



## FRANŠIZĖS VERSLO MODELIS: TEORINĖS IŽVALGOS

Rasa Levickaitė<sup>1</sup>, Ramojus Reimeris<sup>2</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*El. paštas: <sup>1</sup>rasa.levickaite@vgtu.lt; <sup>2</sup>ramojus.reimeris@vgtu.lt*

*Įteikta 2009-11-25; priimta 2010-02-22*

**Santrauka.** Straipsnyje, remiantis teorinių šaltinių analize, apžvelgiamas franšizės verslo modelis. Keliama problema – franšizės verslo modelio ypatumai ir sąlygos jo populiarėjimui Lietuvoje. Straipsnio tikslas – remiantis teorinėmis išvalgomis, literatūros šaltiniais pateikti pasaulyje populiarėjančio franšizės verslo formato apžvalgą ir franšizės praktikos ypatumus Lietuvos verslo kontekste. Ši apžvalga turėtų sudominti ieškančius būdų, kaip efektyviai konkuruoti rinkoje, rasti naujų išeičių globalizacijos ir šalies ūkio nuosmukio veikiamoje verslo aplinkoje. Tai pirmasis iš trijų straipsnių, skirtų franšizės tematikai, antrasis straipsnis skirtas franšizės suvokiamos vertės formavimo paslaugų versle analizei, trečiasis – Lietuvos kelionių agentūrų, veikiančių franšizės pagrindu, empiriniam tyrimui.

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

## FRANCHISE BUSINESS MODEL: THEORETICAL INSIGHTS

Rasa Levickaitė<sup>1</sup>, Ramojus Reimeris<sup>2</sup>

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania*

*E-mails: <sup>1</sup>rasa.levickaite@vgtu.lt; <sup>2</sup>ramojus.reimeris@vgtu.lt*

*Received 25 November 2009; accepted 22 February 2010*

**Abstract.** The article is based on literature review, theoretical insights, and deals with the topic of franchise business model. The objective of the paper is to analyse peculiarities of franchise business model and its developing conditions in Lithuania. The aim of the paper is to make an overview on franchise business model and its environment in Lithuanian business context. The overview is based on international and local theoretical insights. 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, and those who are seeking for effective competitive advantages, opportunities in global environment, and economies affected by recession. The second article of franchise series is dedicated to a related topic dealing with perceived value in franchise business model; the third one is empirical research on Lithuanian travel agencies operating under franchise business model.

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

## 1. Įvadas

2008 m. vasarą Lietuvos verslininkus pasiekė nauja žinia – baigėsi dvejus metus trukęs pirmasis verslo franšizės būdu skatinimo projektas Lietuvoje. Verslo visuomenei oficialiai buvo pristatyti pirmojo franšizės verslo modelio skatinimo projekto Lietuvoje rezultatai. Projektą inicijavo ir įgyvendino Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, kuri projekto metu įkūrė specialiai franšizei populiarinti skirtą padalinį – Lietuvos franšizės centrą. Šio centro surengta tarptautinė konferencija „Franšizė – naujos verslo galimybės“ sulaukė didelio verslininkų susidomėjimo, nes iki šiol lietuvių kalba nebuvo skelbta išsamių publikacijų ar išleista praktinių franšizės verslo modelio vystymo vadovų.

Pasaulyje franšizės verslo modelis yra plačiai diskutuojamas populiariuosiuose ir specializuotuose leidiniuose. Šiuo klausimu daugiausiai yra nuveikusi Tarptautinė franšizės asociacija (*International Franchise Association*), verslo praktikams, franšizės verslo modelio tyrinėtojams ir besidomintiems šiuo modeliu per kelerius paskutinius metus pasiūliusi per keturiasdešimt leidinių (*Economic Impact... 2005; Buying a Franchise... 2008*). Populiariausi ir gausiausiai cituojami pasaulio franšizės verslo modelio tyrinėtojai Beschel (2001), Bloom, Nelson (2008), Hellmann *et al.* (1999), aktyviai bendradarbiauja su Tarptautinės franšizės asociacijos komitetais, asociacijos edukaciniu fondu, Pasaulio banku. Pasaulio verslo leidiniuose gausu realių franšizės pagrindų dirbančių įmonių aprašymų, verslo plėtotės atvejų. Publikacijas šiuo aspektu rengia Gale (2008), Kennon (2008a, b), Bertagnoli (2008) ir kiti autoriai.

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 pagrindų, nebuvo nė šimto.

Šios temos aktualumas, straipsnio autorių manymu, yra tiek teorinis, tiek praktinis. Franšizės problematika yra menkai tyrinėta Lietuvos mokslo ir populiariuosiuose leidiniuose. Lietuvos įmonėse yra atlikti pavieniai tyrimai – vienas pirmųjų šiuos tyrimus pradėjo rengti Švedijos žemės ūkio universiteto, Lietuvos miškų instituto doktorantas Pivoriūnas (2004), nagrinėjęs franšizę miško ūkyje; Šiaulių universiteto magistrė Užkuraitienė (2007) nagrinėjo Lietuvos „Yamaha“ muzikos mokyklų valdymo franšizės metodu ypatumus ir parengė išsamią studiją šia tema; Mykolo Romerio universiteto magistrantė Žilinskaitė (2009) parengė magistro darbą, tirdama probleminius franšizės sutarčių aspektus. Iš šių pavienių tyrimų ir trumpų verslo leidinių žinučių pastebimas akademinės ir verslo visuomenės domėjimasis Lietuvoje mažai populiariu ir nepopularinamu Vakarų pasaulyje itin paplitusiu franšizės verslo modeliu.

Straipsnyje keliama problema – franšizės verslo modelio ypatumai ir sąlygos jo populiarėjimui Lietuvoje.

Tikslas – remiantis teorinėmis išvalgomis ir literatūros šaltiniais pateikti pasaulyje populiarėjančio franšizės verslo formato apžvalgą ir franšizės ypatumus Lietuvos verslo kontekste.

## 2. Franšizės verslo modelio atėjimas į Lietuvą

Per paskutinius kelerius metus Lietuvos verslo darbdavių konfederacija kartu su Europos Sąjungos institucijomis įgyvendina verslo aplinkos gerinimo projektą „Franšizės plėtros skatinimas Lietuvoje ir Lietuvos verslo integravimas į tarptautinius franšizavimo tinklus“. Projekto pradžia – 2006 metai, jo metu buvo įkurtas specialiai franšizei populiarinti skirtas padalinys – Lietuvos franšizės centras, įpareigotas organizuoti nacionalinę verslo švietimo programą franšizės srityje. Tokio pobūdžio organizacija yra vienintelė ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse. 2008 metai buvo itin vaisingi šioje srityje – surengta tarptautinė konferencija „Franšizė – naujos verslo galimybės“, seminarai didžiuosiuose Lietuvos miestuose, sulaukė verslininkų ir mokslininkų susidomėjimo.

Pasaulyje franšizės verslo modelis yra ganėtinai populiarius. Europos franšizės federacijos (*European Franchise Federation 2008*) 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 vienam mln. gyventojų tenka apie keturiolika franšizių, JAV – apie penkias. Lietuvos franšizės centro (2008) duomenimis, Lietuva šioje srityje yra viena iš labiausiai atsiliekančių Europos šalių.

Franšizės verslo modelis, jo privalumai ir trūkumai pasaulyje plačiai aptariami specializuotuose, verslo leidiniuose. Tokia informacija lietuviškuose leidiniuose pradėjo rasti tik prieš kelerius metus, stengdamasi atskleisti vieną pasirinktą franšizės verslo modelio ypatumą, teisinio reguliavimo spragas, konkretaus verslo atvejo analizę. Lietuvos franšizės centras inicijavo ir lietuvių kalba išleido pirmąjį „Franšizės žinyną“ (Kriukas *et al.* 2008). Paskutiniais metais franšizės verslo modelio nagrinėjimo atgarsiai vis dažniau girdimi verslo seminaruose, leidiniuose, internetinėse diskusijose.

Straipsnio autoriai, sudominti šių veiksnių ir turėdami verslo praktikos kuriant paslaugų įmonių franšizės teikimo modelį, buvo paskatinti apžvelgti franšizės verslo modelio aspektus paslaugų versle. Autoriai viliasi, kad nagrinėjama problema sudomins skaitytojus ir bus vienodai naudinga tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.

## 3. Literatūros apžvalga

Verta pabrėžti, kad šiuo metu yra mažai lietuviškos populiariosios ir ypač mokslinės vadybos literatūros fran-

šizės tema. Tik 2008 m. Lietuvos franšizės centras prie Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos išleido „Franšizės žinyną“.

Fragmentiški organizacijų vadybos franšizės temos teiginiai lietuviškuose šaltiniuose randami P. Žukausko monografijoje „Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ir praktika“ (2006), kurioje nagrinėjamas kompanijos santykis su globalinės rinkos aplinka ir apibrėžiamos įmonės strateginės tarptautinės veiklos galimybės bei ribotumai. Teiginių, kad franšizė yra vienas iš būdų įeiti į rinką, randama Vijeikio, Vijeikienės monografijoje „Tarptautinis marketingas“ (2003). Franšizė čia aptariama tarptautinio marketingo aplinkoje.

Viena kita žinutė franšizės tema randama dienraščiuose ar populiariuosiuose verslo leidiniuose. Įvykus pirmajai Lietuvoje tarptautinei konferencijai „Franšizė – naujos verslo galimybės“, 2008 m. rugpjūtį Lietuvos dienraščių verslo rubrikos pasipildė keliomis publikacijomis ir interviu su franšizės verslo formatą pasirinkusiais verslininkais: „Franšizė – pigus plėtros būdas“ (Stankevičiūtė 2008), „Franšizė gali būti taupi verslo plėtra“ (Razmaitė 2008).

Užsienio literatūroje franšizės problematika aprašyta ir išnagrinėta kur kas plačiau. Tarptautinė franšizės asociacija vien per kelerius paskutinius metus išleido ar inicijavo per keturiasdešimties knygų franšizės tema išleidimą. Naujausi populiariai Tarptautinės franšizės asociacijos leidiniai praktikams: „Franchise Cooperative Handbook“ (2008), „Franchise Handbook Summary“ (2008), „Franchise Relations“ (2008), „Public Relations Guide“ (2008). Tarptautinė franšizės asociacija XX a. septintajame dešimtmetyje išleido pirmąjį pasaulyje „Etikos kodeksą“ franšizės teisių turėtojams.

Tarptautinės franšizės asociacijos edukacinis fondas (angl. *IFA Educational Foundation*) 2001 m. inicijavo edukacinės sisteminės franšizės literatūros pasirodymą ir išleido leidinį – franšizės įvadą „An Introduction to Franchising“ (2001). Tai išsamus JAV verslo praktikų sudarytas žinynas, apimantis ne tik aiškinamąją medžiagą, bet ir patarimus, gausias nuorodas, įmonių pavyzdžius.

Tarptautinės franšizės asociacijos franšizės santykių komitetas (angl. *IFA Franchise Relations Committee*) 2008 m. išleido įmonių komunikacijos patarimų vadovą „Improved Communications Means Improved Franchise Relations“. Šio tyrimo esmė – pateikti skaitytojui įmonės komunikacijos būdų spektrą bei komunikacijos metodus ir kanalus kalbant apie efektyvią franšizės verslo modelių dirbančią įmonės veiklą.

Dėmesio verta yra 1999 m. Stanfordo universiteto (JAV) ir Pasaulio banko atstovo parengta medžiaga „Franchise Value and the Dynamics of Financial Liberalization“, kurioje išsamiai nagrinėjamas įmonių kapitalo naudojimas ir riziką ribojantis bankų veiklos reguliavimas.

Anot *USA Franchise Opportunities* (2009), pasaulyje daugiausia žinučių, naujienlaiškių, skirtų franšizės temai, periodiniuose leidiniuose ir internete skelbiama JAV. Ši tema yra populiari aptariant smulkiuosius ir smulkiuosius šeimos verslus. Anot Žilinskio (2008a), franšizės verslas yra šalies ūkio stimulatorius. JAV franšizės verslo formatas yra labai populiarus, o franšizės įmonių savininkai, vadovai dalijasi verslo patirtimi, duoda interviu specializuotiems jų verslo leidiniams. Praktinės informacijos franšizės įsigijimo, vertės formavimo, patarimų franšizės verslo modelio vystymui pateikia Tarptautinė franšizės asociacija. Shay (2008) teigia, kad „visuomenės nuomonę franšizės klausimu dar reikėtų patobulinti“, Gale (2008) tvirtina, jog „franšizė – vienas geriausių būdų įmonei išlikti ūkio nuosmukio metu“, Kling (1999) mini, kad franšizė yra ekonominė vertė. Anot Curan (2008), patyrusieji nuosavo verslo sunkumus suvokia franšizės verslo modelio privalumus, o Bertagnoli (2008) teigia, kad franšizė gali būti pavadinta įmonės valdymo menu. Morris (2008) perspėja, kad franšizės sutartis yra viena sunkiausiai nutraukiamų sutarčių versle. Franšizės tyrinėtojai bendrai sutinka, kad franšizės verslo modelis yra labiau užtikrintas kelias į verslo sėkmę, palyginti su nuosavo verslo alternatyva. Renkantis franšizės modelį greičiau įveikiama konkurencija, kurią Melnikas (2001) siūlo suvokti kaip kompleksiskumu pasižyminčią visuomenės raidos ir pažangos varomąją jėgą, tačiau verslo situacijose yra ir franšizės nesėkmės istorijų, kai susitariančios šalys – franšizės davėjas ir gavėjas – turi skirtingų lūkesčių ir ne iki galo suderintą verslo strategiją.

#### 4. Franšizė: raida, terminija, verslo modelis

Pasaulio vadybos mokslo atstovai pradėjo vieningai sutikti, kad „pradinė franšizės verslo forma pirmiausia buvo pritaikyta Kinijoje maždaug 200 m. e. m. Dar keli bandymai panaudoti franšizės modelį buvo užfiksuoti viduramžiais, tačiau jie neišlaikė laiko išbandymo“ (Illetschko 2008). XIX a. paplito prancūziškas terminas *franchise* (liet. *lengvata*). Tuo laikotarpiu išpopuliarėjo produkto franšizė, kurią nuo 1860 m. išplėtojo *Singer* siuvimo mašinų korporacija. Anot Illetschko, *Singer* įkūrė franšizės prekiautojų, turėjusių teisę pardavinėti siuvimo mašinas ir atlikti jų remontą, tinklą. Šis franšizės modelis vėliau tapo žinomas kaip produkto franšizė (Illetschko 2008).

Iš produkto franšizės modelio išsivystė verslo franšizė, kuri paplito JAV tik XX a. 5-ajame dešimtmetyje. Illetschko (2008) išskiria du esminius šių franšizių skirtumus: 1) pradinės ir nuolatinės paramos dydis, kurio gali tikėtis franšizės teisių naudotojas; 2) tam tikrų veiksmų suteikiamos kontroliavimo teisės dydis franšizės teisių turėtojui. Lietuviškoje verslo terminijoje terminas *franšizė* neretai vartojamas klaidinga forma. Siekiant sklandžiai suvokti terminus, pateikiamas Valstybinės lietuvių kalbos komisijos komentaras:

„Taisyklingai adaptuota prancūziško žodžio franchise forma lietuviškai yra *franšizė*“.

Šis terminas turi tokias reikšmes: 1) draudėjo nuostolio dalis, kurios neatlygina draudikas; 2) tam tikra lengvatinė sutartis, dažniausiai tarp gamintojo ir pardavėjo; 3) vietos valdžios suteikiama privilegija privačiai firmai naudotis visuomenine nuosavybe (Valstybinė lietuvių kalbos komisija 2008).

Toks glaustas franšizės termino apibrėžimas anaip tol neatspindi franšizės verslo esmės. „Franšizės žinyne“ (2008) pateiktas kur kas išsamesnis franšizės apibrėžimas: franšizė

yra konkreti verslo koncepcija, nuosavybės teise priklausanti konkrečiam ūkio subjektui, o franšizavimu vadiname verslo modelį apskritai.

Franšizės apibrėžimas kiekvienoje šalyje glaudžiai susijęs su teisiniu valstybės reguliavimu ir šalies teisės aktais. Vadybos moksle nėra vieno franšizės apibrėžimo. Siekiant plačiau susipažinti su franšizės sąvoka, 1 lentelėje pateikiama per dešimt skirtingų autorių franšizės apibrėžimų ir jų sampratos interpretacijų. Straipsnio autoriai dėl išsamaus ir visapusio franšizės sampratos apibrėžimo straipsnyje remiasi Britų franšizės asociacijos franšizės koncepcija.

1 lentelė. Franšizės sąvokos apibrėžimai

Table 1. Definitions of franchise concept

Autorius	Franšizės verslo modelio sampratos apibrėžimas	Apibrėžimo klasifikacija
Tarptautinė franšizės asociacija (2008)	Franšizė yra sutartis arba licencija tarp dviejų teisiškai nepriklausomų šalių ir suteikia: a) teisę franšizės gavėjui parduoti produktą ar paslaugą, naudojant franšizės davėjo prekės ženklą; b) teisę franšizės gavėjui parduoti produktą ar paslaugą, naudojant franšizės davėjo verslo valdymo metodus; c) franšizės gavėjo įsipareigojimus mokėti sutartus mokesčius už pirmiau išvardytas teises; d) franšizės davėjo įsipareigojimus suteikti išvardytas teises ir paramą franšizės gavėjui.	Vadybinis teisinis
Britų franšizės asociacija (2008)	Franšizė – tai specifinė sutartinė licencija, kurią vienas asmuo (franšizės davėjas) suteikia kitam asmeniui (franšizės gavėjui) ir kuri: a) suteikia teisę arba numato pareigą franšizės gavėjui visą franšizės sutarties galiojimo laiką tvarkyti jam patikėtą verslo dalį, naudojantis tiksliai apibrėžtu vardu, susijusiu su franšizės davėju arba tiesiogiai jam priklausančiu; b) duoda franšizės davėjui teisę kontroliuoti franšizės gavėją visą franšizės sutarties galiojimo laiką taikant tokius metodus, kurie leidžia franšizės gavėjui sėkmingai vadovauti franšizuojamam verslui, esančiam franšizės objektu; c) numato pareigą franšizės gavėjui visą franšizės sutarties galiojimo laiką periodiškai mokėti franšizės davėjui tam tikras pinigų sumas kaip atlyginimą už suteiktą teisę naudotis franšizės davėjo vardu ir prekių ar paslaugų teikimą; d) negali būti sudaryta tarp pagrindinės įmonės ir antrinių jos įmonių, sutartyse tarp tų pačių antrinių įmonių arba sutartyse tarp įmonės ir asmens, vadovaujančio tai įmonei.	Vadybinis teisinis
Lietuvos franšizės centras (2008)	Franšizė yra konkreti verslo koncepcija, nuosavybės teise priklausanti konkrečiam ūkio subjektui.	Vadybinis teisinis
Europos Komisijos 1988 m. lapkričio 30 d. reglamentas Nr. 4087/88, galiojęs iki 2000 m. „Dėl Romos sutarties 85(3) straipsnio taikymo“ (Kriukas <i>et al.</i> 2008)	Franšizė reiškia pramoninės ir intelektinės nuosavybės teisių paketą, susijusį su prekės ženklais, firmos vardais, iškabomis, naudingais modeliais, pramoniniais dizainais, autorių teisėmis, <i>know-how</i> ar patentais, naudojamais parduodant prekes ar teikiant paslaugas galutiniams vartotojams.	Teisinis
Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas 6.766 str. 1 d. (2007)	Franšizės sutartimi viena šalis (teisių turėtojas) įsipareigoja perduoti už atlyginimą kitai šaliai (naudotojui) tam tikram terminui arba neterminuotai teisę naudotis verslo tikslais išimtinių teisių, priklausančių teisių turėtojui, visumą (teise į firmos vardą, teise į prekių ar paslaugų ženklą, teise į komercinę (gamybinę) informaciją ir kt.), o kita šalis įsipareigoja už tai mokėti sutartyje nustatytą atlyginimą.	Teisinis

1 lentelės pabaiga

Autorius	Franšizės verslo modelio sampratos apibrėžimas	Apibrėžimo klasifikacija
Federalinė prekybos komisija ( <i>Federal Trade Commision</i> ) (2008)	Franšizė leidžia investuotojui ir franšizės gavėjui vykdyti verslą.	Ekonominis
Kling (1999)	Franšizė yra vertė, kurią sudaro trys elementai: pajamos, išlaidos, įėjimo barjerai.	Vadybinis (rinkodarinis)
Kennon (2008a)	Franšizė yra vertė, susijusi su tam tikro prekės ženklo ar produkto populiarumu tarp klientų.	Vadybinis (rinkodarinis)
Kennon (2008b)	Franšizė yra vertė, susijusi su tam tikro prekės ženklo ar paslaugos populiarumu klientų mintyse.	Vadybinis (rinkodarinis)
Malkin (2008)	Franšizė gali būti sukurta beveik kiekviename verslo segmente, tačiau ne iš kiekvieno verslo gaunama gera franšizė. Išskirtinės franšės būdu plėtojamo verslo savybės yra šios: gera verslo idėja, aukšta produkto kokybė, gera verslo valdymo sistema, patrauklus veikiantis prototipas.	Vadybinis
Svetikienė (2002)	Franšizė – tai dviejų įmonių kontraktinis susitarimas, prisiimant abipusius įsipareigojimus tarp smulkios įmonės ir stambios, panašios paskirties komplekso.	Vadybinis
Illetschko (2008)	Franšizė gali palengvinti verslininko įžengimą į verslo pasaulį, tačiau vis tiek tų verslininkų sėkmė priklausys nuo šių veiksnių: a) franšizę reikia kurti turint tvirtą pagrindą; b) verslo modelio kokybė turi būti nepriekaištinga; c) vidinė pagalbinė tinklo struktūra turi būti gerai išvystyta; d) franšizės teisių naudotojas turi būti ne tik pasiryžęs, bet ir turi gebėti sekti verslo modeliu.	Vadybinis

Siekiant išvengti franšizės termino vartojimo nesklandumų, toliau pateikiami pagrindiniai terminai ir jų aiškinimas pagal Tarptautinės franšizės asociacijos ir Lietuvos franšizės centro rekomendacijas:

**Franšizė** – pramoninės ir intelektualinės nuosavybės teisių paketas, susijęs su prekių ženklais, firmos vardais, iškomis, naudingais modeliais, pramoninio dizaino produktais, 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 (pavyzdžiui, teisę į firmos vardą, teisę į prekių ar paslaugų ženklą, teisę į verslo paslaptį, 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 tada, kai franšizės gavėjas tiesiog parduoda davėjo prekes ir turi teisę naudotis franšizės davėjo prekiniais ženklais; franšizės davėjas gali kelti tam tikrų reikalavimų, tačiau nepateikia visos verslo sistemos; 2) verslo formato franšizė yra kur kas populiarsnė 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.

Remiantis Lietuvos franšizės centro (2008) pateikta 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.

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

## 5. Finansiniai franšizės verslo aspektai

Franšizė reikalauja investicijų. Pradinės verslo investicijos yra pasidalijamos tarp franšizės davėjo ir franšizės gavėjo. Anot Žilinskio (2008b), franšizės forma atitinka koncepciją, kurioje svarbiausias yra palankių galimybių identifikavimas, o antroje vietoje pagal svarbą – išteklių šioms galimybėms pasinaudoti pritraukimas. Franšizės davėjas aprūpina gavėją parengtais veiklos standartais, patikrinto verslo modelio aprašais, personalo mokymais ir kt. Šios būsimo verslo pamokos, daugiausia intelektinė nuosavybė (angl. *know-how*), yra apmokestinamos pradinėmis franšizės mokesčiais, kurį moka franšizės gavėjas. Be šio mokesčio, jis turi investuoti į būsimo verslo bazę (patalpas, įrangą, darbuotojus ir kt.). Taip pat franšizės gavėjas turi mokėti veiklos mokesčius, apskaičiuojamus nuo apyvartos, pelno, vienetų, įkurtų darbo vietų ir pan. Lietuvoje franšizės įsigijimo mokestis 2008 m. vidutiniškai įvertintas 75 tūkst. Lt. Žinoma, šis mokestis priklauso nuo veiklos pobūdžio, prekės ženklo ir kitų veiksnių, vėliau turėsiančių įtakos franšizuojamam verslui.

Illetschko (2008) finansinius įsipareigojimus skiria į tokias grupes: 1) tipiški finansiniai įsipareigojimai: franšizės gavėjo pareiga – parūpinti reikiamą kapitalą; franšizės davėjas nefinansuoja franšizės gavėjo veiklos, tačiau gali padėti tarpininkaudamas finansuoti galintiems asmenims; franšizės gavėjas, pasiryždamas pradėti franšizuojamą verslą, turi suvokti, kad norint pateisinti franšizei keliamus lūkesčius privalu daug investuoti jau nuo pat pradžių; 2) franšizės gavėjo įsipareigojimai skiriami į penkias pagrindines kategorijas: a) pradinė franšizės įmoka; b) steigimo išlaidos; c) pagrindinės veiklos išlaidos (apyvartinis kapitalas); d) nuolatiniai franšizės atlygiai; e) kiti su franšize susiję finansiniai įsipareigojimai; 3) franšizės davėjo įsipareigojimai klasifikuojami į šešias pagrindines kategorijas: a) tam tikro produkto rinkos tyrimai; b) produkto bei verslo proceso vystymas ir išbandymas; c) korporacinio įvaizdžio plėtra; d) franšizės galimybių tyrimas; e) franšizės paketo rengimas, įskaitant ir atlygius profesionalams; f) franšizės rinkodaros ir naujų priėmimo išlaidos.

Aptarus finansinius franšizės verslo aspektus, galima daryti išvadą, kad ir franšizės gavėjas, ir davėjas turi atsakingus bei glaudžiai su verslo efektyvumu susijusius finansinius įsipareigojimus. Franšizės verslo modelio šalininkai teigia,

kad jei franšizė plėtojama atsakingai ir realizuojama tinkamai, ji gali tapti labai pelninga. Tačiau tai nėra greitas kelias pelno ir sėkmės link. Franšizės davėjui franšizuojamą verslo formatas – greičiausias plėtros būdas su labai 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 privalumus. Žvelgiant iš finansinių pozicijų, franšizės gavėjo pradinės verslo investicijos ir veiklos išlaidos mažai skiriasi nuo savo verslo steigimo išlaidų, tačiau verslo paslapčių žinios ir intelektinės nuosavybės gavimas, už kurį mokamas pradinis franšizės mokestis, yra ne tik finansinė investicija, bet ir daugelio metų patirties gavimas per trumpą laiką, taip pat klaidų bei sėkmių pamokos aprašuose, o ne realioje aplinkoje.

## 6. Franšizės teisinis reguliavimas Lietuvoje

JAV, Kanada ir Prancūzija buvo pirmosios valstybės, priėmusios teisės aktus, reglamentuojančius teisinius franšizės santykius. Anot Stanislovaičio (2005), franšizės teisinių santykių užuomazgos atsirado Anglijoje, ir franšizės, kaip tam tikros privilegijos formos, kilmė siejama su Anglijos baronų teisėmis mokėti karaliui mažesnius negu nustatyti mokesčius. Anot Illetschko (2008), nors franšizė, kaip verslo būdas, šiuo metu labai gerai įsitvirtinusi daugelyje pasaulio šalių, bet tik nedaugelis jų išleidusios specialius franšizei skirtus įstatymus. Tai aiškinama tuo, kad franšizė – tai komercinis susitarimas, tad franšizės sutartys turi būti sudaromos remiantis jau egzistuojančiais verslo teisės aktais.

Franšizės sutartis Lietuvos teisėje yra gana naujas institutas. Franšizės sutartis pirmą kartą sureguliuota Lietuvos Respublikos Civiliniame kodekse, kuris įsigaliojo 2001 m. liepos 1 d. Franšizės sutartį reglamentuojantys straipsniai palieka nemažą laisvę franšizės davėjui ir franšizės gavėjui nustatyti tarpusavio įsipareigojimus.

Šalies teisinė bazė nėra stipri, todėl, anot Juodkos (2008), Lietuvoje franšizei reikšmingi teisės aktai yra šie: 1) Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas (6.766–6.779 str.); 2) intelektinę nuosavybę reglamentuojantys teisės aktai (Patentų įstatymas, Prekių ženklų įstatymas, Dizaino įstatymas, Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas ir kt.); 3) Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas; 4) Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas; 5) Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymas; 6) pirmiau išvardytus įstatymus detalizuojantys įstatymo įgyvendinamieji teisės aktai; 7) tarptautinės sutartys (ypač mokesčių srityje); 8) Europos Sąjungos teisės aktai.

„Franšizės žinyne“ (2008) apibrėžiant franšizės sampratą minima, kad pirmiausia franšizė yra sutartis. Remiantis CK 6.766 str. 1 d., franšizės sutartimi viena šalis (teisių turėtojas) įsipareigoja perduoti už atlyginimą kitai šaliai

(naudotojui) tam tikram terminui arba neterminuotai teise naudotis verslo tikslais išimtinių teisių, priklausančių teisių turėtojui, visumą (teise į firmos vardą, teise į prekių ar paslaugų ženklą, teise į komercinę (gamybinę) informaciją ir kt.), o kita šalis įsipareigoja už tai mokėti sutartyje nustatytą atlyginimą. Anot Illetschko (2008), santykiai tarp franšizės teisių turėtojo ir naudotojo yra labai sudėtingi, daugiausia tai asmeniškai santykiai, pagrįsti tvirtu teisiniu pagrindu. Tai pasiekama pasirašant franšizės sutartį, kurios pagrindinė savybė yra jos nekeistinumai.

Lietuvoje franšizės sutartis registruojama juridinių asmenų registre, kuriame įregistruotas franšizės davėjas. Franšizės sutartis registruojama kaip patentų, licencijų ar intelektinės nuosavybės objekto sutartis. Juodka (2008) išskiria šiuos franšizės sutarties požymius: 1) konsensualinė sutartis – šalių teisės ir pareigos atsiranda nuo sutarties pasirašymo, o ne konkrečių veiklų atlikimo; 2) privaloma rašytinė forma; 3) terminuota arba neterminuota; 4) dvišalė – tiek franšizės gavėjas, tiek davėjas įgyja ir teisių, ir pareigų; 5) atlygintinė – atlyginimas gali būti mokamas vienkartinė išmoka, periodinėmis išmokomis, mokant nustatyto dydžio procentą nuo franšizės gavėjo pajamų ar apskaičiuojant atlyginimą kitu sutartyje numatytu būdu; šalys gali laisvai susitarti dėl atlyginimo apskaičiavimo tvarkos, tačiau visais atvejais atlyginimas turi būti mokamas.

Franšizės sutartis gali numatyti įvairius franšizės gavėjo ir davėjo veiklos apribojimus. Nustatant apribojimus, verta patyrinėti santykį tarp franšizės reglamentavimo ir konkurencijos teisės (ypač kalbant apie veiklos teritorijos ar veiklos srities klausimus).

Galima daryti išvadą, kad ilgą laiką pasaulio šalyse veikė savireguliacija, kurią dėl nesąžiningų verslininkų veiksmų pakeitė išleisti franšizės įstatymai ir šio segmento vyriausybės reglamentai. Lietuvoje franšizę reglamentuoja Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso šeštosios knygos XXXVII skyrius, tačiau palieka nemažų laisvių ir galimybių šalims franšizės sutartyje nustatyti tarpusavio įsipareigojimus. Franšizės asociacijų misija – skatinti etišką franšizės verslą, teikti konsultacijas, rengti metodinę medžiagą, tačiau neturi įgaliojimų spręsti teisinių problemų ar konfliktų, negali priversti laikytis įstatymų. Franšizės sutarties pasirašymas – franšizės verslo pamatas ir vienas svarbiausių sėkmės veiksnių. Komercinėje teisėje franšizės sutartis yra artimiausia licencijos ir platinimo sutartims. Franšizės sutartis suteikia teises naudotis intelektine nuosavybe ir taikyti visą verslo modelį, o ne jo fragmentus.

## 7. Franšizės gavėjo ir davėjo problemos

Aptarti bendrieji franšizės verslo modelio ypatumai bendrais bruožais supažindina su franšizės verslo formatu. Baigiant franšizės verslo modelio apžvalgą, pateikiama franšizės problemų klasifikacija iš franšizės davėjo ir gavėjo

pozicijų. Franšizės **davėjas**, siekdamas suteikti franšizės naudojimo teises franšizės gavėjui, sprendžia šias 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) paklausa verslo produktui (produkto įperkumumas, originalumas, poreikis rinkoje); 2) konkurencija; 3) finansiniai įsipareigojimai ir pajėgumas; 4) vertė (rinkodarinis, strateginis aspektas); 5) rizika dėl pablogėjusios franšizės davėjo situacijos (prekės ženklas, politika, finansai).

Abi šalys yra priklausomos nuo kiekvienos šalies sėkmės. Franšizės tinklas vertinamas ne tik kaip smulkiojo ir stambaus verslo bendradarbiavimo modelis (Razmaitė 2008), bet, anot Shay (2008), ir kaip šalies periferinių miestų socialinė nauda, pasaulyje sukurianti milijonus darbo vietų. Tarptautinės franšizės asociacijos (2008) duomenimis, JAV franšizuojamame versle dirba per 11 mln. darbuotojų ir tai sudaro daugiau nei 8 proc. visų amerikiečių, dirbančių privačiame sektoriuje. Franšizė – unikalus 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, kuriuose kyla vadovavimo įgūdžių problemų, nes „vadovas turi skatinti komandos narius mokytis profesinės kompetencijos dalykų“ (Tvaronavičienė, Degutis 2007) ir „turi būti komandos problemų diagnozuotojas“ (Zabelavičienė 2008). Kaip teigia Chlivickas (2006), žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimas yra organizacijos siekis įgyvendinti savo tikslus. Anot Švedijos franšizės verslo asociacijos vadovės Kaisker (2008), dažniausiai verslo nesėkmė ištinka tada, kai franšizės gavėjas pradeda savivaliauti. Tokiu atveju franšizės gavėjui kyla grėsmė, kad jo sukurta verslo sistema bus sugriauta ir lieka vienintelis kelias – nutraukti sutartį.

## 8. Išvados

Apžvelgus mokslinę ir populiariąją literatūrą, matoma, kad franšizės verslo modelio samprata įvairiose šalyse yra skirtinga. Skirtingos organizacijos ar autoriai pateikia savitą apibrėžimą, atsižvelgiant į organizacijos veiklą (teisę, rinkodarą ir kt.). Franšizės samprata Lietuvoje yra formuojama, tačiau nėra daug patirties ir pavyzdžių, kad verslininkai visapusiškai suvoktų franšizės verslo modelio esmę bei ypatumus.

Apibūdinant franšizės raidą, galima teigti, kad produkto franšizės kilmės šalyje – Vokietijoje, šis verslo modelis virto verslo franšize ir XX a. 5-ajame dešimtmetyje itin išpopuliarėjo Vakarų Europos bei Šiaurės Amerikos šalyse. Lietuvoje šio verslo modelio užuomazgos – 9-ojo dešimtmečio pabai-

ga. Apibendrinant galima teigti, kad franšizės verslo modelis Vakarų pasaulyje yra pasiekęs brandą, o Lietuvoje stebimos dar tik jo užuomazgos.

Anot Lietuvos franšizės centro (2008), franšizės verslo modelis skiriamas į du tipus: prekių platinimo ir verslo formato franšizė. Pastaroji yra kur kas populiareesnė, nes apima daugiau verslo sferų. Pasirinkdamas tokį franšizės modelį, franšizės gavėjas gauna ne tik teisę į prekės ženklą bei produktus ar paslaugas, bet ir verslo valdymo metodikas, mokymus. Sistemingos ir nuosekliai aprašytos verslo vystymo metodikos yra puikus pagrindas pradedantiems verslą bei siekiantiems verslo efektyvinimo.

Gausiausiai literatūros ir tyrimų franšizės tematika pateikia Tarptautinė franšizės asociacija (International... 2008). Šios asociacijos iniciuoti ir išleisti žinytai, patarimai, vadovai yra lengvai prieinami ne tik asociacijos nariams, bet ir pradedantiems verslininkams bei kitiems besidomintiems.

Pasaulyje ne vieną dešimtmetį vis plačiau taikomo franšizės verslo modelio formatas, gausiai aprašytas vadybos, ekonomikos vadovėliuose, straipsniuose, verslo situacijose, o Lietuvoje pradėtas taikyti 9-ojo dešimtmečio pabaigoje, įgauna praktikos pagreitį bei sulaukia vis didesnio Lietuvos mokslo, populiariųjų, specializuotų leidinių, vertėjų dėmesio.

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 vyksta dar tik šio modelio koncepcijos ir praktikos užuomazgos.

Franšizės davėjui franšizuojamo verslo formatas – greičiausias plėtros būdas su labai 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 privalumais.

Iš pirmo žvilgsnio franšizės verslo modeliu susidomėję smulkieji verslininkai greitai atsisako šios minties dėl šių visuomenėje vyraujančių mitų: franšizės mokesčiai, steigimo išlaidos, valdymo apribojimai, identitetas, prekės ženklas, nepasitikėjimas franšizės davėju, konkurencija. Kuriantiems naują verslą ir neturintiems patirties, kyla įvairiausių dvejonių 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 formata. 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 formatas, taip pat šis centras būsimiems franšizės gavėjams suteikia galimybę padėti pasirinkti patikimus ir sėkmingai veikiančius fran-

šizės davėjus. Lietuvos franšizės centras pozityviai prognozuoja, kad franšizės populiarumas Lietuvoje augs ir šios verslo rūšies apimtis sparčiai didės.

## Literatūra

- Bertagnoli, L. 2008. Franchise management, *Chain Leader* September: 46.
- Beschel, B. 2001. *An Introduction to Franchising*. USA: IFA The Money Institute.
- Bloom, B., V.; Nelson, S. 2008. *Improved Communications Means Improved Franchise Relations*. USA: IFA Franchise Relations Committee.
- Buying a Franchise*. *Home Business* September/October: 60. 2008. International Franchise Association.
- Chlivickas, E. 2006. Verslo ir viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių potencialo plėtra, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 7(2): 98–107.
- Curan, C. 2008. Veteran franchisees well-positioned to add formerly corporate units, *Nation's Restaurant News* August: 8.
- Economic Impact on Franchised Businesses. Executive Summary & Highlights 2*. 2005. International Franchise Association.
- European Franchise Federation* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. sausio 09 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eff-franchise.com>>.
- Federal Trade Commission. 2008. *Buying a Franchise: a Consumer Guide* [interaktyvus], [žiūrėta 2008 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ftc.gov>>.
- Gale, D. 2008. Franchising stays strong in tough times [interaktyvus], *Hotels* August: 25. Prieiga per internetą: <[http://www.hotelsmag.com/article/363808-Franchising\\_Stays\\_Strong\\_In\\_Tough\\_Times.php](http://www.hotelsmag.com/article/363808-Franchising_Stays_Strong_In_Tough_Times.php)>.
- Hellmann, T.; Murdock, K.; Stiglitz, J. 1999. *Franchise Value and the Dynamics of Financial Liberalization*. USA: Stanford University.
- Illetschko, K. 2008. *Franšizė* [Franchise]. Vilnius: Conto Litera.
- Juodka, R. 2008. Franšizės teisinis reguliavimas Lietuvoje, iš *Tarptautinė konferencija „Franšizė – naujos verslo galimybės“*, įvykusi Vilniuje 2008 m. rugpjūčio 19 d.
- Kennon, J. 2008a. *Profiting from Franchise Value* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://beginnersinvest.about.com>>.
- 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.
- Kennon, J. 2008b. *Starbucks Franchise Value* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://beginnersinvest.about.com>>.
- Kling, A. 1999. The economics of franchise value, *Arguing In My Spare Time* July 10.
- Kriukas, J.; Malkin, I.; Žilinskis, S. 2008. *Franšizės žinynas* [Franchise Manual]. Vilnius: Prime Partner.
- Lietuvos franšizės centras* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. gruodžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.franšizėscentras.lt>>.



- Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas*. 2000. Aktuali redakcija nuo 2006-10-17.
- Malkin, I. 2008. Franšizės sukūrimo ir įsigijimo algoritmai, iš *Tarptautinė konferencija „Franšizė – naujos verslo galimybės“*. Vilnius 2008-08-19.
- Melnikas, B. 2001. Verslo efektyvumas, konkurencija ir inovacijos Rytų ir Vidurio Europos šalyse: globalizacijos ir Europos integracijos aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 1(2): 107–120.
- Morris, K. 2008. On Franchise agreements: breaking up is hard to do, *H&MM* September: 8.
- Pivoriūnas, A. 2004. *Franšizė miško ūkyje – pradžia Lietuvoje* [interaktyvus], [žiūrėta 2008 m. spalio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bmm.lt>>.
- 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.
- Stanislovaitis, R. 2005. *Komercinė teisė* [Commercial Law]. Vilnius: Eugrimas.
- Stankevičiūtė, R. 2008. *Franšizė – pigus plėtros būdas* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. rugpjūčio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://kauno.diena.lt>>.
- Svetikienė, I. 2002. *Turizmo marketingas* [Tourism Marketing]. Vilnius: Vilniaus kolegija.
- Tvaronavičienė, M.; Degutis, M. 2007. If approach to innovations differs in locally and foreign-owned firms: case of Lithuania, *Journal of Business Economics and Management* 8(3): 195–203.
- USA Franchise Opportunities* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.franchise-seek.com>>.
- Užkuraitienė, F. 2007. *Lietuvos Yamaha muzikos mokyklų valdymo ypatumai: franšizės metodas*: magistro darbas. Šiauliai.
- Valstybinė lietuvių kalbos komisija* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vlkk.lt>>.
- Vijeikis, J.; Vijeikienė, B. 2003. *Tarptautinis marketingas* [International Marketing]. Vilnius: Vilspa.
- Zabelavičienė, I. 2008. Inovacijų komandos formavimasis ir jos elgsenos modifikavimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(4): 261–271. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.261-271
- Žilinskaitė, M. 2009. *Franšizės sutarčių probleminiai aspektai*: magistro darbas. Vilnius.
- Žilinskas, S. 2008a. Franšizė – naujos verslo galimybės, iš *Tarptautinė konferencija „Franšizė – naujos verslo galimybės“*, “įvykusi Vilniuje 2008 m. rugpjūčio 19 d.
- Žilinskas, S. 2008b. *Verslo plėtra franšizės būdu – „už“ ir „prieš“* [interaktyvus], [žiūrėta 2008 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.fransizescentras.lt>>.
- Žukauskas, P. 2006. *Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ir praktika* [Internationalization of Companies: Theory and Practice]. Kaunas: VDU.

**Rasa LEVICKAITĖ**. M. Sc. 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, guest speaker at Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: modern technology, communication processes, marketing development, new media in business, information society.