 2018-11-10]. Prieiga per internetą: <<https://www.auditum.lt/index.php/finansiniu-rodikliu-skaiciuokles/16-likvidumo-rodikliai/46-apyvartinis-kapitalas.html> >.
5. Auditum, UAB. (2018). *Bendrasis likvidumo koeficientas*. [žiūrėta 2018-11-10]. Prieiga per internetą: < <https://www.auditum.lt/index.php/finansiniu-rodikliu-skaiciuokles/16-likvidumo-rodikliai/81-bendrasis-likvidumo-koeficientas.html> >.
6. Bagdonas, V. (2000). Verslo kontraktų sudarymas, įvertinimas ir kreditavimas.
7. Baranauskienė, J. (2013). Viešųjų projektų vertinimas kaštų naudos analizės metodu: kritiškas požiūris. *Žemės ūkio mokslai*, 20(1). Prieiga per internetą: <<http://maleidykla.lt/ojs/index.php/zemesukiomokslai/article/view/2640/1476>>.
8. Bartkus, E., V. (2007). *Smulkaus ir vidutinio verslo vadyba: metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
9. Bohi, H. (2010). *Time To Buy A Franchise*. Alaska Business Monthly.
10. Cavaliere, F.J. & Swerdlow, M.R. (1988). “Why Franchise?”. *Business Forum/Summer*.
11. Coopers, P. (2008). *The Economic Impact of Franchised Businesses. Volume II: Results for 2005. Retrieved on February, 5, 2012*. Prieiga per internetą: <https://web.archive.org/web/20120617104152/http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchisors/Other_Content/economic_impact_documents/EconomicImpactVollIpart1.pdf>.
12. Coughlan et al; Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. Stern, E-A, *Marketing Channels*, Prentice Hall, 2003.
13. Čili pica, UAB. (2018). *Franšizė*. [žiūrėta 2018-05-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.cili.lt/fransize/> >.
14. Darškuvienė, V. (2010). Įmonių finansinė analizė. Rodiklių skaičiavimo metodika [Financial analysis for companies. Methodology of ratios]. NASDAQ OMX. Vilnius.

- NASDAQ OMX. Vilnius. ISBN 978-609-95195-0-0. de Administration, 27(2), 164-182.*
[žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą:
<http://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika_final.pdf>.
15. Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research, 152(3)*, 631-640.
 16. Duckett, B. (2008). *Business format franchising: a strategic option for business growth – at home and abroad.* Strategic direction 24 (2).
 17. Eurokonsultantų grupė, (2018). *Išlaidų-naudos analizės (Cost Benefit Analysis) paslauga.* [žiūrėta 2018-05-17]. Prieiga per internetą:
<<https://www.eurokonsultantai.lt/paslaugos/finansavimo-pritraukimas/islaidu-naudos-analizes-cost-benefit-analysis-paslauga/>>.
 18. Felstead, A. (1993), *The Corporate Paradox Power and Control in the Business Franchise*, Routledge, London.
 19. Finansistas, UAB. (2018). *Pelno (nuostolių) ataskaita.* [žiūrėta 2018-11-10]. Prieiga per internetą: < <http://www.finansistas.lt/pelno-nuostolio-ataskaita.html> >.
 20. Flint-Hartle, S., & De Bruin, A. (2011). Franchising success: Insights from real estate brokerage. *International Small Business Journal, 29(1)*, 58-77.
 21. FranchiseINFO.lt (2018). *Tarptautinės franšizės Lietuvoje: iš kur, kaip jaučiasi ir ką veikia.* [žiūrėta 2018-05-02]. Prieiga per internetą: <http://franchiseinfo.lt/straipsnis/140/tarptautines-fransizes-lietuvoje-is-kur-kaip-jauciasi-ir-ka-veikia/>.
 22. Gao, C. Y., & Peng, D. H. (2011). Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information. *Knowledge-Based Systems, 24(6)*, 796-808.
 23. Glascock, S. (1986). Buying a Franchise. *Women in Management Review, 1(4)*, 220-226. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1108/eb005139>>.
 24. Grace, D., & Weaven, S. (2011). An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. *Journal of Retailing, 87(3)*, 366-380.
 25. Gruodis, P. (2006). Verslo komercinė teisė. Teisės mokslinis – praktinis žurnalas, 1.
 26. Hagemann, H. (1990). Internal rate of return. In *Capital Theory* (pp. 195-199). Palgrave Macmillan, London.
 27. Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal, 43(3)*, 449-467.
 28. Illetscko, K. (2010). *Get Started in Franchising: An indispensable practical guide to selecting and starting your franchise business.* Hachette UK, 2010. Prieiga per internetą:

- <https://books.google.lt/books?id=qXOb1_wbURgC&pg=PT31&lpg=PT31&dq=bill+cherkasky+franchise+business+is+not+perfect&source=bl&ots=esODW7im5W&sig=KEwf3DcWgvxDuXI8z0zvMmXWdnk&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwj29-qa74nbAhVzgaYKHZPbAikQ6AEIKTAA#v=onepage&q=bill%20cherkasky%20franchise%20business%20is%20not%20perfect&f=false>.
29. Illetschko, K. (2008). Franšizė [Franchise]. *Vilnius: Conto Litera*.
 30. Investopedia, LLC. (2018). *Current ratio*. [žiūrėta 2018-10-06]. Prieiga per internetą: <<https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp>>.
 31. Jakuška, V. (2008). Franšizės grėsmės ir pranašumai. *Verslo labirintas*, 6 (57).
 32. Jasienė, M., & Kočiūnaitė, D. (2007). Investicijų grąžos įvertinimo atsižvelgiant į riziką problema ir jos sprendimo galimybė. *Ekonomika/Economics*, 79.
 33. Juodka, R. (2008). *Franšizės teisinis reguliavimas Lietuvoje*. 2008-08-19 tarptautinės konferencijos medžiaga. [interaktyvus] [žiūrėta 2018-05-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.thefreelibrary.com/Franchise+business+model%3A+theoretical+insights%2F+Fransizes+verslo...-a0232380024>>.
 34. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. *Rinkodaros principai* (2003). Kaunas: Technologija.
 35. Kriukas, J., Malkin, I., & Žilinskis, S. (2008). Franšizės žinynas [Franchise Manual]. *Vilnius: Prime Partner*. Prieiga per internetą: <http://www.fransizescentras.lt/leidiniai/fransizes_zinynas.pdf>.
 36. Leonienė, B. (1998). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 37. Levickaitė, R., & Reimeris, R. (2011). Forming a perceived franchise value: theoretical insights. *Business: Theory and Practice*, 12, 85.
 38. Lietuvos franšizės centro operatorius. Prieiga per internetą: <<http://franchisehub.eu/lt/fransizavimas-kas-tai>>.
 39. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Šeštoji knyga. Prievolių teisė. Prieiga per internetą: <<https://www.infolex.lt/ta/12755:str6.766>>.
 40. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2005). Nutarimas „Dėl kasos aparatų diegimo ir naudojimo tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo (2005 m. rugpjūčio 8 d. Nr. 844, Vilnius). [žiūrėta 2018-10-05]. Prieiga per internetą: <<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.260408>>.
 41. Luangsuvimol, T., & Kleiner, B. H. (2004). Effective franchise management. *Management Research News*, 27(4/5), 63-71. [interaktyvus] [žiūrėta: 2018-05-15]. Prieiga per internetą:

- <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=18&hid=127&sid=c5cf1b71-7c99-41fd-b7be-4aa786d8bbfc%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=14595044>>.
42. Mackevičius, Jonas. *Įmonių veiklos analizė: informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*: monografija. – Vilnius: TEV, 2007. ISBN 978-9955-680-73-4.
 43. Mackevičius, J. (2008). Įmonių veiklos analizė–informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema. *Informacijos mokslai*, 46. [žiūrėta 2018-10-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/viewFile/3358/2426> .>
 44. Malkin, I. (2017). *Franšizavimo istorija Lietuvoje: nuo 90-ųjų iki šios dienos*. [žiūrėta 2018-05-14]. Prieiga per internetą: <<http://franchiseinfo.lt/straipsnis/132/fransizavimo-istorija-lietuvoje-nuo-90-uju-iki-sios-dienos/>>.
 45. Malkin, I., Malkin, V. (2014). *Franšizės davėjo verslas: pradžia*. Prieiga per: <<http://images.franchiseinfo.lt/b01/f1b/davejams-1.pdf> >.
 46. Maureen Brookes, Levent Altinay, (2011) "Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 Issue: 5, pp.336-348, <<https://doi.org/10.1108/08876041111149694>>.
 47. Michailovska, V., Žilinskis, S., Malkin, I. (2013). *Franšizė – greitkelis į sėkmę*. Prieiga per: <http://images.franchiseinfo.lt/6e2/d2f/gavejams_1_.pdf >.
 48. Mrazauskaitė, L. (2013). *Lietuviai klonuoja užsienio verslo sėkmę*. Lietuvos žinios. [žiūrėta 2018-05-04]. Prieiga per internetą:<<https://www.lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/lietuviai-klonuoja-uzsienio-verslo-sekme/155508> >.
 49. Mukherjee, A. (2002). *Franchise management: a model of service-quality interactions*. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (3). [interaktyvus] [Žiūrėta: 2018-05-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-671X> .
 50. Nord, R., Barbacci, M. R., Clements, P. C., Kazman, R., Klein, M. H., O'Brien, L., & Tomayko, J. E. (2003). Integrating the Architecture Tradeoff Analysis Method (ATAM) with the cost benefit analysis method (CBAM).
 51. Quah, E., & Haldane, J. B. S. (2007). *Cost-benefit analysis*. Routledge.
 52. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Leidykla Eugrimas.
 53. Rutkauskaitė, R. (2008). *Pirmojo žingsnio ramstis*//Verslo žinios, 2008 m. kovo 14 d.
 54. Salar, M., Salar, O. (2014). Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519.
 55. Spais, G. (2005). Case studies in the field of marketing education: Learner impact, case performance, and cost efficiency.

56. Steiger, F. (2010). The validity of company valuation using Discounted Cash Flow methods. *arXiv preprint arXiv:1003.4881*.
57. Stoškus, S., & Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. *Kaunas: Technologija*.
58. Šmitas, O., Jucevičius, R. (1999). *Creation of Preconditions for Franchising Development in Developing Countries*//Socialiniai mokslai. Kaunas. Nr. Nr. 2 (19).
59. Švirinas, D. (2004). *Vertikaliųjų susitarimų reglamentavimas konkurencijos teisėje*. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
60. Tarbutton, L. T. (1986). *Franchising: the how-to book*. Prentice Hall.
61. Tatol, R. (2008). *Franšizė - viena iš galimybių pradėti savo verslą*. Vadovas ir pasaulis, 4.
62. Tomaševič, V. (2010). Investicinių projektų efektyvumo vertinimas grynosios dabartinės vertės metodu. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(4), 362-369.
63. URNIEŽIUS, Romanas. *Ūkinės veiklos ekonominė analizė*. Vilnius, 2004. 51-61 p. ISBN 9986-826-18-7.
64. Vilimienė, I. (2004). Viešojo sektoriaus infrastruktūros plėtros projektų vertinimas. *Management of Organizations: Systematic Research*, (32).
65. Ward, S. Should You Buy a Franchise? Prieiga per Internetą: <http://sbinfocanada.about.com/od/franchiseinfo/a/buyfranchise.htm>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

FRANŠIZĖS PARDUOTUVĖS DUOMENYS

Faktiniai duomenys

Rodiklis	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Pajamos (įplaukos iš klientų), Eur	184045	201628	214431	213139	211583
Klientų sk. pagal kvitus, vnt.	4080	4420	4765	4636	4231
Parduotų prekių kiekis, vnt.	6011	6130	7548	6854	6247
Savikaina, Eur	141560	151942	154360	161678	150777
Trumpalaikis turtas, Eur	524296	562748	581703	586393	674567
Trumpalaikiai įsipareigojimai, Eur	262148	281374	285851	203547	269308
Investicijos (2012m.), Eur	32025	-	-	-	-
Einamosios franšizės išlaidos, Eur	1329	1552	2662	2051	1958
Šnaudos, Eur	165042	179523	189521	203153	188747
Veiklos šnaudos, Eur	23482	27581	35161	41475	37970
Plotas, m ²	-	-	-	-	67
Darbuot. sk., vnt.	4	4	4	4	4
Asortimento plotis, vnt.	-	-	-	-	20

Apskaičiuoti rodikliai

Rodiklis	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Veiklos pelnas, Eur	19003	22105	24910	9986	22836
Investicijos atsipirkimas, Eur	-13022	9083	33993	43979	66815
Bendrasis pelnas, Eur	42485	49686	60071	51461	60806
Bendrasis pelningumas, proc.	23	25	28	24	29
Pardavimo savikainos lygis, proc.	77	75	72	76	71
Apyvarta, Eur	262148	281374	295852	382846	405259
Apyvartinio kapitalo apyvartumas, kartais	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5
Bendrasis likvidumas, kartais	2,0	2,0	2,0	2,9	2,5

NUOSAVO PREKĖS ŽENKLO PARDUOTUVĖS DUOMENYS

Faktiniai duomenys

Rodiklis	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Pajamos (įplaukos iš klientų), Eur	95632	100539	113719	121317	138655
Klientų sk. pagal kvitus, vnt.	2296	2369	2757	3032	3301
Parduotų prekių skaičius, vnt.	3244	3553	4235	4850	5282
Savikaina, Eur	69854	69987	76350	74790	88859
Trumpalaikis turtas, Eur	138544	159332	165319	177412	247379
Trumpalaikiai įsipareigojimai, Eur	78524	84562	85642	91363	138896
Sąnaudos, Eur	87314	89931	97524	98657	116221
Veiklos sąnaudos, Eur	17460	19944	21174	23867	27362
Plotas, m ²	-	-	-	-	62
Darbuot. sk., vnt.	3	3	3	3	3
Asortimento plotis, vnt.	-	-	-	-	16
Nuosavo ilgalaikio turto įsigijimo savikaina, Eur (2010 m.)	17254	-	-	-	-

Apskaičiuoti rodikliai

Rodiklis	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Veiklos pelnas, Eur	8318	10608	16195	22660	22434
Bendrasis pelnas, Eur	25778	30552	37369	46527	49796
Bendrasis pelningumas, proc.	27	30	33	38	36
Pardavimo savikainos lygis, proc.	73	70	67	62	64
Apyvarta, Eur	60020	74770	79677	86049	108483
Apyvartinio kapitalo apyvartumas, kartais	1,6	1,3	1,4	1,4	1,3
Bendrasis likvidumas, kartais	1,8	1,9	1,9	1,9	1,8