

# FRANŠIZĒS ŽINYNAS

Franšizēs kūrimo ir īsīgijimo patarimai verslininkams



**LFC**  
Lietuvos Franšizės Centras



# Franšizės žinynas

Vilnius, 2008

UDK 339(036)  
Ži-43

Redaktorė Rita Markulienė  
Dizaineris-maketuotojas Paulius Staniūnas

Lietuvos franšizės centro (LFC) prie Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos užsakymu  
išleido UAB „PRIME PARTNER“

(c) Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, 2008

ISBN 978-9955-922-00-1

# TURINYS

Apie autorius	7
Apie Lietuvos verslo darbdavių konfederaciją	9
Kreipimosi žodis	10
1. FRANŠIZĖS VERSLO MODELIS	13
1.1. Franšizės samprata	14
1.2. Franšizės sistemos veikimas	19
2. TEISINIS FRANŠIZĖS REGLAMENTAVIMAS	29
2.1. Franšizės sutartis	30
2.2. Franšizės sutarties šalys	32
2.3. Sutarties forma ir jos registravimas	33
2.4. Franšizės reglamentavimas ir konkurencijos teisė	36
3. FRANŠIZĖS PARDAVIMAS (DAVIMAS)	43
3.1. Plėtros franšizės būdu galimybių įvertinimas – franšizės „už“ ir „prieš“	44
3.2. Franšizės sistemos kūrimas	45
3.3. Pirkėjų įvertinimas	49
3.4. Franšizės sutarties sudarymas	52
4. FRANŠIZĖS PIRKIMAS (GAVIMAS)	57
4.1. Savo galimybių (tinkamumo) įvertinimas	58
4.2. Franšizės pasirinkimas	60
4.3. Franšizės „rinkinio“ analizė ir pirkimo įforminimas	64
5. FRANŠIZĖS TINKLO VALDYMAS	69
5.1. Kokybės ir aptarnavimo vadyba	70
5.2. Darbas su tiekėjais	71
5.3. Rinkodara ir komunikacija	73
Naudota literatūra ir informacijos šaltiniai	78
Apie LFC ir projektą	80



# APIE AUTORIUS

**Severinas Žilinskis** – Lietuvos franšizės centro prie Lietuvos verslo darbavivių konfederacijos direktorius, franšizės ekspertas ir verslo praktikas.

Baigė teisės studijas Tarptautiniame Konkordijos universitete Taline (Estija) ir įgijo Tarptautinės teisės, Europos Sąjungos teisės ir lyginamosios teisės bakalauro laipsnį. Turi akademinio darbo ir tarptautinių verslo projektų įgyvendinimo patirties, jos įgijo dirbdamas Lietuvoje, Estijoje ir Vokietijoje.

**Ilja Malkin** – verslo konsultantas, verslo plėtros ir projektų valdymo konsultacijų bendrovės „ADVANCED ADVICE“ direktorius ir Lietuvos franšizės centro įkūrimo darbo grupės vadovas.

Įgijo vadybos informacinių sistemų bakalauro ir Tarptautinio verslo magistro laipsnius Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultete. Jau 5 metus konsultuoja įmones finansavimo pritraukimo, projektų vadybos ir strateginio planavimo srityse, padeda įmonėms kurti franšizės sistemas ir jas valdyti.

**Justas Kriukas** – verslo konsultantas rinkodaros ir ryšių su visuomene klausimais bei komunikacijos agentūros „Prime Partner“ vadovas.

Įgijo vadybos ir verslo administravimo bakalauro bei magistro laipsnius Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultete. Pastaruosius 6 metus konsultuoja įmones komunikacijos ir rinkodaros organizavimo klausimais. Dalyvavo vykdamas vienus pirmųjų franšizės sistemų kūrimo Lietuvoje projektus.

Žinyno autorius teisės klausimais konsultavo advokatai **Robert Juodka** (advokatų kontora Smaliukas, Juodka, Beniušis ir partneriai) ir **Paulius Gruodis**.



# APIE LIETUVOS VERSLO DARBDAVIŲ KONFEDERACIJĄ

Lietuvos verslo darbdavių konfederacija (LVDK) yra nevyriausybinė, ne pelno organizacija. Konfederacija buvo įsteigta 1999 m. balandžio 24 d., susijungus dviems didžiausioms SVV atstovaujančioms konfederacijoms - Lietuvos verslininkų darbdavių konfederacijai ir Nacionalinei verslininkų konfederacijai. Šių organizacijų ištakos siekia net 1990 metus. Toks žingsnis buvo logiška verslininkų vienijimosi siekiant geriau atstovauti verslo interesus santykiuose su valdžios institucijomis bei socialiniais partneriais pasekmė.

Šiuo metu Konfederacija vienija daugiau nei 2000 įmonių ir 49 asocijuotas struktūras (regionines ir šakines verslo asociacijas). Tai didžiausia smulkų ir vidutinį verslą atstovaujanti organizacija Lietuvoje. Konfederacijos nariais yra įvairaus dydžio įmonės: pradedant individualiomis įmonėmis, kuriose dirba 1-2 darbuotojai, ir baigiant koncernais, turinčiais iki 3000 darbuotojų. LVDK nariais yra įvairių rūšių įmonės, taip pat užsienio kapitalo bei valstybinės įmonės, viešosios įstaigos. Vis dėlto dauguma Konfederacijos narių (apie 80%) yra smulkaus verslo subjektai - t. y., įmonės, kuriose dirba iki 50 darbuotojų. Į konfederaciją gali jungtis ir fiziniai asmenys stebėtojo teisėmis.

LVDK savo veikla siekia sukurti demokratišką ir palankią verslui plėtotis aplinką šalyje, kuri skatintų naujų darbo vietų kūrimą, iniciatyvą ir kūrybiškumą versle, investicijas į Lietuvos ūkį bei garantuotų jų saugumą.

Konfederacijos veikla orientuota į verslo plėtojimą - visos tautos gerovei. Todėl pagrindinis Konfederacijos uždavinys - siekti palankios ekonominės, teisinės, socialinės, etinės aplinkos verslui plėtoti šalyje sudarymo. Tolesniam sėkmingam Konfederacijos darbui reikalingos visų verslininkų pastangos, todėl kviečiame visus Konfederacijos narius aktyviau dalyvauti LVDK darbe ir kartu formuoti verslo interesus išreiškiančios darbdavių organizacijos įvaizdį.

# KREIPIMOSI ŽODIS

*Severinas Žilinskas,*  
Lietuvos franšizės centro (LFC) direktorius

Verslo literatūroje galima rasti daug įvairių žodžio „verslumas“ apibrėžimų. Labai įdomiai skamba vienas iš jų, teigiantis, kad verslumas yra verslininko gebėjimas pasinaudoti palankiomis galimybėmis, nepriklausomai nuo to, ar einamuju momentu yra prieinamų išteklių šioms galimybėms pasinaudoti. Toks požiūris reiškia, kad pagrindine verslininko užduotimi turėtų tapti palankių galimybių (o ne išteklių) paieška. Šis modelis gali būti pritaikomas įvairioms verslo sudėtinėms dalims, įskaitant ir verslo plėtros strategiją.

Dažnai dabartiniai verslininkai pamiršta, kad verslo plėtros strategija nėra žaidimas, kuriame kažkieno verslas laimi arba pralaimi. Verslininkams labai svarbu suprasti, kad verslo plėtrą sudaro ne tik kova su konkurentais. Šiuolaikinėje verslo visuomenėje gali naiviai skambėti mintis, kad kiekvieno verslo paskirtis – kurti finansinę naudą ne tik suinteresuotoms šalims, bet ir apskritai visuomenei. Taigi, ieškodamas palankių galimybių, verslas kartu ieško būdų, kaip geriau patenkinti vartotojų (o tai reiškia – ir dalies visuomenės) poreikius.

Už skambaus ir dažnai neteisingai vartojamo žodžio „franšizavimas“ slypi viena iš bendradarbiavimo tarp verslininkų formų. Ir ši bendradarbiavimo forma puikiai atitinka koncepciją, kurioje svarbiausias yra palankių galimybių identifikavimas, o antroje vietoje pagal svarbą – išteklių šioms galimybėms pasinaudoti pritraukimas.

Franšizavimu pagrįsti verslo santykiai suteikia abiem šalims galimybę apeiti konkurentus siekiant geriau patenkinti vartotojų poreikius. Ši verslo partnerystė paremta tuo, kad yra aišku, kuris iš verslininkų gali geriausiai atlikti konkrečius darbus, nukreiptus į galutinės prekės arba paslaugos sukūrimą. Franšizavimu paremtas verslininkų bendradarbiavimas yra tas išteklius, kuris leidžia abiem šalims siekti savų tikslų, bendrai naudojantis palankiomis galimybėmis.

Pastarąjį dešimtmetį visame pasaulyje pastebimas franšizės bumai. Europos franšizavimo federacija<sup>1</sup> 2005 metais atliko tyrimą, iš kurio aišku, kad ne visos Europos Sąjungos šalys vienodai naudoja franšizės galimybes. Tarp geriausiai franšizės galimybes išnaudojančių ir didžiausią patirtį šioje srityje turinčių šalių minimos Prancūzija, Didžioji Britanija, Vokietija, Ispanija, Graikija, Italija, Suomija ir Švedija.

Beje, tyrimo duomenimis, Europoje aktyviai veikia apie 6500 franšizių ir ateityje šios verslo rūšies apimtys sparčiai didės. Pagal šiuos duomenis Europa beveik trigubai lenkė JAV pagal franšizių skaičių vienam gyventojui (Europoje vienam milijonui gyventojų tenka apie 14 franšizių, o JAV – tik apie 5).

Tyrimas rodo, kad Lietuva šioje srityje labai atsilieka. Mūsų šalyje franšizavimas menkai paplitęs, o dauguma verslininkų neturi apie jį net elementarių žinių.

Taip, verslininkai nenumano apie franšizės verslo modelio teikiamas galimybes. Ir didžiajai daugumai terminas *franšizė* yra tik draudimo sąvoka<sup>2</sup>.

Franšizavimas populiarus ne tik gerai išsivysčiusios ekonomikos šalyse, bet pas mus žengia tik pirmus žingsnius. Tačiau galima teigti, kad vis dėlto pastaruoju metu Lietuvos visuomenės susidomėjimas franšize auga.

Pirmosios Lietuvoje įsikūrusios franšizavimo sistemos, tokios kaip „McDonald's“, „Remax“, „Office 1“, didžioji dauguma firminių drabužių parduotuvių ir kitos, atėjo iš užsienio. Tačiau rinkoje jau galima surasti ir lietuviškos kilmės franšizių: „Čili“, „Senukai“, „A) Šokoladas“, „Jungtiniai miškai“ ir keletas kitų. Kai kurios iš jų netgi plečiasi į užsienį. Šie faktai įrodo, kad Lietuvoje franšizavimo plėtra yra įmanoma.

Šiuo metu apie franšizavimą beveik nėra literatūros ir patikimos, lengvai priimanamos informacijos lietuvių kalba. Tikimės, kad šis leidinys padės susipažinti su franšizavimu ir įgauti būtiniausias pradines žinias apie šį verslo formatą, taip pat paskatins Lietuvos verslininkų susidomėjimą.

---

<sup>1</sup> Europos franšizavimo federacijos (angl. *European Franchise Federation* arba EFF; <http://www.eff-franchise.com>) narės yra Europos šalių nacionalinės franšizės federacijos arba asociacijos.

<sup>2</sup> Draudimo terminas *franšizė* yra draudėjo nuostolio dalis (pinigų suma arba tam tikras procentas), kurios draudiminio įvykio atveju neatlygina draudikas, o padengia pats Draudėjas.



# 1 FRANŠIZĖS VERSLO MODELIS

Šiuolaikinis franšizavimas yra labai lankstus ir nuolat besivystantis verslo formatas. Franšizavimas apima ir tik jam būdingus, ir iš kitų verslo formų paskolintus elementus. Komeracinė koncesija, filialų tinklai, platinimo tinklai, licencijavimas, patentai, kooperacija – tai tik dalis verslo formų, kurių dedamųjų galima surasti franšizavimo procese.

Norėdami išvengti painiavos pažymėsime, kad *franšizavimu* vadiname verslo modelį apskritai. O *franšizė* yra konkreti verslo koncepcija, nuosavybės teise priklausanti konkrečiam ūkio subjektui.

Nei verslo literatūroje, nei verslo praktikoje nėra vieno patvirtinto franšizės apibrėžimo. Žinoma, kiekvienos šalies teisės aktai teisinio reguliavimo poreikiams nustato teisinį franšizės apibrėžimą<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Kalbama apie šalis, kurių įstatymuose franšizė yra minima. Pvz., Rusijos įstatymuose sąvokos *franšizė* nėra ir tokie santykiai laikomi komercine koncesija.

## 1.1. FRANŠIZĖS SAMPRATA

Pirmiausia franšizė yra sutartis. Ši sutartis sudaroma tarp dviejų savarankiškų šalių. Pagal šią sutartį abi šalys įgauna teises ir prisiima įsipareigojimus. Viena šalis (franšizės gavėjas) pagal sutartį gauna teisę užsiimti verslu, t. y. teikti prekes arba paslaugas naudodama kitai šaliai (franšizės davėjui) priklausančius prekes ženklus arba vardus. Taip pat franšizės gavėjas gauna teisę naudoti darbo metodus, sukurtus franšizės davėjo. Franšizės gavėjas už šias esmines teises įsipareigoja mokėti. Ta pati sutartis įpareigoja franšizės davėją suteikti visas sutartas teises franšizės gavėjui ir padėti vykdyti su verslu susietas veiklas.

Pateiksime keletą tarptautinėje praktikoje labiausiai paplitusių ir vartojamų franšizės ir jos šalių definicijų iš autoritetingų šaltinių.

Jungtinės Karalystės franšizės verslininkus vienijanti Britų franšizės asociacija (*British Franchise Association*) atsižvelgė į tai, kad franšizės vaidmuo rinkoje kiekvienais metais auga ir tai teigiamai veikia šalies ekonomiką. Ir ši organizacija nutarė suformuluoti savąjį franšizės definicijos variantą. Britų franšizės asociacija nurodė, kad franšizė pirmiausia turi būti suprantama kaip specifinė sutartinė licencija, kurią vienas asmuo (franšizės davėjas) suteikia kitam asmeniui (franšizės gavėjui) ir kuri:

- 1) suteikia teisę arba numato pareigą franšizės gavėjui visą franšizės sutarties galiojimo laiką tvarkyti jam patikėtą franšizuojamo verslo dalį, naudojantis tiksliai apibrėžtu vardu, susijusiu su franšizės davėju arba tiesiogiai jam priklausančiu;
- 2) duoda franšizės davėjui teisę kontroliuoti franšizės gavėją visą franšizės sutarties galiojimo laiką naudojantis tokiais metodais, kurie leidžia franšizės gavėjui sėkmingai vadovauti franšizuojamam verslui, esančiam franšizės objektu. Šie metodai gali būti susiję su:

- ⌘ franšizės gavėjo ar jo paskirto ir franšizės davėjo patvirtinto vadovo apmokymais verslo valdymo ir administravimo klausimais. Apmokymus veda pats franšizės davėjas arba jo paskirti asmenys;
  - ⌘ pradiniu kiekiu apskaitos formų, pagal kurias franšizės gavėjas atsiskaito franšizės davėjui už sudarytas sutartis su trečiaisiais asmenimis;
  - ⌘ kompiuterinėmis programomis, kurios franšizės davėjo reikalavimu turi būti naudojamos franšizuojamame versle;
  - ⌘ franšizės gavėjui periodiškai teikiama pagalba reklamos ir rinkodaros srityje sutartimi apibrėžtoje teritorijoje;
  - ⌘ franšizės gavėjui teikiamomis konsultacijomis apie franšizės davėjo sukurtus ar patobulintus verslo metodus, taip pat apie naujausią techniką ir jos panaudojimo galimybes franšizuojamame versle;
  - ⌘ franšizės gavėjo aprūpinimu reikalingomis prekėmis, žaliavomis ir kitais naudojamos produkcijos komponentais;
  - ⌘ franšizės gavėjo personalo apmokymu, jo kvalifikacijos kėlimu ar perkvalifikavimu;
- 3) 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 (firmos vardu ir/ar prekės ženklu) ir prekių ar paslaugų teikimą;
- 4) negali būti sudaryta tarp motininės įmonės ir jos dukterinių įmonių, sutartyse tarp tų pačių dukterinių įmonių arba sutartyse tarp įmonės ir asmens, vadovaujančio tai įmonei.

Iki 2000 m. galiojusiame Europos Komisijos 1988 m. lapkričio 30 d. reglamente Nr. 4087/88 Dėl Romos sutarties 85(3) straipsnio taikymo franšizės susitarimų grupėms franšizė buvo apibrėžiama taip:

*„Franšizė reiškia pramoninės ir intelektinės nuosavybės teisių paketą, susijusį su prekių ženklais, firmos vardais, iškabomis, naudingais modeliais, pramoniniais dizainais, autorinėmis teisėmis, know-how ar patentais, naudojamais parduodant prekes ar teikiant paslaugas galutiniams vartotojams.“*

Franšizavimo verslo modelius nagrinėjantys ir analizuojantys specialistai pateikia ir daugiau franšizės apibrėžimų. Tokių definicijų apibendrinimas leidžia daryti išvadą, kad franšizavimą apibūdina tokie 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.

Taip pat išskiriami tokie papildomi franšizės požymiai:

- 1) franšizės teisiniai santykiai atsiranda sutarties pagrindu, joje turi būti numatytos visos sąlygos, dėl kurių susitarė franšizės davėjas ir franšizės gavėjas;
- 2) franšizės davėjas turi pirmas sukurti savo verslo sistemą, turinčią prekių kilmės ženklą, kuris gali būti prekės ženklas ir/ar firmos vardas;
- 3) franšizės davėjas turi imtis iniciatyvos ir taip padėti franšizės gavėjui

pasiruošti prieš jam pradėdant verslą, išaiškinti visus su kuriama verslo sistema susijusius klausimus, kad franšizės gavėjas būtų visiškai pasirėngęs efektyviai ir konstruktyviai tvarkyti su franšizuojamu verslu susijusius reikalus;

- 4) pradėjus verslą atsiradę franšizės davėjo ir franšizės gavėjo santykiai ir toliau turi išlikti. Šių santykių pagrindu lieka franšizės davėjo pareiga teikti pagalbą franšizės gavėjui visais su franšizuojamo verslo valdymu susijusiais klausimais;
- 5) esant franšizės davėjo kontrolei franšizės gavėjo atžvilgiu, pastarajam suteikiama teisė valdyti dalį franšizės davėjo sukurtos ir jam nuosavybės teise priklausančios verslo sistemos, turinčios savo vardą (prekės ženklą, firmos vardą), taip pat teisė gauti pelną dėl franšizės davėjo sukurtos verslo sistemos geros reputacijos ir įvaizdžio;
- 6) franšizės gavėjui, norinčiam sukurti franšizės teisinius santykius, reikia pačiam investuoti savąjį kapitalą arba pakankamą jo dalį, kad būtų pasiekti franšizavimo tikslai;
- 7) franšizės gavėjas turi būti jam priklausančio turto ir verslo savininkas;
- 8) franšizės gavėjas už jam suteiktas teises bei paslaugas, kuriomis yra aprūpinamas, turi mokėti franšizės davėjui nustatyto dydžio franšizės mokesťį.

## **Franšizės rūšys**

Egzistuoja du pagrindiniai franšizės modeliai:

- 1) prekių platinimo franšizė,
- 2) verslo formato franšizė.

Esant *prekių platinimo franšizei*, franšizės gavėjas tiesiog parduoda davėjo prekes ir turi teisę naudotis franšizės davėjo prekiniais ženklais. Franšizės davėjas kartais iškelia tam tikrus reikalavimus (pvz., prekybiniams plotams), bet nepateikia visos verslo valdymo sistemos.

Šis modelis JAV sudaro didžiulę dalį visų mažmeninėje prekyboje parduotų prekių. Dažniausiai prekių platinimo franšizės pagrindu veikia firminių drabužių parduotuvės ir automobilių prekybos salonai. Galima šią franšizės rūšį prilyginti tiekėjo ir platintojo komerciniams santykiams.

Antra franšizės rūšis – *verslo formato franšizė* – yra populiareesnė ir apima daugiau verslo sferų. Esant verslo formato franšizei, franšizės gavėjas ne tik gamina ir/ar parduoda prekes, teikia paslaugas ir gauna teisę naudotis franšizės davėjo prekiniais ženklais. Svarbiausia yra tai, kad franšizės gavėjas gauna detalai aprašytas verslo valdymo metodikas. Metodikos paaiškina, kaip valdyti visą verslą ir kiekvieną jo sudedamąją dalį atskirai.

Parduodamas verslo formato franšizę, franšizės davėjas tiražuoja savo verslą, kurio sėkmė dažniausiai jau buvo patikrinta praktiškai. Taip franšizės gavėjas iš karto gauna jau „gerai iškeptą“ verslą. Jam netenka susidurti su problemomis, kurios dažniausiai lydi įmonės kelerius pirmus verslo gyvavimo metus. Detaliau apie franšizės privalumus pakalbėsime skyriuje „**Franšizės sistemos veikimas**“.

## Pagrindiniai terminai

Kaip jau buvo minėta anksčiau, franšizavimas Lietuvoje žengia tik pirmus žingsnius. Todėl nėra ir visuotinai vartojamos terminologijos. Skirtingi žmonės vartoja skirtingus terminus kalbėdami apie tas pačias sąvokas. Norėdami išvengti painiavos, siūlome vartoti tokius pagrindinius terminus:

**Franšizė** – pramoninės ir intelektinės nuosavybės teisių paketas, susijęs su

prekių ženklais, firmos vardais, iškabomis, naudingais modeliais, pramoniniais dizainais, autorinėmis teisėmis, verslo paslaptimis (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 (*know-how*) ar 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.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad Lietuvos Respublikos civilinio kodekso XXXVII skyriuje vartojamos sąvokos „franšizės teisių turėtojas“ ir „franšizės naudotojas“. Šios sąvokos yra teisinės ir atitinka „franšizės davėjo“ ir „franšizės gavėjo“ sąvokas.

## 1.2. FRANŠIZĖS SISTEMOS VEIKIMAS

Įsivaizduokite įprastą darbo dieną... Jūs išeinatė iš savo buto ar namo, kuri įsigijote per nekilnojamojo turto agentūrą. Sėdatė į automobilį, kuri įsigijote iš automobilių salono. Atvažiavę į biurą pavedatė savo įmonės administratorei užsakyti būtinų kanceliarinių prekių iš biurų aptarnavimo sistemos. Per pietus einatė pietauti į mėgstamą kavinę. Po pietų įpilatė į automobilį degalų

ir, pasitikę iš užsienio atvykusius verslo partnerius, apgyvendinate juos viešbutyje. Vakare jūsų šeima važiuoja į prekybos centrą ir apsilanko keliolikoje parduotuvėse, o vėliau vakarieniauja viename iš garsaus tinklo restoranų. Jums nebūtina žinoti, bet nekilnojamo turto agentūra, automobilių salonas, biuro aprūpinimo sistema, kavinių ar restoranų tinklas, viešbutis, parduotuvės – visi šie verslai galbūt veikia franšizės pagrindu. Tai reiškia, kad su franšize galite susidurti kiekviename žingsnyje. Net pačiose keisčiausiose vietose, pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje yra privačių detektyvų tarnybos franšizė.

Pagrindiniai franšizės organizacijos principai nėra sudėtingi. Dvi šalys sudaro sutartį, kuri sukuria abiem šalims tam tikras pareigas. Franšizės funkcionavimas neįmanomas be dviejų šalių – franšizės davėjo ir franšizės gavėjo.

Franšizės davėjas sujungia savo verslo koncepciją, turimas verslo paslaptis (*know-how*), organizacinę struktūrą ir kitus elementus į franšizę. Ir rinkoje atsiranda nauja franšizė, kuriai plėtoti reikia franšizės gavėjo. Franšizės gavėjas – asmuo, siekiantis sukurti įmonę (arba jau turintis įmonę) ir pritaikyti patikrintą verslo rentabilumo formulę su visais jos elementais. Sudarius franšizės sutartį tarp franšizės davėjo ir franšizės gavėjo atsiranda partnerystė.

Juridiškai abu partneriai yra nepriklausomi. Franšizės gavėjas nėra samdomas darbuotojas ir netampa franšizės davėjo verslo savininku. Dirbdamos kartu abi šalys yra visiškai atsakingos už savo įmonės veiklą. Ir nuo kiekvieno partnerio sėkmės priklauso bendra sėkmė.

Galima konkretizuoti ir teigti, kad franšizavimas yra verslo plėtros modelis. Franšizės davėjas kartu su visais savo franšizės gavėjais sudaro franšizės tinklą. Franšizės tinklas remiasi nepriklausomų kompanijų partneryste ir plečiasi bendromis franšizės gavėjo ir davėjo pastangomis.

Kaip jau minėjome, tinkle franšizės davėjas turi savo funkcijas, franšizės gavėjai turi savas. Akivaizdu, kad tinklui lengviau organizuoti darbą ir kiekvienam tinklo dalyviui suteikti būtinas paslaugas: rinkodarą, rinkotyrą, viešinio paslaugas, mokymus, teisinės paslaugas. Kitas akivaizdus pliusas yra tai,

kad didesnė perkamoji galia leidžia tinklui sumažinti išlaidas perkant prekes ir paslaugas. Ir, žinoma, buvimas tinklo nariu suteikia daug privalumų konkurencijos atžvilgiu.

Kartais franšizės yra vienintelė atsvara didelių kompanijų filialų tinklams.

Siekdami paprasčiau išdėstyti franšizės sistemos veikimą, išskaidysime visą procesą į *etapus*.

#### Pirmas etapas „**Franšizės sukūrimas**“

Davėjo pareigos:

- ⌘ Verslo formulės patikrinimas.

Dažniausiai franšizės davėjas – verslininkas, sukūręs verslą, per kelerius metus patikrinęs šio verslo sėkmingumą ir padaręs išvadą, kad jo verslo sėkmę galima atkurti ir toliau. Žinoma, ne visos komercinės sėkmės gali būti mechaniškai atkurtos bet kokiais sąlygomis.

- ⌘ Metodikų ir verslo paslapčių (*know-how*) paruošimas perduoti gavėjui.

Franšizės davėjas turi paruošti visą paketą žinių, metodinių ir technologinių žinių, kurios yra būtinos franšizės gavėjui sėkmingai plėtoti franšizės verslą.

#### Antras etapas „**Franšizės santykių pradžia**“

Davėjo pareigos:

- ⌘ Kruopštus gavėjų pasirinkimas.

Franšizės davėjas, norėdamas užtikrinti sėkmingą verslo plėtrą, parduos franšizę tik tokiam asmeniui, kuris turi potencialo sėkmingai įgyvendinti franšizės projektą. Tam franšizės davėjas dažniausiai sudaro reikalavimų pirkėjų sąrašą.

- ⌘ Leidimas naudotis verslo modeliu kartu su visais jo elementais (prekiniais ženklais ir technologijomis).

Davėjas turi paruošti pramoninės ir intelektinės nuosavybės teisių paketą ir suteikti franšizės gavėjui teises naudotis juo.

Gavėjo pareigos:

- ⌘ Pradinės investicijos

Dažniausiai franšizės įsigijimas yra susijęs su pradinėmis investicijomis. Šios investicijos gali susidaryti iš stojamojo mokesčio (angl. *entry fee*) ir investicijų į prekybinius ir/ar gamybinius plotus.

Trečias etapas „**Franšizės tinklo nuolatinis darbas**“

Davėjo pareigos:

- ⌘ Nuolatinė metodinė ir techninė pagalba franšizės gavėjui.

Franšizės davėjas turi nuolat konsultuoti franšizės gavėją visais su jų franšize susijusiais klausimais. Nuo franšizės gavėjo sėkmės gali tiesiogiai priklausyti didžioji dalis franšizės davėjo sėkmės. Gana dažnai franšizės tinkluose tokios konsultacijos franšizės gavėjui yra privalomos. Franšizės davėjas ne tik kontroliuoja visų padalinių veiklą. Viena iš svarbiausių jo veiklų yra nuolatinis franšizės modernizavimas ir naujovių tikrinimas, perdavimas franšizės gavėjui.

- ⌘ Franšizės įvaizdžio stiprinimas.

Franšizės davėjo pareiga yra organizuoti ir vykdyti visas veiklas, nukreiptas į franšizės teigiamo žinomumo sukūrimą ir įvaizdžio gerinimą. Šie veiksmai yra susiję su rinkodara, rinkotyra, viešinimo, teisiniais ir kitais veiksmais.

- ⌘ Teritorinis veiklos reguliavimas.

Franšizės davėjas turi nesudaryti konkurencijos savo franšizės gavėjui franšizės sutartyje apibrėžtoje teritorijoje.

Gavėjo pareigos:

- ☞ Mokėjimai už franšizę.

Franšizės gavėjas privalo laiku atlikti mokėjimus, susijusius su franšizės turėjimu. Nuo franšizės gavėjo veiksmų gali priklausyti viso tinklo sklandus darbas ir aprūpinimas prekėmis bei paslaugomis.

- ☞ Siekti verslo sėkmės.

Franšizės gavėjas turi suprasti, kad verslo sėkmė – ne tik jo tikslas, bet ir atitinka viso tinklo interesus. Vienas prastai veikiančias arba bankrutavęs padalinys gali neigiamai atsiliepti visam tinklui.

- ☞ Laikytis franšizės reikalavimų.

Kiekvienas franšizės davėjas reikalauja iš franšizės gavėjo atitikimo jo franšizės sistemos reikalavimams. Reikalavimai gali būti skirtingo griežtumo laipsnio. Tačiau nuo to, kaip franšizės gavėjas jų laikosi, gali priklausyti ir jo, ir kitų tinklo narių rezultatai.

- ☞ Komerčinės paslapties apsauga.

Franšizės gavėjas, pirkdamas franšizę, gauna daug metodinės ir technologinės informacijos, kuri sudaro komercinę paslaptį. Žinoma, jis privalo neatskleisti šios informacijos be franšizės davėjo leidimo.

- ☞ Jokių konkurencingų veiksmų.

Franšizės gavėjui nėra leidžiama sudaryti konkurenciją franšizės tinklui. Toks apribojimas taikomas ne tik franšizės sutarties galiojimo metu, bet dažniausiai ir tam tikrą laiką po sutarties pasibaigimo arba nutraukimo. Vargu ar franšizės gavėjas galėtų ir vėliau įkurti savo franšizės verslą, pasinaudojęs buvusio ar esamo franšizės davėjo technologijomis. To jam neleistų padaryti atitinkamos franšizės sutarties nuostatos.

## Ketvirtas etapas „Franšizės tinklo plėtra“

Davėjo pareigos:

- ⌘ Kruopštus gavėjų pasirinkimas
- ⌘ Teritorinis veiklos reguliavimas.

Franšizės davėjas turi ne tik pats nesudaryti konkurencijos savo franšizės gavėjui franšizės sutartyje apibrėžtoje teritorijoje, bet ir užtikrinti, kad jo skirtingi franšizės gavėjai nesudarytų konkurencijos vieni kitiems.

Naujojo gavėjo pareigos:

- ⌘ Pradinės investicijos

Kalbant apie franšizės gavėjo pareigas labai svarbu paminėti, kad franšizės gavėjo franšizės sutarties sąlygų nesilaikymas (vėluojantys mokėjimai, neatitikimas franšizės kokybės ir kitiems reikalavimams, konkurencijos kitiems tinklo nariams sudarymas ir pan.) gali labai brangiai jam kainuoti. Rimtas franšizės davėjas nebus linkęs daryti nuolaidų ir nutrauks franšizės sutartį, siekdamas išvengti franšizės tinklo įvaizdžio pablogėjimo. Toks žingsnis bus suprantamas, nes norėdamas apsaugoti viso tinklo interesus, franšizės davėjas apsaugos ir savo, ir kitų sėkmingai dirbančių franšizės gavėjų interesus.

Įdomus faktas yra tai, kad anksčiau franšizės gavėjai neturėjo jokios įtakos franšizės davėjo vykdomai politikai. Šiuo metu kai kuriose franšizės tinkluose galima matyti visiškai kitokią situaciją. Jau egzistuoja franšizės tinklai, kuriuose franšizės gavėjų susivienijimai renka savo atstovus, kurie dalyvauja priimančiam svarbiausius sprendimus. Ir priešingai, yra tokių pavyzdžių, kai franšizės davėjas visiškai nedalyvauja priimančiam sprendimą, kaip išnaudoti franšizės tinklo reklamos biudžetą.

Franšizės tinklą gali sudaryti ne tik nepriklausomų franšizės gavėjų padaliniai, bet ir nuosavi franšizės gavėjų filialai. Toks nuosavų ir teisiškai nepriklausomų

padalinių derinys labai dažnai leidžia greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir greitai užimti rinkas. Beje, tai, kad franšizės davėjas atidaro nuosavus filialus, gali būti geras ženklas potencialiam franšizės gavėjui.

Jau žinome, kad franšizavimas – dinamiškas ir lankstus verslo modelis. Todėl kalbant apie franšizavimą nėra daug klausimų, į kuriuos galima atsakyti „taip“ arba „ne“. Kiekviena franšizė yra kaip atskiras organizmas, kuris keičiasi priklausomai nuo aplinkos. Vienos franšizės sėkmingai plėstis turėdamos mažai elementų, kitų sklandžiam funkcionavimui reikia didelio kiekio dėmenų.

Verslininkai, susidomėję franšizavimu, gali norėti arba įsigyti franšizę, arba sukurti franšizę. Abiem atvejais svarbu žinoti, kokie svarbiausi šio verslo modelio elementai.

### **Franšizės sudedamosios dalys:**

- I. Franšizės sutartis
- II. Franšizės mokesčiai
- III. Metodikos

### **I. Franšizės sutarties rūšys**

Šio leidinio skyrius „Teisinis reglamentavimas“ pateikia daugiau ekspertinės informacijos apie franšizės sutartį. Mes tik trumpai apžvelgsime franšizės sutarties rūšis.

Priklausomai nuo įvairių ekonominių aplinkybių – rinkos dydžio, investitoriaus finansinių pajėgumų, jo atitikimo keliamiems reikalavimams, franšizės sektoriaus – franšizės sutartis gali būti dvejų rūšių:

- 1) vieno padalinio franšizės sutartis;
- 2) kelių padalinių franšizės sutartis.

*Vieno padalinio franšizės sutartis* – franšizės sutartis, pagal kurią franšizės gavėjui leidžiama atidaryti ir valdyti tik vieną franšizės tinklui priklausantį padalinį. Jei franšizės gavėjas nori atidaryti daugiau padalinių, jis turi pasirašyti atskiras sutartis kiekvienam padaliniiui.

*Kelių padalinių franšizės sutartis* – franšizės sutartis, pagal kurią franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui teisę atidaryti ir valdyti kelis franšizės tinklo padalinius. Savo ruožtu ši franšizės sutarties rūšis gali būti dviejų formų:

- ⌘ Teritorijos plėtros: pagal tokios formos franšizės sutartį franšizės gavėjas turi teisę (arba atskirais atvejais net privalo) atidaryti tam tikroje apibrėžtoje teritorijoje tam tikrą skaičių padalinių. Pavyzdžiui, atidaryti Vilniuje 5 padalinius per 3 metus.
- ⌘ Pagrindinė franšizė (angl. *master franchise*): ši franšizės sutartis suteikia daugiau teisių negu teritorijos plėtros sutartis. Franšizės gavėjas turi teisę ir/ar pareigą ne tik atidaryti nustatytoje teritorijoje tam tikrą skaičių padalinių. Jam taip pat leidžiama parduoti franšizę kitiems asmenims. Tokiu būdu franšizės gavėjas pats tampa franšizės subdavėju, kitaip vadinamu pagrindinės franšizės gavėju. Taip pagrindinės franšizės gavėjas tampa atsakingas už pagrindinį franšizės davėjo funkcijų atlikimą. Jis privalo teikti pagalbą, apmokyti savo franšizės gavėjus ir surinkti visus franšizės mokesčius.

## II. Franšizės mokesčiai

Jei susidomėjote galimybe įsigyti franšizę, anksčiau ar vėliau norėsite sužinoti, su kokio dydžio išlaidomis teks susidurti. Jei planuojate plėsti savo verslą franšizės būdu, jums bus įdomu, kas sudarys jūsų pajamas.

Yra keletas rūšių franšizės mokesčių. Kai kurios franšizės sistemos surenka visų rūšių mokesčius, kai kurios tik dalį jų. Trumpai apibūdinsime pagrindinius franšizės mokesčius.

- ⌘ Stojamasis mokestis

Šis mokestis yra nustatomas franšizės davėjo ir sumokamas franšizės gavėjo

prieš arba iš karto po franšizės sutarties pasirašymo. Šis mokestis yra savotiškas prisijungimo prie franšizės tinklo mokestis. Jis gali būti simbolinis, o gali kai kuriais atvejais siekti daugiau kaip 250 000 Lt. Tačiau už šį mokestį dažniausiai franšizės gavėjas įgyja teises į franšizės davėjo prekinis ženklus. Taip pat jis gauna iš anksto sutartą paslaugų spektrą. Tokios paslaugos gali būti: pradiniai apmokymai ir pagalba, pagalba pasirenkant franšizės tinklo padalinio vietą, atidarymo renginio organizavimas. Pasirašantis franšizės sutartį asmuo turi atkreipti dėmesį į tai, ką jis gaus už stojamąjį mokestį.

#### ⌘ Periodinis mokestis (angl. *royalty*)

Šis mokestis daugumoje franšizės tinklų sudaro pagrindinį franšizės davėjo pajamų šaltinį. Franšizės gavėjas moka šį mokestį reguliariai pagal franšizės sutarties sąlygas. Tai gali būti metinis, ketvirčio arba mėnesinis mokestis. Šis mokestis paprastai apskaičiuojamas kaip procentas nuo pardavimų. Mokamas visą franšizės sutarties galiojimo laikotarpį.

#### ⌘ Reklamos mokestis

Taip pat periodinis mokestis, kurį moka franšizės gavėjai. Mokestis apskaičiuojamas kaip procentas nuo pajamų. Šis mokestis yra surenkamas iš visų franšizės tinklo narių. Jis padeda kurti ir vykdyti bendrą franšizės tinklo reklamos kompaniją. Dažniausiai mokamas kartu su periodiniu mokesčiu. Šis mokestis nėra visų franšizių elementas.

Šie trys mokesčiai pasitaiko dažniausiai. Tarp kitų dažnų mokesčių yra vadinamieji profesionalų mokesčiai (angl. *professional fees*). Jie surenkami iš visų tinklo franšizės gavėjų ir yra skirti samdomų ekspertų (auditorių, teisininkų ir kitų) paslaugoms apmokėti.

Potencialūs franšizės gavėjai taip pat turi būti pasiruošę būtinoms pradinėms išlaidoms. Jei potencialus franšizės gavėjas neužtikrina lėšų pradinėms išlaidoms padengti, franšizės sutartis tikriausiai nebus pasirašyta. Pradinės išlaidos yra susijusios su franšizės padalinio paruošimu veiklos pradžia, atidarymu ir veiklos pradžia.

### III. Metodikos

Franšizei sukurti yra naudojama franšizės davėjo sukaupta patirtis ir sukurtos verslo paslaptys (*know-how*). Sėkmingas franšizės funkcionavimas yra įmanomas tik tada, jei franšizės gavėjui yra perduodamos visos metodinės ir technologinės žinios, būtinos franšizės verslui plėtoti. Verslo valdymo metodikų (angl. *operations manual*) paketas yra pagrindinė franšizės davėjo komercinė paslaptis.

Kai kuriose šalyse įstatymai reglamentuoja būtinos atskleisti franšizės gavėjui informacijos turinį ir formą (angl. *information disclosure*). Lietuvoje panašių reikalavimų pateikiamai informacijai nėra, bet ši informacija yra svarbi potencialiems franšizės gavėjams. Šio leidinio rengimo metu Lietuvoje franšizės davėjai nenaudojo unifikuotos informacijos atskleidimo potencialiems franšizės gavėjams formos.

# 2 TEISINIS FRANŠIZĖS REGLAMENTAVIMAS

Franšizės sutartis yra gana naujas Lietuvos teisėje institutas. Ji pirmą kartą sureguliuota naujajame Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse<sup>4</sup> (toliau – CK), įsigaliojusiam 2001 m. liepos 1 dieną. Franšizės sutarčiai CK skirtas šeštos knygos XXXVII skyrius (6.766–6.779 straipsniai), jis franšizės sutartį sureglamentuoja gana negausiai, palieka didelę laisvę šalims nustatyti tarpusavio įsipareigojimus sutartyje.

Viena iš franšizės sutarties ypatybių yra ta, kad joje nustatomi tam tikri šalių įsipareigojimai nekonkuruoti, todėl, be CK, kuris yra vienintelis teisės aktas, tiesiogiai reglamentuojantis franšizės sutartį, būtina remtis ir Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymu<sup>5</sup> (toliau – Konkurencijos įstatymas) bei jį detalizuojančiais poįstatyminiais teisės aktais. Be to, franšizės sutartimi yra perduodamos teisės į pramoninę nuosavybę, taigi franšizės sutarčiai taip pat svarbūs ir pramoninę nuosavybę reglamentuojantys teisės aktai. CK numato reikalavimą registruoti franšizės sutarties sudarymo faktą, todėl nagrinėjant franšizės sutartį būtina aptarti ir registravimo procedūrą nustatančius teisės aktus. Be to, ši sutartis yra atlygintinė, todėl negalima neatsižvelgti ir į mokesčių teisės normas. Taip pat pažymėtina, kad franšizės sutartis labai dažnai turi užsienio elementą, todėl sudarant franšizės sutartį svarbu vadovautis ir tarptautinės teisės bei Europos Sąjungos teisės normomis.

---

<sup>4</sup> Valstybės Žinios, 2000, Nr.: 74-2262;

<sup>5</sup> Valstybės Žinios. 1999, Nr. 30-856.

## 2.1. FRANŠIZĖS SUTARTIS

Franšizės sutarties apibrėžimą pateikia CK 6.766 str. 1 d.:

*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 franšizės davėjui, visuma (teise į firmos vardą, teise į prekių ar paslaugų ženklą, teise į saugomą komercinę (gamybinę) informaciją ir kt.), o kita šalis įsipareigoja už tai mokėti sutartyje nustatytą atlyginimą.*

Ši CK norma pateikia franšizės sutarties šalių pavadinimus. Šalis, suteikianti teises, pagal franšizės sutartį čia yra vadinama teisių turėtoju, o šalis, gaunanti teises, – naudotoju. Šiame žinyne paprastumo dėlei šalis, suteikianti teises pagal franšizės sutartį, bus vadinama franšizės davėju, o šalis, gaunanti teises pagal franšizės sutartį, bus vadinama franšizės gavėju.

CK 6.766 str. 1 d. įtvirtina franšizės sutarties požymius. Franšizės sutartis yra sudaryta konsensuso pagrindu, šalių teisės ir pareigos atsiranda nuo sutarties sudarymo, o ne konkrečių veiklų atlikimo, dažniausiai ji yra dvišalė ir visais atvejais atlygintina. Taip pat franšizės sutartis gali būti sudaryta tam tikram terminui arba neterminuotai. Franšizės sutartis yra abipusiai naudingas susitarimas, nes franšizės gavėjas franšizės sutartimi įgauna galimybę pasinaudoti žinomu prekės ženklu, gamybos metodu, dalykine reputacija ir t. t. – dalykais, kuriems įgyti reikia nemažai laiko ir investicijų. Pradedant verslą, galimybė naudotis jau reputaciją turinčiu prekės ženklu ar patentu yra labai didelis privalumas. Savo ruožtu franšizės davėjas be jokių investicijų (franšizės sutartimi paprastai franšizės davėjas suteikia tik teises, o patalpų įrengimą ir kitus verslui būtinus dalykus savo lėšomis atlieka franšizės gavėjas) plečia savo prekės ženklo ar įmonės tinklą, daro jį žinomesnį, gali naudotis masto ekonomijos privalumais.

Doktrinoje dažniausiai išskiriamos trys franšizės sutarčių rūšys:

- 1) dėl *paslaugų franšizės*, kai franšizės gavėjas, naudodamasis jam suteiktomis išimtinėmis teisėmis ir remdamasis franšizės davėjo pateiktais nurodymais, teikia paslaugas;
- 2) sutartis dėl *gamybos franšizės*, kai franšizės gavėjas pats pagal franšizės davėjo pateiktus nurodymus gamina prekes ir vėliau šias prekes, įprastai paženklintas franšizės davėjo prekių ženklu, parduoda;
- 3) sutartis dėl *platinimo franšizės*, kai franšizės gavėjas parduoda prekes (dažniausiai šios prekės pagamintos franšizės davėjo arba įsigytos iš franšizės davėjo nurodytų asmenų) konkrečioje prekių parduotuvėje, pažymėtoje franšizės davėjo prekės ženkluais<sup>6</sup>.

Be šių sutarčių, dar gali būti išskiriamos ir sutartys dėl franšizės viešojo maitinimo sektoriuje. Sutarties rūšies išskyrimas svarbus tuo, kad kiekvienai rūšiai būdingi požymiai, leidžiantys ją priskirti prie vertikalių, horizontalių ar mišrių susitarimų, kas yra labai svarbu konkurencijos teisės prasme. Paslaugų franšizės sutartis dėl šalių padėties rinkoje laikytina horizontaliu susitarimu, gamybos franšizės sutartis taip pat laikytina horizontaliu arba mišriu susitarimu, o platinimo franšizės sutartis laikytina vertikaliu susitarimu<sup>7</sup>.

Kalbant apie franšizės sutarties sampratą, taip pat svarbu aptarti jos atribojimą nuo kitų sutarčių rūšių. Franšizės sutartis yra artimiausia licencijos ir platinimo (angl. distribution) sutartims. Nuo licencijos sutarties franšizės sutartis skiriasi dalyko platumu: licencijos sutartis tik suteikia teisę naudotis tam tikra intelektine nuosavybe, o franšizės sutartis ne tik suteikia teisę naudotis intelektine nuosavybe, bet ir labai detalčiai nustato jos panaudojimo būdą. Franšizės sutartimi tarsi suteikiama licencija naudoti visą verslo modelį.

Nuo platinimo sutarties franšizė skiriasi tuo, kad platinimo sutartimi gamintojas perduoda platintojui prekes, bet jokios intelektinės nuosavybės teisės nėra perduodamos ir platintojas veikia nepriklausomai nuo gamintojo, tuo

<sup>6</sup> Civilinė teisė. Prievolių teisė. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2004, p. 465.

<sup>7</sup> Apie vertikalius ir horizontalius susitarimus plačiau skirsnyje „Konkurencijos teisė“.

tarpu franšizės sutartis numato griežtą prekių platintojo kontrolę ir nustato sąlygas, kurių turi laikytis franšizės gavėjas. Kartais platinimo sutartimi gamintojas leidžia platintojui naudotis ir prekės ženklu, bet šios sutarties dalykas savo platumu vis vien neprilygsta franšizės sutarties dalykui.

## 2.2. FRANŠIZĖS SUTARTIES ŠALYS

Franšizės sutarties šalims CK kelia reikalavimą, kad sutarties šalimis gali būti tik įmonės (verslininkai) (6.766 str. 3 d.). Įmonės apibrėžimas buvo pateiktas Lietuvos Respublikos įmonių įstatyme<sup>8</sup>, jo 2 straipsnyje buvo įtvirtinta, kad įmonė yra savo firmos vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei-ūkiniai veiklai, bet šis įstatymas nuo 2004 m. sausio 1 d. pripažintas netekusiu galios Lietuvos Respublikos įmonių įstatymo, jį keitusių bei su juo susijusių įstatymų pripažinimo netekusiais galios įstatymu<sup>9</sup>. Įmonės apibrėžimą pateikia dabar galiojantis Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas<sup>10</sup>, o jo 2 straipsnis įtvirtina, kad įmonė – juridinis asmuo, vykdamas ūkinę komercinę veiklą. Panašus įmonės apibrėžimas pateikiamas ir doktrinoje, kur įmonė apibrėžiama kaip susivienijimas, užsiimantis ūkine komercine veikla arba veikla, kuria siekiama naudoti jos steigėjams<sup>11</sup>. Apibendrintai galima teigti, kad įmonė šios CK nuostatos prasme – tai privatus juridinis asmuo. Šio metu Lietuvoje yra šie privatus juridiniai asmenys: akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė<sup>12</sup>, individuali įmonė<sup>13</sup>, kooperatinė bendrovė (kooperatyvas)<sup>14</sup>, komanditinė ūkinė bendrija, tikroji ūkinė bendrija<sup>15</sup> ir žemės ūkio bendrovė<sup>16</sup>. Franšizės sutarčiai sudaryti tinkamiausi yra uždarnosios akcinės bendrovės bei akcinės bendrovės teisinės formos juridiniai asmenys.

---

<sup>8</sup> Valstybės žinios, 1990, Nr. 14-395.

<sup>9</sup> Valstybės žinios, 2003, Nr. 123-5576.

<sup>10</sup> Valstybės žinios, 1998, Nr. 109– 2993.

<sup>11</sup> Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. Antroji knyga. Asmenys. Vilnius: Justitia, 2001, p. 94.

<sup>12</sup> Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas, Valstybės žinios, 2000, Nr. 64-1914.

<sup>13</sup> Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymas, Valstybės žinios, 2003, Nr. 112-4991.

<sup>14</sup> Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas, Valstybės žinios, 1993, Nr. 20-488.

<sup>15</sup> Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas, Valstybės žinios, 2003, Nr. 112-4990.

<sup>16</sup> Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymas, Valstybės žinios, 1991, Nr. 13-328.

Verslininko sąvoką taip pat pateikia minėtas Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, jo 2 straipsnio 14 dalyje nustatyta, kad verslininkas – fizinis asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka verčiasi ūkine komercine veikla (įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą). Tai gi apibendrinant galima teigti, kad franšizės sutarties šalimi (tiek franšizės davėju, tiek franšizės gavėju) gali būti ir verslu besiverčiantis fizinis asmuo, ir juridinis asmuo.

Kaip minėta anksčiau, įstatymas formaliai leidžia franšizės šalimi būti fiziniam asmeniui, kuris verčiasi ūkine komercine veikla (verslininkas), bet praktiškai įgyvendinant šią nuostatą neišvengiamai susiduriama su keletu sunkumų.

### 2.3. SUTARTIES FORMA IR JOS REGISTRAVIMAS

CK 6.767 straipsnis numato, kad franšizės sutartis turi būti rašytinė, ir rašytinės formos nesilaikymas daro franšizės sutartį negaliojančią. Taip pat šis straipsnis nustato reikalavimą registruoti franšizės sutartį. Kitaip nei rašytinės formos nesilaikymas, franšizės sutarties neįregistravimas nepadaro jos negaliojančios. Registracijos nebuvimas tik atima galimybę panaudoti franšizės sutartį prieš trečiuosius asmenis (ne sutarties šalis), bet franšizės sutarties šalių tarpusavio santykiuose franšizės sutartis galioja visa apimtimi net ir neįregistruota.

Franšizės sutartis yra registruojama juridinių asmenų registre, kuriame yra įregistruotas franšizės davėjas. Jei franšizės davėjas yra įregistruotas užsienio valstybėje, franšizės sutarties sudarymo faktas turi būti registruojamas juridinių asmenų registre, kuriame įregistruotas franšizės gavėjas (CK 6.767 str. 2 d.).

Juridinių asmenų registro nuostatų<sup>17</sup> 17.16. punkte nustatyta, kad registruojami tokie duomenys: 1) franšizės ar subfranšizės sutarties sudarymo, pakeitimo ir pabaigos faktai; 2) sutarties sudarymo, pakeitimo ir pabaigos datos; 3)

<sup>17</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1407 „Dėl juridinių asmenų registro įsteigimo ir juridinių asmenų registro nuostatų patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2003, Nr. 107-4810.

duomenys apie sutarties šalis; 4) sutarties dalykas. Dokumentus registruoti minėtus faktus teikia juridinio asmens valdymo organai arba jų įgalioti asmenys, jeigu kitaip nenumatyta įstatymuose ar juridinio asmens steigimo dokumentuose (Juridinių asmenų registro nuostatų 32.2. punktas). Juridinis asmuo (franšizės davėjas) arba juridinis asmuo (franšizės gavėjas), sudaręs franšizės ar subfranšizės sutartį arba susitarimą dėl franšizės ar subfranšizės sutarties pakeitimo, Juridinių asmenų registro tvarkytojui pateikia šiuos dokumentus:

- 1) prašymą įregistruoti franšizės ar subfranšizės sutarties sudarymo ar pakeitimo faktą;
- 2) franšizės ar subfranšizės sutarties nuorašą arba franšizės ar subfranšizės sutarties pakeitimo nuorašą;
- 3) dokumentą, patvirtinantį, kad sumokėtas atlyginimas už registravimą.

Juridinių asmenų registro tvarkytojas franšizės ar subfranšizės sutarties pabaigos faktą registruoja taip:

- 1) jeigu buvo sudaryta terminuota franšizės ar subfranšizės sutartis, Juridinių asmenų registro tvarkytojas registruoja franšizės ar subfranšizės sutarties pabaigą ne vėliau kaip kitą darbo dieną po to, kai pasibaigia terminas, ir raštu praneša apie tai franšizės sutarties šalims;
- 2) jeigu franšizės ar subfranšizės sutartis pasibaigia, išskyrus atvejį, kai pasibaigia terminuotos franšizės ar subfranšizės sutarties terminas, franšizės davėjas arba franšizės gavėjas pateikia Juridinių asmenų registro tvarkytojui prašymą įregistruoti franšizės ar subfranšizės sutarties pabaigos faktą.

Juridinių asmenų registro tvarkytojas, gavęs anksčiau nurodytus dokumentus, ne vėliau kaip per 5 darbo dienas priima sprendimą dėl franšizės ar subfranšizės sutarties sudarymo, pakeitimo ar pabaigos fakto registravimo ir įregistruoja atitinkamus duomenis. Franšizės ar subfranšizės sutarties sudarymo, pakeitimo ar pabaigos faktai registruojami įrašant atitinkamus Juridinių asmenų registro duomenis franšizės davėjui (t. y. prie įprastų juridinio as-

mens domenų nurodoma, kad yra sudaryta, pakeista ar pasibaigė franšizės ar subfranšizės sutartis, kurioje tas juridinis asmuo yra franšizės davėjas). Jeigu franšizės davėjas yra užsienio valstybėje, registruojami teisių franšizės gavėjo duomenys.

Viena iš franšizės sutartimi perduodamų teisių yra teisė franšizės gavėjui savo veikloje naudoti franšizės davėjo prekės ženklus, dizainą ar kitus pramoninės nuosavybės objektus. Tokiu atveju franšizės sutartis taip pat turi būti įregistruota institucijoje, registruojančioje pramoninės nuosavybės objektus ir teises į juos (CK 6.767 str. 3 d.). Lietuvoje visas teises į pramoninės nuosavybės objektus registruoja Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras (toliau – Patentų biuras) (Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro nuostatų, patvirtintų Lietuvos Respublikos Teisingumo ministro įsakymu „Dėl Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro nuostatų patvirtinimo“<sup>18</sup> 8.2 p.). Tačiau nei Prekių ženklų registracijos taisyklės<sup>19</sup>, nei Dizaino registracijos taisyklės<sup>20</sup>, nei Pუსlaidininkinių gaminių topografijų registravimo taisyklės<sup>21</sup> nenumato galimybės registruoti franšizės sutartį. Visi šie teisės aktai numato galimybę registruoti tik dviejų rūšių sutartis: dėl teisių perleidimo ir licencines. Kadangi anksčiau minėta CK nuostata reikalauja įregistruoti franšizės sutarties, kuria perduodamos teisės į pramoninės nuosavybės objektą, sudarymo faktą, o franšizės sutarties sąlygos, kurios numato leidimą naudotis teisėmis į pramoninės nuosavybės objektą, savo esme atitinka licenciją, franšizės sutarties sudarymo faktą pagal analogiją reikėtų registruoti ta pačia tvarka, kaip ir licencinę sutartį.

Taip pat pažymėtina, kad Patentų įstatymo 34 str. numato tik licencinės sutarties registravimo galimybę, bet jokie poįstatyminiai teisės aktai nedetalizuoja licencinės sutarties sudarymo fakto registracijos procedūros. Šiuo atveju, kai franšizės sutartimi yra perduodamos teisės į išradimą, taip pat reikėtų taikyti teisės analogiją ir franšizės sutarties sudarymo faktą registruoti pagal kitai

<sup>18</sup> Valstybės žinios, 2006, Nr. 35-1266.

<sup>19</sup> Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro direktoriaus įsakymas „Dėl Prekių ženklų registracijos taisyklių ZR/03/2004 patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2004, Nr. 98-3679.

<sup>20</sup> Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro direktoriaus įsakymas „Dėl Dizaino registracijos taisyklių DR/03/2004 patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2004, Nr. 179-6657.

<sup>21</sup> Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro direktoriaus įsakymas „Dėl Pუსlaidininkinių gaminių topografijų registravimo taisyklių patvirtinimo“, Valstybės žinios, 1999, Nr. 38-1194.

pramonei nuosavybei nustatytą tvarką.

Lietuvos teisės aktai nepateikia atsakymo, ar turi būti registruotas franšizės sutarties sudarymo faktas, jei franšizės sutartimi perduodamos teisės naudotis pramoninės nuosavybės objektu, kuris yra registruotas ne Lietuvos Respublikoje. Kadangi užsienyje registruoto pramoninės nuosavybės objekto įstatymai registruoti nereikalauja, manytina, kad franšizės sutarties, kai jos objektas yra ne Lietuvos Respublikoje registruotas pramoninės nuosavybės objektas, papildomai registruoti pramoninę nuosavybę registruojančiame registre Lietuvoje nereikia, nors pažodžiui įstatymo aiškinimas nepateikia tokio konkretaus atsakymo. Tikėtina, kad franšizės sutarties sudarymo faktą reikėtų registruoti tos valstybės pramoninės nuosavybės registre, kur yra įregistruotas ir atitinkamas pramoninės nuosavybės objektas. Tačiau šį klausimą reguliuoja užsienio teisės normos ir jis nepriklauso Lietuvos jurisdikcijai.

Atkreiptinas dėmesys, kad pasibaigus vienai iš išimtinių franšizės sutarties teisių, bet sutarčiai toliau galiojant, sutarties sudarymo faktas turi būti perregistruotas (CK 6.779 str. 2 d.)

## 2.4. FRANŠIZĖS REGLAMENTAVIMAS IR KONKURENCIJOS TEISĖ

Kaip jau minėta, franšizės sutartis gali numatyti įvairius ir franšizės davėjo, ir franšizės gavėjo veiklos apribojimus. Tačiau nustatant tokius apribojimus kaip veiklos teritorija ar veiklos sritis kyla santykio su konkurencijos teisės normomis klausimas.

CK 6.772 str. 1 d. numato, kad šalys gali sutartyje numatyti tik tokias konkurenciją ribojančias sąlygas, kurių nedraudžia konkurencijos teisė. Taigi vertinant, ar franšizės sutartyje numatyti apribojimai yra leistini, būtina kiekvieną kartą analizuoti Lietuvos Respublikos konkurencijos teisės normas, remiantis pirmiausia Konkurencijos įstatymu. Konkurencijos įstatymo 5 str. numato susitarimus, kurie yra laikomi ribojančiais konkurenciją:

- 1) susitarimas tiesiogiai ar netiesiogiai nustatyti (fiksuoti) tam tikros prekės kainas arba kitas pirkimo ar pardavimo sąlygas;
- 2) susitarimas pasidalyti prekės rinką teritoriniu pagrindu, pagal pirkėjų ar tiekėjų grupes ar kitu būdu;
- 3) susitarimas nustatyti tam tikros prekės gamybos ar pardavimo kiekius, taip pat riboti techninę pažangą ar investicijas;
- 4) susitarimas panašaus pobūdžio sutartyse taikyti nevienodas (diskriminacines) sąlygas atskiriems ūkio subjektams ir tuo sudaryti jiems skirtingas konkurencijos sąlygas;
- 5) susitarimas iš kitų ūkio subjektų reikalauti papildomų įsipareigojimų, kurie pagal savo komercinį pobūdį ar paskirtį nėra tiesiogiai susiję su sutarties objektu.

CK 6.772 str. 4 d. numato dvi franšizės sutarties sąlygas, kurios pripažįstamos prieštaraujančiomis konkurencijos teisės normoms ir yra negaliojančios ab initio:

- 1) sąlygos, suteikiančios teisę franšizės davėjui nustatyti franšizės gavėjo gaminamų prekių ar atliekamų darbų, ar teikiamų paslaugų kainas arba jų minimalų dydį;
- 2) sąlygos, suteikiančios franšizės gavėjui teisę parduoti prekes, atlikti darbus ar teikti paslaugas tik tam tikros kategorijos pirkėjams (užsakovams) arba tik pirkėjams (užsakovams), gyvenantiems franšizės sutartyje nustatytoje teritorijoje.

Pastarąją sąlygą reikia skirti nuo veiklos teritorijos apribojimo, numatyto CK 6.766 str. 2 d., kuris yra leidžiamas.

Taip pat CK 6.772 str. 2 d. nustato pavyzdinį sąrašą apribojimų, kuriuos, jei apribojimus nustatančios sąlygos atitinka konkurencijos teisės nuostatas, šalis gali numatyti franšizės sutartyje:

- 1) franšizės davėjo prievolę nesuteikti kitiems asmenims analogiškų išimtinių teisių visumos naudoti toje pačioje teritorijoje, kaip ir franšizės gavėjas, arba franšizės davėjo prievolę pačiam nevykdyti analogiškos veiklos toje pačioje teritorijoje;
- 2) franšizės gavėjo prievolę nekonkuruoti su franšizės davėju sutartyje nustatytoje teritorijoje toje verslo srityje, kurioje franšizės gavėjas veikia naudodamasis jam suteiktomis teisėmis;
- 3) draudimą franšizės gavėjui sudaryti franšizės sutartis dėl analogiškų teisių su franšizės davėjo konkurentais (potencialiais konkurentais);
- 4) franšizės gavėjo prievolę derinti su franšizės davėju komercinių patalpų, nustatytų sutartyje, išdėstymą ir jų išorės bei vidaus apipavidalinimą.

*Akivaizdu, kad Konkurencijos įstatymo prasme galima kvestionuoti iš esmės visus CK 6.772 str. 2 d. numatytus konkurencijos apribojimus. Tačiau Konkurencijos įstatymo 6 str. 1 d. yra numatyta bendroji išimtis, kada Konkurencijos įstatymo 5 str. nustatyti ribojimai netaikomi. Jie nėra taikomi, jei susitarimas skatina techninę ar ekonominę pažangą arba pagerina prekių gamybą ar paskirstymą ir taip sudaro galimybes vartotojams gauti papildomos naudos, taip pat jeigu:*

- 1) susitariančiųjų šalių veiklai nesukelia apribojimų, kurie nėra būtini šiame straipsnyje nurodytiems tikslams pasiekti;
- 2) nesuteikia susitarimo šalims galimybės riboti konkurenciją didelėje atitinkamos rinkos dalyje.

Susitarimas, atitinkantis šias sąlygas, galioja nuo sudarymo momento (*ab initio*). Kilus ginčui, ar toks susitarimas atitinka aukščiau išvardytas sąlygas, pareiga įrodyti, kad atitinka, tenka tai susitarimo šaliai, kuri naudojasi šia išimtimi (Konkurencijos įstatymo 6 str. 2 d.).

Franšizės sutartis leidžia įmonėms plėstis į naujas rinkas, o tai savo ruožtu reiškia investicijas ir verslo plėtrą, kas skatina valstybės ekonomikos augimą. Be to, gamybinė ir platinimo franšizės neabejotinai pagerina prekių gamybą ir

platinimą. Iš viso to darytina išvada, kad franšizės sutartis, jei ji nepažeidžia esminių konkurencijos teisės draudimų (nenustato kainų ar negarantuoja dominuojančios padėties rinkoje), patenka į bendrąją išimtį.

Be to, Konkurencijos įstatymas numato Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos (toliau – Konkurencijos taryba) kompetenciją priimti teisės aktus, kurie nustatytų susitarimų grupes ir sąlygas, kurios pripažįstamos atitinkančiomis Konkurencijos įstatymo 6 str. 1 d. numatytus bendrosios išimties reikalavimus ir kurioms netaikomas Konkurencijos įstatymo 5 str. Vienas iš tokių nutarimų yra Konkurencijos tarybos 2000 m. sausio 13 d. nutarimas „Dėl Reikalavimų ir sąlygų susitarimams, kurie dėl savo mažareikšmio poveikio negali itin riboti konkurencijos, patvirtinimo“<sup>22</sup>, kuris įtvirtina vertikalinių, horizontalinių bei mišrių susitarimų sąvokas konkurencijos teisės prasme. Šio nutarimo 2 punkte nurodyta, kad:

*Vertikalusis susitarimas – susitarimas tarp dviejų ar daugiau ūkio subjektų, kurių kiekvienas veikia skirtingame prekės gamybos ar platinimo lygmenyje ir kuris apima prekių pirkimo, pardavimo ar perpardavimo sąlygas.*

*Horizontalusis susitarimas – susitarimas tarp dviejų ar daugiau ūkio subjektų, kurių kiekvienas veikia tame pačiame prekės gamybos ar platinimo lygmenyje ir kuris apima prekių pirkimo, pardavimo ar perpardavimo sąlygas.*

*Mišrusis susitarimas – susitarimas, turintis vertikaliojo ir horizontaliojo susitarimo požymių.*

Nustatyti franšizės susitarimo rūši svarbu konkurencijos teisės požiūriu, nes konkurencijos teisė, numatydama išimtį iš draudimų riboti konkurenciją, paprastai nustato, kokiems (vertikaliems ar horizontaliems) susitarimams išimtis yra taikoma. Franšizės sutartys gali būti labai įvairios ir negalima iš karto pasakyti, koks (vertikalus, horizontalus ar mišrus) tai susitarimas. Kiekvienu atveju reikia analizuoti franšizės sutarties sąlygas ir šalių tarpusavio padėtį.

Konkurencijos tarybos 1999 m. gruodžio 27 d. nutarimo Nr. 38 „Dėl bendro-

<sup>22</sup> Valstybės žinios, 2000, Nr. 6-176.

sios išimties suteikimo vertikaliesiems susitarimams taikant Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 5, 6 ir 7 straipsnius<sup>23</sup> 17 punktą nustatė, kad „franšizės susitarimas – vertikalusis susitarimas, pagal kurį viena susitarimo šalis (franšizės davėjas) už tiesioginį ar netiesioginį finansinį atlyginimą suteikia kitai susitarimo šaliai (franšizės gavėjui) teisę naudotis franšize, t. y. pramoninės ir intelektualinės nuosavybės teisėmis, susijusiomis su susitarime nurodytų prekių pavadinimu, ženklu, dizainu, autorinėmis teisėmis, know-how ar patentais, turint tikslą prekes parduoti ar perparduoti“. Taigi šis nutarimas įtvirtino, kad prekybinė franšizė yra vertikalus susitarimas.

Tačiau galima ir kita situacija. Pavyzdžiui, franšizės sutarties viešojo maitinimo sektoriuje atveju dažnai franšizės davėjas negamina jokios produkcijos. Franšizės sutartis tik nustato tam tikrus tiekėjus, iš kurių visas franšizės tinklas perka produktus, bei reikalavimus patiekalų receptūrai, patalpų įrengimui ir t. t. Tokiu atveju susitarimas traktuotinas kaip horizontalusis.

Minėtas nutarimas įtvirtino ne tik prekybinės franšizės, kaip vertikaliojo susitarimo, sąvoką, bet ir nemažai konkurencijos teisės išimčių, taikomų vertikaliesiems susitarimams. Tačiau 2004 m. rugsėjo 11 d. įsigaliojo Konkurencijos tarybos nutarimas „Dėl susitarimų, tenkinančių Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 6 straipsnio 1 dalies sąlygas, ir dėl kai kurių Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nutarimų pripažinimo netekusiais galios“<sup>24</sup>, kuris pripažino netekusiu galios anksčiau minėtą nutarimą ir nustatė, kad vertikalieji susitarimai, kuriems Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos 1999 m. gruodžio 27 d. nutarimu Nr. 38 „Dėl bendrosios išimties suteikimo vertikaliesiems susitarimams taikant Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 5, 6 ir 7 straipsnius“ buvo suteikta bendroji išimtis, laikomi tenkinančiais Konkurencijos įstatymo 6 straipsnio 1 dalies sąlygas iki 2004 m. gruodžio 1 dienos. Be to, šio nutarimo priede buvo išvardytas sąrašas Europos Bendrijų Komisijos reglamentų, kuriais reikia vadovautis taikant konkurencijos teisės išimtis, taigi nuo 2004 m. gruodžio 1 d. sprendžiant, ar franšizės sutarties nuostatos neprieštarauja konkurencijos teisės normoms, reikia vadovautis Konkurencijos tarybos nutarimo „Dėl susitarimų, tenkinančių Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 6 straipsnio 1 dalies sąlygas, ir dėl kai

<sup>23</sup> Valstybės žinios, 1999, Nr. 110-3253.

<sup>24</sup> Valstybės žinios, 2004, Nr. 137-5027.

kurių Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nutarimų pripažinimo netekusiais galios“ priede išdėstytais Europos Sąjungos teisės aktais. Iš jų franšizės sutarčiai reikšmingi:

- 1) 1999 m. gruodžio 22 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 2790/1999 dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo vertikaliųjų susitarimų ir suderintų veiksmų grupėms<sup>25</sup>;
- 2) 2000 m. lapkričio 29 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 2658/2000 dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo specializacijos susitarimų grupėms<sup>26</sup>;
- 3) 2000 m. lapkričio 29 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 2659/2000 dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros susitarimų grupėms<sup>27</sup>;
- 4) 2002 m. liepos 31 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 1400/2002 dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo vertikaliųjų susitarimų ir suderintų veiksmų rūšims motorinių transporto priemonių sektoriuje<sup>28</sup>;
- 5) 2004 m. balandžio 27 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 772/2004 dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo tam tikroms technologijų perdavimo susitarimų grupėms<sup>29</sup>.

Pažymėtina, kad pagal Konkurencijos tarybos nutarimo „Dėl susitarimų, tenkinančių Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 6 straipsnio 1 dalies sąlygas, ir dėl kai kurių Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nutarimų pripažinimo netekusiais galios“ 1 punktą, taikant šį nutarimą, metinės apyvartos dydžiai, reglamentuose išreikšti eurai, mažinami 10 kartų.

Šiuose reglamentuose nustatyti susitarimams keliami reikalavimai, kurie suteikia teisę į bendrąją išimtį (*block exemption*), numatytą Konkurencijos įsta-

---

<sup>25</sup> Official Journal L: 1999-12-29, Nr. 336-21.

<sup>26</sup> Official Journal L: 2000-12-05, Nr. 304-3.

<sup>27</sup> Official Journal L: 2000-12-05, Nr. 304-7.

<sup>28</sup> Official Journal L: 2002-08-01, Nr. 203-30.

<sup>29</sup> Official Journal L: 2004-04-27, Nr. 123-11.

<sup>30</sup> Valstybės žinios, 2004, Nr. 2-2.

tymo 6 str. 1 d. bei Konsoliduotos Europos Bendrijos steigimo sutarties<sup>30</sup> 81 str. 1 d. Kaip jau minėta, franšizės sutarčių gali būti labai įvairių, taigi kiekvienu atskiru atveju reikia analizuoti franšizės sutarties nuostatas ne tik Lietuvos, bet ir Europos Sąjungos konkurencijos teisės požiūriu.

# 3 FRANŠIZĖS PARDAVIMAS (DAVIMAS)

Franšizavimo verslo modelis yra taikomas daugybėje verslo sričių. Sunku būtų sudaryti baigtinį sąrašą. O ir sudarius tokį sąrašą, reikėtų nuolat jį atnaujinti. Tarptautinė franšizės asociacija (International Franchise Association) – franšizės davėjų ir gavėjų asociacija Jungtinėse Amerikos Valstijose – išskiria net 75 tokių verslo sričių kategorijas.

Pagrindinės franšizės veiklos sritys – mažmeninės prekybos parduotuvės, viešbučiai, restoranai, valgyklos ir kitos maitinimo įmonės, automobilių nuoma, automobilių remontas ir jų aptarnavimas, spausdinimas ir kopijavimas, cheminis valymas, kirpyklos, grožio salonai, namų vidaus įrengimas etc. Tokios pasaulyje gerai žinomos kompanijos kaip „McDonald’s“, „Holiday Inn“, „Dunkin’ Donuts“, „Burger King“, „ServiceMaster“, „Budget Rent a Car“, „Kentucky Fried Chicken“ (KFC) ar „Pizza Hut“ tapo franšizės verslo sinonimais.

### 3.1. PLĖTROS FRANŠIZĖS BŪDU GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS – FRANŠIZĖS „UŽ“ IR „PRIEŠ“

Pirkti franšizę ar steigti savo verslą savarankiškai? Kurti franšizę ar atidarinėti savo filialus ir plėtoti verslą jiems padedant? Šie klausimai yra per daug individualūs, kad būtų galima iš karto atsakyti į juos. Kaip ir bet kuris verslo formatas, franšizavimas turi savo akivaizdžius privalumus ir aiškius minusus. Norėdami suprasti, kuris variantas tinkamesnis jums, turite atlikti detalią analizę. Ir potencialiems franšizės davėjams, ir potencialiems franšizės gavėjams svarbu turėti pradinius duomenis.

#### **Franšizės turėjimo privalumai**

- ☞ Franšizės gavėjas turi nepriklausomą įmonę ir naudojasi tam tikra laisve, valdydamas savo verslą.
- ☞ Dažniausiai gavėjas, prisijungęs prie franšizės tinklo, gauna jau žinomą prekinį vardą. Solidžiam teigiamam žinomumui sukurti reikia dirbti ne vienus metus.
- ☞ Franšizės gavėjo šansai sėkmei (palyginti su naujo verslo steigėju) yra didesni, nes jis gauna jau patikrintas verslo koncepcijas ir patyrusių specialistų sukurtas metodikas.
- ☞ Klientus lengviau pritraukti, nes visame tinkle yra kokybės ir kompetencijos reikalavimai ir standartai, kurių reikalauja franšizės sutartis.
- ☞ Franšizės gavėjas gauna palaikymą: apmokymus, reklamą, rinkodarą, rinkotyra, kartais papildomas finansavimo galimybes, verslo valdymo metodikas, techninį palaikymą, einamą priežiūrą ir konsultacijas. Jei tinklas yra pakankamai didelis, jo nariai įgauna didesnę perkamąją galią ir atitinkamai mažesnes prekių ir paslaugų kainas.

#### **Franšizės turėjimo minusai**

- ☞ Franšizės gavėjas nėra visiškai laisvas priimti svarbiausius sprendimus. Franšizės gavėjo padalinys turi atitikti tinklo reikalavimus.

Franšizės gavėjas neturi stipraus balso formuojant prekių paslaugų asortimentą ir kainininkus. Veikla yra geografiškai apribota.

- ⌘ Be startinio franšizės mokesčio, yra ir kiti: reklamos, periodiniai ir t. t.
- ⌘ Prasti franšizės davėjo arba kito franšizės gavėjo rezultatai ar neteisi veiksmai gali turėti neigiamos įtakos visiems franšizės tinklo nariams.
- ⌘ Franšizės sutarties galiojimo terminas yra ribojamas ir dauguma sutarties punktų gali būti nediskutuotini.

## 3.2. FRANŠIZĖS SISTEMOS KŪRIMAS

Franšizių atsiradimą sąlygoja skirtingos priežastys. Kaip franšizės gavėjas turi savo priežasčių pirkti franšizę, taip ir franšizės sistemos kuriamos su tam tikru tikslu ir dėl tam tikrų priežasčių.

Franšizės tinklas leidžia didinti franšizės davėjo pardavimus, pasinaudoti svetimu kapitalu plėtrai, šiems franšizės gavėjams padedant stiprinti įvaizdį, mažinti perkamų prekių ir paslaugų savikainas. Taip pat tai papildoma galimybė parduoti savo patirtį, žinias, verslo paslaptis (know-how). Ir apskritai gaunamas pakankamai vertingas mišinys, kurį galima keisti atsižvelgiant į ekonominę situaciją.

Suprantama, kad prieš atsirandant franšizės gavėjui turi atsirasti franšizės davėjas, kuris sukurs franšizės sistemą. Kad ir kaip teisininkai akcentuotų franšizės sutarties svarbą, vien teisinių dokumentų franšizei neužtenka. Taip, sutartis yra labai svarbi ir neatsiejama franšizės dalis. Tačiau franšizavimas yra verslo formatas ir viskas prasideda nuo to, kad priimamas sprendimas plėsti verslą.

Pasamdžius aukštos kvalifikacijos specialistus, sukurti franšizę yra įmanoma beveik bet kokio verslo pagrindu. Klausimas, ar tai ekonomiškai racionalu? Ar

franšizės modelis yra geriausias sprendimas konkretaus verslo plėtrai?

Perspektyvi franšizė gimsta, jei yra gera verslo koncepcija, kuri neša pelną ir kurią galima tiražuoti apmokius kitus žmones. Tačiau praktiškai pasitaiko atveju, kai franšizė yra kuriama turint tik pradinę verslo koncepciją arba neseniai veikiančią verslą, be aiškios pelningumo ir investicijų gražos istorijos.

Šio leidinio tikslas yra supažindinti su franšizės verslo modeliu ir padidinti susidomėjimą franšize. Todėl siekdami išvengti franšizių pusfabrikačių atsiradimo Lietuvoje po šio leidinio išleidimo, pateiksime tik pagrindinius žingsnius, kurie turėtų būti padaryti norint sukurti franšizę. Pažymėsime, kad net didžiausios užsienio kompanijos samdo profesionalius ekspertus, kurdamos ir modernizuodamos įvairius franšizės elementus. Sukurti franšizę yra sunkiau, negu ją parduoti. O dar sunkiau užtikrinti jos sėkmę, jei franšizė nebuvo kuriama profesionaliai.

### **Pagrindiniai žingsniai kuriant franšizę**

☞ Patikrinti, ar verslas gali būti plėtojamas pasitelkus franšizę.

Rinka visada priims kokybiškas prekes ir paslaugas. Jei produktas (t. y. prekė arba paslauga) yra tai, ko vartotojai nori, ir pateikiamas taip, kaip jis nori, projekto sėkmė labai tikėtina. Kita vertus, ne visi verslai turi galimybes sėkmingai plėstis franšizės būdu. Potencialūs franšizės davėjai privalo įvertinti prekės ar paslaugos paklausą tarp vartotojų. Jei produktas nėra universalus ir jo paklausa tiesiogiai priklauso nuo geografinių, geopolitinių, kultūrinių ar kitų vartotojų ypatybių, vargu ar yra prasmės tęsti franšizės kūrimą. Vienintelė išeitis – modernizuoti produktą.

Kitas veiksmas turėtų būti franšizės plėtros galimybių patikrinimas ir potencialių gavėjų rinkoje buvimas.

Prieš darant dar vieną žingsnį, siekiant nuspręsti, ar reikia kurti franšizę, dera įvertinti verslo sistemą. Tik verslas, kuris yra paremtas sistema, gali būti franšizuojamas. Nėra sistemos – nėra franšizės.

☞ Nustatyti, ar pats potencialus franšizės davėjas yra pasiruošęs franšizės tinklo plėtrai.

Franšizės tinklo sukūrimas ir plėtra reikalauja labai didelių įvairaus pobūdžio investicijų. Planuojantys kurti franšizę turi įsitikinti, kad yra pakankamai žmogiškųjų išteklių. Svarbu ne tiek žmonių buvimas, kiek jų vadybiniai sugebėjimai ir ryžtas ilgam laikui tapti lojaliais franšizės kompanijos darbuotojais. Finansinių išteklių svarba franšizės modelio kūrimui turi būti deramai įvertinta.

⌘ Patikrinti verslo sėkmingumą.

Žinomiausios ir sėkmingiausios franšizės atsirado praėjus pakankamai daug laiko po kompanijos įsteigimo. Norint įsitikinti, kad koncepcija sėkmingai veikia, reikia turėti aiškią pelningumo ir investicijų grąžos istoriją.

Praktinio verslo koncepcijos patikrinimo tikslas yra ne tik gauti finansinius rodiklius, bet ir sukaupti patirtį. Sukaupta patirtis turi būti pakankama nustatyti:

- a) vietas, kur koncepcija veiks, kur ne;
- b) reikalavimus padalinio interjerui, eksterjerui, įmonės prekinių ženklų vizualizacijai;
- c) statybų, remonto kaštus;
- d) verslo sezoniškumą;
- e) konkurencijos mastus ir koncepcijos konkurencinį pranašumą;
- f) rinkodaros metodus;
- g) kainodaros politiką;
- h) tiekimo organizavimo taisykles;
- i) valdymo išlaidas.

⌘ Nustatyti siektinus rezultatus.

Kurdamas ir parduodamas franšizę, franšizės davėjas turi pagrindinį tikslą,

kuris yra didinti savo pajamas plečiant verslą. Potencialūs franšizės davėjai turi apskaičiuoti ir nustatyti minimalius rodiklius, kurie turi būti pasiekti, kad plėtra franšizės modelio pagrindu duotų rezultatus.

Franšizės gavėjas, įsigydamas franšizę, sutinka investuoti nemažai lėšų. Franšizės davėjas, pateikiantis pasiūlymą, turi argumentuotai užbrėžti rodiklius, kurių turi siekti franšizės gavėjas, norinis turėti pelningą verslą.

Abu šie paskaičiavimai turi būti susieti tarpusavyje.

⌘ Sukurti franšizės sistemą.

Verslo valdymo sistemos buvimas dar nereiškia, kad koncepcija yra paruošta franšizavimui. Franšizės sistema bus perduodama franšizės gavėjams. Sistemos dokumentacijos paruošimas ir sistemos perdavimo metodų sukūrimas yra neatsiejama franšizės dalis.

⌘ Sprendimas dėl to, kas kurs franšizę.

Idealiausias atsakymo į šį klausimą variantas yra – bendras potencialaus franšizės davėjo darbas su samdomų ekspertų komanda. Ateityje franšizės davėjas, sukūręs savo franšizę, turės kruopščiai įvertinti savo potencialius franšizės gavėjus. Ir viena iš svarbių franšizės gavėjo savybių yra tinkamas požiūris į darbų paskirstymą, sugebėjimas priimti patarimus ir mokytis naudojant svetimą kompetenciją.

⌘ Teisiniai dokumentai.

Franšizės sutartis ir kiti dokumentai yra labai individualus aspektas. Šių dokumentų rinkinys turi apsaugoti franšizės davėjo interesus, jo intelektinę nuosavybę ir nustatyti aiškias abiejų šalių pareigas. Be jokios abejonės, ruošiant teisinius franšizės dokumentus geriausia pasitelkti teisininko pagalbą. Žinomi atvejai, kai franšizės davėjai, kurie norėdami sutaupyti atsisakė teisininkų konsultacijų kuriant franšizės sutartį, vėliau išleido kelis kartus daugiau teisiams ginčams teismo procesų metu spręsti.

## **Pardavimų strategija ir planas**

Franšizės davėjas, norintis patenkinti rinkos poreikius, turėtų panagrinėti

standartines priežastis, dėl kurių yra perkamos franšizės.

Franšizės gavėjas gali būti a) verslo „naujakurys“, b) norintis reformuoti savo įmonę verslininkas ir c) norinti prisijungti prie didelio tinklo įmonė, siekianti išnaudoti tinklo teikiamas galimybes. Visus juos traukia prekinio ženklo žinomumas, centralizuota struktūra, kuri palengvina problemų sprendimą, konkrečios paslaugos arba prekės kokybė, populiarumas ir patrauklumas, specialistų vykdoma bendra rinkotyra ir rinkodara, nuolatinis tobulinimas ir inovacijos, teisinė ir techninė pagalba.

### 3.3. PIRKĖJŲ ĮVERTINIMAS

Tinkamų franšizės gavėjų pasirinkimas yra labai svarbus sėkmingai franšizės tinklo veiklai. Potencialūs franšizės gavėjai turi būti ne tik patrauklūs kaip finansinių investicijų į tinklo plėtrą šaltinis. Patirtis, energija, suinteresuotumas sėkme yra nemažiau svarbūs.

Užsienio franšizės literatūroje galima surasti daug metodinių patarimų, kaip įvertinti potencialų franšizės gavėją. Deja, nėra jokios metodikos, kuri garantuotų 100 procentų sėkmės.

Pagrindinės gairės yra sukurti nuosavą vertinimo technologiją. Kuo sistemingesnė ir labiau pritaikyta konkrečiai jūsų franšizei ji bus, tuo daugiau šansų, kad jūsų franšizės gavėjai taps sėkmingais franšizės tinklo nariais.

Statistika patvirtina teorinę nuostatą, kad žmonės, turintys nuosavo verslo patirtį, turi daugiau šansų pasiekti gerų rodiklių būdami franšizės gavėjais. Šis aspektas gali būti vienas iš pagrindinių elementų, į kurių analizę turi būti orientuota franšizės gavėjų vertinimo sistema. Ir logiška, jei nuo šios dalies prasidėtų vertinimas.

Vertinimo sistema neturėtų remtis jūsų subjektyviais asmeniniais įspūdziais apie potencialų franšizės davėją. Franšizės gavėjas, kaip franšizės tinklo na-

rys, turi jam priskirtas aiškias funkcijas. Siekiant išvengti galimų klaidų ir subjektivaus įvertinimo, franšizės davėjas turi turėti aiškiai apibrėžtą franšizės gavėjo vaidmens franšizės tinkle apibrėžimą. Toks apibrėžimas turi nustatyti franšizės davėjo funkcijas, tikslus, atsakomybes, partnerystės sąlygas ir perspektyvas.

Antras esminis apibrėžimas yra franšizės gavėjo apibrėžimas, t. y. kokio tipo žmogus ar įmonė geriausiai tinka būti konkrečios franšizės gavėju. Sistema turi leisti vertinti ne tik atskirą potencialų franšizės gavėją, bet ir kiekvieną kandidatą palyginti su kitais. To siekiant, kriterijai, iš kurių susideda tinkamo franšizės gavėjo apibrėžimas, gali būti suskirstyti į kelias grupes. Pavyzdžiui, būtiniausius (kriterijai, kuriuos kandidatas privalo atitikti), pageidautinus (kriterijai, kurių atitikimas būtų privalumas prieš kitus kandidatus).

Parduoti franšizę lengviau, nei ją sukurti. Susitarti dėl franšizės pardavimo sąlygų lengviau, nei surasti franšizės tinklui tinkamą pirkėją. Siekiant įvairiausiškai įvertinti potencialų franšizės gavėją, franšizės davėjas pirmiausia turi surinkti daug informacijos apie kandidatą. Labiausiai paplitęs būdas tai padaryti yra klausimynas. Pateiksime kandidatų savybes, kurios nusako esminę informaciją, reikalingą kandidatų įvertinimui.

⌘ Sugebėjimas dirbti savarankiškai.

Franšizės gavėjas yra nepriklausomas. Kandidatas turi suprasti, kad jo laukia savarankiškas darbas. Jis neturės viršininko, kuris reikiamu momentu pateiks pastabas, įsakymus ar rekomendacijas.

Šioje sferoje samdomo darbuotojo patirtis yra teigiamas momentas. Vakarų Europos šalyse franšizės davėjai netgi seka didelių kompanijų aukštesnio rango vadovaujančio personalo pokyčius. Išėję iš darbo šie verslininkai dažnai gauna tiesioginius pasiūlymus įsigyti franšizę. Tačiau franšizės gavėjo vertinimui nuosavo verslo valdymo istorija yra svarbesnis patirties šaltinis, nes jis yra susietas su asmeniniu suinteresuotumu verslo sėkme.

⌘ Vidinė drausmė.

Jau ne kartą minėjome, kad viso franšizės tinklo sėkmė gali priklausyti nuo

kiekvieno tinklo elemento veiklos. Todėl didelę svarbą įgauna franšizės gavėjo vidinė drausmė valdant savarankišką verslą. Finansinė kontrolė, mokėjimų užtikrinimas, darbas su dokumentais ir t. t. – visi šie uždaviniai yra svarbūs ir franšizės padalinio veikloje. Kartu labai svarbi tampa franšizės gavėjo drausmė vykdant veiklas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su pelno gavimu.

☞ Sugebėjimas mokytis iš nesėkmių.

Potencialūs franšizės gavėjai dažnai siekia įsigyti franšizę, norėdami sumažinti verslo nesėkmės riziką. Sugebėjimas pasimokyti iš praeities nesėkmių ir atsparumas galimoms nesėkmėms yra vertingos franšizės gavėjo savybės.

☞ Sugebėjimas nusistatyti tikslus, jų siekti ir pasiekti.

Šios 3 kompetencijos yra susijusios tarpusavyje, bet valdant verslą turėtų būti atskirtos į savarankiškus procesus. Potencialūs franšizės gavėjai turi rodyti sugebėjimą identifikuoti tikslus. Tai rodo kompetentingumą planavimo ir strateginio mąstymo srityse. Tikslų siekimas yra rodiklis, susietas su procesų organizavimu. Sugebėjimas pasiekti užbręžtą tikslą yra labai svarbi kompetencija, bet tik jeigu ji eina kartu su abiem kitomis.

☞ Emocinis stabilumas.

Kiekvienas franšizės gavėjo veiksmas gali turėti įtakos viso tinklo įvaizdžiui. Todėl didelės franšizės davėjų kompanijos turi specialistų sukurtas metodikas šiam rodikliui įvertinti.

☞ Finansinė kompetencija.

Finansinė potencialaus franšizės gavėjo istorija turėtų būti išnagrinėta. Finansinių lėšų turėjimas nėra vienintelis reikalavimas franšizės gavėjui.

☞ Požiūris į pelningumą, augimą ir pardavimus.

Franšizės davėjo pajamos tiesiogiai priklauso nuo jo franšizės gavėjų rezultatų. Todėl potencialūs franšizės gavėjai turi būti orientuoti į nuolatinį pardavimų ir pelno augimą, o nesitenkinti nedideliu garantuotu pelnu. Bendrų franšizės tinklo rinkodaros kompanijų tikslas kaip tik yra sukurti prielaidas pardavimų augimui.

☞ Požiūris į darbų paskirstymą, apmokymus ir patarimus.

Franšizės gavėjas ir davėjas turi skirtingas funkcijas franšizės sistemoje. Filosofija „Aš viską padarysiu pats“ netinka darbui su franšizės modeliu. Vienas iš esminių franšizės principų yra darbų paskirstymas tarp franšizės davėjo ir gavėjų. Potencialus franšizės gavėjas turi suprasti darbų paskirstymo svarbą. Lankstumas, sugebėjimas nuolat mokytis ir perimti svetimą patirtį, racionalus požiūris į patarimus yra pagrindas, kuris lydi franšizės gavėją į sėkmę. Verslininkai, norintys padaryti viską patys, vargu ar galės sėkmingai dirbti franšizės tinkle.

☞ Ilgalaikis mąstymas.

Franšizavimas yra verslo plėtros formatas, todėl franšizės davėjas turi mąstyti apie ilgalaikes perspektyvas ir sugebėti sujungti trumpalaikius planus su ilgalaikę strategija.

Franšizės davėjai, siekiantys sukurti labai tikslias franšizės pirkėjų vertinimo metodikas, dažniausiai kreipiasi į profesionalus. Tai, beje, daug pasako apie franšizės davėjo požiūrį į darbų paskirstymą, apmokymus ir patarimus.

### 3.4. FRANŠIZĖS SUTARTIES SUDARYMAS

Kiekviena sutartimi šalys viena kitai kuo nors įsipareigoja. Ne išimtis ir franšizės sutartis. Vadovaujantis verslo laisvės principu, santykiškai, kylantys iš franšizės sutarties, yra labai menkai reglamentuoti ir šalys turi daug laisvės nustatydamos sutarties sąlygas. LR Civiliniame Kodekse (toliau CK) yra numatyta tik keletas pavyzdinių franšizės sutarties nuostatų, kurios tam tikrais atvejais yra privalomos. Visus kitus įsipareigojimus šalys gali nustatyti savo susitarimu, aišku, išlaikant reikalavimą neprieštarauti imperatyvioms teisės aktų nuostatomis, o ypač konkurencijos teisės normoms.

CK franšizės sutarties šalių pareigas reglamentuoja dviejose straipsniuose.

CK 6.770 str. nustato bendrąsias franšizės davėjo pareigas:

- 1) perduoti franšizės gavėjui techninius ir komercinius dokumentus ir suteikti kitą informaciją, kuri yra būtina franšizės gavėjui, kad šis galėtų įgyvendinti jam suteiktas pagal franšizės sutartį teises, taip pat instruktuoti franšizės gavėją ir jo darbuotojus visais klausimais, susijusiais su perduotų teisių įgyvendinimu;
- 2) išduoti franšizės gavėjui sutartyje numatytas licencijas ir užtikrinti jų įforminimą nustatyta tvarka.

Šios dvi nuostatos yra imperatyvios ir šalys negali jų pakeisti ar nepaisyti. Minėtas CK straipsnis taip pat nustato tris dispozityvias nuostatas, kurios yra taikomos, jei franšizės davėjas ir franšizės gavėjas nesutaria kitaip. Tokiu atveju franšizės davėjas privalo:

- 1) užtikrinti franšizės sutarties įregistravimą;
- 2) teikti franšizės gavėjui nuolatinę techninę ir konsultacinę pagalbą, padėti apmokyti franšizės gavėjo darbuotojus;
- 3) kontroliuoti franšizės gavėjo pagal franšizės sutartį gaminamų prekių, atliekamų darbų ar teikiamų paslaugų kokybę.

Šios CK nuostatos reiškia, kad franšizės davėjo pareigos neapsiriboja vien teisių perdavimu.

Franšizės davėjas privalo sudaryti visas sąlygas, kad perduotomis teisėmis franšizės gavėjas galėtų realiai naudotis. Tai reiškia, kad franšizės davėjas turi atlikti ne tik teisinius, bet ir visus teisių perdavimui reikalingus faktinius veiksmus, tokius kaip informacijos perdavimas, pagalba tariantis su tiekėjais, darbuotojų apmokymas ir t. t.

Savo ruožtu CK 6.771 str. nustato franšizės gavėjo pareigas. Analizuojant šią

normą, darytina išvada, kad joje taip pat įtvirtintos imperatyvios nuostatos, bet jos nėra taikomos be išlygų. Ar franšizės gavėjas turi šioje normoje nustatytą pareigą, ar ne, reikia spręsti atsižvelgiant į kiekvienos franšizės sutarties pobūdį, o nustačius, kad tam tikra sąlyga yra būdinga konkrečiai franšizės sutarčiai, šalys negali susitarti jos netaikyti. Taigi, atsižvelgiant į franšizės sutarties pobūdį, franšizės gavėjas privalo:

- 1) franšizės sutartyje nustatytu būdu savo veikloje naudoti franšizės davėjo firmos vardą, prekių ir paslaugų ženklą;
- 2) užtikrinti pagal franšizės sutartį gaminamų prekių, atliekamų darbų ar teikiamų paslaugų tinkamą kokybę;
- 3) laikytis franšizės davėjo nurodymų ir instrukcijų dėl teisių naudojimo, franšizės gavėjo komercinių patalpų vidaus ir išorės apipavidalinimo ir kitokios franšizės sutartyje nustatytos veiklos sąlygų;
- 4) teikti pirkėjams (užsakovams) papildomų paslaugų, kurių jie galėjo protingai tikėtis įsigydami (užsakydami) prekes (darbus, paslaugas) tiesiai iš franšizės davėjo;
- 5) neatskleisti kitiems asmenims iš franšizės davėjo gautų komercinių (gamybinių) paslapčių ar kitos konfidencialios informacijos;
- 6) sudaryti subfranšizės sutartį, jeigu tokia jo pareiga nustatyta franšizės sutartyje;
- 7) informuoti pirkėjus (užsakovus) akivaizdžiausiu jiems būdu apie tai, kad franšizės gavėjas veikia pagal franšizės sutartį ir naudoja franšizės davėjo firmos vardą, prekių ar paslaugų ženklą arba kitokį franšizės davėją individualizuojantį simbolį.

CK 6.774 str. 1 d. yra numatyta viena labai svarbi franšizės gavėjo teisė: franšizės gavėjas, tinkamai vykdęs franšizės sutartį, turi teisę, pasibaigus franšizės sutarties terminui, sudaryti sutartį tokiomis pat sąlygomis naujam terminui. Ši įstatymo nuostata aiškintina kaip imperatyvi ir, šalims susitarus kitaip, toks

susitarimas gali būti ginčijamas. Antroji šio straipsnio dalis nustato, kad franšizės davėjas turi teisę atsisakyti sudaryti franšizės sutartį naujam terminui, jeigu jis išsipareigoja, kad per trejus metus po sutarties pasibaigimo nesudarys su kitais asmenimis analogiškos franšizės sutarties, kuri galiotų toje pat teritorijoje, kaip ir pasibaigusi sutartis. Be to, šioje dalyje nustatyta apsauga nuo nesąžiningų franšizės davėjo veiksmų bandant išvengti sutarties su franšizės gavėju pratęsimo: jeigu franšizės davėjas atsisako pratęsti franšizės sutartį su franšizės gavėju, bet nepraėjus trejiems metams franšizės davėjas nori suteikti tas pačias teises kitiems asmenims, jis privalo pasiūlyti franšizės gavėjui arba 1) sudaryti naują sutartį, arba 2) atlyginti nuostolius. Sudarius naują sutartį su franšizės gavėju, jos sąlygos neturi būti franšizės gavėjui sunkesnės už ankstesnes sutarties sąlygas.

Šios nuostatos akivaizdžiai gina franšizės gavėją. Tai iš dalies paaiškinama tuo, kad be franšizės sutarties franšizės gavėjas negali tęsti savo verslo, kad ir kiek jis būtų į jį investavęs ir kiek pelningas būtų verslas. Tačiau suteikiant franšizės gavėjui teisę bet kokių atveju pratęsti sutartį, net jei franšizės davėjas to ir nenori, yra nepagrįstai apribojamas franšizės davėjo disponavimas teisėmis ir iš dalies pažeidžiamas sutarties laisvės principas. Tinkamas sutarties vykdymas apima tik visišką ir savalaikį sutartinių išsipareigojimų įvykdymą, bet sutartiniuose santykiuose labai svarbūs yra ir kiti veiksniai, tokie kaip šalių tarpusavio pasitikėjimas, pagarba ir t. t. Taigi franšizės davėjas gali būti suinteresuotas nutraukti franšizės sutartį su franšizės gavėju dėl su sutarties vykdymu nesusijusių priežasčių.

Kaip jau minėta, CK 6.774 str. 2 d. numato franšizės davėjo teisę nepratęsti franšizės sutarties, bet tokiu atveju franšizės davėjas patiria tam tikrų nuostolių (franšizės davėjo pareiga pasiūlyti sudaryti sutartį ankstesniam franšizės gavėjui arba atlyginti jam nuostolius). Norint jų išvengti, franšizės davėjas franšizės sutartyje, sudarytoje su trečiuoju asmeniu nepraėjus trejiems metams nuo atsisakymo pratęsti franšizės sutartį su franšizės gavėju, turėtų nustatyti kitas esmines sutarties sąlygas (kainą, galiojimo teritoriją, perduodamų teisių apimtį ir t. t.).



# 4 FRANŠIZĖS PIRKIMAS (GAVIMAS)

Franšizės pasirinkimas ir pirkimas yra pirmas ir vienas svarbiausių verslo žingsnių naujam franšizės pagrindu sukurto verslo savininkui. Teisingai įvertintos asmeninės galimybės, pasirinkta veiklos sritis ir franšizės sistema, gerai išnagrinėtos franšizės sąlygos ir tinkamai įformintas bendradarbiavimas lemia sėkmingą verslo plėtrą.

## 4.1. SAVO GALIMYBIŲ (TINKAMUMO) ĮVERTINIMAS

Šalyse, kur franšizė yra įprasta ir paplitusi verslo praktika, franšizės savininkais ir operatoriais tampa įvairių gabumų ir sugebėjimų žmonės:

- » pradedantys verslininkai, norintys dirbti savarankiškai (sau);
- » dirbantys žmonės, siekiantys karjeros pokyčio;
- » pensininkai, norintys prisidurti prie atlyginimo;
- » vedusios poros, norinčios turėti nedidelį šeimyninį verslą, ir kt.

Nepaisant didelių skirtumų, visi sėkmingi franšizės valdytojai turi bendrų bruožų, kuriuos galima suskirstyti į kelias pagrindines grupes.

### 1. Asmeniniai bruožai

Asmenų sprendimą pradėti verslą franšizės būdu daugiausia lemia asmeniniai bruožai. Kadangi franšizė yra tarpinė forma tarp savarankiško verslo ir darbo samdomu darbuotoju, franšizę išigyjantis asmuo turi būti pasiruošęs dirbti daugiau nei samdomas darbuotojas ir prisiimti daugiau atsakomybės, taip pat siekti didesnių saugumo garantijų, daugiau pagalbos iš partnerių, nei imdamasis savarankiško verslo. Franšizės verslui pasiruošęs asmuo turi būti:

- » susidomėjęs ir įsitraukęs į veiklą, kurią vykdo (vykdys);
- » pasiruošęs sunkiai dirbti ir prisiimti didelę atsakomybę už savo laimėjimus ir viso verslo sėkmę;
- » nusiteikęs dalyvauti mokymuose ir švietimo programose, kuriose perduodamos verslo žinios ir įgūdžiai, reikalingi sėkmingai valdyti verslą, o kartu sekti franšizės davėjo nustatytais veiklos standartais;

- » pasiruošęs investuoti į verslą savo santaupas ar skirtingo pobūdžio paskolas, kurį laiką negauti didelio atlygio, o jį reinvestuoti į verslo plėtrą arba verslui pradėti paimtų paskolų išmokėjimą;
- » pasiruošęs susidraugauti su franšizės davėju ir tiekėjais, taip pat savo darbuotojais, klientais bei kitais subjektais, kurių reikia verslui;
- » pasiruošęs vykdyti daug skirtingų funkcijų vienu metu, prisiimti dažnai visiškai skirtingas pareigas ir tam skirti tiek laiko, kiek reikia jas sėkmingai įgyvendinti (dažniausiai daug daugiau nei tradicinė 40 valandų darbo savaitė).

Svarbu atminti, kad franšizės davėjas pagal franšizės sutartį turi teisę daugiau ar mažiau kontroliuoti franšizės gavėjus. Todėl visi franšizės būdu verslą pradedantys asmenys turi būti pasiruošę priežiūrai ir nepuoselėti visiškos sprendimų laisvės, kuri būdinga savarankiškai vykdomam verslui, iliuzijos.

## 2. Profesinės žinios

Nebūtina baigti verslo vadybos ar ekonomikos studijų norint sėkmingai plėtoti franšizės verslą, bet bazinės verslo srities žinios yra būtinos, nes franšizės gavėjas yra savarankiškas verslininkas. Dažnai dalį reikalingų žinių per vidines mokymų programas suteikia franšizės davėjas, bet to tikrai nebus gana. Įvairaus pobūdžio bazinės verslo valdymo ir profesionalaus darbo žinias bei įgūdžius franšizės gavėjas turi išmokti pats. Į tokias žinias patenka:

- » apskaita ir pinigų valdymas (nors bus samdomas apskaitininkas, bazinės apskaitos žinios vis tiek reikalingos);
- » personalo samdymas, mokymai ir valdymas;
- » rinkodara, reklama ir ryšiai su visuomene;
- » atsargų valdymas (jeigu verslui reikia);
- » bazinės darbo su kompiuteriu žinios;
- » klientų aptarnavimo pagrindai.

Užsienio spaudoje dažnai patariama norintiems užsiimti franšizės verslu iš pradžių įsidarbinti ir kurį laiką padirbėti samdomu darbuotoju toje pačioje srityje ar net tame franšizės tinkle, kurio franšizę vėliau norima įsigyti. Tokiu būdu reikiamos žinios ir įgūdžiai susiformuoja per praktiką, be to, atsiranda galimybė įvertinti, ar tikrai pasirinkta veiklos sritis ir franšizės tinklas tinka ilgalaikiam įsipareigojimui.

### 3. Finansiniai ir kiti ištekliai

Franšizė, kaip ir kiekvienas kitas verslas, reikalauja investicijų. Dalį jų padengia franšizės davėjas pateikdamas paruoštas veiklos instrukcijas ir verslo modelį, žinomą prekės ženklą, ryšius su tiekėjais, darbuotojų mokymus ir kitus privalumus. Tačiau franšizės gavėjas iš savo pusės dažniausiai turi investuoti visą arba didesnę dalį lėšų, reikalingų patalpoms įsigyti ir paruošti, įrangai pirkti ir diegti, darbuotojams priimti ir iš dalies apmokyti, atidarymo renginiams ir reklamai bei kitoms būtinoms išlaidoms. Be to, dauguma franšizės davėjų ima pradinį mokesį už franšizės pirkimo ir pardavimo sutarties sudarymą.

Kiek reikės lėšų ir kitų išteklių verslo pradžiai, nulemia verslo pobūdis ir pasirinkta franšizės sistema. Išstobulintas ir plačiai paplitusias franšizės sistemas turintys tiekėjai iš anksto gali pasakyti, kiek pradinių lėšų ar kitų išteklių turi turėti franšizę įsigyjantis asmuo, ir dažnai prašo tai įrodyti. Pavyzdžiui, franšizės davėjas gali reikalauti franšizę norintį įsigyti asmenį turėti nuosavas arba ilgam išsinuomotas 80–150 kv. m. patalpas didelio srauto vietoje, 500 tūkst. Lt investicijoms į įrangą ir atsargas, taip pat 75 tūkst. Lt franšizės įsigijimo mokesčiui.

## 4.2. FRANŠIZĖS PASIRINKIMAS

Kaip ir kiekvienas kitas verslo sprendimas, franšizės pasirinkimas yra rizikingas. Renkantis franšizę, svarbu įvertinti visus veiksnus: paklausą franšizės siūlomoms prekėms ir paslaugoms, konkurencinę aplinką, franšizės pardavėjo patirtį, suteikiamą pagalbos lygį, franšizės vardo žinomumą ir kitus veiksnus.

## Paklausa

Paklausa yra esminis verslo variklis. Paklausos įvertinimas padeda pasirinkti norimą veiklos sritį bei jos pobūdį. Pavyzdžiui, duomenys, kad Lietuvos regione sparčiai populiarėja tendencija valgyti viešojo maitinimo įstaigose, gali lemti sprendimą imtis šio verslo franšizės būdu. Pastebėjimas, kad tarp visų maitinimo įstaigų populiariausios yra tradicinės lietuviškos virtuvės, arba priešingai, egzotiško maisto, lems sprendimą ieškoti franšizės sistemos, kuri siūlo tradicinę virtuvę, arba atvirkščiai, egzotišką maistą.

Paklausos įvertinimui naudojami įvairūs duomenų šaltiniai, asmeninė patirtis ir stebėjimai. Profesionaliam paklausos įvertinimui ir prognozavimui gali prireikti ir vadybinių įgūdžių bei žinių. Kad ir koku būdu įvertinama paklausa ir jos pokytis, svarbu nustatyti, kiek ji ilgalaikė, kaip galėtų keistis ateityje ir ar yra reikiamų žinių dirbti šioje srityje.

## Konkurencinė aplinka

Paklausa yra svarbus rodiklis, bet lygiai taip pat svarbu įvertinti, kiek paklausa jau yra patenkinta, t. y. koku mastu konkurentai jau užsiėmė patrauklią rinką. Konkurentų buvimas savaime nėra blogas ženklas, nes jeigu 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 pasiroošiusius vietinius konkurentus.

Vertinant konkurentus, svarbu įvertinti jų prekės ženklo žinomumą ir patrauklumą klientams, klientų pritraukimui naudojamus 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.

## Asmeninės galimybės valdyti verslą

Ankstesniame skyriuje rašėme, kad sėkmingam franšizės verslui reikalingos tam tikros asmeninės ir profesinės savybės. Šių savybių turėjimas ar neturėjimas smarkiai lemia franšizės pasirinkimą. Pavyzdžiui, į franšizės pirkėjų mokymus investuojančios franšizės sistemos turi didesnę tikimybę pritraukti dalyvių iš kitų veiklos sričių, nei iš karto reikalaujančios tam tikrų profesinių žinių.

Įvertinant savo galimybių bei franšizės reikalavimų atitikimą, reikia atsakyti į šiuos klausimus: ar turėsiu galimybę valdyti savo verslą, net jeigu reiktų nutraukti sutartį su franšizės davėju? Ar galėsiu vykdyti verslą savarankiškai, jeigu reikės atleisti dalį arba visus darbuotojus? Kiek mokymų ir pagalbos man reikės iš franšizės davėjo? Ar aš išmanau verslo sritį, kurioje veikia pasirinkta franšizė? Pavyzdžiui, baseinų įrengimo verslui reikia turėti minimalių technikos žinių arba pačiam mokėti juos įrengti, o viešojo maitinimo verslui reikalingos visai kitos žinios.

## Prekės ženklo žinomumas ir stiprumas

Prekės ženklas yra viena pagrindinių franšizės įsigijimo priežasčių, nes gerai žinomas prekės ženklas privilejoja klientus, kurie jau žino šiuo ženklus pažymėtas prekes ar paslaugas. Todėl prieš įsigyjant franšizę reikia įvertinti:

- » kiek gerai žinomas franšizės davėjo prekės ženklas nacionaliniu mastu ir pasirinktame veiklos regione?
- » kiek ilgai prekės ženklas sėkmingai naudojamas?
- » ar franšizės davėjo prekės ženklas asocijuojasi su kokybiškomis prekėmis ir paslaugomis?
- » ar klientai dažnai skundžiasi prekės ženklu pažymėtomis paslaugomis ir prekėmis vartotojų teisių gynėjams?
- » kokias veiklas vykdo franšizės davėjas prekės ženkliui stiprinti ir parda-

vimams skatinti nacionaliniu lygiu?

- » kokią pagalbą pritraukiant klientus franšizės davėjas suteiks gavėjui jo regione?

## **Mokymai ir pagalba**

Antra svarbiausia franšizės įsigijimo priežastis yra franšizės pardavėjo žinios (know-how) savo veiklos srityje ir noras jas perduoti franšizės pirkėjui. Tai gali būti veiklos standartai, taisyklės, receptūros, mokymai, instruktažai, kiti būdai perduoti „geriausią praktiką“, kurią yra sukaukęs franšizės davėjas ir kuri jam užtikrina sėkmingą veiklą.

Įvairūs franšizės davėjai yra skirtingai pasiruošę perduoti savo gamybos paslaptis franšizės davėjui, skirtinga šių verslo paslapčių (know-how) įtaka verslo sėkmei, todėl būtina susipažinti su franšizės davėjo patirtimi perduoti gamybos paslaptis ir galimybe jas pritaikyti savo versle.

## **Franšizės davėjo patirtis**

Franšizė, kaip verslo modelis, turi savų ypatumų, todėl sėkmingai plečiamas savas (nuosavybės teise valdomas) prekybos ar paslaugų tinklas nereikia, kad įmonė sėkmingai galės franšizės būdu plėstis ir užtikrinti sėkmę franšizės pirkėjams. Jeigu įmonė sėkmingai plečia savo verslą franšizės būdu ne pirmus metus, savo verslą sėkmingai vykdo jos franšizės gavėjai, daug didesnė tikimybė, kad ir naujam franšizės gavėjui verslas bus sėkmingas.

Pasirenkant franšizės davėją, svarbu tinkamai įvertinti jo sugebėjimus valdyti franšizės sistemą, nustatyti, ar nebuvo konfliktų su kitais franšizės pirkėjais ir kaip jie baigėsi, taip pat kaip sekasi kitiems franšizės gavėjams plėtoti verslą pasirinktoje franšizės sistemoje.

## Kiti veiksniai

Yra daugybė kitų veiksnių, kuriuos reikia įvertinti renkantis franšizę. Pavyzdžiui, franšizės davėjo turima lojalumo programa, kuri skatina klientus kiek galima dažniau apsilankyti bet kuriame tinklo taške, yra papildomas privalumas. Taip pat svarbus veiksnys yra galimybė aptarnauti tuos pačius klientus, pavyzdžiui, įsigyti franšizę kurorte įsteigti sostinėje žinomą maitinimo įstaigą, kad atostogauti atvykę sostinės gyventojai užsuktų į pažįstamą vietą, arba atidaryti franšizinę degalinę pasirinktame regione, kad kito regiono vairuotojai galėtų rinktis to paties tinklo degalinę bet kurioje šalies vietoje.

## 4.3. FRANŠIZĖS „RINKINIO“ ANALIZĖ IR PIRKIMO ĮFORMINIMAS

Pasirinkęs franšizės sistemą, kurios reikalavimus atitinka ir kurios franšizę norėtų įsigyti, potencialus franšizės gavėjas dar kartą gerai turėtų įvertinti, ką gaus iš franšizės davėjo ir kuo turės rūpintis pats. Remiantis tuo galima bus sudaryti verslo planą, paskaičiuoti reikiamas investicijas ir įvertinti verslo plėtros finansavimo galimybes.

Remiantis CK, sudarydamas franšizės sutartį franšizės davėjas įsipareigoja franšizės gavėjui:

- 1) perduoti techninius ir komercinius dokumentus ir suteikti kitą informaciją, kuri yra būtina franšizės gavėjui, kad šis galėtų įgyvendinti jam suteiktas pagal franšizės sutartį teises, taip pat instrukuoti franšizės gavėją ir jo darbuotojus visais klausimais, susijusiais su perduotų teisių įgyvendinimu;
- 2) išduoti sutartyje numatytas licencijas ir užtikrinti jų įforminimą nustatyta tvarka.

Ši dokumentų ir informacijos perdavimą bei licencijų išdavimą galima traktuoti kaip tam tikro veiklos priemonių kompleksą, kuris būtinas franšizės gavėjui plėtoti verslą, suteikimas. Ši kompleksą patogumo dėlei galima vadinti franšizės „rinkiniu“. Dažniausiai franšizės rinkinys apima:

- 1) teisę naudoti franšizės davėjo prekės ženklą;
- 2) komunikacijos paslaugas (reklamą, ryšius su visuomene, kitas komunikacijos formas reklamuojant franšizės gavėjo veiklą kartu su visu franšizės tinklu arba atskirai);
- 3) instrukcijas, mokymus ir pagalbą įrengiant veiklos patalpas;
- 4) instrukcijas, mokymus ir pagalbą ruošiant personalą įvairiems franšizės veiklos aspektams pradedant vadyba, vidiniais procesais, uniformomis ir baigiant klientų aptarnavimo principais ir taisyklėmis;
- 5) sutartis su patvirtintais ir tinklo kokybę atitinkančiais tiekėjais;
- 6) netikėtus (slaptus) veiklos patikrinimus siekiant užtikrinti atitikimą tinklo (ir prekės ženklo) standartams.

Visos franšizės davėjo franšizės gavėjui perduodamos žinios (know-how) turėtų būti susistemintos į vientisą franšizės žinyną (angl. operation manual), kuris dar gali būti vadinamas verslo valdymo metodikų paketu. Žinynas yra viena pagrindinių franšizės gavėjo sėkmingos veiklos sąlygų. Be to, žinynas dažniausiai yra franšizės sutarties dalis, todėl turi teisinę reikšmę.

Nėra bendrų franšizės žinyno struktūros ir turinio reikalavimų. Kai kurie franšizės davėjai turi paruošę iki 10 savarankiškų žinyno segtuvų, apimančių skirtingus veiklos aspektus, pradedant nuo rinkodaros reikalavimų, apskaitos tvarkos ir baigiant parduotuvių išdėstymų planais bei reikalavimais prekybos įrangai.

Franšizės žinynas yra „gyvas“ dokumentas, kuris nuolatos turėtų būti atnaujinamas keičiantis verslo sąlygoms bei galimybėms. Žemiau pateikiamos galimos franšizės žinyno turinio dalys.

1. Prekybos / paslaugų vietos (-ų) išplanavimas
2. Personalo darbo tvarkaraščiai
3. Personalo apranga ir išvaizda
4. Personalo elgesio kodeksas
5. Pareigybinės instrukcijos
6. Standartinės darbo sutarties formos
7. Personalo baudimo ir skundų tvarka
8. Apmokymų reikalavimai
9. Kainodaros tvarka
10. Pirkimų tvarka ir standartinės sutartys
11. Sandėliavimo tvarka
12. Darbo laikas
13. Atsargų apyvartumas
14. Apskaitos tvarka
15. Kasos įrengimas
16. Reklamos ir rinkodaros praktikos
17. Įrangos priežiūros reikalavimai
18. Techninė informacija apie naudojamą įrangą
19. Valymo tvarka
20. Franšizės sistemos vidinis katalogas
21. Meniu ir receptai
22. Aktualių teisės aktų išaiškinimai
23. Klientų skundų tvarka
24. Garantijos
25. Patvirtintų tiekėjų (arba prekių/paslaugų) sąrašas

Ir detalus franšizės žinyno turinys, ir viso franšizės „rinkinio“ sudėtis turi būti gerai išnagrinėti ir suderinti su franšizės pardavėju iki pasirašant franšizės sutartį, nes ji tampa abipusiškai įpareigojančia. Informacija apie franšizės sutartį pateikiama 2 skyriuje ir 3 skyriaus 4 poskyryje.



# 5 FRANŠIZĖS TINKLO VALDYMAS

Franšizė yra unikalus verslo modelis, kurio valdymas reikalauja specifinių žinių. Šiame skyriuje trumpai apžvelgiami ypatumai, su kuriais susiduriama organizuojant dažniausius verslo procesus franšizės sistemose palyginti su įprasta verslo organizavimo forma. Kartu pateikiami bent keli variantai, kaip galima būtų organizuoti šiuos procesus franšizės sistemoje, nurodomi pagrindiniai jų privalumai ir trūkumai.

Svarbu atminti, kad įvairūs franšizės tinklo valdymo aspektai nustatomi franšizės pirkimo ir pardavimo sutartyse, kurios tampa franšizės tinklo funkcionavimo pagrindu. Plačiau apie franšizės sutartis yra parašyta kituose skyriuose, todėl šiame skyriuje daugiau dėmesio tenka tinklo valdymo aprašymui iš verslo, o ne teisės pusės.

## 5.1. KOKYBĖS IR APTARNAVIMO VADYBA

Tolygaus kokybės ir aptarnavimo lygio užtikrinimas visame franšizės tinkle, kurį sudaro dešimtys ar šimtai skirtingų partnerių valdomų objektų, yra vienas iš didžiausių franšizės tinklo valdytojo rūpesčių. Klientai tikisi vienodo aptarnavimo lygio ar paslaugos kokybės bet kuriame iš vienu ženklu pažymėtų maitinimo, prekybos ar paslaugų taškų. Jie dažniausiai net nežino, kad skirtingus taškus valdo skirtingi šeimininkai. Tad susidūrę su blogu aptarnavimu vienur, klientai greičiausiai neis ir į jokią kitą tinklo vietą.

Kokybės ir aptarnavimo užtikrinimui franšizės tinkle naudojamos kelios pagrindinės priemonės.

### 1. Personalo žinynai (instrukcijos)

Personalo žinynas, arba veiklos instrukcija, yra vienas svarbiausių franšizės sistemos dokumentų, kuris nustato, kaip turi elgtis franšizės gavėjo darbuotojai. Šis dokumentas ne tik apima elgesio taisykles ir procesų, kurių reikia laikytis, aprašymus, bet ir turi užkodavęs franšizės davėjo žinias (know-how), todėl dokumentas svarbus abiem pusėms ir yra neatsiejama franšizės sistemos funkcionavimo dalis. Dažniausiai personalo žinynai yra pagrindinė franšizės gavėjo darbuotojų mokymų medžiaga.

### 2. Personalo mokymai

Personalo mokymai yra nuolatinis procesas, kurio metu franšizės gavėjo darbuotojai yra supažindinami su bendrosiomis disciplinomis (klientų aptarnavimas, konfliktų valdymas, pardavimai ir kt.) bei su franšizės tinklo specifinėmis veiklos instrukcijomis.

Mokymus gali vesti franšizės davėjo atstovai arba franšizės davėjo apmokytas (-i) franšizės gavėjo atstovas (-ai). Pastarasis variantas taikomas, kai franšizės tinklą sudaro daug taškų, yra paruošta bendra mokymų programa ir detalus personalo žinynas, pagal kurį vykdomi mokymai.

### 3. Patikrinimai (atstovai ir „slapti pirkėjai“)

Kokybės ir aptarnavimo patikrinimai gali būti įvairių rūšių. Juos gali vykdyti patys franšizės davėjo darbuotojai (atstovai) arba samdytos įmonės darbuotojai (slapti pirkėjai). Abiem atvejais siekiama įvertinti, kiek franšizės gavėjas laikosi nustatytos tvarkos, nustatyti tobulintinas sritis.

Patikrinimų rezultatai gali būti įvairūs: rekomendacijos franšizės davėjui, ką ir kaip tobulinti, baudos ir sankcijos už nustatytos tvarkos nesilaikymą arba kaip tik – paskatinimo priemonės už pavyzdinę tvarkos laikymąsi ir nepriekaištingą kokybę.

### 4. Konkursai ir rinkimai

Siekdamas ne tik bausti, bet ir skatinti, franšizės davėjas gali organizuoti konkursus ir rinkimus geriausiems franšizės tinklo taškams ar jų darbuotojams išrinkti. Šie konkursai gali būti vieši (apie juos žino klientai, jiems reikia dalyvauti) ar vidiniai (klientai apie konkursą nežino).

Vieši konkursai paprastai reikalauja, kad klientai prekių ar paslaugų gavimo metu įvertintų aptarnavimo kokybę, t. y. užpildytų pateiktas anketas. Pagal šių anketų duomenis išrenkamos geriausios vietos arba atskiri darbuotojai.

Vidiniai konkursai remiasi jau turimais vidiniais duomenimis arba „slaptų pirkimų“ rezultatais. Pavyzdžiui, geriausia vieta išrenkama ta, kurioje mažiausia gauta klientų nusiskundimų. Arba ta, kurioje trumpiausias kliento aptarnavimo laikas „slapto pirkimo“ patikrinimų metu.

## 5.2. DARBAS SU TIEKĖJAIS

Visų rūšių verslams tenka dirbti su paslaugų ir prekių tiekėjais. Paslaugų tiekėjams reikia įvairaus pobūdžio įrangos ir medžiagų paslaugų teikimui. Prekybininkams, be abejo, prekių. Pirkimų organizavimas – tiekėjų parinkimas, prekių pasirinkimas, užsakymai, pristatymų ir kokybės kontrolė – yra vienas

svarbiausių verslo procesų, kuris franšizės sistemoje turi savų subtilumų.

Galimi du darbo su tiekėjais modeliai franšizės sistemoje.

1. Franšizės davėjas parenka ir nurodo tiekėjus, iš kurių reikia pirkti visas (arba daugumą) prekių ir paslaugų. Kai kuriais atvejais ir pats franšizės davėjas gali būti tuo pagrindiniu tiekėju, iš kurio pagal franšizės sutartį prekes ar paslaugas turi pirkti franšizės gavėjas.
2. Franšizės davėjas leidžia franšizės gavėjui pačiam rinktis tiekėjus, bet tiekiamos prekės ir paslaugos turi atitikti franšizės davėjo iš anksto nustatytus reikalavimus arba turi būti patvirtinamos tiekėjo prieš užsakant.

Kiek laisvės suteikiama franšizės gavėjui pirkimų organizavimo srityje, nustatoma franšizės sutartyje ir gali būti toliau detalizuojama franšizės žinyne. Bet kuriuo atveju franšizės davėjas siekia, kad visame franšizės tinkle, t. y. pas visus franšizės gavėjus, siūlomos prekės ir paslaugos būtų vienodos arba labai panašios. Klientai tikrai nebūtų patenkinti, jeigu vienoje tinklo įstaigoje gautų visiškai kitokio skonio patiekalus ar mažiau kokybiškas paslaugas negu kitoje. Nenuoseklumas griauna franšizės sistemos stabilumą ir daro įtaką visiems franšizės gavėjams, todėl franšizės davėjas turi rūpintis vienodumu.

Franšizės įsigijimas taip pat reiškia, kad verslininkas perima specifinę ir savitą formulę, receptūrą, gamybos procesą ar verslo vykdymo būdą, kuris turi būti būdingas visiems franšizės sistemos nariams. Franšizės davėjas geriausiai žino, kokie produktai ar paslaugos geriausiai tinka jo formulei, receptūrai ar procesui, todėl tiekėjų arba reikalavimų prekėms ir paslaugoms nurodymas yra ir dalis perduodamų verslo paslapčių (*know-how*).

Be to, tiekėjų paieška, atranka, sutarčių sudarymas ir konfliktų sprendimas yra daug laiko atimantis darbas. Franšizės davėjas jį atlieka vieną kartą, o jo rezultatais gali naudotis visi franšizės gavėjai. Tai pastariesiems sumažina rūpesčių ir nuima vieną papildomą funkciją iš jų būtinų darbų sąrašo. Jeigu franšizės davėjas tik nustato reikalavimus perkamoms paslaugoms ar prekėms, bet pats

neparenka ir nenurodo franšizės gavėjams tiekėjų, jis suteikia šiems galimybę ieškoti pigiausių tiekėjų savame regione, bet kartu prideda papildomo darbo.

Franšizės davėjo galimybė nurodyti franšizės gavėjams tiekėjus, iš kurių šie turės pirkti, reiškia, kad franšizės davėjas gali pirkti viso tinklo vardu. Tai suteikia jam geresnes derybines pozicijas derantis dėl kainos. Pavyzdžiui, 30 maitinimo taškų valdanti franšizės sistema gali susitarti dėl geresnių kainų su tiekėjais nei pavienis verslininkas, perkantis tik vienai valdomai maitinimo įstaigai.

Dar tik pradėdamas vertinti franšizės galimybes, potencialus franšizės gavėjas turėtų atsižvelgti į pirkimų organizavimo apribojimus, kurių jis turės laikytis sudaręs franšizės sutartį. Būtina įvertinti, kaip verslo pelningumui atsiliieps faktas, kad franšizės davėjas nesuteikia galimybės ieškoti ir pasirinkti pigiausių tiekėjų. Pavyzdžiui, franšizės tiekėjo reikalavimas įrengti patalpas naudojantis garsios dizaino studijos paslaugomis ar prekybos salėje naudoti brangiai įsigytą įrangą gali iš esmės paveikti verslo pelningumą.

### 5.3. RINKODARA IR KOMUNIKACIJA

Rinkodara yra svarbus daugumos verslų variklis, padedantis didinti ar išlaikyti pardavimų apimtį. Franšizės atveju rinkodara ir komunikacija yra dar svarbesnis verslo sėkmės veiksnys, nes dauguma franšizės verslų veikia į vartotojus, o ne į verslą nukreiptose rinkose. Šiame skyriuje trumpai apžvelgiamos dažniausios rinkodaros ir komunikacijos organizavimo franšizės tinkle formos.

Svarbu pažymėti, kad beveik visi franšizės davėjai turi griežtas taisykles dėl to, kokias rinkodaros, reklamos ir ryšių su visuomene veiklas gali savarankiškai vykdyti individualūs franšizės gavėjai. Komunikacijos nuoseklumui užtikrinti daugelis franšizės davėjų reikalauja suderinti su jais visas franšizės gavėjo rinkodaros priemones prieš jas pradėdant vykdyti. Tai apima ne tik veiksmų suderinimą, bet ir reklamos maketų ar klipų peržiūrą.

Kaip bus planuojama ir vykdoma rinkodara ir komunikacija, sprendžia franšizės davėjas, nes jis valdo franšizės prekę ženklą ir atsako už jo palaikymą. Galimi trys standartiniai veiklų organizavimo ir finansavimo scenarijai.

1. Visą komunikacijos veiklą vykdo ir apmoka franšizės davėjas.

Šiuo atveju franšizės davėjas yra atsakingas už visą rinkodaros ir komunikacijos veiklą – planavimą ir įgyvendinimą. Tai būna numatyta jau franšizės sutartyse.

Privalumai: visa komunikacijos veikla yra sutelkta „vienose rankose“, todėl gali būti vykdoma efektyviau; franšizės gavėjui nereikia rūpintis papildoma veiklos sritimi.

Trūkumai: „iš centro“ vykdoma rinkodaros veikla gali neatsižvelgti į vietos ypatybes; visus sprendimus priima franšizės davėjas, todėl franšizės gavėjai gali būti nepatenkinti priimamais sprendimais.

2. Franšizės davėjas vykdo komunikaciją nacionaliniu lygiu, o franšizės gavėjas – vietiniu.

Tokio susitarimo atveju franšizės davėjas vykdo didžiausią dalį komunikacijų veiklos, dažniausiai apimančią reklamos priemonių kūrimą (maketų ir klipų gamybą, reklaminių akcijų idėjų generavimą) ir jų sklaidą per nacionalines žiniasklaidos priemones, o franšizės gavėjams paliekama teisė (arba pareiga) reklamuotis vietinėse žiniasklaidos priemonėse bei vykdyti kitus vietinės reikšmės komunikacijos veiksmus (remti vietinius sporto ar kultūros renginius, palaikyti ryšius su vietine žiniasklaida ir pan.)

Vietiniams veiksams dažniausiai naudojami franšizės davėjo sukurti reklamos šablonai ir rekomendacijos dėl ryšių su žiniasklaida, veiklos vietinėje bendruomenėje bei rėmimo. Kai kuriais atvejais franšizės davėjas gali išsipareigoti franšizės gavėjo prašymu padengti dalį vietinės reklamos išlaidų, jeigu ji atitinka franšizės davėjo reklamos gaires.

*Privalumai:* komunikacijos veikla padalijama abiem franšizės sistemos pusėms pagal jų kompetenciją; franšizės gavėjas gali parinkti geriausias komunikacijos priemones, nes gerai išmano vietinę rinką.

*Trūkumai:* franšizės gavėjui reikia rūpintis papildoma veiklos sritimi; iškyla rizika dėl nenuoseklios komunikacijos.

### 3. Franšizės gavėjas rūpinasi visa komunikacija.

Retesnis nei du aukščiau aprašyti scenarijai, dažniausiai taikomas, kai franšizės gavėjas iš kitoje šalyje esančio franšizės davėjo įsigyja teisę plėtoti franšizę visoje savo šalies teritorijoje. Dažnai tokiose sutartyje nurodoma, kad franšizės gavėjas pats turės rūpintis visais rinkodaros ir komunikacijos klausimais, bet privalės laikytis bendrų prekės ženklo taisyklių.

*Privalumai:* franšizės gavėjas, kaip vietinės rinkos žinovas, gali priimti geriausius sprendimus.

*Trūkumai:* iškyla didelė rizika dėl nenuoseklios komunikacijos; franšizės gavėjas turi mažiau patirties vykdydamas franšizės davėjo prekės ženklo komunikaciją negu franšizės davėjas.

Galima ir atskira trečio scenarijaus atmaina – kolektyvinis sprendimų priėmimas ir finansavimas. Remiantis šiuo modeliu, visi franšizės gavėjai įsipareigoja reguliariai mokėti specialiai įkurtai franšizės gavėjų asociacijai nustatyto dydžio mokesį, o tuomet franšizės gavėjų išrinkta asociacijos taryba ar kitas organas sprendžia, kaip panaudoti rinkodarai skirtas lėšas, ir rūpinasi pasirinktų veiksmų įgyvendinimu: samdo kūrybines agentūras ir konsultantus, perka reklamos plotus ir eterio laiką, vykdo kitas rėmimo ir pardavimų skatinimo akcijas.

Taigi patys franšizės gavėjai sprendžia, ką ir kaip daryti rinkodaros srityje, o franšizės davėjas tik nustato rinkodaros taisykles (prekės ženklo ideologija, kūrybinės kryptys) bei komunikacijos gaires.

Nepaisant to, kiek reklamos, ryšių su visuomene, pardavimų skatinimo ar kitos komunikacijos veiklos pagalbos franšizės gavėjas gauna iš franšizės davėjo, norėdamas auginti savo verslą, tam tikrą vietinių veiksmų kiekį jis vis tiek turės atlikti pats. Dažniausiai tai reiškia vietinių veiklų bendruomenėje rėmimą ar pasinaudojimą galimybėmis gauti nemokamo viešumo. Be abejo, visos veiklos turi atitikti franšizės sutarties sąlygas ir joje franšizės davėjo nustatytas rinkodaros taisykles.



# NAUDOTA LITERATŪRA IR INFORMACIJOS ŠALTINIAI

## Bendri šaltiniai

1. *European Franchise Federation* (EFF) svetainė <http://www.eff-franchise.com>
2. *The Unofficial Guide to Opening a Franchise*, Jason R. Rich; Wiley Publishing Inc., 2007 m. ISBN: 978-0-470-08951-4
3. *Customer Guide to Buying Franchise*; Federal Trade Commission, 1994 m. [www.ftc.org](http://www.ftc.org)
4. *IFA Franchise Relations Handbook: Improved Communications Means Improved Franchise Relations*; International Franchise Association (IFA) Franchise Relations Committee

## Teisės šaltiniai

1. *Valstybės žinios*, 1990, Nr. 14-395.
2. *Valstybės žinios*, 1998, Nr. 109– 2993.
3. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 30-856.
4. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 110-3253.
5. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 6-176.
6. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262.
7. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 123-5576.
8. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 2-2.
9. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 137-5027.
10. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 35-1266.
11. *Official Journal L*: 1999-12-29, Nr. 336-21.
12. *Official Journal L*: 2000-12-05, Nr. 304-3.
13. *Official Journal L*: 2000-12-05, Nr. 304-7.
14. *Official Journal L*: 2002-08-01, Nr. 203-30.

15. *Official Journal L*: 2004-04-27, Nr. 123-11.
16. Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro direktoriaus įsakymas „Dėl Prekių ženklų registracijos taisyklių ZR/03/2004 patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 98-3679.
17. Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro direktoriaus įsakymas „Dėl Dizaino registracijos taisyklių DR/03/2004 patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 179-6657.
18. Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro direktoriaus įsakymas „Dėl Puslaidininkinių gaminių topografijų registravimo taisyklių patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 38-1194.
19. *Civilinė teisė. Prievolių teisė*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2004, p. 465.
20. *Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. Antroji knyga. Asmenys*. Vilnius: Justitia, 2001, p. 94.

## APIE LFC IR PROJEKTĄ

Lietuvos franšizės centras yra autonominis organizacinis darinys, veikiantis prie Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos (LVDK). LFC veiklos pradžia – 2007 m. spalio mėnuo.

LFC įkurtas įgyvendinant LVDK inicijuotą ES ir biudžeto lėšomis finansuojamą Lietuvos verslo aplinkos gerinimo projektą „Franšizės plėtros skatinimas Lietuvoje ir Lietuvos verslo integravimas į tarptautinius franšizavimo tinklus“ (BPD2004-ERPF-3.2.5-04-06/0017). Projektu siekiama skatinti franšizės plėtrą Lietuvoje įsteigiant Lietuvos franšizės centrą ir organizuojant nacionalinę verslo švietimo programą franšizės srityje. Projekto laikotarpis: 2006 gruodis – 2008 rugpjūtis.

Lietuvos franšizės centro paskirtis – skatinti franšizės, kaip Lietuvoje dar naujo ir neišplėto verslo modelio, paplitimą. Lietuvos franšizės centras yra kompetencijos ir informacijos centras, turintis metodines priemones ir informacijos padėti tiek franšizės davėjams, tiek gavėjams efektyviai ir nedarant esminių klaidų kurti franšizės sistemas bei tokiu būdu plėsti savo verslą.

LFC teikiamos paslaugos yra skirtos visiems verslininkams, suinteresuotiems savo verslo plėtra franšizės būdu (norintiems parduoti franšizę), ir verslininkams, norintiems pradėti verslą franšizės būdu (norintiems pirkti franšizę). LFC paslaugos teikiamos nemokamai.

Daugiau informacijos galima gauti LFC interneto svetainėje [www.fransizescentras.lt](http://www.fransizescentras.lt) arba tel. (8 5) 249 8345.





Leidinyi išleistas ES ir BPD lėšomis įgyvendinant projektą  
„Franšizės plėtos skatinimas Lietuvoje ir Lietuvos verslo integravimas į  
tarptautinius franšizavimo tinklus“.