



FRANŠIZĖS SUVOKIAMOS VERTĖS FORMAVIMAS: TEORINĖS ĮŽVALGOS

Rasa Levickaitė¹, Ramojus Reimeris²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹rasa.levickaite@vgtu.lt; ²ramojus.reimeris@vgtu.lt

Įteikta 2010-04-26; priimta 2010-09-23

Santrauka. Straipsnyje, remiantis teorinių šaltinių analize, nagrinėjama franšizės suvokiamos vertės formavimo tema. Kelia ma problema – kokiais vertės elementais remiantis formuoti suvokiamą vertę franšizės gavėjui paslaugų versle (lyginant su nuosavo verslo alternatyva). Straipsnio tikslas – susisteminti vertės elementus, kaip paslaugų versle formuoti franšizės gavėjo suvokiamą franšizės verslo modelio vertę. Straipsnis, vertinant jo praktinę reikšmę, galėtų būti svarbus verslininkams, įmonių savininkams, verslininkams, neturintiems patirties, kaip franšizės pagrindu plėsti nuosavą verslą. Ši apžvalga turėtų sudominti ieškančius būdų, kaip veiksmingai konkuruoti rinkoje, rasti naujų išeičių globalizacijos ir šalies ūkio nuosmukio veikiamoje verslo aplinkoje. Šis klausimas pirmą kartą nagrinėjamas Lietuvoje dar netyrinėta franšizės suvokiamos vertės formavimo tema Lietuvos paslaugų verslo kontekste. Tai autorių antrasis iš trijų straipsnių, skirtų franšizės tematikai.

Reikšminiai žodžiai: franšizė, franšizės verslo modelis, franšizės vertė, franšizės davėjas, franšizės gavėjas, franšizė paslaugų versle.

FORMING A PERCEIVED FRANCHISE VALUE: THEORETICAL INSIGHTS

Rasa Levickaitė¹, Ramojus Reimeris²

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania
E-mails: ¹rasa.levickaite@vgtu.lt; ²ramojus.reimeris@vgtu.lt

Received 26 April 2010; accepted 23 September 2010

Abstract. The article is based on literature review, theoretical insights and deals with the topic of perceived franchise value. The objective of the paper is – what elements form the franchisee's perceived value in service business (comparing with alternative of own business model). The aim of the paper is to propose systematic value elements in the process of forming a value of a franchise business model perceived by the franchisee. In terms of practical meaning, this article should be relevant to entrepreneurs, company owners, and future entrepreneurs planning to set up their own business, but lacking the managerial experience. The scientific value of the paper is theoretical insights analyzing franchise, which has not been thoroughly analyzed in the Lithuanian academic society, and the formation of a perceived franchise value, which has not been analyzed at all. This is the second of three authors' articles of franchise series.

Keywords: franchise, franchise business model, franchise value, franchisor, franchisee, franchise in service business.

1. Įvadas

Pirmasis straipsnis iš serijos franšizės tematika buvo skirtas franšizės verslo modelio ypatumų ir sąlygų jo populiarėjimui Lietuvoje apžvalgai. Antrajame franšizės suvokiamos vertės formavimo tema parengtame straipsnyje keliama problema – kokiais vertės elementais remiantis formuojama suvokiama vertė franšizės gavėjui paslaugų versle (lyginant su nuosavo verslo alternatyva). Tikslas – susisteminti vertės elementus, kaip paslaugų versle formuoti franšizės gavėjo suvokiama franšizės verslo modelio vertę.

Lietuvos franšizės centro duomenimis, mūsų šalyje iki 2009 m. buvo tik apie trisdešimt lietuviško kapitalo kompanijų, mėginančių plėtoti veiklą franšizės būdu, o įmonių, įsigijusių teisę veikti franšizės pagrindu, nebuvo nė šimto. Šios temos aktualumas, straipsnio autorių manymu, yra tiek teorinis, tiek praktinis. Franšizės problematika yra menkai tyrinėta Lietuvos moksliniuose ir populiariuosiuose leidiniuose. Lietuvos įmonėse yra atlikta pavienių tyrimų. Pasaulyje franšizės verslo modelis yra ganėtinai populiarus. Europos franšizės federacijos (2009) atlikto tyrimo duomenimis, Europoje aktyviai veikia apie 6500 franšizių, ir šis skaičius turi potencialą sparčiai didėti. Europa beveik trigubai lenkia JAV pagal franšizių skaičių vienam gyventojui: Europoje 1 mln. gyventojų tenka apie keturiolika franšizių, JAV – apie penkias. Lietuvos franšizės centro (2009) duomenimis, Lietuva šioje srityje yra viena iš labiausiai atsiliekančių Europos šalių. Lietuvoje populiariesnis nuosavo smulkiojo verslo kūrimo modelis, kuris šalies ūkio nuosmukio akivaizdoje dažniausiu atveju patiria nesėkmę dėl laiko nepatikrinto verslo modelio, nežinomo prekės ženklo, prastų verslo procesų, verslo paslapčių (angl. *know-how*) ir intelektinės nuosavybės neturėjimo.

Straipsnio autoriai atsiriboja nuo apibendrinamų išvadų apie franšizės naudą ar nenaudą, nes šis straipsnis grindžiamas teorinėmis literatūros šaltinių išvalgomis. Straipsnyje siekiama išanalizuoti ir apibūdinti franšizės vertės elementus, aptarti šių elementų įtaką formuojant franšizės vertę franšizės gavėjui. Autoriai viliasi, kad nagrinėjama darbo problema sudomins skaitytojus ir bus vienodai naudinga tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.

2. Franšizės terminija

Siekiant išvengti franšizės terminijos vartojimo nesklaidumų, primenami pagrindiniai terminai ir jų aiškinimas pagal Tarptautinės franšizės asociacijos (2009) ir Lietuvos franšizės centro (2009) rekomendacijas:

Franšizė – pramoninės ir intelektinės nuosavybės teisių paketas, susijęs su prekių ženklais, firmos vardais, iškomomis, naudingais modeliais, pramoniniais dizainais, autorių teisėmis, verslo paslaptimis (angl. *know-how*) ar patentais, naudojamais franšizės sutarties pagrindu parduodant prekes ar teikiant paslaugas galutiniams vartotojams.

Franšizės sutartis – tokia sutartis, kuria viena šalis (franšizės davėjas) įsipareigoja perduoti už atlyginimą kitai šaliai (franšizės gavėjui) tam tikram terminui arba neterminuotai teisę naudotis verslo tikslais franšizės teisių, priklausančių franšizės davėjui, visuma (pvz., teisę į firmos vardą, teisę į prekių ar paslaugų ženklą, teisę į verslo paslaptis, patentus ir kt.), o franšizės gavėjas įsipareigoja už tai mokėti franšizės sutartyje nustatytą atlyginimą.

Franšizės davėjas (angl. *franchisor*) – įmonė arba verslininko statusą turintis fizinis asmuo, kuriam priklauso franšizuojamo verslo sistema ir kuris pagal franšizės sutartį suteikia franšizės gavėjui atitinkamas franšizės teises.

Franšizės gavėjas (angl. *franchisee*) – įmonė arba verslininko statusą turintis fizinis asmuo, kuris pagal franšizės sutartį gauna iš franšizės davėjo atitinkamas franšizės teises valdyti franšizuojamą vienetą.

Literatūroje išskiriami du **pagrindiniai franšizės modeliai**: 1) prekių platinimo franšizė yra tuomet, kai franšizės gavėjas tiesiog parduoda davėjo prekes ir turi teisę naudotis franšizės davėjo prekės ženklais; franšizės davėjas gali kelti tam tikrus reikalavimus, tačiau nepateikia visos verslo sistemos; 2) verslo formato franšizė yra kur kas populiariesnė nei pirmoji ir apima daugiau verslo sferų, kai franšizės davėjas ne tik gamina ir (arba) parduoda prekes, teikia paslaugas ir gauna teisę naudotis franšizės davėjo prekės ženklais; svarbiausia, franšizės gavėjas gauna verslo valdymo metodikas, aiškinančias, kaip valdyti visą verslą ir kiekvieną jo sudedamąją dalį atskirai.

Pagal Lietuvos franšizės centro (2008) pateiktą informaciją, franšizės verslo modelį apibūdina penki pagrindiniai požymiai: 1) franšizuojamo verslo sistema; 2) franšizuojamo verslo skiriamųjų ženklų sistema; 3) teisės naudotis franšizuojamo verslo sistema ir franšizuojamo verslo skiriamųjų ženklų sistema suteikimas; 4) franšizės gavėjo mokestis franšizės davėjui tam tikra tiesioginio ar netiesioginio atlyginimo forma; 5) franšizės gavėjo investicijos į franšizuojamą verslą bei šio verslo priklausymas jam nuosavybės teise.

Taigi franšizavimas yra verslo plėtros modelis, kai juridiskai nepriklausomi partneriai sudaro verslo sutartį, atlieka verslo verčių mainus siekdami abipusės materialinės naudos.

3. Franšizės nauda jos gavėjui

Kuriant naują verslą, neretai kyla dilema: ar turėti nepriklausomą savo verslą, kurti franšizę, ar ją įsigyti ir rinktis laiko patikrintą franšizės verslo modelį. Franšizės vadovai, žinynai stengiasi objektyviai ir įvairiais aspektais gvildinti šią temą, siekiant padėti apsispręsti skaitytojui – verslo praktikai, ar tikrai jam bus priimtinas būtent toks būsimo verslo modelis. Pagal Tarptautinės franšizės asociacijos parengtą „Franšizės įvadą“ (2001), išskiriami septyni pagrindiniai franšizės turėjimo privalumai: 1) franšizės gavimas padeda turėti ne savo verslą, o verslą sau; 2) franšizės gavėjas iki

tam tikro lygio turi veikimo ir sprendimo laisvę; 3) franšizės gavėjas naudojasi plačiai rinkai žinomą vardu (produktu); 4) franšizė – tai greitesnis ir patikimesnis kelias sėkmingo verslo link, nes taikomi patikrinti verslo metodai ir turimi laiko patikrinti produktai; 5) franšizės gavėjas savo klientą patraukia tam tikru kokybės ir pastovumo užtikrinimu (standartu); 6) franšizės gavėjas sulaukia paramos prieš pradėdamas verslą: a) veiklos vietos parinkimas; b) veiklos vietos apipavidalinimas; c) finansavimas (kai kuriais atvejais); d) mokymai; e) veiklos vietos atidarymas (renginys, žiniasklaidos dėmesys, viešumas); 7) franšizės gavėjas gauna paramą veiklos vykdymo etape: a) mokymai, personalo kvalifikacijos kėlimas; b) nacionalinė ir regioninė reklama; c) valdymo metodikos, konsultacijos; d) veiklos stebėjimas, vadovybės parama; e) padidėję finansiniai pajėgumai, pirkimai didmenine kaina (kai kuriais atvejais).

Lietuviškasis „Franšizės žinynas“ (Kriukas *et al.* 2008) pranašumų sąrašą papildo dar vienu elementu: 8) franšizės gavėjas gauna kompiuterines programas, kurios franšizės davėjo reikalavimu turi būti naudojamos franšizuojamame versle.

Minėtame Tarptautinės franšizės asociacijos (2001) šaltinyje minimi penki franšizės turėjimo trūkumai: 1) franšizės gavėjas turi veiklos apribojimus: turi atitikti franšizės davėjo keliamus reikalavimus, vykdyti standartizuotą veiklą, teikti ataskaitas; 2) be pradinio franšizės įsigijimo mokesčio, franšizės gavėjas turi mokėti periodinius mokesčius; 3) franšizės gavėjas turi išlaikyti balansą tarp franšizės davėjo numatytų sąlygų ir savo norimų diegti naujovių ar savarankiškų sprendimų; 4) pažeistas franšizės davėjo vardas, prasti veiklos rezultatai ir kitos verslo nesėkmės turi ilgalaikę neigiamą įtaką franšizės gavėjui; 5) nesutarimai dėl sutarties sąlygų: franšizės davėjas dažniausiai apriboja sutarties sąlygas ypač dėl galiojimo laiko ir galimybės nutraukti sutartį.

Lietuvos franšizės centro leidinys prie trūkumų sąrašo pridėda: 6) geografinis plėtros apribojimas; 7) didelis pradinis franšizės mokeskis.

Galima daryti išvadą, kad franšizės verslo modelio pasirinkimas yra verslininko pasirinkimo teisė įvertinant šio modelio naudą. Vakarų ekonomikos šalyse franšizės verslo modelis yra plačiai taikomas, tačiau Lietuvos verslo aplinkoje dar tik matomos šio modelio koncepcijos ir praktikos užuomazgos. Europos Sąjungos senbuvės – Prancūzija, Didžioji Britanija, Vokietija, Ispanija, Graikija, Italija, Suomija, Švedija – turi didžiausią franšizės verslo modelio taikymo patirtį. Europa šioje srityje gerokai lenkia JAV ir Kanadą, kurios taip pat skatina ir plačiai taiko verslo franšizavimo formatą. Šios šalys turi nusistovėjusią teisinę bazę, franšizės asociacijas, teikiančias konsultacijas rinkodaros, teisės, personalo ugdymo klausimais.

4. Franšizės vertės analizė

Išpopuliarėjus franšizės verslo modeliui, entuziastingi jo šalininkai teigia, kad franšize gali tapti bet kokia egzistuojanti verslo idėja. Objektiviai mąstant, reikėtų įvertinti, kad

„kai kurie franšizės segmentai būna geresni už kitus. Tai priklauso nuo produkto pobūdžio, padėties rinkoje ir tame segmente vyraujančios kultūros“ (Illetschko 2008). Sekant Tarptautinės franšizės asociacijos (2001) rekomendacijomis ir Illetschko (2008), yra apibrėžti pagrindiniai bruožai, nusakantys, ar produktas ir paslauga gali virsti franšize: a) produktas yra geros kokybės ir tikėtina, kad paklausa privers jį pakartotinai užsisakyti (išigyti); b) produktas pažymėtas gerą vardą turinčios firmos prekės ženklu; kita vertus, egzistuoja galimybė sukurti naują firmos ženklą (prekės ženklui kurti reikia ne tik investicijų – kalbant apie būtiniausius vartojimo reikmenis, tai pasiekti būtų sudėtinga); c) numatoma rinka yra nusistovėjusi, pakankamo dydžio ir turi galimybę augti toliau; d) produktas turi potencialą išsilaikyti rinkoje; jo paklausa nėra nei sezoninė, nei siejama su trumpalaikiu susižavėjimu; e) valdančios rinkos jėgos sudaro sąlygas priimtiniams antkainiams; galvojant apie numatytą pagrindinę produkto rinką, kaina nėra tokia svarbi, kaip nuoroda į tos prekės ženklo ar paslaugos puikią kokybę; f) užtikrinta galimybė naudotis žaliavomis ir gamybos pajėgumais, kai nėra žinoma jokių kitų tiekimo suvaržymų; g) jei efektyvus produkto platinimas ypač priklausytų nuo tam tikros vietos, užtikrinamas platus priėjimas prie tų vietų; h) gana lengva parduoti patyrimą, kurio reikia naujam franšizės gavėjui, tad ir pradėdantis verslininkas, turintis nedaug ar išvis neturintis patirties, gali jį perimti per tam tikros trukmės mokymų periodą; i) verslo procesai yra tinkamai registruojami viename ar daugiau valdymo vadovų, o operacijos sisteminamos, kad franšizės gavėjai galėtų kopijuoti franšizės davėjo verslo sėkmę.

Šie požymiai lemia, ar turima verslo idėja būtų sėkminga ir realiai funkcionuotų konkurencinėje verslo aplinkoje. Rinkos subjektų varžymasis dėl rinkų, riboto kiekio gamybos veiksnių, prekių ir paslaugų vadinamas konkurencija ir yra bet kurios rinkos ekonomikos valstybės nuoseklus vystymosi ir plėtros kertinė ašis (Ginevičius, Krivka 2008). Pagal literatūroje aprašytas vertes jas būtų galima skirstyti į dvi grupes: 1) materialiujų išteklių vertė; 2) nematerialiujų išteklių vertė.

Šios grupės koreliuoja tarpusavyje sukurdamos franšizės verslo modelio vertės grandinę, formuojančią sėkmingą franšizės gavėjo veiklą. Sistemingai žvelgiant į franšizės vertės analizę, ją būtų galima klasifikuoti pagal tris požymius: rinkodarinį, strateginį ir vertės klientui aspektus.

4.1. Rinkodarinis aspektas

Rinkodara, anot Andersono ir Naruso (1999), yra vertės pirkėjui supratimo, sukūrimo ir pateikimo tikslinėms rinkoms procesas. Kotler (1992) teigia, kad įmonės turi eiti nuo trumpalaikių į mainus orientuotų įmonės tikslų ilgalaikių santykių sukūrimo link. Rinkodara ir komunikacija yra daugumos verslų sėkmės pagrindas, skatinantis ar padedantis išlaikyti pardavimo apimtį. Kaip teigiama „Franšizės

žinyne“ (Kriukas *et al.* 2008), franšizės atveju rinkodara ir komunikacija yra dar svarbesnis verslo sėkmės veiksnys, nes dauguma franšizės verslų veikia vartotojus, o ne verslą orientuotose rinkose. Šiuo atveju svarbu įvertinti, kokia yra paklausa ir kiek ji yra patenkinta, tiksliau tariant, kokia yra konkurencinė aplinka segmente. Tarptautinė franšizės asociacija (2005) ir Lietuvos franšizės asociacija (2008) teigia, jog konkurentų buvimas savaime nėra blogas ženklas, nes įeigu vietiniai konkurentai dirba neefektyviais metodais, siūlo nepakankamai kokybiškas paslaugas ar visiškai nesireklamuoja, žinomo prekės ženklo franšizė su pasitvirtinusi verslo modeliu gali greitai pašalinti konkurencijai blogai pasiruošusius vietinius konkurentus. Vertinant konkurentus, svarbu įvertinti jų prekės ženklo žinomumą ir patrauklumą klientams, klientams pritraukti taikomus būdus ir jų efektyvumą, produktų ir paslaugų panašumą su ketinamais siūlyti, kainų lygį ir kainodaros principus, taip pat tiesioginių ir dalinių konkurentų skaičių bei jų turimų paslaugų ar prekių teikimo vietų skaičių.

Viena pagrindinių franšizės įsigijimo priežasčių yra stiprus prekės ženklas. Anot Gale (2008), visuomet verta svarstyti, kas sudaro įmonės prekės ženklų portfelį, ko reikia atsisakyti, ar kuria linkme kreipti naujų prekės ženklų paiešką. Neefektyvu ieškoti pasikartojančių veiklų ir sutampančių prekės ženklų, kur kas efektyviau ieškoti aukštai vertinamų prekės ženklų ir jų plėtojų.

Yra franšizuojamo verslo pavyzdžių, kai žinomas prekės ženklas dėl segmento, valdymo, konkurencijos ar kitų priežasčių praranda pozicijas rinkoje, todėl franšizės gavėjas yra suinteresuotas viena svarbiausių franšizės verslo modelio verčių – prekės ženklo stiprinimu ir jo pozicijos išlaikymu rinkoje.

4.2. Strateginis aspektas

Kaip rašoma LFC „Franšizės žinyne“ (Kriukas *et al.* 2008), perspektyvi franšizė gimsta, jei yra gera verslo koncepcija, kuri duoda pelno ir kurią galima tiražuoti apmokius kitus žmones. Tačiau praktiškai pasitaiko atvejų, kai franšizė kuriama turint tik pradinę verslo koncepciją arba neseniai veikiančią verslą, be aiškios pelningumo ir investicijų grąžos istorijos.

Gale (2008) teigia, kad, net ir sulėtėjus šalies ūkiui, franšizė yra vienas būdų įmonei išlaikyti stiprias pozicijas rinkoje. Anot Hofer ir Schendel (2001), veiklos strategija yra taisyklių visuma, pagal kurią priimami valdymo sprendimai įvertinant pagrindinius įmonės veiklos tikslus, situacijos analizę ir planavimą, kaip panaudoti turimus išteklius. Franšizė yra mažiausiai rizikos turintis plėtros būdas ir vienas geriausių tarptautinės plėtros būdų. Valentinavičiaus (2009) nuomone, strategija tampa ypač aktuali šiandienėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, paslaugų paklausą, išsilaikyti rinkose ir gauti pelno. Franšizės verslas gali būti sėkmingai plėtojamas teritorijose, kuriose strateginiai partneriai – franšizės gavė-

jai, geriau išmano rinkos situaciją, kultūrinius aspektus bei teritorinę konkurenciją. Anot Razmaitės (2008), franšizės gavėjas gauna galimybę pradėti verslą, neturint gerų idėjų ir su gerokai mažesne bankroto rizika. Bendrovių, veikiančių pagal franšizės sutartis, pelnas yra 40–50 proc. didesnis negu veikiančių savarankiškai. Jos gali išvengti pradinio etapo klaidų, nereikia investuoti į verslo populiarinimą, vien tik vykdyti patikrintą verslo modelį.

4.3. Vertės klientui aspektas

Vertė klientui franšizuojamo verslo kontekste yra vertinama kokybės, pasitikėjimo ir aptarnavimo lygio užtikrinimu visame franšizės tinkle. Jei klientas nevienodai gerai aptarnaujamas vienoje iš franšizės pagrindu veikiančių įmonių, ateityje klientai atsisakys lankytis šio tinklo kitose įmonėse.

Įmonėms, diegiančioms naujas paslaugas, svarbu pasirinkti tinkamą technologiją, nes šis pasirinkimas turi daug įtakos vartotojų poreikių tenkinimui, personalo darbo pobūdžiui, paslaugų kokybei ir pačios paslaugų įmonės veiklos rezultatams (Bivainis, Drejeris 2009). Vertė klientui suformuojama per standartizuotą franšizės gavėjų veiklą, kurios savybes franšizės gavėjas perima iš franšizės davėjo (veiklos instrukcijos, vidiniai standartai, personalo mokymai ir kt.). Kaip teigia Jusčius ir Grigaitė (2009), paslaugų teikėjai, tobulindami ilgalaikius santykius su klientais, įgauna konkurencinį pranašumą, kurį sunku nukopijuoti. Anot Barsky ir Nasho (2008), vertės klientui sukūrimas yra franšizuojamo verslo siekiamybė – tuomet įvyksta sėkminga tinklo plėtra, kai pasiekiamas vartotojo pasitenkinimas, gaunant aukštos kokybės standartizuotą produktą geografinė prasme kuo plačiau paplitusiame franšizės tinkle (pvz., *McDonald's*, *L'Occitane* ir kt.).

Apibendrinant galima teigti, kad franšizės vertė yra vertinama rinkodaros, strateginiu ir vertės klientui aspektu. Šios trys vertės yra glaudžiai susijusios ir kiekviename versle turi savų ypatumų.

5. Franšizės gavėjo ir davėjo problemos

Franšizės verslo formatas tiek franšizės davėjui, tiek gavėjui sukuria partnerystės modelį, kuris dėl verslo procesų, kontrolės ir aplinkos veiksnių neišvengiamai susiduria su vidinėmis ir išorinėmis problemomis. Franšizės davėjas orientuotas į standartų išlaikymo ir plėtros rezultatus, o franšizės gavėjas turi nuosavo verslo vystymo alternatyvą. Toliau pateikiama franšizės problemų klasifikacija iš franšizės davėjo ir gavėjo pozicijų.

Franšizės davėjas, siekdamas suteikti franšizės naudojimo teises franšizės gavėjui, sprendžia tokias pagrindines problemas: 1) veiklos standartizavimas; 2) tinkamų partnerių pasirinkimas; 3) geografinis plėtros apribojimas; 4) kontrolė; 5) franšizės gavėjo atsiskyrimo rizika.

Franšizės gavėjas, rinkdamasis, ar steigti nuosavą verslą, ar tapti franšizės gavėju, susiduria su šiomis pagrindinėmis problemomis: 1) verslo produkto paklausa (produkto įperkamumas, originalumas, poreikis rinkoje); 2) konkurencija; 3) finansiniai išpareigojimai ir pajėgumas; 4) vertė (rinkodarinis, strateginis aspektas); 5) rizika dėl pablogėjusios franšizės davėjo situacijos (prekės ženklas, politika, finansai).

Abi šalys tampa priklausomos nuo kiekvienos jų sėkmės ir atsakingos komunikacijos. Netinkamas informacijos pateikimas (sąmoningas ar nesąmoningas) įmonės darbuotojams ir verslo partneriams gali sukurti terpę nesusipratimams bei konfliktams atsirasti, t. y. sukelti grėsmę vidiniams įmonės santykiams. O netikslī informacija, pateikta išorėje – vartotojams ir kitiems verslo partneriams gali sugriauti pasitikėjimą įmone (Žvirelienė, Bučiūnienė 2008). Franšizės tinklas yra tiek smulkiojo ir stambaus verslo bendradarbiavimo modelis (Razmaitė 2008), bet, anot Shay (2008), tai gali būti vertinama kaip socialinė šalies periferinių miestų nauda, pasaulyje sukurianti milijonus darbo vietų. Tarptautinės franšizės asociacijos (Economic Impact... 2005) duomenimis, JAV franšizuojamame versle dirba per 11 mln. darbuotojų ir tai sudaro per 8 proc. visų amerikiečių, dirbančių privačiame sektoriuje. Franšizė – unikalūs verslo modelis, reikalaujantis visapusių specifinių, ne tik vadybos žinių, kurios neretai priklauso nuo asmeninių pradedančio verslininko savybių (Illetschko 2008), todėl franšizės gavėjais dažniausiai tampa smulkūs šeimos verslai. Švedijos franšizės verslo asociacijos vadovė Kaisker (2008) pažymi, kad dažniausiai verslo nesėkmė ištinka tada, kai franšizės gavėjas pradeda savivaliauti. Franšizės davėjui kyla grėsmė, kad jo sukurta verslo sistema bus sugriauta. Tokiu atveju lieka vienintelė išeitis – nutraukti franšizės sutartį. Franšizės davėjui sutarties nutraukimas stabdo geografinę plėtrą, kyla rizika, kad dėl franšizės gavėjo savivalės prarandami klientai, o franšizės gavėjas gali pradėti vystyti nuosavą verslą, tačiau pažeista reputacija ir savarankiškai kuriami verslo procesai negarantuoja sėkmingos verslo ateities.

6. Franšizės ir nuosavo verslo palyginimas Lietuvos paslaugų versle

Kuriantieji naujus verslus, ypač paslaugų sektoriuje, svarsto įvairias verslo vystymo galimybes. Iš čia išplaukia dilema – ar turėti nuosavą, ar franšizuojamą verslą. Illetschko (2008) įvairiais aspektais pateikia šių dviejų verslo modelio palyginimus ir net testus, pagal kuriuos pradedantis verslininkas gali nuspręsti, ar franšizės verslo modelis atitiks jo gebėjimus ir pateisins lūkesčius. Pagrindinis skirtumas tarp nuosavo ir franšizuojamo verslo yra savininko pozicija – franšizės gavimas leidžia turėti ne savo verslą, o verslą sau. Franšizės šalininkai pataria pasinaudoti visais franšizės teikiama is privalumais – prekės ženklas, parama, metodikos, greitesnis išibėgėjimas, lengvesnė pradžia, laiko patikrinta

verslo koncepcija. Aptariant mokslinę literatūrą nuosavo ir franšizuojamo verslo palyginimo klausimu, apibūdinama kur kas daugiau franšizuojamo verslo privalumų. Tačiau jei franšizės gavėją trikdo franšizės davėjo nurodymai, kuriuos jis besąlygiškai turi vykdyti, tokia verslo praktika dažniausiai nebūna sėkminga – įvyksta konfrontacija tarp įmonių vadovų. Straipsnio autorių nuomone, franšizės privalumai ir trūkumai geriausiai pamatuojami vertinant finansinius aspektus bei vertės analizę rinkodaros (prekės ženklas), strateginiu (plėtros ar išsilaikymo rinkoje galimybės) ir vertės klientui (kokybė, pasitikėjimas, aukšto aptarnavimo lygio užtikrinimas) aspektu.

Franšizės verslo modelio šalininkai ši verslo formatą pristato kaip sėkmingo ir garantuoto verslo modelį, tačiau tai anaipol nereiškia, kad kiekvienas verslo sumanymas bus sėkmingas. Anot Illetschko (2008), franšizė gali palengvinti verslininko įžengimą į verslo pasaulį. Tačiau ne kiekvienas Lietuvos verslininkas žino apie franšizės verslo modelį apskritai, jau nekalbant apie šio modelio teikiamas naudas bei kylančias grėsmes. Viena iš priežasčių, dėl ko verslininkai nesirenka franšizės verslo formato paslaugų verslo steigimui ar plėtrai – per maža informacijos sklaida apie franšizės verslo modelį bei franšizės davėjų vykdomą veiklą. Iš pirmo žvilgsnio franšizės verslo modeliu susidomėję smulkieji verslininkai greitai atsisako šios minties dėl tokių visuomenėje vyraujančių mitų: a) franšizės mokesčiai (tikimasi sutaupyti ar neišleisti kuriant savo verslo modelį); b) steigimo išlaidos (nesuvokiama, kodėl franšizės davėjas gali nustatyti įmonei keliamus standartus, kuriems diegti reikia papildomų sąnaudų, nesuvokia, kokia standartų esmė); c) valdymo apribojimai (turint nuosavą verslą sunku susitaikyti, kad reikia vadovautis tam tikromis franšizės davėjo nustatytais taisyklėmis); d) identitetas (visuomenėje vyrauja nuomonė, kad jei įmonė naudoja žinomą prekės ženklą, tai ji yra priklausoma, t. y. neplėtoja nuosavo verslo); e) prekės ženklas (visuomenėje vyrauja nuomonė, kad žinomas prekės ženklas gali atbaidyti dalį klientų); f) nepasitikėjimas franšizės davėju (manoma, jog jei franšizės davėjas plėtoja verslą, kurio dalimi siūlo tapti franšizės gavėjui, kodėl jis pats negali sukurti ir plėsti tokio pat verslo); g) konkurencija (manoma, jog keli franšizės gavėjai viename regione gali tapti konkurentais, kai klientą priviliuos žinomas kompanijos pavadinimas, o už paslaugą jis mokės savo nuožiūra pasirinktoje prekybos ar paslaugų teikimo vietoje).

Lietuvos verslas dar tik atranda franšizės verslo modelį. Prie šių atradimų nemažai prisideda Lietuvos franšizės centras, skatinantis Lietuvos miestų ir regionų verslo susidomėjimą franšize ir jos teikiama is naudomis. Lietuvos franšizės centro seminarai verslo praktikams suteikia galimybę sužinoti, kas yra franšizės verslo formatas, taip pat būsimiems franšizės gavėjams suteikia galimybę padėti pasirinkti patikimus ir sėkmingai veikiančius franšizės davėjus. Lietuvos franšizės centras pozityviai prognozuoja, kad franšizės populiarumas Lietuvoje augs ir šios verslo rūšies apimtys sparčiai didės.

7. Franšizės verslo modelis: suvokiama nauda, privalumai ir trūkumai

Remiantis Tarptautinės franšizės asociacijos (2008) ir Lietuvos franšizės centro (2008) duomenimis, skiriami šie franšizės verslo modelio teikiami pranašumai: žinomas prekės ženklas, užtikrinta verslo pradžia, patikrinti metodai, kokybiški produktai, parama prieš pradendant verslą, parama veiklos vykdymo etape, derybinė galia, kompiuterinės programos.

Anot Tarptautinės franšizės asociacijos (2008) ir Lietuvos franšizės centro (2008), franšizės verslo modelio trūkumais įvardijami šie kriterijai: veiklos apribojimai, veiklos mokesčiai, balansas tarp davėjo numatytų sąlygų ir savarankiškų sprendimų, nesutarimai dėl sutarties sąlygų, geografinis plėtros apribojimas, aukštas pradinis mokesčiai.

Kuriantiems naują verslą ir neturintiems patirties, kyla įvairiausių dvejonių ne dėl nesėkmingų pavyzdžių bei dėl visuomenėje susiformavusių mitų (franšizės mokesčiai, steigimo išlaidos, valdymo apribojimai, identitetas, prekės ženklas, nepasitikėjimas franšizės davėju, konkurencija), kurie gali būti paneigti giliau pažvelgus į keliamas problemas. Dažniausiai šie mitai, neįsigilinus į esamą situaciją, atbaido verslininkų norą net pradėti svarstyti franšizės įsigijimo klausimą. Lentelėje pateikiama naudų klasifikacija pagal literatūroje minimas naudas.

Pagal lentelėje pateikiamą suvokiamų naudų klasifikaciją randamas iškeltos problemos – kokiais vertės elementais remiantis formuoti suvokiamą vertę franšizės gavėjui paslaugų versle (lyginant su nuosavo verslo alternatyva) – sprendimas. Yra sunkiai apibrėžiama riba tarp pamatuojamų

ir nepamatuojamų naudų (ekonominio efekto), todėl nagrinėdamas franšizės verslo modelio privalumų kriterijų rinkinį, franšizės gavėjas turi suvokti, kad visos naudos yra išmatuojamos. Dažnu atveju objektyviai suvokiami tokie franšizės verslo modelio trūkumai, kaip identitetas ar veiklos laisvė, yra tapatinami su franšizės verslo modelio trūkumais, tačiau šie apribojimai ir sukuria franšizės verslo pagrindą, o tai neturėtų būti tapatinama su trūkumu.

8. Išvados

Sistemiškai apžvelgus franšizės literatūrą, matoma, kad franšizės verslo modelio pasirinkimas yra verslininko pasirinkimo teisė įvertinant šio modelio naudą. Vakarų ekonomikos šalyse franšizės verslo modelis yra plačiai taikomas, tačiau Lietuvos verslo aplinkoje matomos dar tik šio modelio koncepcijos ir praktikos užuomazgos.

Franšizės davėjui franšizuojamo verslo formatas – greičiausias plėtros būdas su maža finansine rizika. Franšizės gavėjui toks verslo modelis – greičiausias būdas kurti ir plėtoti verslą, kuriame neturi patirties, taip pat išnaudoti žinomo prekės ženklo ir patikrinto verslo modelio pranašumus.

Lietuvos verslo aplinkoje stinga praktinės, teisinės, vadybinės informacijos apie franšizuojamo verslo ypatumus, teisinę bazę, asociacijų veiklą. Iš pirmo žvilgsnio franšizės verslo modeliu susidomėję smulkieji verslininkai greitai atsisako šios minties dėl tokių visuomenėje vyraujančių mitų: franšizės mokesčiai, steigimo išlaidos, valdymo apribojimai, identitetas, prekės ženklas, nepasitikėjimas franšizės davėju, konkurencija. Kuriantiems naują verslą

Lentelė. Franšizės verslo modelio suvokiamų naudų klasifikacija

Table. Classification of perceived values in franchise business model

Naudų klasifikacija	Literatūroje minimos naudos
Identitetas	Leidžia turėti ne savo verslą, o verslą sau
Veiklos laisvė	Franšizės gavėjas iki tam tikro lygio turi veikimo ir sprendimo laisvę
Prekės ženklas	Galimybė naudotis plačiai rinkai žinomą vardu
Patirtis	Greitesnis ir patikimesnis kelias sėkmingo verslo link, nes naudojami patikrinti verslo metodai ir turimi laiko patikrinti produktai
Parama prieš pradendant verslą	Veiklos vietos parinkimas, veiklos vietos apipavidalinimas, finansavimas, mokymai, veiklos vietos atidarymas (viešinimas)
Parama veiklos vykdymo etape	Mokymai, personalo kvalifikacijos kėlimas, reklama, valdymo metodikos, konsultacijos, veiklos stebėjimas, vadovybės parama, padidėję finansiniai pajėgumas, pirkimas didmenine kaina
Techninė įranga	Kompiuterinės programos
Sąlygos su tiekėjais	Literatūroje sąlygų su tiekėjais nauda nėra detalizuojama
Įėjimas į rinką	Literatūroje aiškiai nėra išskirtos įėjimo rinką naudos
Konkurencinis pranašumas	Literatūroje nėra sistemingos informacijos apie franšizės verslo modelio kaip konkurencinio pranašumo naudą
Ekonominės šalies sąlygos	Specializuotuose žinyuose ši nauda nėra aptariama, tačiau randama pavienių žinučių populiariuosiuose straipsniuose

ir neturintiems patirties, kyla įvairiausių dvejonų ne dėl nesėkmingų pavyzdžių, bet dėl visuomenėje susiformavusių mitų, kurie gali būti paneigti giliau pažvelgus į keliamas problemas. Lietuvos verslas dar tik atranda franšizės verslo formatą. Prie šių atradimų nemažai prisideda Lietuvos franšizės centras, skatinantis Lietuvos miestų ir regionų verslo susidomėjimą franšize ir jos teikiamomis naudomis. Lietuvos franšizės centro seminarai verslo praktikams suteikia galimybę sužinoti, kas yra franšizės verslo formatai, taip pat centras būsimiems franšizės gavėjams suteikia galimybę padėti pasirinkti patikimus ir sėkmingai veikiančius franšizės davėjus. Lietuvos franšizės centras pozityviai prognozuoja, kad franšizės populiarumas Lietuvoje augs ir šios verslo rūšies apimtys sparčiai didės.

Franšizės verslo formatai tiek franšizės davėjui, tiek gavėjui sukuria partnerystės modelį, kuris dėl verslo procesų, kontrolės ir aplinkos veiksnių neišvengiamai susiduria su vidinėmis ir išorinėmis problemomis. Franšizės verslo modelio šalininkai šį verslo formatą pristato kaip sėkmingo ir garantuoto verslo modelį, tačiau tai anaipol nereiškia, kad kiekvienas verslo sumanymas bus sėkmingas.

Franšizės verslo modelis sujungia materialijų ir nematerialijų išteklių vertes. Franšizės vertė yra vertinama rinkodaros, strateginiu ir vertės klientui aspektu. Šios trys vertės yra glaudžiai susijusios ir kiekviename versle turi savų ypatumų. Dauguma franšizės verslo rūšių veikia į vartotojus, o ne į verslą orientuotose rinkose, todėl rinkodara ir komunikacija yra franšizuojamo verslo pardavimą skatinantis sėkmės pagrindas. Vertinant strateginiu aspektu, franšizės verslo modelis yra mažiausiai rizikos turintis verslo plėtros būdas, todėl net ir sulėtėjus šalies ūkiui, tai yra saugus būdas vystyti verslą ir išsilaikyti rinkoje. Franšizės verslo modelio vertė klientui yra sukurama per standartizuotas sistemas, užtikrinančias aptarnavimą, kokybę, pasitikėjimą visame tinkle. Vertė klientui yra formuojama per standartizuotą franšizės gavėjų veiklą.

Suvokiamos franšizės verslo modelio naudos franšizės gavėjui yra klasifikuojamos pagal šiuos elementus: identitetas, veiklos laisvė, prekės ženklas, patirtis, parama prieš pradėdant verslą, parama veiklos vykdymo etape, techninė įranga, sąlygos su tiekėjais, įėjimas į rinką, konkurencinis pranašumas, ekonominės šalies sąlygos.

Franšizės suvokiamos vertės formavimas franšizės gavėjui paslaugų versle remiasi lyginimu su nuosavo verslo alternatyva. Franšizės suvokiamos vertės elementų adaptavimas konkrečiame versle yra efektyvus būdas franšizės davėjui siekiant komunikuoti franšizės verslo modelio naudas franšizės gavėjui.

Literatūra

- Anderson, J. C.; Narus, J. A. 1999. *Business Market Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barsky, J.; Nash, L. 2008. Timeshares lead industry in consumer satisfaction, *H&MM* 1 September: 8.
- Bivainis, J.; Drejeris, R. 2009. Naujų paslaugų technologijos tinkamumo daugiakriterinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(2): 93–106. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.93-106
- Economic Impact On Franchised Businesses*. 2005. Executive Summary & Highlights 2. International Franchise Association.
- European Franchise Federation [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.eff-franchise.com>.
- Gale, D. 2008. Franchising stays strong in tough times, *Hotels* August: 25.
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008. Optimali rinkos struktūra: laisva konkurencija ir vartotojų suverenumas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(4): 306–312. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.306-312
- Hofer, C. W.; Schendel, D. 2001. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. 5 ed. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Illetschko, K. 2008. *Franšizė* [Franchise]. Vilnius: Conto Litera.
- Jušcius, V.; Grigaitė, V. 2009. Santykių marketingo tyrimai logistikos organizacijose: užsienio šalių patirtis, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(1): 5–14. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.5-14
- Kaisker, K. 2008. Franchising in Sweden and how to succeed in the franchise business, iš *Tarptautinė konferencija „Franšizė – naujos verslo galimybės“*, įvykusi Vilniuje 2008 m. rugpjūčio 19 d. Pranešimas.
- Kotler, P. 1992. It's time for total marketing, *Business Week Advance Executive Brief* 2.
- Kriukas, J.; Malkin, I.; Žilinskis, S. 2008. *Franšizės žinynas* [Franchise Manual]. Vilnius: Prime Partner.
- Razmaitė, I. 2008. *Franšizė gali būti taupi verslo plėtra* [interaktyvus], [žiūrėta 2008 m. rugpjūčio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt>.
- Shay, M. 2008. Shaping the public's perception on franchising, *Franchising World* August: 8.
- Valentinavičius, S. 2009. Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(2): 130–141. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.130-141
- Žvirelienė, R.; Bučiūnienė, I. 2008. Santykių marketingo dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(4): 272–280. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.272-280

Rasa LEVICKAITĖ. M. S. in Sociology (Vilnius University) and M. M. (ISM International School of Management and Economics), Junior Research Fellow at Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: general management, marketing, creative industries, social theory.

Ramojus REIMERIS. M. A. in Communication and Information (Vilnius University), entrepreneur, lecturer at Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: modern technology, communication processes, marketing development, new media in business, information society.