

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Fausta Užkuraitienė

**LIETUVOS YAMAHA MUZIKOS MOKYKLŲ VALDYMO
YPATUMAI: FRANŠIZĖS METODAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**LIETUVOS YAMAHA MUZIKOS MOKYKLŲ VALDYMO
YPATUMAI: FRANŠIZĖS METODAS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius Fausta Užkuraitienė

Vadovas doc. dr. Linas Žalys.....

Recenzentas doc.dr. Vladislava Bartosevičienė

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
ĮVADAS	5
1. FRANŠIZĖS VAIDMUO TARPTAUTINIAME VERSLE	7
1.1. Franšizės esmė	7
1.2. Kompanijų veiklos internacionalizacija: franšizės aspektas	9
1.3. Tarptautinio verslo vadybiniai ir kultūriniai aspektai	13
2. FRANŠIZĖS FORMOS IR VALDYMAS	22
2.1. Franšizės formos	22
2.2. Valdymo pagal franšizę ypatumai	24
2.2.1. Teisiniai franšizės valdymo ypatumai	24
2.2.2. Valdymo pagal franšizę privalumai ir trūkumai	32
3. LIETUVOS YAMAHA MUZIKOS MOKYKLŲ VALDYMO YPATUMŲ TYRIMAS ..	39
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	39
3.2. Yamaha muzikos mokyklos pasaulyje ir Lietuvoje: paplitimas ir valdymas	43
3.3. Tyrimo rezultatai ir jų interpretacija	45
IŠVADOS	55
REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA	58
PRIEDAI	623

SANTRAUKA

Fausta Užkuraitienė. Lietuvos Yamaha muzikos mokyklų valdymo ypatumai: franšizės metodas. Magistro baigiamasis darbas, mokslinis vadovas doc. L. Žalys. Šiaulių universitetas, socialinių mokslų fakultetas, vadybos katedra. Šiauliai, 2007.

Franšizė yra viena iš tarptautinio verslo internacionalizavimo galimybių. Teoretikai ir praktikai pabrėžia šios verslo formos pranašumus prieš alternatyvas eksportą, investicijas ar bendrų kompanijų kūrimą. Tačiau Lietuvos mokslininkų darbuose randame tik fragmentinius šios kontraktinės tarptautinio verslo plėtros formos analizės elementus. Menkai analizuojami valdymo, kontrolės, kultūrinės adaptacijos klausimai.

Tyrimo tikslas - įvertinti Lietuvos Yamaha muzikos mokyklų valdymo ypatumus, veikiant franšizės pagrindu Lietuvoje.

Tyrimo hipotezė: pedagogams ir vadovams yra priimtina Yamaha muzikos mokyklos valdymo koncepcija.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti franšizės vaidmenį tarptautinio verslo kontekste;
2. Įvertinti franšizės teisinius ir vadybinius aspektus;
3. Pateikti Yamaha muzikos mokyklų tinklo veiklos bendruosius aspektus;
4. Ištirti valdymo ypatumus Yamaha muzikos mokyklose Lietuvoje.

Atlikus Yamaha muzikos mokyklų pedagogų ir vadovų anketinę apklausą pastebėta, kad Japonijos kompanijos mokyklos valdymo koncepcija pritapo Lietuvoje ir yra realizuojama. Visi respondentai tenkina sutartyje iškeltus kvalifikacinius reikalavimus. Veikla organizuojama remiantis sutarties nuostatomis, kurios iš esmės atitinka LR CK įtvirtintas nuostatas.

Skirtingai nei Japonų kultūroje įprasta, pedagogai labiau linkę į individualų darbą, tačiau tai nesudaro esminių problemų realizuojant pagrindinį mokyklos moto: „Mokykis su malonumu“.

SUMMARY

Fausta Užkuraitienė. Peculiarities of Lithuanian music school Yamaha management: franchise method. Master degree final paper. Supervisor doc. L. Žalys. Siauliai University, Faculty of Social Science, Department of management. Siauliai, 2007.

A franchise is one of possibilities to global business internationalization. Theorists and practitioner emphasizes this form of business advantages comparing with export, investment or joint venture. But Lithuanian scientists revive this form of international business doing just fragmentary. Poorly are explored mechanisms of management, control and cultural adaptation.

The **aim of research** is to evaluate peculiarities of Yamaha music school management in Lithuania.

Research hypothesis – to educators and school managers is acceptable conception of Yamaha music school.

Research tasks:

1. Evaluate role of franchise in context of international business;
2. Evaluate juridical and management dimensions;
3. Represent main aspects of Yamaha music school network worldwide and in Lithuania;
4. Explore peculiarities of Yamaha music schools management in Lithuania.

The results of educators and managers interview shows that main concept of Yamaha music school is acceptable and realizable. All respondents pass requirements of qualification. Activity is organized by contract requirements, which essentially pass the main requirements of Civil Code.

As distinct from Japanese culture in Lithuania educators prefer individual work with children. But it does not impact to main motto: “Learn with pleasure” implementation.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Rinkos plėtra Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, paspartėjęs globalizacijos procesas ir konkurencijos augimas verčia verslininkus spręsti verslo plėtojimo problemas. Yra daugelis įsiskverbimo į užsienio rinkas būdų – eksportas, kontraktai, investavimas, globalinė veikla. Ekonominės veiklos internacionalizacijos tyrinėtojai (Root F.R., 1994; Kim W.Ch. ir Hwang P., 1992; ir kiti) pastebi, kad stambios kompanijos naudoja daugelio būdų kompleksą, juos derindamos tarpusavyje ir veiklos globalizacijos sąlygomis optimizuoja tarptautinės veiklos rezultatus.

Iš kontraktinių verslo plėtros formų reiktų išskirti franšizę, kurios paslaugomis naudodamiesi savo verslą pasaulyje sukūrė milijonai žmonių. Kaip pastebi Žukauskas P. (2006) franšizė, būdama viena iš paprastesnių ir mažiau rizikingų įėjimo į tarptautinę rinką formų, pareikalauja bene mažiausiai pirminių investicijų.

Verslo pasaulyje ekonominių procesų, tiksliau, įmonių valdymo ir marketingo teorijoje ir praktikoje franšizės principai yra seniai žinomi ir pakankamai detalai išnagrinėti. Lietuvoje veikia keletas specifinių įmonių tinklų, tame tarpe automobilių priežiūros (pvz., „Kemi“), mažmeninės prekybos verslovių (pvz., „Office #1“), kurios naudoja franšizės koncepciją ir ją sėkmingai įgyvendina bei plėtoja. „McDonalds“ tikriausiai yra pasaulyje žinomiausia franšizės principu veikianti įmonė. Tačiau apie įmones veikiančias franšizės ar subfranšizės pagrindu Lietuvoje dar mažai žinoma.

Pačia bendriausia prasme, franšizavimas - tai produktų ir paslaugų platinimo metodas, partnerystės rūšis su aiškiai suformuluotomis pareigomis ir teisėmis tarp: franšizės pardavėjo (franchisor) - kompanijos, kuri sėkmingai gyvuoja ir jau yra žinoma verslo pasaulyje, turi savo verslo koncepciją, yra pasiruošusi leisti naudoti jos prekių ženklą, ir franšizės pirkėjo (franchisee) - fizinio asmens ar kompanijos, kuris perka teisę naudoti prekių ženklą, verslo idėjas, t.y. franšizę.

Nors franšizės paslaugų teikimas pakankamai specifinė verslo šaka, ji laikoma viena iš pažangiausių verslo formų, nes grįsta patikimais, ilgalaikiais ir stabiliais partnerių santykiais. Vien JAV franšizių pagrindu dirbantis privatus sektorius sukuria 9,8 milijono darbo vietų, darbininkai uždirba 229,1 milijardą JAV dolerių atlyginimo, o tai sudaro apie 5 proc. JAV išmokamų atlyginimų sumos. Franšizės pagrindu dirbančios įmonės pagamina prekių bei suteikia paslaugų už 624,6 milijardų per metus, o tai sudaro 3,9 proc. viso privataus sektoriaus sukuriamos pridėtinės vertės (Economic Impact of Franchised Businesses, 2004; P.18)

Tyrimo problema - reikia pastebėti, kad šiuo metu trūksta mokslinių darbų tyrinėjančių franšizės valdymo ypatumus ir jų poveikį organizacijai ar šalies ekonomikai Lietuvoje. Menkai tėra ištyrinėti franšizės teisiniai niuansai bei vadybiniai valdymo ypatumai, kurie tiesiogiai susiję su franšizės sutartimi, kontrolės mechanizmai, kokybės užtikrinimo klausimai ir t.t.

Fragmentiškai franšizės problematiką apžvelgia Žukauskas (2006) kalbėdamas apie tarptautinių kompanijų veiklos internacionalizavimą ir nagrinėdamas skverbimosi į užsienio rinkas ypatumus. Panašius teiginius randame ir Tamaševičiaus (1997) knygoje. Nors statistiniai duomenys pasenę, tačiau teorinės išvalgos artimos Žukausko daromiems pastebėjimams dėl įėjimo į tarptautinę rinką.

Kai kuriuos elementus randame ir Vijeikio bei Vijeikienės (2003) monografijoje. Autoriai greta eksporto išskiria ir franšizę, kaip vieną iš įėjimo į rinką būdų. Autoriai išskiria šios veiklos organizavimo formos privalumus ir trūkumus, pateikia keletą šaltinių, kurie galėtų praplėsti supratimą apie franšizės paplitimą pasaulyje ir Lietuvoje.

Tyrimo objektas – Yamaha muzikos mokyklos veikiančios franšizės principu.

Tyrimo hipotezė: pedagogams ir vadovams yra priimtina Yamaha muzikos mokyklos valdymo koncepcija.

Tyrimo tikslas - įvertinti Lietuvos Yamaha muzikos mokyklų valdymo ypatumus, veikiant franšizės pagrindu Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti franšizės vaidmenį tarptautinio verslo kontekste;
2. Įvertinti franšizės teisinius ir vadybinius aspektus;
3. Pateikti Yamaha muzikos mokyklų tinklo veiklos bendruosius aspektus;
4. Ištirti valdymo ypatumus Yamaha muzikos mokyklose Lietuvoje.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Lyginimas ir apibendrinimas;
3. Sintezė;
4. Sisteminė analizė;
5. Anketinė apklausa;

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, trys struktūrinės dalys, išvados, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalba. Darbe pateiktos 6 lentelės, 26 paveikslai bei 3 priedai.

1. FRANŠIZĖS VAIDMUO TARPTAUTINIAME VERSLE

1.1. Franšizės esmė

Įvadinėje dalyje pateikta franšizės sampratos užuomazgų, tačiau tam tikrų niuansų lietuvių kalboje yra ir jie reikalauja keleto pastabų, kurios yra svarbios. Pirmiausiai dėl pačio termino tikslumo. Dažniausiai lietuvių kalboje terminai „franšizė“ ir „franšizė“ vartojami kaip vienas ir tas pats terminas. Atrodytų skirtumas yra nedidelis, - skiriasi tik viena raidė, tačiau terminai, kurie naudojami mokslinėje kalboje turėtų būti aiškiai apibrėžti.

Valstybinė lietuvių kalbos komisija rekomenduoja taisyklingai adaptuotą prancūziško žodžio *franchise* formą - franšizė. Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad Europos terminų žodyne „Eurovoc“¹ vietoje termino „franšizės“ pateikiamas terminas franšizės paslaugos (angl. *franchising*). Minėtam žodyne į paiešką įvedus terminus „franšizė“ ir „franšizė“ iš pradžių gauname skirtingus atsakymus. Ieškant termino franšizė atitiktims siūlomas variantas yra *franšizės sutartis* (angl. *franchise contract*), kai tuo tarpu į termino „franšizė“ paiešką pateikiamas jau minėtas terminas „franšizės paslaugos“. Tačiau tiek vienas, tiek kitas susiveda į tapatį (žr. 1 pav.). Neaišku kodėl aiškinant terminą naudojamos skirtingos raidės, pvz.: „... naudojantis franšizės suteikėjo pavadinimu ...“ ar „UF franšizės sutartis“.



The image shows a screenshot of the Lithuanian Parliament website. At the top left is the coat of arms of Lithuania. To its right, the text 'LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMAS' is displayed in a large, serif font. Below this, there is a navigation link 'EN (HOME)'. The main content area is titled 'EUROVOC' and 'Pradžia'. It contains a list of terms related to 'franšizės paslaugos' (franchise services) with their respective definitions in Lithuanian, English, German, and French. The list includes: SN Sistema, BT1 mažmeninė prekyba (with sub-items BT2 prekybos tinklas and MT 2036 prekybos tinklas), UF išimtinė sutartis, and UF frančizės sutartis.

1 pav. Franšizės paslaugų aiškinimas

Šaltinis: EUROVOC

¹ Nuorodą pateikia Valstybinė lietuvių kalbos komisija. Aut. pastaba.

Atsakymo nerasime ir Tarptautinių žodžių žodyne (2001), nes abu terminai pateikiami kaip sinonimai. Tiesa, terminas „franšizė“ nurodo į franšizę, kuri turi tris reikšmes:

1. draudėjo nuostolio dalis, kurios neatlygina draudikas;
2. tam tikra lengvatinė sutartis, dažniausiai tarp gamintojo ir pardavėjo;
3. vietos valdžios suteikiama privilegija privačiai firmai naudotis visuomenine nuosavybe.

Pirmas dvi reikšmes rasime ir Webster finansų ir investicijų (Etzel B.J., 2003) bei Oxford žodynuose. Webster žodyne pabrėžiama, kad terminas kilęs nuo seno prancūziško žodžio „*franchise*“, kurio šaknis „*franc*“, reiškiantis „nemokamas“.²

Franšizė - tai susitarimas, pagal kurį franšizės pardavėjas suteikia išimtinę teisę franšizės pirkėjams naudotis jos ženklu, firmos vardu, logotipu, technologija, reklama, valdymo metodais, marketingu, mokymo paslaugomis už tam tikrą mokestį. Kitaip tariant, tai būdas organizuoti savo verslą, perimant jau žinomos firmos patirtį. (Juozaitienė L., Staponkienė J. 2004)

Apibendrinant termino „franšizė“ vartojimą Lietuvoje remsimės Lietuvos Respublikos Civiliniu kodeksu, kuriame vartojamas terminas „franšizė“, o ne „frančizė“. Todėl ir toliau darbe bus naudojamas būtent franšizės sąvoka.

Antras ne mažiau svarbus franšizės sampratos aspektas – veikimo principas. Supaprastintai jį galima pavaizduoti taip (žr. 2 pav.):



2 pav. Supaprastintas franšizės modelis

Šaltinis: Economic Impact of Franchised Businesses, 2004; I d. iii psl.

² Orig. from Old French — “franchise”, from “franc”, meaning “free”. Žodis „free“ turi ir daugiau reikšmių, tačiau nagrinėjamu atveju tiksliausias vertimas – nemokamas.

Įmonė ar korporacija turinti patirtį vienoje ar kitoje sferoje suteikia teisę naudoti savo vardą, prekės ženklą ir kitas intelektinės ar pramoninės nuosavybės teises imdama už tai mokestį. Dažniausiai skiriamos trys franšizės formos:

1. Individualiai valdoma franšizė. Šiuo atveju franšizę įsigijęs savininkas pats priima daugelį sprendimų. Jis naudoja jam priklausantį kapitalą savo nuožiūra bei pats samdo ir atleidžia darbuotojus. Jam priklauso gaunamas iš veiklos pelnas, išskyrus tą dalį, kurią turi mokėti kaip franšizės mokestį, vadinamą rojaltį. Jei kontrakte nėra specialių sąlygų, franšizės pirkėjas gali laivai disponuoti jam suteiktais įrengimais.
2. Kompanijai priklausanti ir menedžerio valdoma franšizė. Šiuo atveju glaudesnis bendradarbiavimas. Franšizės teikėjas turi daugiau turto valdymo teisių ir yra labiau suinteresuotas sėkminga veikla. Menedžeriai negali sukurti savo akcinio kapitalo, tačiau tai kompensuoja nedidelę investicijų rizika ir garantuotas pelnas.
3. Distributorių arba dilerių veikla. Franšizės teikėjas ir pirkėjas susitaria dėl kompanijos pavadinimo naudojimo sąlygų, abiejų šalių finansinės atsakomybės, pardavimo kvotos ir teritorijos. Teritorija paprastai vaidina didelį vaidmenį, kadangi svarbiausias distributoriaus tikslas yra didelė apyvarta (Franchise Formats: Franchising Basics: the Official IFA Course)

Apibendrinami galime pastebėti, kad franšizė - tai viena iš galimybių pradėti savo verslą. Verslininkas, vykdamas veiklą pagal franšizės sutartį, įgyja teisę naudotis franšizės pardavėjo sukurtu verslo modeliu, įmonės vardu, prekiniu ženklu, gamybos technologijomis, teikti tokias pačias paslaugas ir kita. Už galimybę naudotis šiomis teisėmis franšizės pirkėjas franšizės pardavėjui moka atlygį, numatytą sutartyje. Plačiau franšizės valdymo ypatumai apžvelgiami kituose darbo skyriuose apžvelgiant franšizės formas bei valdymo ypatumus.

1.2. Kompanijų veiklos internacionalizacija: franšizės aspektas

XX – XXI a. pasižymi pasaulio ekonomikos globalizacija. Ekonomikos globalizacija – tai sudėtinga, turinčia daug įvairių aspektų problema. Ji pastoviai skatina daugybės naujų mokslinių diskusijų atsiradimą. Todėl šiandien yra labai daug nuomonių apie globalizaciją ir ją tiesiog neįmanoma paprastai, vienareikšmiškai apibūdinti. Ji sukuria daugybę vienu metu vykstančių procesų ir daugybę problemų, kurios liečia visuomenę ir kurias vadiname globalinėmis pasaulio problemomis.

Iš pradžių, tarptautinis įmonių bendradarbiavimas įgauna internacionalizavimo pobūdį. Toliau perauga į transnacionalizaciją, kur susikuria daugelis ūkio kompleksų ir konglomeratų.

Jų tautinis atitikmuo nesutampa su valstybių sienomis. Šios tendencijos vystymasis skatina transnacionalinių korporacijų kūrimąsi ir spartų plėtojimąsi.

Ūkinės veiklos internacionalizavimas tapo pasaulinio ūkio charakterizuojančia dalimi. Ūkinės veiklos internacionalizavimas – tai nacionalinių ekonomikų savitas suartėjimas ir bendradarbiavimas. Jis pasireiškia bendra gamybine priklausomybe, tarptautinės prekybos, gamybos, kapitalo „judėjimo“ bei darbo jėgos migracijos augimo etapuose, bendra įtaka svarbiausiems ekonomikos procesams įvairiose šalyse (Lydeka Z., 2001).

Internationalizavimas ir tarptautinė gamybos specializacija, kapitalo transnacionalizacija bei tarptautinių korporacijų įkūrimas tampa ūkinės veiklos internacionalizavimo pagrindu. Ūkinės veiklos internacionalizavimas pasireiškia kaip materialinių vertybių gamyboje, naudojime, bei paskirstyme ir mainuose, taip ir tarptautinių ekonominių santykių įvairiose vystymosi formose bei skatina šių santykių vystymąsi. Šiandien tokius procesus mes vadiname ekonomikos globalizavimu (globalizacija). Jai būdingas daugelio šalių įtraukimas į ūkinio gyvenimo internacionalizavimo procesą. Tai reiškia tarptautinių (technologinių, ekologinių, statistikos, buhalterinių, finansinių ir kitų) standartų įdiegimą, vienodų kriterijų naudojimas makroekonomikoje ir t.t.

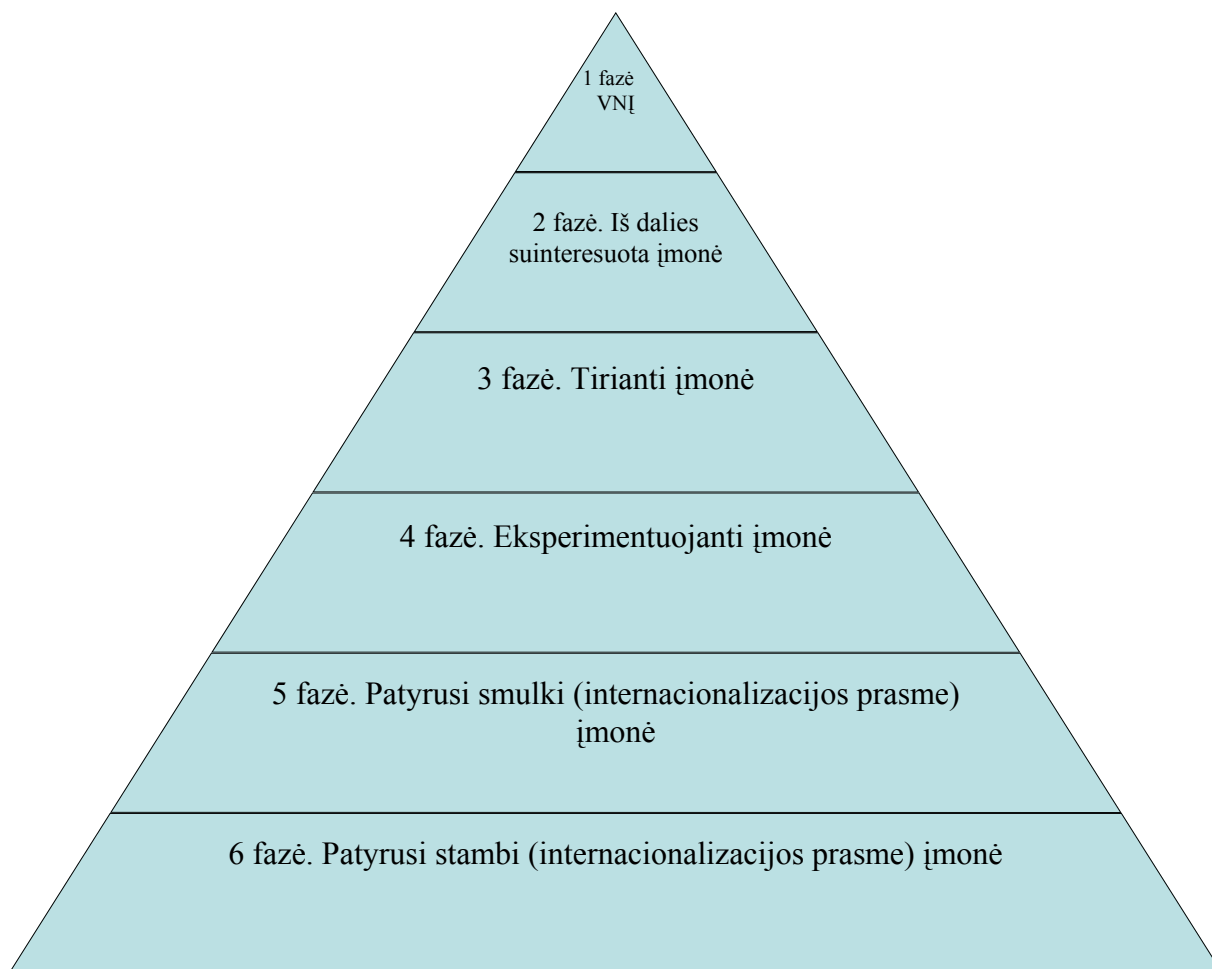
Internationalizavimas – daugmaž tvirtų santykių tarptautinėse įmonėse nustatymas. Gamybinis vidaus šalies procesas tampa tarptautinio ar net pasaulinio proceso dalimi. Šiuolaikiniame gyvenime internacionalizavimas stiprėja įvairių faktorių dėka. Šiuolaikinė automatizuota ir aukštos mechanizacijos gamyba reikalauja didelių išlaidų moksliniams tyrimams, o taip pat nemažų pradinių kapitalų. Naujų bei naujausių gamybinių sričių atsiradimas bei vystymasis skatina prekių ir paslaugų nomenklatūros spartų augimą (Žukauskas P., 2006).

Tačiau net ir didelės šalies rinka bus per maža naujiems gaminių kiekiams. Todėl iš pat pradžių naujų prekių / gaminių ar paslaugų gamyba orientuota ne tik į vidaus rinką, bet ir į tarptautinę. Vienos šalies ribose tiesiog neįmanoma aprūpinti įvairių prekių gamybą aukštų technologijų lygyje. Todėl dažniausiai šalys specializuojasi atskiros produkcijos gamyboje ir derina tarpusavyje prekybinius santykius. Tai ir yra gamybos internacionalizavimas. Nesunku pastebėti, kad internacionalizavimas, anksčiau ar vėliau, įgyja globalinį atspalvį. O nacionalinių valstybių siekimas prisitaikyti prie naujosios realybės skatina kurti regionines tarpvalstybines (nevalstybines) organizacijas.

Tarptautinio verslo tyrinėtojai (Vijeikis, Vijeikienė, 2003; Žukauskas P., 2006 ir kt.) skiria 6 internacionalizacijos fazes (žr. 3 pav.)

Iš pradžių daugelis įmonių visiškai nesidomi galimybėmis parduoti savo produkciją ar paslaugas užsienio rinkose (1 fazė - visiškai nesuinteresuota įmonė). Įmonė netgi gali

atsisakyti atsitiktinių užsakymų iš užsienio. Tačiau atsirandant vis daugiau užsienio paklausimų, užsakymų ar kitų stimulų, įmonė gali tapti iš dalies suinteresuota įmone, ir imti tyrinėti užsienio rinką (tirianti įmonė). Tuomet įmonė gali tapti eksperimentuojančia, paprastai eksportuojančiu nedidelius prekių ar paslaugų kiekius į psichologiškai artimas užsienio šalis.



3 pav. Internacionalizacijos fazės³

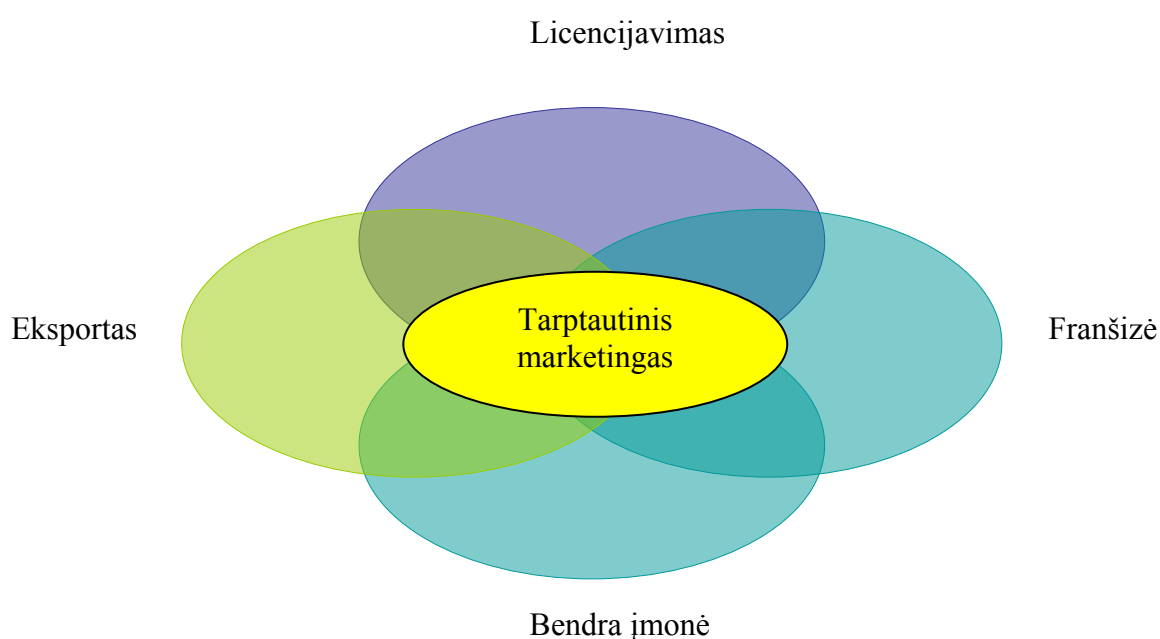
Šaltinis: Adaptuota pagal Czinkota, Ronkainen, 2001; P.278.

Kitoje fazėje įmonė įvertins įtaką, kurią padarė vykdomas eksportas. Ji gali nusivilti rezultatais ir atsisakyti eksporto, tačiau jei rezultatai teigiami, įmonė gali tęsti eksportą ir tapti patyrusiu smulkiu eksportuotoju.

³ 1 fazė – VNĮ – Visiškai nesuinteresuota įmonė

Paskutinėje fazėje eksportuotojas tiria aplinką ir pritaiko savo veiklą prie kintančių valiutos kursų, tarifų ir kitų kintamųjų. Vadovybė tiria eksporto galimybes į kitas, psichologiškai mažiau artimas šalis. Ši eksporto pritaikymo fazė - patyręs stambus eksportuotojas - paprastai pasiekama, kai eksportas viršija 15 procentų visų įmonės pardavimų.

Taigi į užsienio rinką nusprendusi įeiti įmonė turi apsispręsti, koku būdu ji tai darys ir kiek užsienio rinkos ji nori apimti. Yra keletas įėjimo į užsienio rinkas būdų (žr. 4 pav.), teikiančių neblogų veiklos tarptautinėje ir netgi pasaulinėje rinkoje galimybių. Vienas iš labiausiai paplitusių įėjimo į užsienio rinką būdų yra eksportas (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė, 1999; P. 386).



4 pav. Franšizės padėtis tarptautinėje prekyboje ir marketinge

Šaltinis: Adaptuota pagal Vijeikis, Vijeikienė, 2003; P.103

Eksportas - tai prekių, paslaugų ir pagrindinio kapitalo pardavimas užsienio šalims. Pagrindinis eksporto bruožas - prekės iš vienos šalies perkeliamos į kitą (Jewell., 2002; P. 212).

Licencijavimas ir franšizė – dvi puikios alternatyvos tarptautiniame versle bei marketinge, tinkančios tiek mažoms įmonėms, tiek didelėms, tiek siauroms rinkoms, tiek plačioms. Šių sutarčių pagrindu veikiant užtikrinamas lankstumas, atspindimi įmonės poreikiai ir rinkoje susidariusios aplinkybės.

Pavyzdžiui, nedidelė firma gali pasinaudoti licencijavimo galimybėmis ir daug neinvestuodama gauti naudos iš užsienio prekybos. Ir tarptautinė korporacija, norėdama

greitai įeiti į užsienio rinkas ir įgyti konkurencinį pranašumą, gali pasinaudoti ta pačia strategija (Vijeikis, Vijeikienė, 2003).

Deresky (1993; P.221) pateikia pavyzdį, kaip JAV farmakologinės pramonės reguliavimas paveikė vienos didžiausių kompanijų veiklą – ji susijungė su D. Britanijos kompanija ir šiuo metu dirbdami licenzijų pagrindu užima didelę dalį pasaulinės farmacijos rinkos Europoje ir Amerikoje.

Mokslininkai, kurie tyrinėjo tarptautinę kooperaciją (Stoner, Freeman, Daniel, 2000; Navickas, Guzavičius, Šarapovas, 1999, Bosas, 2002; ir kiti), teigia, kad tikroji globalinė strateginė partnerystė tarp kompanijų turi būti tarptautinė, „peržengianti kelių turtingų šalių ribas“ ir įtraukti naujus narius iš atsiliekančių, naujai industrializuotų ir socialistinių šalių. firmos kuriančios tokias strategines sąjungas, bando išlikti lyderiais kaip pigūs tiekėjai arba tapti pirmaujančiomis, pateikdamos pačius geriausius, kokius tik įmanoma, produktus ar paslaugas.

Svarbu pripažinti, kad licencijavimas ir franšizė yra papildomos rinkos plėtimo galimybės. Abu šie verslo įrankiai gali būti naudojami kartu ar atskirai, arba papildyti esamą eksporto strategiją (Czinkota, Ronkainen, 2001; P. 292).

Apibendrinant galima pastebėti, kad tarptautinis ekonominis bendradarbiavimas visumoje padeda šalims kurti efektyvų ekonominį mechanizmą, o taip pat išnaudoti turimus savo pranašumus tarptautiniuose ekonominiuose mainuose. Šiuolaikinėmis sąlygomis sugebėjimas vystyti ekonominės veiklos sferas teikia pranašumų savai ekonomikai.

Viena iš alternatyvų plėsti veiklą užsienio šalyje – franšizė, kuri dažniausiai priskiriama prie papildomų rinkos plėtros mechanizmų. Tačiau eksportuojant paslaugas, tai gali būti ir pagrindinis įmonės veiklos plėtros mechanizmas.

Nemažą vaidmenį tarptautinėje prekyboje vaidina tarptautinis marketingas, kurio ypatumus franšizės atveju apžvelgsiu kitame darbo poskyryje.

1.3. Tarptautinio verslo vadybiniai ir kultūriniai aspektai

Kaip jau minėta aukščiau apžvelgtame darbo poskyryje, atskirų šalių, įmonių ir žmonių gyvenimas, jų veikla bei pažanga labai priklauso nuo dalyvavimo tarptautinėse rinkose. Visi mes vienaip ar kitaip susiję su pasaulio ekonomika. Tačiau su pasaulio ekonomika esame susiję ne vien kaip užsienių prekių ir paslaugų vartotojai. Pasaulio ekonomika apima visus žmonių, verslo ir valstybių tarpusavio santykius, kurie peržengia valstybių sienas. Franšizės pagrindu besisteigiančios įmonės perduoda ne tik valdymo reikalavimus, bet ir kultūrinius ypatumus.

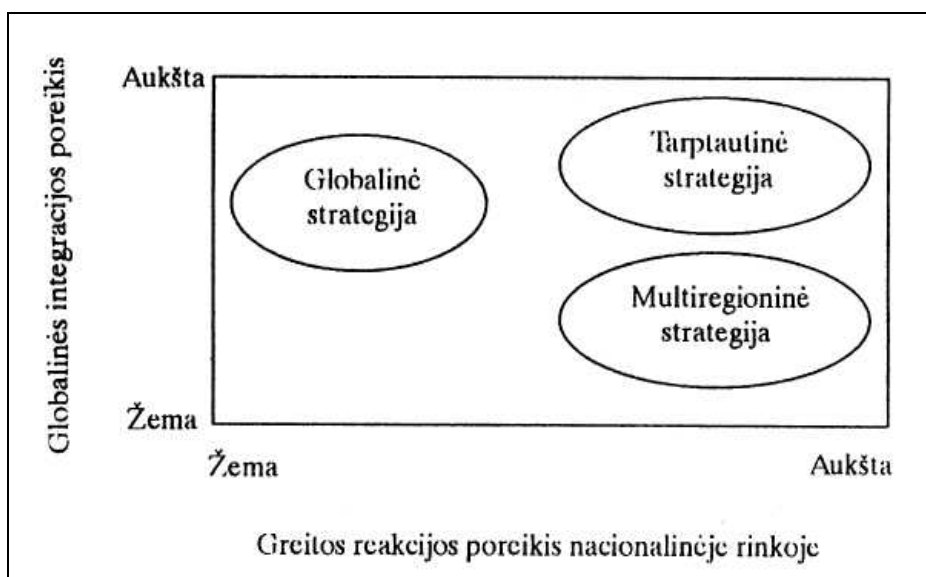
Savaime suprantama, kad vienas iš veiksnių, skatinančių plėstis tarptautiniu lygiu yra prekės ar paslaugos paklausa atitinkamoje šalyje. Prieš pradėdant plėstis kiekviena kompanija atlieka vienokius ar kitokius rinkos tyrimus, siekdama išsiaiškinti prekės ar paslaugos poreikį toje rinkoje.

Įmonės sėkmė užsienio rinkose priklauso nuo to, kaip jos vadovai sugeba identifikuoti konkrečios užsienio rinkos poreikius ir juos tenkinti, nes kaip pastebi Doole ir Lowe (2004) užsienio rinkos yra labai skirtingos. Kuo didesnis vartojimo reikalavimų spektras ir aukštesnis jų lygis, tuo griežtesni reikalavimai eksportuotojams, jų prekių konkurencingumui. Todėl reikia daug pastangų, kol gamintojas sau susidaro rinką užsienyje. Sėkmingus užsienio ekonomikos ryšius lemia veiksmingas marketingas.

Kuvykaitė (1997) tarptautinį marketingą apibrėžia kaip produkcijos kūrimo, gamybos (ar paslaugų teikimo), pardavimo bei rinkos organizavimo ir valdymo sistemą, nukreiptą į konkretaus vartotojų segmento poreikių tenkinimą, įmonei veikiant užsienio rinkose.

Formuojant korporacijų strategijas, būtina orientuoti jas į savarankiškas strategijas, atitinkančias globalizacijos procesus – būtent sugebėjimą veikti globaliai multiregioninėje ar nacionalinėje rinkose arba visose kartu, gaunant sinerginį efektą (Bosas, 2002). Šios strategijos parodytos 5 pav.

Globalinė strategija reiškia, kad korporacija standartizuoja savo prekių konstrukciją, dizainą, reklamą ir kitus būtinus atributus neatsižvelgiant į jų realizavimo šalį; multiregioninė strategija reiškia, kad korporacija adaptuojasi (prisitaiko) konkrečiose šalyse atskirai; tarptautinė strategija privalo užtikrinti globalinę integraciją ir greitą reakciją į pokyčius atskirose šalyse.



5 pav. Globalinės korporacijų strategijos

Šaltinis: Bosas (2002). P.73

Globalinė strategija reiškia, kad korporacija standartizuoja savo prekių konstrukciją, dizainą, reklamą ir kitus būtinus atributus neatsižvelgiant į jų realizavimo šalį; multiregioninė strategija reiškia, kad korporacija adaptuojasi (prisitaiko) konkrečiose šalyse atskirai; tarptautinė strategija privalo užtikrinti globalinę integraciją ir greitą reakciją į pokyčius atskirose šalyse.

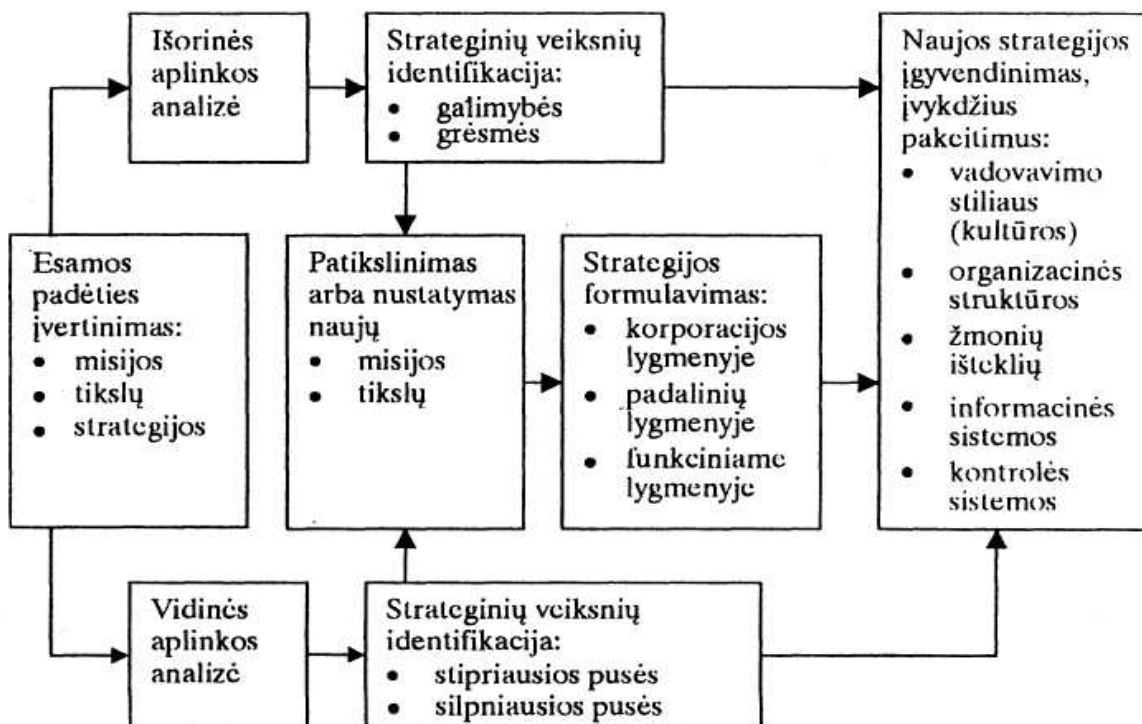
Korporacijos strateginių ir veiklos planų hierarchija multiverslo organizacijoje gali būti tokia (žr. 6 pav.).



6 pav. Strategijos ir veiklos planų hierarchija

Šaltinis: Bosas A. (2002) P. 74

Strateginės vadybos arba strategijos formavimo proceso modelių yra pateikę daugybė autorių. Iš esmės tie modeliai mažai kuo skiriasi, tik jų tobulumas kitoks. Galima sakyti, kad jie vienas kitą papildo. Universaliausiu strategijos formavimo modeliu galima laikyti 7 pav. parodytą schemą.



7 pav. Korporacijos strateginio valdymo procesas

Šaltinis: Bosas A. (2002) p. 74

Įgyvendinant strategiją būtina rasti efektyvų veiksmų derinimo būdą. Tikslų numatymas ir jų aprūpinimas politika, strategija, procedūromis ir taisyklėmis padeda išspręsti minėtą uždavinį. Motyvacija ir kontrolė taip pat didina užduočių vykdymo efektyvumą. Tačiau organizacija atlieka tokią funkciją, kuri akivaizdžiausiai ir tiesiogiai susijusi su sisteminiu daugybės uždavinių koordinavimu ir formalia žmonių sąveika.

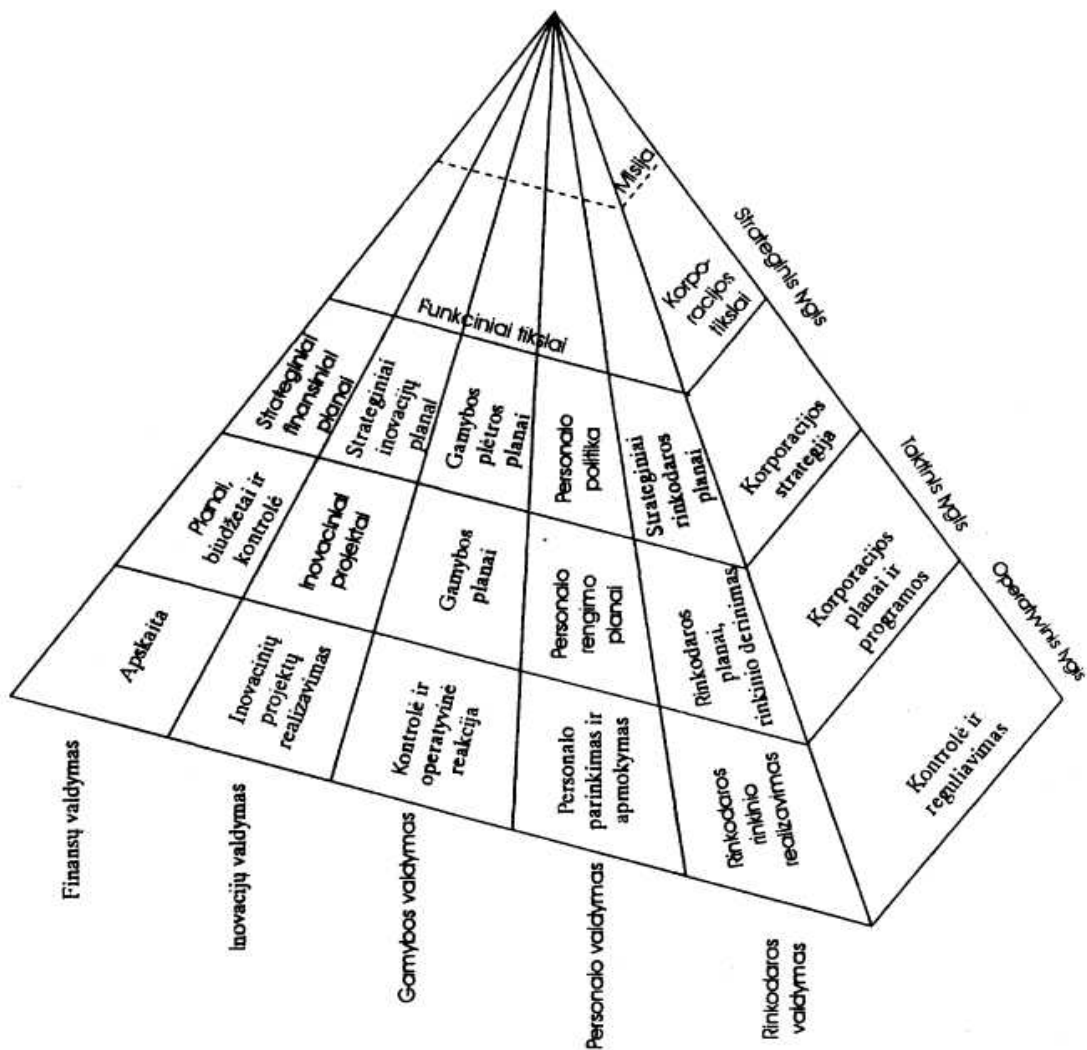
Tolesnio bendrojo vadovavimo ugdymo galimybes pateiksiu pasinaudojant 8 pav. pateikta korporacijoms būdinga valdymo funkcinės struktūros piramide. Piramidės forma pasirinkta tam, kad valdymo sistemoje galima būtų išskirti hierarchinius lygius - operatyvinių, taktinių ir strateginių.

Piramidėje pavaizduotos strategiškai svarbiausios korporacijos valdymo funkcijos, integruotos bendrojo vadovavimo funkcijoje. Integracija šioje piramidėje suprantama tiek vertikaliai, tiek ir horizontaliai. Korporacijos misiją daugiausia lemia jos veiklos kryptys ir pozicionuojama vieta verslo pasaulyje bei socialinėje visuomenėje. Korporacija pasirenka tikslus pagal savo misijos supratimą. Korporaciniai tikslai lemia funkcinis tikslus ir korporacinę strategiją. Funkcinės strategijos derinamos su korporacine strategija.

Toliau sudaromi korporaciniai planai, programos ir t.t. Veikia ir grįžtamasis ryšys, kai iš operatyvinių ir taktinių lygių gauta informacija padeda tikslinti strategijų formulavimą ir tikslų koregavimą (Bosas A. (2002)).

Pateiktoji korporacijos valdymo funkcinės struktūros piramidė - pakankamai universalus modelis, nustatantis korporacijos funkcinės struktūros plėtros kryptis sistemų teorijų požiūriu, t.y. išskiriant diferencinę ir integrinę plėtros kryptis. Diferencinė kryptis reiškia išskirto atskirai struktūrinio vieneto plėtrą tobulinimo kryptimi, kai jam suteiktas visiškas savarankiškumas. Tačiau tokia plėtra turi savo galimybių ribą. Integrinė kryptis rodo plėtrą kokybiškai naujų galimybių kryptimi, kai atskiri struktūriniai vienetai sujungiami. Pagrindiniai efektai gaunami tobulėjant ryšiams tarp atskirų struktūrinių vienetų. Sujungus atskirus struktūrinius vienetus į sistemą, jų vidinė plėtra praktiškai baigiasi. Todėl sistemų plėtros teorijų požiūriu visuomet reikia suprasti šių prieštaravimų logiką ir įvairiuose struktūrų plėtros etapuose naudoti skirtingus jų veiklą reglamentuojančių mechanizmų derinius.

Piramidėje aiškiai išskirtos strateginės valdymo funkcijos - finansų valdymo, inovacijų valdymo, rinkodaros, gamybos valdymo, personalo valdymo (diferencinė plėtros kryptis), kurios apibrėžia (grubiai) operatyvinius, taktinius ir strateginius uždavinius. Norint pasiekti, kad atskiros funkcijos valdymas tobulėtų, būtina suteikti ją vykdančiai struktūrai pakankamą savarankiškumą, sudaryti iniciatyvos pasireiškimo galimybes (Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2001)



8 pav. Korporacijos valdymo funkcinės struktūros piramidė

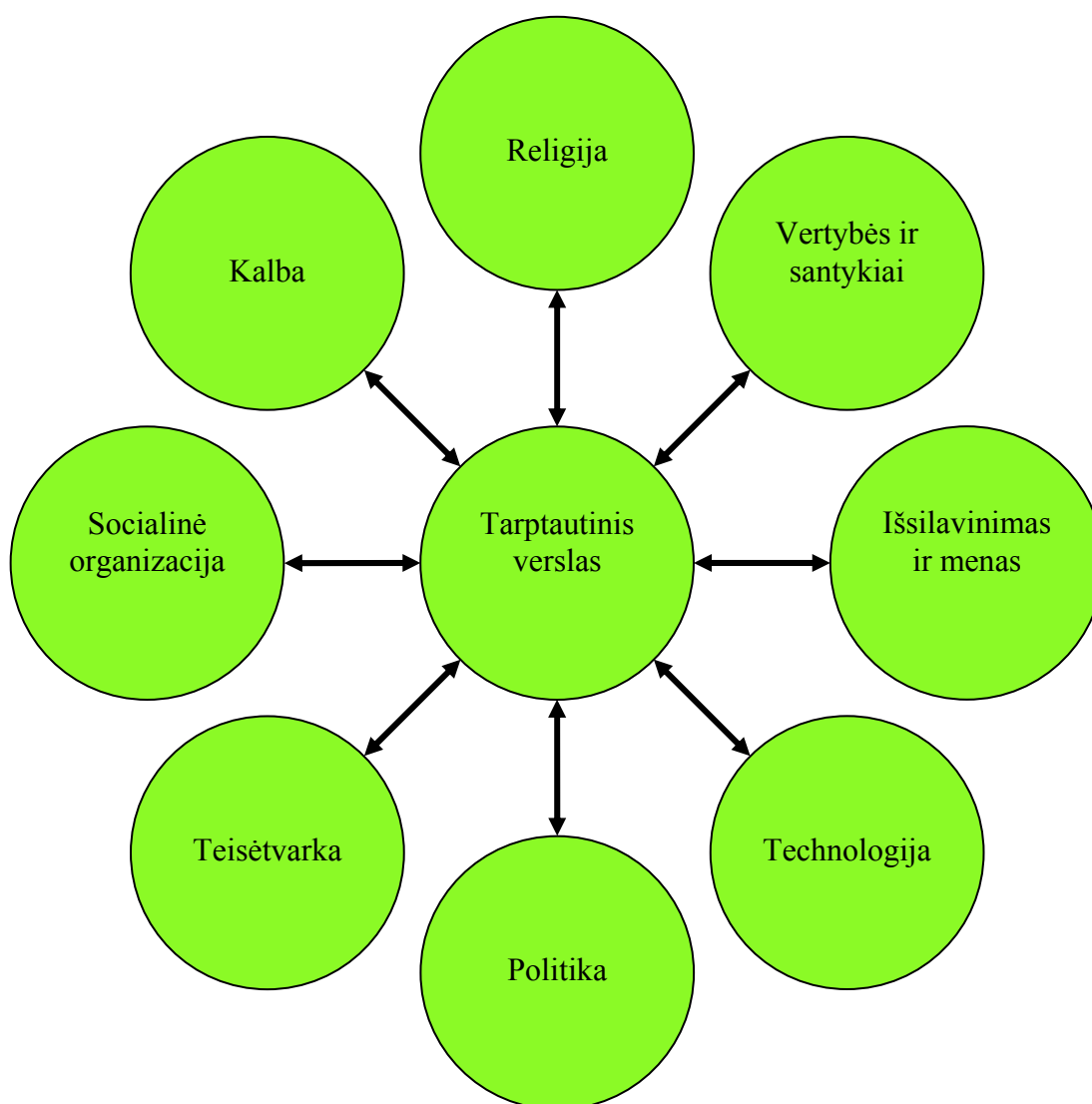
Šaltinis: Bosas A. (2002) P. 75

Atsižvelgdama į rinkos poreikius, kompanija priima sprendimą – plėstis ar ne. Tam įtakos turi ir kultūriniai faktoriai. Kultūrinė aplinka - tai vienas iš pagrindinių, labiausiai komplikuočių tarptautinį verslą (tame tarpe ir marketingą)veiksnių. Kiekviena šalis turi savo papročius, taisykles, normas. Prieš pradėdant eksportuoti savo produkciją į kitas šalis, įmonei svarbu išsiaiškinti, kaip tos šalies vartotojai reaguoja į vienas ar kitas prekes ar paslaugas ir jų kompleksą.

Japonijos kompanijų strategijų kūrimo gairės yra pagrįstos Japonijos visuomenės vertybėmis, individo socialinės motyvacijos suvokimu ir visuotiniu bei nuolatiniu vertybių derinimu. Tai sudaro sąlygas funkcionuoti savikontrolės mechanizmui, užtikrinančiam pusiausvyrą tarp konkuravimo ir kooperavimo plėtojant inovacinį procesą.

Kultūra labai glaudžiai susijusi su kitais tarptautinio verslo makroaplinkos elementais. Prisitaikymas ir pagarba svetimai kultūrai yra viena svarbiausių tarptautinio verslo nuostata. Sprendžiant pritaikymo problemą, reikia vadovautis šiais kriterijais: atvira tolerancija, lankstumu, žmogiškumu, teisingumu ir pagarba, prisitaikymu pokyčiams, domėjimusi, šalies pažinimu bei kitais. Prisitaikymas nereikalauja iš verslininkų atsisakyti savitumo, tačiau privalu žinoti vietinius ypatumus, juos pripažinti ir vertinti (Lewis D. R. 2002).

Yra išskiriami tokie tarptautinio verslo kultūrinės aplinkos elementai (žr. 9 pav.)



9 pav. Tarptautinio verslo kultūrinės aplinkos elementai

Šaltinis: Kuvykaitė R. (1997)

Kaip pastebi Baršauskienė V. Ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B. (2005), Ausmanienė N. (2004), Baršauskienė V. (2002), Gesteland R. R. (1997) kalba yra svarbi žmogaus jausmų ir minčių išraiška, taip pat ir bendravimo priemonė. Bendraujant yra perduodami ne tik žodžiai,

bet ir tarimo maniera bei nežodinė kalba. Pasaulyje plačiausiai yra paplitusi anglų kalba. Ja kalbama per dalykinius susitikimus su verslo partneriais. Apie du trečdaliai dalykinio susirašinėjimo yra vedama taip pat anglų kalba. Kalba yra labai svarbi verčiant reklaminius šūkius. Reklamos teksto, ar prekės vardo pažodinis vertimas, ar neišverstas ir nepakeistas prekės vardas gali sudaryti užsienio prekės pašiepimo, ar priešiško tai prekei situaciją.

Kalbant apie Japoniją reikia pastebėti, kad japonai kalbą vartoja kitaip negu visi kiti žmonės. Japonų kalba neretai vadinama neaiškia arba nieko nepasakančia. Pavyzdžiui, jų veiksmoždziai neasmenuojami, todėl reisykiaais negalima suprasti, apie ką kalbama. Tas neapibrėztumas kartais tyčia naudojamas japonų kalbėtojų, kurie stengiasi nieko nekaltinti ir būti mandagūs. Gerai žinomi japonų garbės titulai kalbą daro dar mandagesnę, tačiau dažnai ir mažiau suprantamą. Po pagrindinio teiginio paprastai eina ilgi netiesioginiai sakiniai. Japonijoje kontekstas turi nusakyti viską, todėl tiesūs pareiškimai yra per trumpi ir nederami. Nė vienas japonas viršininkas nepasakys: „Sutvarkykite įstaigą“. Jis privalo pavaldiniams tą įsakymą taip pateikti: „Kadangi šiandien apie 12 vai. mes laukiame svarbių svečių ir norime jiems sudaryti kuo geresnį išpūdį, gal galėtume čia pagerinti tvarką“. Dar vienas pavyzdys, rodantis, kaip kalba atspindi visuomenę yra tai, kad japonų kalboje nėra tokios gramatinės kategorijos, kaip netiesioginė kalba. Japonai nemėgsta perteikti kito žmogaus žodžių, nes, neteisingai juos persakius, gali kilti nesusipratimų ar nepatogumų (Engel D., Murakami K., 2000).

Vertybės ir santykiai sąlygoja žmogaus pasirinkimą. Vykdančioms tarptautinį marketingą firmoms yra būtinybė išsiaiškinti kaip vartotojai reaguoja į jų šalyje naujai pasirodžiusias prekes ar paslaugas. Labai didelę reikšmę čia turi spalvos, kadangi ta pati spalva skirtingose šalyse turi skirtingą prasmę. Taip pat skirtingai yra vertinama prekės forma, dydis.

Ypatingai svarbų vaidmenį tarptautiniame versle vaidina komunikacija. Nuo kultūrų suvokimo ir sugebėjimo susikalbėti su skirtingų kultūrų atstovais priklauso daugelio organizacijų ir institucijų, pačių valstybių veiklos kritinė sėkmė. Išskiriamos kelios pagrindinės sritys, kurios yra svarbios aptariant tarpkultūrinę komunikaciją (pagal Jandt F.E., 1995):

- Pasitikėjimo įgavimas.
- Sąveika.
- Žinių konstravimas.
- Empatija.
- Rolės.
- Tolerancija.

Šio darbo kontekste svarbi yra Vokietijos ir Japonijos kultūrų sandūra, nes pirmieji yra Japonijos korporacijos Yamaha franšizės pirkėjai ir kartu pardavėjai Baltijos šalių rinkai. Derybiniu požiūriu šios kultūros turi tam tikrų panašumų. Vokiečiai derybų pradžioje užduoda sunkius klausimus. Reikia juos įtikinti, kad esate kvalifikuotai specialistas, jūsų prekės ar paslaugos kokybiškos ir pristatomos greitai. Vokiečių manymu, šios savybės yra jų koziriai, ir jie to paties viliasi iš kitos derybų pusės kuo mažesne kaina (Flamini R., 2000)

Pradžioje jie nesiima didelės veiklos, o tik daug vėliau - jus išbandę. Jie ne tik gilinasi į visas smulkmenas, bet ir domisi derybų partneriu. Tik tuomet imsis bendros veiklos, jeigu patiksite jiems ir jie laikys jus „garbingu žmogumi“ (Lewis R.D., 2002).

Šiuo atžvilgiu japonai yra panašūs. Reikia jiems patikti ir kelti pasitikėjimą, antraip nieko nebus. Kaip ir vokiečiai, jie daug klausinės apie kainą, pristatymą, kokybę, tik japonai to paties klaus po dešimt kartų. Reikia būti kantriems, nes japonai domisi ne greitu pelnu, o rinkos dalimi ir kompanijos reputacija (Engel D., Murakami K., 2000).

Tačiau daugeliu kitų kultūrinių ypatybių japonai labai skiriasi ne tik nuo kitų Azijos tautų, bet ir nuo Vakarų valstybių. Svarbiausi jų savitumo šaltiniai, ko gero, yra trys: ilgaamžė izoliacija, gyventojų tankumas dėl geografinių sąlygų ir pati japonų kalba.

Apibendrinant galime pastebėti, kad formuojant korporacijų strategijas, būtina orientuoti jas į savarankiškas strategijas, atitinkančias globalizacijos procesus - būtent sugebėjimą veikti globaliai multiregioninėje ar nacionalinėje rinkose arba visose kartu, gaunant sinerginį efektą. Korporaciniai tikslai lemia funkcinis tikslus ir korporacinę strategiją. Funkcinės strategijos derinamos su korporacine strategija. Vienas iš svarbiausių tarptautinio verslo plėtojimo barjerų yra kultūriniai skirtumai ir su tuo susijusi verslo komunikacija.

Prieš nagrinėjant Japonijos Yamaha muzikos mokyklų valdymo ypatumus Lietuvoje tikslinga apžvelgti franšizės valdymo teisinius ir vadybinius aspektus.

2. FRANŠIZĖS FORMOS IR VALDYMAS

2.1. Franšizės formos

Šiuolaikinėmis sąlygomis išskiriama prekinė franšizė, gamybinė franšizė, dukterinė franšizė ir konversinė (kintančioji) franšizė.

Prekinės franšizės esmė yra paskirstomoji prekyba (distribucija), reikalaujanti prieš parduodant prekę ją paruošti pardavimui (pvz., automobilį) ir po pardavimo ją prižiūrėti. Šią formą naudoja žinomos gamybinės kompanijos, populiarios prekinės firmos, tačiau prekyba komplikuojama kokybės reikalavimais ir privalomu papildomų paslaugų teikimu (LR CK 6.770 str.).

Stambios kompanijos gamintojos naudoja gamybinę franšizę. Šiuo atveju kitoms kompanijoms suteikiama licencija naudoti prekių ir kompanijos ženklą mažmeninės prekybos tinkle bei teikti paslaugas (pvz., „Kemi“ servisai) ir galimybė naudotis informacija bei gamybos naujovėmis. Šiuo atveju yra būtina prekės ženklų ir firmos ženkli registracija įstatymo nustatyta tvarka (LR CK 6.767 str. 3 d.).

Dukterinė franšizė naudojama tuomet, kai teisių turėtojas globoja šių teisių naudotoją finansiniu, dalykiniu, techniniu ir kitais aspektais, kai pastarasis plėtoja savarankišką verslą. Šiuo atveju naudojama sufranšizė (LR CK 6.768 str.).

Konversinė franšizė pradėjo plėtotis XX a. pabaigoje. Šis prekybos būdas buvo plačiai naudojamas prekiaujant automobiliais, vykdant brokerines operacijas su nekilnojamoju turtu ir teikiant kai kurias paslaugas. Prekybos forma kito iš neselektyvios prekybos selektyviai, tai reiškia, kad prekių pardavimas bet kuriam vartotojui buvo pakeistas selektyviu pardavimu: prekės parduodamos tik didmenininkams arba mažmenininkams, dirbantiems franšizės principu. Savo esme tai atitinka distribuciją (Bagdonas V., 2000).

Organizaciniu aspektu, anot Gineitienės Z. (2005), franšizė skirstoma į individualią ir regioninę, arba teritorinę.

Individualios franšizės atveju licencija veiklai parduodama arba suteikiama teisė parduoti tik tam tikrą prekę.

Regioninės franšizės atveju sudaroma struktūra naudojant subfranšizės sutartį. Priskirtoje teritorijoje sudaroma daugianarė struktūra su vadovaujančia įmone. Tokia organizacinė struktūra dar vadinama veiklos franšizė. Šiuo atveju sutartyje gali būti numatomi veiklos ribojimai.

Galima išskirti franšizės susitarimų formas, kurias pripažino bei įtvirtino 1988m. Reglamento Komisija. Taigi franšizės susitarimai gali pasireikšti trimis formomis:

paslaugų franšizė: franšizės gavėjas teikia paslaugas, panaudodamas franšizės davėjo pavadinimą, simbolius, jo prekės ženklą, know-how;

gamybos franšizė: franšizės gavėjas gamina prekes pagal instrukcijas ir vėliau šias prekes, įprastai paženklintas teisių turėtojo prekės ženklu, parduoda;

platinimo franšizė: franšizės gavėjas tiesiog parduoda tam tikras prekes prekybos vietoje, turinčioje franšizės davėjo verslo pavadinimą arba simbolių. (Švirinas D. 2004)

Anot Dainauskienės I. (1996) gali būti keturi franšizės sutarčių tipai:

- produkcijos (prekių ir paslaugų) pardavimo sutartis;
- mažmeninės prekybos sutartis;
- tarptautinė sutartis;
- kompleksinė pramoninė – prekybinė sutartis.

Pirmojo tipo produkcijos pardavimo franšizės sutartys artimos prekybos agentų ir kitų tarpininkų pavedimams su išskirtine teise į teritoriją ar produkciją. Tokia sutartis sudaroma tarp produkcijos gamintojo ir pardavėjo. Pardavėjas, palaikomas franšizės teisių turėtojo reklama, prekių ženklu, gerai sukomplektuotomis ir paruoštomis prekybai prekėmis, daug greičiau įsitvirtina rinkoje nei pavieniai komersantai. Pardavėjas privalo griežtai laikytis franšizės teisių turėtojo instrukcijų, nurodytų prekybos metodų ir priemonių. Parduotuvės ar paslaugas teikiančios įmonės įranga, interjeras ir eksterjeras, darbuotojų apranga ir aptarnavimas dažniausiai taip pat reglamentuojami franšizės sutartyje (Dainauskienė I., 1996).

Mažmeninės prekybos įmonės gali palaikyti antrojo tipo franšizės sutartinius ryšius su didmeninės prekybos firma. Tokiu atveju lengviau palaikyti platesnį ir sudėtingesnį bei pastovesnį prekių asortimentą. Naudojamos bendra reklama, tuo pačiu prekybos ženklu, pigiau atsieina prekių asortimento formavimas. Tačiau privaloma bendra asortimento ir kainų politika, apribojimas savarankiškumas pasirenkant prekių šaltinius, prekybos priemonės ir būdus.

Tarptautinės sutartys paplitusios visose gamybos, paslaugų teikimo ir kitose komercinės veiklos srityse. Gana dažnai franšizės paslaugos taikomos tarptautinio turizmo, kitų šalių restoranų, greito maitinimo įmonėms, automobilių nuomai ir t.t.

Ypač sudėtingos kompleksinės pramoninės prekybos sutartys, kurios apima licencijų, bendradarbiavimo, tyrimo, reklamos, rangos ir diegimo, nuomos ir lizingo bei kitas sutartis.

Detaliau franšizavimo sutartys apžvelgiamos kitame darbo skyriuje bei poskyriuose.

2.2. Valdymo pagal franšizę ypatumai

2.2.1. Teisiniai franšizės valdymo ypatumai

Intelektinės nuosavybės teisių paketo (pvz., firmos vardo, prekės ženklo, autoriaus teisių ir kt.) atlygintino suteikimo tretiesiems asmenims koncepcija pagrįsti santykiai pirmiausiai atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose. Pirmosios valstybės, kurios priėmė atitinkamus teisės aktus, reglamentuojančius franšizės teisinius santykius, buvo Jungtinės Amerikos Valstijos, Kanada ir Prancūzija. Franšizavimas jungia daugiau nei šešiasdešimt pramonės šakų. Pagrindinės franšizavimo veiklos sritys tai – 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 ir t.t. (IFA, 2007)

Daugelio autorių nuomone franšizės teisinių santykių užuomazgos atsirado Anglijoje ir franšizės, kaip tam tikros privilegijos formos, kilmė siejama su Anglijos baronų teisėmis mokėti karaliui mažesnius negu nustatyti mokesčius (Stanislovaitis R., 2005).

Pirmas legalistinis franšizės susitarimų apibrėžimas buvo įtvirtintas Komisijos Reglamente Nr. 4087/88 dėl bendrosios išimties franšizės susitarimams. Reglamente pateikta definicija remiamasi ir dabartinėje konkurencijos teisėje ir jos taikymo praktikoje. „Reglamento tikslais“ franšizės susitarimai buvo suprantami kaip susitarimai, pagal kuriuos ūkio subjektas, franšizės davėjas, perduoda kitam ūkio subjektui, franšizės gavėjui, už tiesioginį atlyginimą leidimą naudoti franšizę turint tikslą parduoti tam tikras prekes ar paslaugas. Šie susitarimai privalo apimti tokius įsipareigojimus:

- bendro pavadinimo naudojimas;
- know-how franšizės gavėjui perdavimas;
- franšizės davėjo įsipareigojimas teikti komercinę ir techninę pagalbą franšizės gavėjui visą susitarimo galiojimo laiką. (Švirinas D. 2004;)

Kaip jau minėta, pirminė žodžio „franšizė“ reikšmė yra susijusi su išimtinumu, išskirtinumu ar privilegijuotu statusu. Išimtinumas, kaip franšizės santykiams būdingas elementas, įtvirtintas ir Lietuvos Respublikos Civiliniame kodekse, kuriame numatytas išimtinių teisių visumos (pvz., teisės į firmos vardą, prekės ar paslaugų ženklą ir kt.) suteikimas. Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso skirsnis, reglamentuojantis franšizės sutartį, yra naujas. Įsigaliojus naujam Civiliniam kodeksui buvo įtvirtinta ne tik praktinė, bet ir įstatyminė franšizės teisinių santykių bazė. Senajame (1964 m. liepos 7 d. priimtame) Civiliniame kodekse normų, reglamentuojančių franšizės sutartį, nebuvo. Be jau minėto civilinio kodekso, ypatingą reikšmę Lietuvos franšizavimo teisės šaltinių sistemoje užima

konkurenciją reglamentuojantys teisės aktai. Tai 1999 m. kovo 23 d. Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas ir Lietuvos Respublikos Konkurencijos tarybos 1999 m. gruodžio 27 d. nutarimas “Dėl bendrosios išimties suteikimo vertikaliesiems susitarimams taikant Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 5, 6 ir 7 straipsnius”. Svarbią vietą franšizavimo teisiniam reguliavimui Lietuvoje taip pat užima intelektinę ir pramoninę nuosavybę (pvz., 1995 m. liepos 4 d. Lietuvos Respublikos pramoninio dizaino įstatymas, 2000 m. spalio 10 d. Lietuvos Respublikos prekių ženklų įstatymas, 1994 m. sausio 18 d. Lietuvos Respublikos patentų įstatymas ar 1999 m. gegužės 18 d. Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas), taip pat darbo teisinius santykius ir įmonių veiklą reglamentuojančios teisės normos. (Švirinas D.2004;)

Kalbant apie franšizės teisinius aspektus reikia išskirti pagrindinius šios sutarties elementus. Nagrinėjant franšizės sutarties elementus, konkrečiai – šios sutarties rūšies subjektų charakteristiką, svarbi CK 6.766 str. 1 dalyje įtvirtinta nuostata, kad pagal franšizės sutartį išimtinės teisės suteikiamos verslo tikslais. Ši nuostata akivaizdžiai pabrėžta, jog franšizės sutartis yra komercinė sutartis. Be to, nurodoma, kad franšizės sutarties šalimis gali būti tik įmonės (verslininkai) (CK 6.766 str. 3 d.). Ši nuostata apriboja fizinių asmenų, kurie įstatymų nustatyta tvarka neužsiima verslu, galimybe būti franšizės sutarties šalimi.

Franšizės sutartį abipusės naudos pagrindu sudaro dvi susitarančios pusės. Iš vienos pusės, franšizeris – tai paprastai didelė korporacija, užimanti reikšmingą vietą rinkoje. Teisė sudaryti franšizės kontraktą suteikiama tik tokioms firmoms, kurios turi praktikoje patikrintą technologiją, ekonomiškai efektyvią gamybos organizavimo ir prekių pardavimo sistemą.

(Juozaitienė L., Staponkienė J. 2004)

Franšizės sutarties šalimis gali būti tiek fiziniai asmenys, kurie vykdo verslą, tiek ir juridiniai asmenys, kuriems nėra apribota teisė užsiimti komercine veikla. Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad nors formaliai sutarties šalys yra atitinkamai teisių turėtojai arba turėtojai ir naudotojas, tačiau netiesiogiai franšizės sutarties santykiuose dalyvauja ir kiti franšizės tinklo dalyviai, kurie naudojami teisių turėtojo suteiktomis teisėmis. Nuo šių franšizės tinklo dalyvių elgesio, t.y. nuo įsipareigojimų pagal franšizės sutartį laikymosi, labai priklauso konkrečios franšizės sutarties naudotojo sėkmė. Jeigu vienas ar keletas franšizės sutarčių naudotojų nesilaikys privalomų standartų ir taip darys žalą franšizės tinklo reputacijai, nukentės kiti franšizės tinklo dalyviai, gali kilti problemų vykdant konkrečią franšizės sutartį (Ambrasienė D.Baranauskas E. ir kt. 2004)

Būtinasis franšizės sutarties elementas yra rašytinė franšizės sutarties forma. Rašytinės formos nesilaikymas franšizės sutartį daro negaliojančia (CK 6.767 str. 1 d.). Kitas reikšmingas reikalavimas, susijęs su sutarties forma, yra nustatytas CK 6.767 str. 2 dalyje.

Šiame straipsnyje nurodyta, kad tretiesiems asmenims sutartis gali būti panaudota tik įregistravus franšizės sutarties sudarymo faktą įstatymų nustatyta tvarka juridinių asmenų registre, kuriame yra įregistruotas teisių turėtojas. Šios taisyklės išimtis taikoma tuomet, kai teisių turėtojas yra įregistruotas užsienio valstybėje – šiuo atveju franšizės sutarties sudarymo faktas turi būti registruojamas juridinių asmenų registre, kuriame įregistruotas naudotojas.

Speciali taisyklė yra nustatyta tiems atvejams, kai franšizės sutarties dalykas yra pramoninės nuosavybės teise saugomas objektas. Šiuo atveju franšizės sutartis tretiesiems asmenims gali būti panaudota tik franšizės sutarties sudarymo faktą įregistravus įstatymų nustatyta tvarka atitinkamoje institucijoje, registruojančioje pramoninės nuosavybės objektus ir teises į juos (CK 6.767 str. 3 d.). CK nuostatos, reguliuojančios franšizės sutarties sudarymą, nenustato šalims pareigos įregistruoti franšizės sutartį prekių ženklų registre, kai franšizės sutarties sudėtinė dalis yra prekės arba paslaugos ženklas. (Ambrasienė D.Baranauskas E. ir kt. 2004)

Franšizės sutarties dalykas turėtų būti suprantamas kaip išimtinių teisių visuma, kuri suformuoja tam tikrą verslo „formatą“. Išimtinėmis teisėmis, sudarančiomis franšizės sutarties dalyką, gali būti prekės ženklai, pramoninis dizainas, patentai, *know – how*, autorinės teisės, procesų valdymo aprašymai ir kitos išimtinės teisės, kurių visumos panaudojimas sudaro galimybes jų naudotojui vykdyti tam tikrą ūkinę veiklą.

Aptariant franšizės sutartį tikslinga atriboti šią sutartį nuo kitų sutarčių rūšių. Franšizės sutarties atribojimas nuo kitų sutarčių rūšių sudaro galimybę tinkamai aiškinti ir taikyti franšizės sutartį reglamentuojant šalių tarpusavio santykius bei tinkamai atskleisti franšizės sutarties esmę. Anot Sūdžiaus V. (2001) ir Stanislovaičio R. (2005) franšizės sutartis savo esme yra panaši į licencinę sutartį, o tam tikrais atvejais gali turėti distribucijos (platinimo) sutarties požymių.

Licencine sutartimi tam tikrų išimtinių teisių turėtojas suteikia teisę kitam subjektui – naudotojui naudotis tomis teisėmis verslo tikslais ir šiuo aspektu tiek franšizės sutartis, tiek ir licencinė sutartis yra labai panašios. Nors abiejų sutarčių dalykai yra labai panašūs, tačiau franšizės sutarties atskyrimo nuo licencinės sutarties pagrindinis kriterijus vis dėlto turėtų būti šių sutarčių dalykų palyginimas ir tolesnio šalių bendradarbiavimo apimties, įgyvendinant tiek licencinę sutartį, tiek ir franšizės sutartį, skirtingumas (Stanislovaitis R. 2005).

Franšizės sutarties dalykas yra sąlyginai platesnis už licencinės sutarties dalyką. Jis galėtų būti apibūdinamas kaip tam tikrų išskirtinių teisių, kuriomis remiantis sukuriamas tam tikras verslo „formatas“, turintis individualius ir unikalius požymius, visuma. Tai reiškia, kad pagal franšizės sutartį ne tik suteikiamos išskirtinės teisės, bet ir pateikiamos taisyklės, rekomendacijos ir kita informacija, kuri nurodo, kaip tos išimtinės teisės gali būti

panaudojamos geriausiai (verslo „formatas“). Pažymėtina taip pat, kad tolesnis šalių bendradarbiavimas įgyvendinant franšizės sutartį pagrįstas tuo, jog naudotojas yra įpareigotas laikytis atitinkamų naudojimosi išimtinėmis teisėmis ir suteikta informacija taisyklių ir rekomendacijų. Licencinė sutartis įprastai nepateikia rekomendacijų, juo labiau privalomų, kaip turi būti vykdoma ūkinė veikla, kurioje naudojamas pagal licencinę sutartį suteiktomis teisėmis, pavyzdžiui, jeigu pagal licencinę sutartį naudotojui yra suteikta teisė teikti tam tikrą teisių turėtojo išrastą vaistų gamybos technologiją, tai naudotojas šią technologiją paprastai taiko savo nuožiūra ir neprivalo laikytis tam tikrų standartų arba taisyklių parduodamas pagal licencijos sutartį sukurtus medikamentus (Дэниеж Дж.Р., Радеба М.Х., 1998).

Tokia franšizės sutartis, kai teisių turėtojas naudotojui taip pat parduoda prekes, kurias naudotojas platina įgyvendindamas franšizės sutartį, yra panaši į distribucijos (platinimo) sutartį, nes, kaip ir distribucijos sutartis, sudaro galimybes platinti (parduoti) tam tikras prekes. Pagrindinis distribucijos sutarties ir franšizės sutarties skirtumas yra tas, kad pagal distribucijos sutartį distributoriui nėra perduodamos tam tikros intelektinės nuosavybės arba kitos išskirtinės teisės, kartu sudarančios tam tikrą verslo formatą, kuris užtikrintų sėkmingą prekių platinimą. Priešingai, sudarydamas distribucijos sutartį prekių gamintojas arba tiekėjas yra dažniausiai suinteresuotas, kad distributorius veiktų kaip visiškai savarankiška įmonė, kuri turi žinių ir patirties, reikalingos platinant prekes pagal distribucijos sutartį. Distributorius dažniausiai turi sukūręs prekių platinimo metodus ir standartus ir neprivalo laikytis prekių gamintojo ar tiekėjo nurodymų dėl prekių pardavimo būdo ir kitų taisyklių. Tiesa, atskiriant franšizės ir distribucijos sutartis reikia atkreipti dėmesį, kad tam tikrais atvejais prekių gamintojas arba tiekėjas suteikia distributoriui teisę naudotis prekės arba paslaugos ženklu, kurio panaudojimas palengvina prekių platinimą (Stanislovaitis R., 2005).

Vis dėlto tokių teisių suteikimas distributoriui nepaneigia anksčiau išsakytą franšizės ir distribucijos sutarties atskyrimo kriterijų tinkamumo.

CK 6.770 straipsnio 1 dalis, apibrėždama teisių turėtojo pareigas, numato, kad teisių turėtojas privalo perduoti naudotojui techninius ir komercinius dokumentus ir suteikti kitą informaciją, kuri yra būtina naudotojui, kad šis galėtų įgyvendinti jam suteiktas pagal franšizės sutartį teises, taip pat instruktuoti naudotoją ir jo darbuotojus visais klausimais, susijusiais su perduotų teisių įgyvendinimu; išduoti naudotojui sutartyje numatytas licencijas ir užtikrinti jų įforminimą nustatyta tvarka. Yamaha muzikos mokyklos franšizės sutartyje įtvirtintos visos minėtos nuostatos. Sutarties 1.2. punktas (žr. 3 priedą) nustato Yamaha muzikos mokyklos sistemos pagrindus. 2.2 punkte numatytos franšizės pardavėjo pareigos susijusios su tinkamu sutarties objekto įgyvendinimu. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad ši nuostata neturėtų būti suprantama kaip reikalavimas arba būtinybė šalims papildomai

pasirašyti licencines sutartis, jeigu franšizės sutarties dalyko sudėtinė dalis yra patentai, prekių ženklai, autorinės teisės arba kitos išimtinės teisės, kurių perleidimas arba suteikimas naudotis yra įtvirtinamas pasirašant licencines sutartis.

Franšizės sutartis būtent ir įtvirtina tokių išimtinių teisių perdavimą naudotojui naudotis. Tokią išvadą sąlyginai patvirtina ir CK 6.767 straipsnio 3 dalis, kuri įpareigoja įregistruoti franšizės sutartį atitinkamoje institucijoje, registruojančioje pramoninės nuosavybės teises, jeigu franšizės sutarties dalyką sudaro pramoninės nuosavybės teise saugomas objektas. Pagal CK 6.767 straipsnio 2 dalį teisių turėtojas, jeigu franšizės sutartis nenustato kitaip, taip pat įpareigotas užtikrinti franšizės sutarties įregistravimą; teikti naudotojui nuolatinę konsultacinę pagalbą, padėti mokyti naudotojo darbuotojus; kontroliuoti naudotojo pagal franšizės sutartį gaminamų prekių, atliekamų darbų teikiamų paslaugų kokybę. Papildant ir patikslinant CK nuostatas, apibrėžiančias teisių turėtojo pareigas, galima pažymėti, kad neretai teisių turėtojas taip pat įsipareigoja teikti pagalbą pasirenkant pardavimo arba paslaugų teikimo vietą, vedant derybas dėl patalpų nuomos arba išigijimo, įvertinant patalpų tinkamumą veiklai, teikia pagalbą parengiant patalpas veiklai vykdyti.

(Ambrasienė D.Baranauskas E. ir kt. 2004)

CK 6.771 straipsnis nustato, kad naudotojas, atsižvelgdamas į veiklos pobūdį ir ypatumus bei franšizės sutarties sąlygas, privalo: franšizės sutartyje nustatytu būdu savo veikloje naudoti teisių turėtojo firmos vardą, prekių ir paslaugų ženklą; užtikrinti pagal franšizės sutartį gaminamų prekių, atitinkamų darbų arba teikiamų paslaugų tinkamą kokybę; laikytis teisių turėtojo nurodymų ir instrukcijų dėl teisių naudojimo, naudotojo komercinių patalpų vidaus ir išorės apipavidalinimo ir kitokios franšizės sutartyje nustatytos veiklos sąlygų; Visos minėtos sąlygos yra įtvirtintos Yamaha muzikos mokyklos franšizės sutartyje. 1 sutarties punkte apibrėžiamas sutarties objektas bei naudotinas paslaugos vardas. 2.1. punkte ir papunkčiuose numatomi esminiai reikalavimai patalpoms, paslaugos ženklo apipavidalinimo bei naudojimo klausimai. Taip pat ir paslaugų teikimo kokybės klausimai. 1.3 punkte detalizuojamos turimos teikti paslaugos pagal klientų grupes.

Šių naudotojo pareigų tinkamas įgyvendinimas yra ypač svarbus, nes nesilaikant tam tikrų bendrų prekių arba paslaugų kokybės standartų, visuotinių instrukcijų ir nurodymų griunamas franšizės tinklo vientisumas, silpninamas jo identitetas, žala daroma ne tik teisių turėtojui, jo reputacijai, bet ir kitiems franšizės tinklo nariams. Naudotojas taip pat įpareigojamas neatskleisti iš teisių turėtojo gautų komercinių (gamybinių) paslapčių arba kitos konfidencialios informacijos.

Dar viena esminė naudotojo pareiga, įtvirtinta CK 6.769 straipsnio 1 dalyje bei įprastai detalizuojama franšizės sutartyje, - mokėti teisių turėtojui sutartyje nustatytą

atlyginimą. Franšizės sutarties šalims yra suteikta teisė savarankiškai nustatyti atlyginimo dydį ir jo nustatymo tvarką.

Kadangi pagal franšizės sutartį yra perduodamos tam tikros išimtinės teisės, teisių turėtojas siekia nustatyti franšizės sutartyje tam tikrus apribojimus naudotojui, kurie skirti apsaugoti šioms išimtinėms teisėms bei teisių turėtojo franšizės verslui. Franšizės sutartyje nustatomi ribojimai naudotojui gali turėti įtakos ir konkurencijos teisės reglamentuojantiems santykiams, tam tikrais atvejais riboti konkurenciją. CK 6.772 straipsnio 1 dalis išsakmiai nurodo, kad šalys sutartyje gali nustatyti tik tokias konkurenciją ribojančias sąlygas, kurių nedraudžia konkurencijos teisė. Ši norma yra blanketinio pobūdžio ir nukreipia į konkurencijos teisę, reglamentuojančių teisinius konkurencijos santykius. Vertinant, ar franšizės sutarties nuostatos, ribojančios naudotojo teises, nepažeidžia konkurencijos teisės normų, reikia laikytis pagrindinio principo, kuris pasireiškia tuo, kad jeigu šie ribojimai yra būtini išimtinėms teisėms (*know – how*, patentams ir kt.) ir teisių turėtojo identitetui bei reputacijai apsaugoti, jie yra galimi ir nepažeidžia konkurencinės teisės normų. (Ambrasienė D.Baranauskas E. ir kt. 2004) Tokie ribojimai gali pasireikšti naudotojo pareiga įsigyti prekes, platinamas pagal franšizės sutartį tik iš teisių turėtojo, kuris jas gamina (2.1.3.Yamaha franšizės sutarties punktas, nurodo, kad muzikos mokymui galima privaloma įsigyti tik Yamaha firmos instrumentus iš nurodyto įmonės atstovo Lietuvoje), nevykdyti jokios veiklos, konkuruojančios su teisių turėtojo vykdoma, įskaitant ribojimą įsigyti teisių turėtojo konkurento kontrolę, prekes pardavinėti tik pagal teisių turėtojo nurodymus įrengtose parduotuvėse ir kt. Vis dėlto nors pateikti naudotojo teisių ribojimo pavyzdžiai paprastai nepažeidžia konkurencijos teisės normų, tačiau tikslus šių ir kitų ribojimų vertinimas gali būti atliktas tik kiekvienu atveju vertinant konkrečios franšizės sutarties nuostatas remiantis konkurencijos teisės normomis. 3 Yamaha muzikos mokyklos franšizės sutarties punkte nurodomos konkurencijos draudimo sąlygos.

Naudotojas, prieš pradėdamas franšizės sutartimi grindžiamą verslą, taip pat neretai suinteresuotas, kad tam tikra apimtimi būtų apribotos teisių turėtojo teisės, o tokie ribojimai atitinkamai gali lemti ir konkurencijos ribojimą. Šalims tariantis dėl tam tikrų ribojimų nustatymo teisių turėtojui taip pat reikia laikytis CK 6.772 straipsnio 1 dalies nuostatų, kurios išsakmiai nurodo, kad šalys sutartyje gali nustatyti tik tokias konkurenciją ribojančias sąlygas, kurių nedraudžia konkurencijos teisė. Dažniausiai teisių turėtojo teisių apribojimai yra įtvirtinti CK 6.772 straipsnio 2 dalies 1 punkte. Jie gali pasireikšti teisių turėtojo prievole nesuteikti kitiems asmenims analogiškų išimtinių teisių visumos naudoti toje pačioje teritorijoje kaip ir naudotojas arba teisių turėtojo prievole pačiam nevykdyti analogiškos veiklos toje pačioje teritorijoje. Reikalavimą taikyti tokius teisių turėtojo apribojimus

naudotojas visų pirma gali grįsti tuo, kad jis atlieka tam tikras investicijas, reikalingas franšizės sutartimi grindžiamam verslui pradėti, moka franšizės sutartyje nustatytą mokestį ir franšizės sutartimi pagrįsto verslo sėkmė daugiausia priklausys nuo to, su kokia konkurencija susidurs naudotojas. Nesant tokių garantijų naudotojas gali apskritai nesudaryti franšizės sutarties. Aptarti teisių turėtojo teisių ribojimai paprastai neriboja konkurencijos, nepažeidžia konkurencijos teisės normų ir yra leidžiami, tačiau tiksliai įvertinti šias ir kitus teisių turėtoju nustatomus ribojimus galima tik kiekvienu atveju vertinant konkrečios franšizės sutarties nuostatas remiantis konkurencijos teisės normomis.

CK 6.772 straipsnio 4 dalis nurodo atvejus, kai šiame straipsnyje nurodyti teisių ribojimai visada draudžiami konkurencijos teisės. Tai ribojimai, susiję su kainų fiksavimu arba minimalios kainos nustatymu ir dalijantys teritorijas pagal pirkėjų (užsakovų) kategorijas arba draudžiantys parduoti prekes pirkėjams ar užsakovams, gyvenantiems ne franšizės sutartyje nustatytoje teritorijoje. CK 6.772 straipsnio 4 dalies nuostatos yra perkeltos iš konkurencijos teisės. Taikant CK 6.772 straipsnio 4 dalies nuostatas teoriškai gali kilti sunkumų pritaikyti įvardytas CK normas tuo atveju, kai pagal konkurencijos teisę tokie ribojimai franšizės sutartyje yra galimi. Tokiu atveju tarpusavyje konkuruotų atitinkamos konkurencijos teisės normos bei įvardytos CK normos ir turėtų būti taikomos konkurencijos teisės normos, įtvirtintos kituose konkurencijos teisės normas įtvirtinančiuose teisės aktuose, o ne CK.

Svarbi naudotojo teisių apsaugos garantija, užtikrinanti franšizės santykių stabilumą ir tęstinumą, teisių turėtoju perleidus savo išimtinės teises įtvirtina CK 6.777 straipsnio 1 dalyje, kurioje numatyta, kad jeigu viena arba daugiau išimtinių teisių, esančių franšizės sutarties dalyku, pereina kitam asmeniui franšizės sutartis lieka galioti ir naujas teisių turėtojas tampa franšizės sutarties šalimi toje teisių ir pareigų dalyje, kuri susijusi su jam perėjusiomis išimtinėmis teisėmis. Tinkamam tolesniam franšizės sutarties vykdymui yra svarbu, kad nauja sutarties šalis tinkamai vykdytų jai tenkančius įsipareigojimus, susijusius su jos perimtomis išimtinėmis teisėmis, nes naudotojui yra svarbi galimybė tinkamai naudotis išimtinių teisių kompleksu kaip visuma ir gauti reikiamą pagalbą įgyvendinant tą išimtinių teisių kompleksą.

CK 6.777 straipsnio 2 dalis numato, kad mirus teisių turėtoju arba naudotoju jų teisės ir pareigos pagal franšizės sutartį pereina įpėdiniui, jeigu jis yra verslininkas ir tęsia arba pradeda verslą per šešis mėnesius po palikimo atsiradimo. Sutarties šalių pasikeitimas neabejotinai turi įtakos tolesniam franšizės sutarties vykdymui, nes ne visada nauja sutarties šalis turės patirtį ir išteklius, užtikrinančius tolesnį tinkamą franšizės sutarties vykdymą. Todėl tikėtina, kad franšizės sutarties šalys sieks nustatyti sutartyje tam tikras nuostatas, leidžiančias

joms apsaugoti savo interesus šalies pasikeitimo atveju, pavyzdžiui, įtvirtinus nuostatas, leidžiančias nutraukti franšizės sutartį pasikeitus kitai franšizės sutarties šaliai ir pan.

CK nereglamentuoja tų atvejų, kai, pavyzdžiui, pasikeičia įmonės, pasirašančios franšizės sutartį, dalyviai ar vadovas. Šalys turėtų pačios franšizės sutartyje aptarti tokius atvejus ir jų įtaką franšizės sutarties tolesniam galiojimui. (Ambrasienė D. Baranauskas E. ir kt. 2004)

CK 6.776 straipsnio 3 ir 4 dalys nustato specialius sutarties pabaigos atvejus. CK normos, reglamentuojančios franšizės sutartį, neįvardija, kai terminuota franšizės sutartis vienos iš šalių iniciatyva gali būti nutraukta prieš terminą. Kadangi CK nenustato specialių franšizės sutarties nutraukimo prieš terminą pagrindų, franšizės sutartis gali būti nutraukiama prieš terminą bendrais sutarčių nutraukimo pagrindais

CK 6.778 straipsnis reglamentuoja franšizės sutarties galiojimą tais atvejais, kai pasikeičia teisių turėtojo firmos vardas arba prekių (paslaugų) ženklas, kurie yra franšizės sutarties dalykas. Taip pat numatyta, kad jeigu baigiasi išimtinės teisės, kuri yra franšizės sutarties dalykas, galiojimo terminas arba jeigu ši teisė baigiasi kitais pagrindais, franšizės sutartis galioja, išskyrus tas jos sąlygas, kurios susijusios su pasibaigusia teise (CK 6.779str.).

Sutartys gali būti nutrauktos:

- kai franšizės naudotojas (gavėjas) negali pasiekti sutartyje numatytos veiklos apimties;
- jei kenkia franšizės teisių turėtojo (teikėjo) vardui, prestižui;
- kai ne pagal sutartį vartojamas įmonės vardas, skiriamos lėšos ir technologijos;
- kai franšizės naudotojas (gavėjas) nepateikia ataskaitų, nemoka mokesčių, neleidžia kontroliuoti veiklos taip, kaip numatyta sutartyje;
- kai franšizės naudotojas (gavėjas) nutraukia veiklą pagal sutartį, yra nemokus, šiurkščiai pažeidžia technologiją (Stanislovaitis R., 2005).

Franšizės sutartyje gali būti numatyta ne tik jos pratęsimo ar atnaujinimo, bet ir visiško technologijos, ženklo, licencijos išpirkimo galimybė. Pirminis įnašas, vėlesni mokėjimai franšizės teisių turėtojui (davėjui) priklauso nuo teikiamų paslaugų įvairumo, franšizės teikėjo prestižo, vietinių ir tarptautinių sąlygų, firmų ir verslo patikimumo ir rizikos laipsnio bei kitų veiksnių (Sūdžius V., 2001).

Apibendrinant reikia pažymėti, kad franšizės sutartis – tai abipusiškai naudingo bendradarbiavimo tarp išimtinių teisių turėtojo ir naudotojo, kuris turi galimybę ir norą veiksmingai pasinaudoti šiomis išimtinėmis teisėmis, formos įtvirtinimas.

Franšizės sutartis yra konsensualinė sutartis, nes jos sudarymo momentas nėra siejamas su tam tikrų išimtinių teisių perdavimo momentu – užtenka ir pažado, kad tam tikros išimtinės teisės ateityje bus perduotos sutartyje aptartomis sąlygomis ir vykdomi kiti įsipareigojimai. Franšizės sutartis dažniausiai yra dvišalė sutartis, kurios šalys turi abipuses

teises ir pareigas, tačiau jei tam tikra dalis išimtinių teisių, sudarančių franšizės sutarties dalyką, priklauso kitiems asmenims arba sudarius sutartį tos teisės perleidžiamos kitiems asmenims, franšizės sutarties šalimi toje teisių ir pareigų dalyje gali būti ir kiti asmenys. Franšizės sutartis yra atlygintina, t.y. už suteiktas teises naudotojas moka tam tikrą mokesčių.

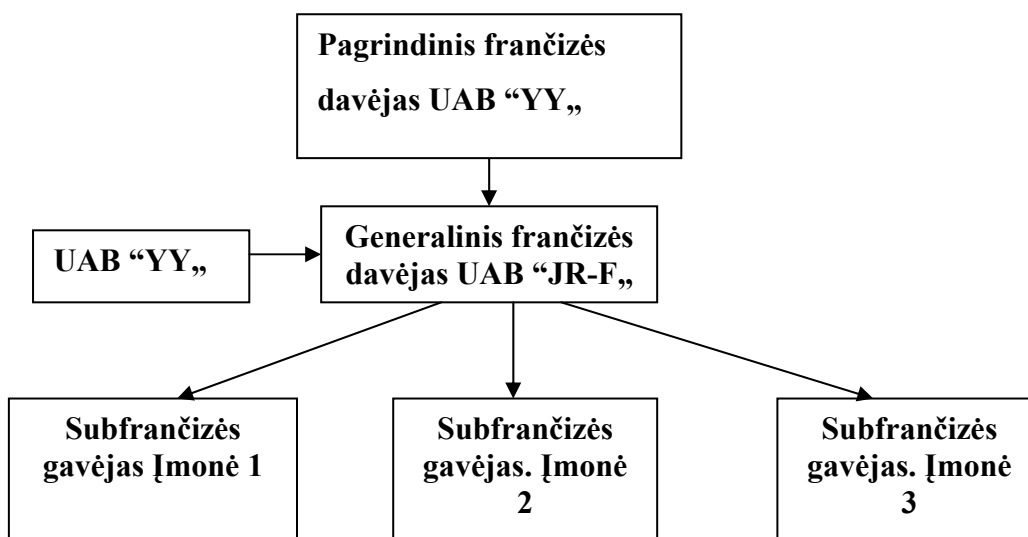
2.2.2. Valdymo pagal franšizę privalumai ir trūkumai

Valdymo ypatumus pagal franšizę vadybiniu požiūriu geriausiai galima atskleisti nagrinėjant kiekvieną modelį atskirai ir detalizuojant kiekvieno iš modelių privalumus bei trūkumus.

Franšizės modelio, pagrįsto generaliniu franšizės davėju analizė. Šis modelis yra pagrįstas tuo, kad Pagrindinis franšizės davėjas UAB “YY,, perduoda teises Generaliniam franšizės davėjui savo vardu verstis paslaugų teikimo verslu pagal pirminio franšizės davėjo išvystytą verslo sistemą (žr. 10 pav.). Pirminis franšizės davėjas suteikia teisę generaliniam franšizės davėjui tiek pačiam užsiimti franšizuojamu verslu, tiek perduoti šį verslą pagal subfranšizės sutartis kitiems franšizės gavėjams.

Šiame modelyje pagrindinės dalyvaujančios šalys yra pirminis (pagrindinis) franšizės davėjas, Generalinis franšizės davėjas ir subfranšizės gavėjai (Гурбан Г. Б., 1999)

Pagrindinis franšizės davėjas yra UAB “YY,,. Šis subjektas yra teisių į intelektualinės nuosavybės objektus turėtojas: firmos vardo, prekių ir paslaugų ženklų, pramoninio dizaino, autorių teisių, “know-how,,. Būtent šio subjekto verslas, kuris iš esmės yra susijęs su minėtais intelektualinės nuosavybės objektais, yra franšizės objektas. Franšizuojamas yra UAB “YY,, išvystytas verslas. Šis subjektas yra savarankiškas, ir išlieka savarankišku subjektu po franšizės sutarčių sudarymo. UAB “YY,, netampa nei generalinio franšizės davėjo, nei subfranšizės gavėjų partneriu. Taip pat pagrindinis franšizės davėjas šiems subjektams neperduoda jokių įgaliojimų ar teisių veikti jo vardu.



10 pav. Dukterinės įmonės variantas

Šaltinis: Дэниеж Дж.Р., Радеба М.Х., 1998

Pirminis franšizės davėjas yra susijęs franšizės sutartiniais santykiais tik su generaliniu franšizės davėju (Sūdžius V., 2001).

Generalinis franšizės davėjas yra įmonė (verslininkas), kuri gavusi tam teisę iš pagrindinio franšizės davėjo, vykdo pagrindinio franšizės davėjo išvystytą verslą ir pagal subfranšizės sutartis suteikia teisę vykdyti šį verslą subfranšizės gavėjams. Generalinis franšizės davėjas yra savarankiškas subjektas ir šį savarankiškumą išsaugo sudarius franšizės sutartis. Generalinis franšizės davėjas netampa nei pagrindinio franšizės davėjo, nei subfranšizės gavėjų partneriu. Generalinis franšizės davėjas veikia savo vardu ir savo sąskaita. Generalinis franšizės davėjas negauna jokių įgaliojimų iš pagrindinio franšizės davėjo ir neperduoda jokių įgaliojimų subfranšizės gavėjams (Гурбан Г. В., 1999).

Generalinis franšizės davėjas yra susijęs sutartiniais santykiais su pagrindiniu franšizės davėju. Jo atžvilgiu generalinis franšizės davėjas yra franšizės gavėjas. Taip pat generalinis franšizės davėjas yra susijęs sutartiniais santykiais su subfranšizės gavėjais, kurių atžvilgiu jis yra franšizės davėjas (Sūdžius V., 2001). Priklausomai nuo to, koks asmuo yra pasirenkamas Generaliniu franšizės davėju, galima išskirti du aptariamo franšizės modelio variantus (Дэниеж Дж.Р., Радеба М.Х., 1998).

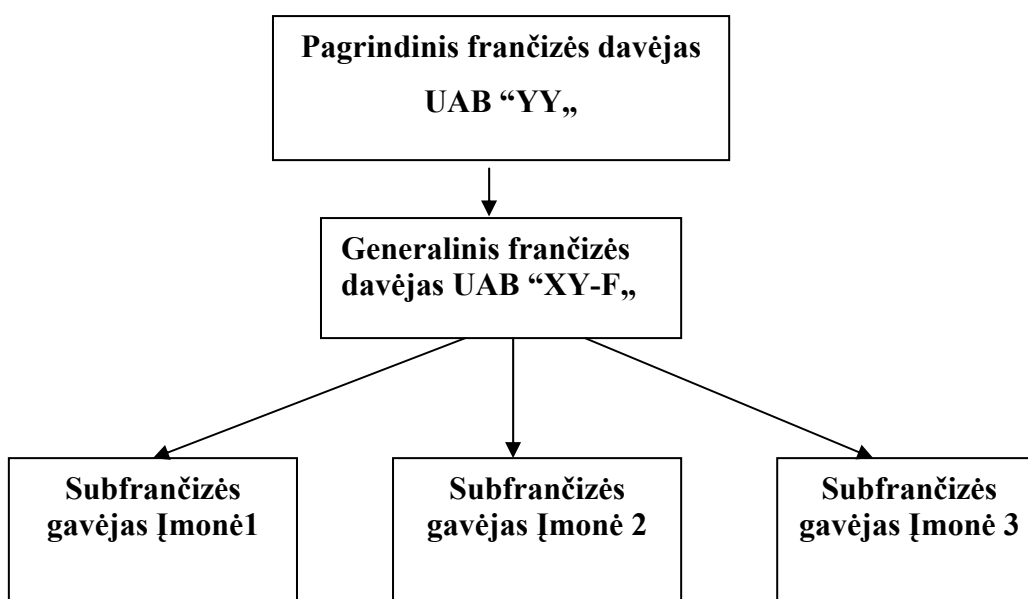
1. Dukterinės įmonės variantas. Šiuo atveju generaliniu franšizės gavėju taptų UAB "XY,, įsteigta dukterinė įmonė. Tokiu būdu UAB "XY,, turėtų atskirą savo verslo dalį, kurią vykdytų visiškai jos kontroliuojamas asmuo.

Šio modelio varianto privalumai būtų tokie:

- Efektyviau būtų išspręstas verslo valdymo klausimas, optimizuojant valdymo išteklius;
- UAB “XY,, minimizuotų savo riziką dabartiniame versle, taip pat įsteigtos dukterinės įmonės verslo riziką. Kitaip tariant žlugus vienam iš verslų, kitas verslas išliktų. Šio modelio varianto galimi trūkumai:
- Dukterinės įmonės steigimas užtrunka apie mėnesį laiko ir pareikalauja papildomų sąnaudų;
- Veiklos koordinavimo, finansinės apskaitomybės konsolidavimo ir pan. sąnaudos.

(Verslo žinių priedas “Investicija,, Nr.5)

2. UAB XY,,variantas (žr. 11 pav.). Kitas galimas variantas yra įgyti generalinio franšizės davėjo teises pačiai UAB “XY,,. Tokiu atveju aukščiau nurodyto modelio varianto privalumai virstų trūkumais, nes franšizės verslo valdymas taptų sudėtingesnis, be to, verslo rizika nebūtų minimizuota.



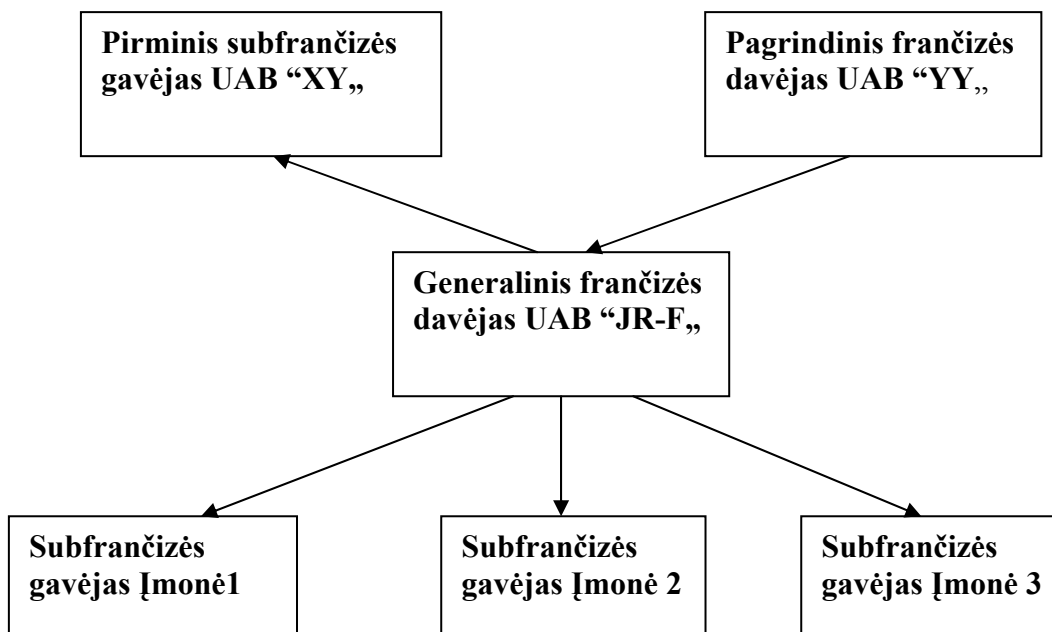
11 pav. UAB “XY” variantas

Šaltinis: Дэниеж Дж.Р., Радеба М.Х., 1998

Bendrosios įmonės modelis. Vienas iš kitų galimų franšizės modelių planuojamam verslo projektui galėtų būti modelis, pagrįstas generaliniu franšizės davėju, kurio kapitale dalyvautų tiek UAB “XY,, tiek UAB “YY,,.

Šiam modeliui įgyvendinti yra būtinas bendros įmonės įsteigimas (Sūdžius V., 2001), kurios kapitale lygiomis dalimis dalyvautų UAB “XY,, ir UAB “YY,, (žr. 12 pav.). Optimaliosios kapitalo dalys galėtų būti po 50 proc. arba UAB “YY” galėtų tecti mažesnė

dalis, nes aktyvusis partneris verslo projekte vis dėlto yra UAB “XY,, Kartu su bendrosios įmonės įsteigimu, būtų sudaroma akcininkų sutartis, kuria nustatomi konkretūs akcininkų įsipareigojimai sprendimų priėmimo klausimais, įmonės valdymo, franšizės sutarčių sudarymo klausimais (Stanislovaitis, R., 2003).



12 pav. Modelis, pagrįsto generaliniu franšizės davėju, kurio kapitale dalyvauja tiek UAB “XY,, tiek UAB “YY,,

Šaltinis: Дэниеж Дж.Р., Радеба М.Х., 1998

Pagrindinis privalumas, kurį duotų šis modelis lyginant jį su paprastu generalinio franšizės davėjo modeliu, būtų tas, kad UAB “YY,, turėtų tam tikrą kontrolę bendros įmonės valdymui bei jos veiklai.

Įsteigus bendrąją įmonę (generalinį franšizės davėją), kurios akcijos priklausytų dviem pagrindiniams akcininkams: tiek pradiniam, pirminiam franšizės davėjui (UAB “YY,,), tiek ir pirminiam franšizės gavėjui (UAB “XY,,), efektyviausias būdas pirminiam franšizės davėjui (UAB “YY,, kontroliuoti generalinio franšizės davėjo sudaromas subfranšizės sutartis ir jų vykdymą yra akcininkų sutarties sudarymas.

Tokioje akcininkų sutartyje turėtų būti tokios esminės nuostatos (Stanislovaitis, R., 2003):

a) nors aktyvaus valdymo teisė turėtų būti garantuota būtent pirminiam franšizės gavėjui, pirminiam franšizės davėjui gali būti garantuojama veto teisė svarbiausių generalinio franšizės davėjo veiklos klausimų svarstyme tiek visuotinėje akcininkų sutartyje, tiek ir valdyboje

- svarbiausių subfranšizės sutarčių sudarymui;
- veiklos strategijos keitimui ir pan.

b) svarbiausius darbuotojus (generalinį direktorių, vyr. finansininką (CFO), vidaus audito direktorių) turėtų teisę nominuoti pirminis franšizės davėjas, tačiau galėtų būti numatyta, kad jų atšaukimui turėtų pritarti valdyba;

c) galėtų būti įtvirtinta speciali administracijos pareigybė (vidaus audito direktorius), kuri būtų atskaitinga ne tik generaliniam direktoriui, bet ir valdybai arba valdybos įsteigtam organui, kuris būtų kontroliuojamas pirminio franšizės davėjo, kaip akcininko;

d) valdyboje daugumą turėtų turėti būtent pirminio franšizės davėjo nominuoti asmenys, tačiau svarbiausių generalinio franšizės davėjo veiklos klausimų svarstyme pirminiam franšizės davėjui gali būti garantuojama veto teisė.

Tačiau šis modelis turėtų keletą **esminių trūkumų**. Vienas iš jų būtų tas, kad bendroji įmonė turėtų pati vykdyti franšizuojamą verslą, jei jai būtų suteikta franšizė su teisę teikti subfranšizes. Tokiu atveju problematiška būtų suderinti UAB “YY,, ir bendrosios įmonės interesus. Iš vienos pusės bendroji įmonė turėtų veikti UAB “YY,, interesais, iš kitos pusės UAB “XY,, interesais. Todėl net esant akcininkų sutarčiai, bendrosios įmonės sprendimų priėmimas galėtų atsidurti aklavietėje, pavyzdžiui nesutariant dėl franšizės suteikimo tam tikriems subfranšizės gavėjams ir panašiai. Šiame modelyje taip pat sunku būtų užtikrinti franšizės sistemos stabilumą, nes konfliktuojant bendrosios įmonės steigėjams galėtų nukentėti ir subfranšizės gavėjų veikla, dėl ko nuostolius patirtu ne tik subfranšizės gavėjai, bet ir bendroji įmonė kartu su jos akcininkais. Kadangi pagrindinis UAB “YY,, interesas būtų užtikrinti mokėjimų už franšizę surinkimą, tai galima būtų įgyvendinti numatant papildomas apsaugines nuostatas pagrindinėje franšizės sutartyje (Гурбан Г. В., 1998). Tokiu atveju būtų išvengta franšizės sistemos apsunkinimo, kuri keltų bendros įmonės egzistavimas. Todėl šis modelis taip pat nėra priimtinaisiais planuojamam verslo projektui.

Franšizės modelis, pagrįstas subjekto, atstovaujančio UAB “YY,, tačiau nesančio generaliniu franšizės davėju, dalyvavimu. Pagrindiniai šio modelio skirtumai nuo modelio, pagrįsto generaliniu franšizės davėju, būtų tokie: visų pirma, pagrindiniai franšizės sutarčių subjektai būtų UAB “YY,, kaip franšizės davėjas, jo atstovas ir franšizės gavėjai. Pačios franšizės sutartys būtų sudaromos tarp UAB “YY,, ir kiekvienu iš franšizės gavėjų. Be to, UAB “YY,, turėtų sudaryti pavedimo sutartį su trečiuoju asmeniu, kuris veiktų UAB “YY,, vardu derėdamasis dėl franšizių suteikimo, sudarydamas franšizės sutartis ir panašiai. Kadangi, UAB “YY” neketina aktyviai dalyvauti franšizavimo vystyme tokia schema jam būtų mažai priimtina, nes UAB “YY,, tiesiogiai dalyvautų sutartiniuose santykiuose su visais franšizės gavėjais ir prisiimtų išsipareigojimus visų jų atžvilgiu. UAB “YY,, taip pat tektų

rizika dėl franšizės įmokų surinkimo iš visų franšizės gavėjų. Tuo tarpu, Generalinio franšizės davėjo modelyje UAB “YY,, dalyvautų tik santykiuose su UAB “XY,, ar jos dukterine įmone. Šiame modelyje būtų būtinas UAB “XY” dukterinės įmonės įsteigimas, nes jei UAB “XY,, būtų UAB “YY,, atstovu, ji negalėtų pati sudaryti franšizės sutarties su UAB “YY,,. Už atstovavimo paslaugas UAB “XY,, gautų tam tikrą atlyginimą, pavyzdžiui, nuo kiekvienos sudarytos franšizės sutarties. UAB “YY,, gautų franšizės mokesčius iš kiekvieno franšizės gavėjo. Šio modelio pagrindinis trūkumas būtų jame dalyvaujančių subjektų interesų priešprieša. Netgi jeigu UAB “XY,, įsteigtų dukterinę įmonę, kuri užsiimtų franšizuojamą veiklą, UAB “XY,, sudarant franšizės sutartį tarp UAB “YY,, ir dukterinės įmonės, iš vienos pusės atstovautų UAB “YY,, iš kitos pusės dukterinės įmonės, kaip visiškai kontroliuojamo asmens, interesus. Tokia interesų priešprieša be to, kad apsunkintų praktinį verslo projekto įgyvendinimą, galėtų sukelti teisinių problemų (sutarčių negaliojimo ir pan.), nes vienas asmuo būdamas atstovu negali veikti ir atstovaujamojo asmens ir trečiųjų asmenų, su kuriais sudaromi sandoriai.

Apibendrinus galima pasakyti, kad priimtinausias modelis planuojamam verslo projektui būtų pirmasis, pagrįstas generaliniu franšizės davėju. Nes šis modelis turi mažiausiai trūkumų, lyginant su kitais dviem. Šio modelio privalumai:

- Efektyviau būtų išspręstas verslo valdymo klausimas, optimizuojant valdymo išteklius;
- UAB “XY,, minimizuotų savo riziką dabartiniame versle, taip pat įsteigtos dukterinės įmonės verslo riziką. Kitaip tariant žlugus vienam iš verslų, kitas verslas išliktų.

Trūkumai:

- Dukterinės įmonės steigimas užtrunka apie mėnesį laiko ir pareikalauja papildomų sąnaudų;
- Veiklos koordinavimo, finansinės apskaitomybės konsolidavimo ir pan. sąnaudos.

Bendrosios įmonės modelio pagrindinis privalumas, kurį duotų šis modelis lyginant jį su paprastu generalinio franšizės davėjo modeliu, būtų tas, kad UAB “YY,, turėtų tam tikrą kontrolę bendros įmonės valdymui bei jos veiklai. Tačiau šis modeli turi nemažai trūkumų.

Trūkumai:

- bendroji įmonė turėtų pati vykdyti franšizuojamą verslą, jei jai būtų suteikta franšizė su teise teikti subfranšizes. Tokiu atveju problematiška būtų suderinti UAB “YY,, ir bendrosios įmonės interesus;
- sunku būtų užtikrinti franšizės sistemos stabilumą.

(Verslo žinių priedas “Investicija,, Nr.5)

Franšizės modelis, pagrįstas subjekto, atstovaujančio UAB “YY,, tačiau nesančio generaliniu franšizės davėju, pagrindinis trūkumas: jame dalyvaujančių subjektų interesų priešprieša. Tokia interesų priešprieša be to, kad apsunkintų praktinį verslo projekto įgyvendinimą, galėtų sukelti teisinių problemų.

Franšizės vertingumą ir trūkumus apibendrintai galima pamatyti lentelėje.

1 lentelė. Franšizės privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Pripažintas vardas nacionaliniame lygyje ir gera reputacija. Franšizės pirkėjas išlieka juridškai nepriklausomas verslininkas. Pagalba ieškant tinkamos vietos įmonių išdėstymui. Išbandyta valdymo sistema. Išbandyti valdymo metodai dėl atsargų ir veiklos. Finansinė pagalba ir konsultacijos. Apmokymas visuose veiklos etapuose. Pagalba reklamoje. Periodiškos konsultacijos valdymo klausimais. Patikrinta laiko biznio sėkmė.	Aukštas pradinis mokestis už franšizę. Už apyvartą gali būti imami papildomi mokesčiai. Franšizės pardavėjas griežtai kontroliuoja kokybę. Kompanija, pardavusi franšizę, gali imti mėnesinius procentinius mokesčius nuo pardavimo. Galima konkurencija su artimomis franšizinėmis įmonėmis. Ribota laisvė įdiegiant valdymo procedūras. Didelis kiekis taisyklių ir instrukcijų, kurių būtina laikytis.

Šaltinis: parengta remiantis autoriais Kaziliūnienė, R., (2002) ; Juozaitienė L., Staponkienė J., (2004);

Apibendrinami galime pastebėti, kad franšizė skiriasi nuo patentinės ar nepatentinės licencijos tuo, kad ji apima ne vieną kurį nors pramoninės nuosavybės objektą (išradimą, pramoninį dizainą, prekių ženklą), bet kelis patentuotus ar nepatentuotus intelektinės, ypač pramoninės nuosavybės objektus. Franšizavimas – tai savotiški verslo santykiai, kai įmonė (franšizės suteikėja) suteikia kitai įmonei (franšizės gavėjai) teisę pardavinėti tam tikrus gaminius ar teikti tam tikras paslaugas, naudojantis jos sukurta sistema. Tai savotiška prekių, paslaugų ar technologijų rinkodaros sistema, pagrįsta glaudžiu ilgalaikiu nepriklausomų įmonių bendravimu turinti savo privalumų ir trūkumų.

3. LIETUVOS YAMAHA MUZIKOS MOKYKLŲ VALDYMO YPATUMŲ TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Išanalizavus teorinius darbo aspektus grįžtama prie pagrindinio šio **tyrimo tikslo** - įvertinti Yamaha muzikos mokyklų vadybinio valdymo ypatumus, veikiant franšizės pagrindu Lietuvoje.

Siekiant pagrindinio tyrimo tikslo remiamasi dviem metodais:

1. Analizuojamas Yamaha muzikos mokyklų paplitimas pasaulyje ir Lietuvoje. Atskleidžiami Yamaha muzikos mokyklų valdymo ypatumai remiantis franšizės sutarties atitinkamais straipsniais.
2. Anketine apklausa.

Organizuojant tyrimą remtasi kiekybinio tyrimo socialiniuose moksluose metodologine paradigma (dar vadinama normatyvine paradigma), kuri socialinę realybę aiškina objektyvistiniu požiūriu. Normatyvinis modelis apima dvi pagrindines idėjas: pirma, žmogaus elgesys iš esmės yra valdomas taisyklių, o antra turėtų būti tyrinėjamas gamtos mokslų metodais (Kardelis, 2005)

Kiekvienos kokybės paradigmą sudaro kiekybinės charakteristikos. Pasaulinis mokslas kiekybinę analizę laiko standartine procedūra, būtina rimtam moksliniam tyrimui (Bitinas, 1998). Valdymo ypatumams iširti buvo parengta anketa (žr. 1 Priedą), kuri sudaryta laikantis nuoseklios struktūros.

Tyrimo anketos struktūra. Tyrimo anketą sudaro 2 stambūs skyriai (žr. 1 Priedą):

1. Pirmoje anketos dalyje respondentams pateikti klausimai susiję su Yamaha mokyklos valdymu;
2. Antroje – klausimai susiję su jų socialinėm bei demografinėm charakteristikom.

Anketos pagrindą sudaro uždaro tipo klausimai. Pagrindinio klausimo papildymui pateikiamas atviras klausimas, kurio tikslas – atskleisti ypatumus, apie kuriuos tyrėjui prieš pradėdant tyrimą nebuvo žinoma.

Tyrimo kontingentas ir jų socio – demografinės charakteristikos. Respondentų skaičius buvo apskaičiuotas pagal Paniott'o formulę (Charles, 1999, pgl. Luobikienė, 2006), kad būtų užtikrintas tyrimo patikimumas:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

kur

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

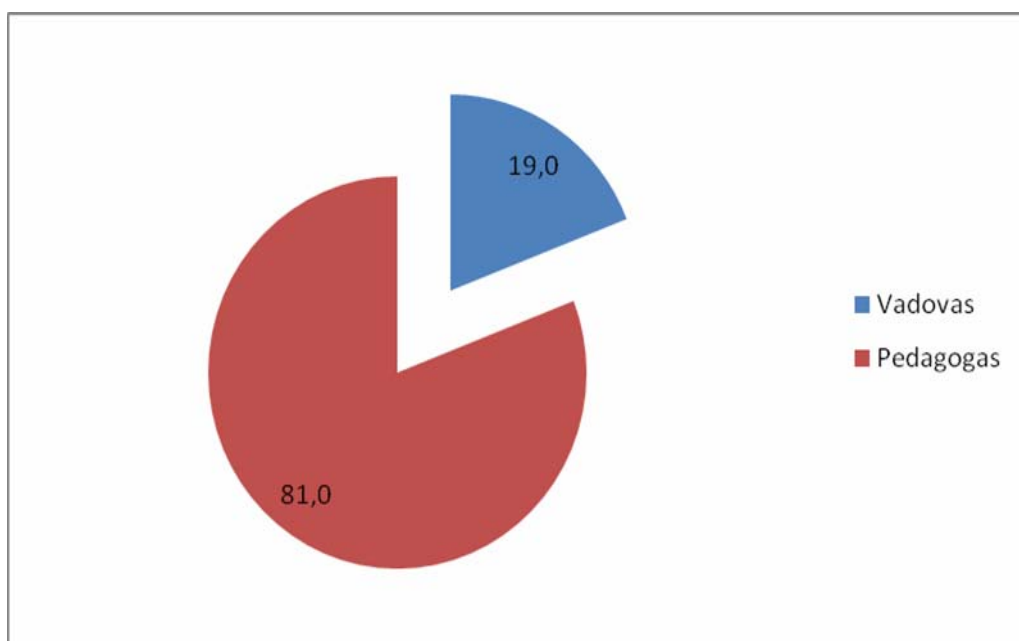
Skaičiuojant pagal aukščiau pateiktą formulę reikėjo apklausti 23 vadovus ir 85 pedagogus. Realiai pavyko įgyvendinti – apklausta 20 vadovų ir 85 pedagogai. Detalesnė respondentų charakteristika pateikiama 13-15 paveiksluose bei 2 lentelėje.

Tyrimo metu apklausti 105 respondentai: 20 (19 proc.) vyrų ir 85 (81 proc.) moterų. Pagal amžiaus grupes gautas toks respondentų pasiskirstymas 7,6 proc. – patenka į 21-30 metų amžiaus grupę, 46,7 proc. į 31-40 metų amžiaus grupę, 44,8 proc. – 41-50 metų amžiaus grupę ir 1 proc. visų respondentų vyresni nei 51 metai.

2 lentelė. Respondentų lytis ir amžius

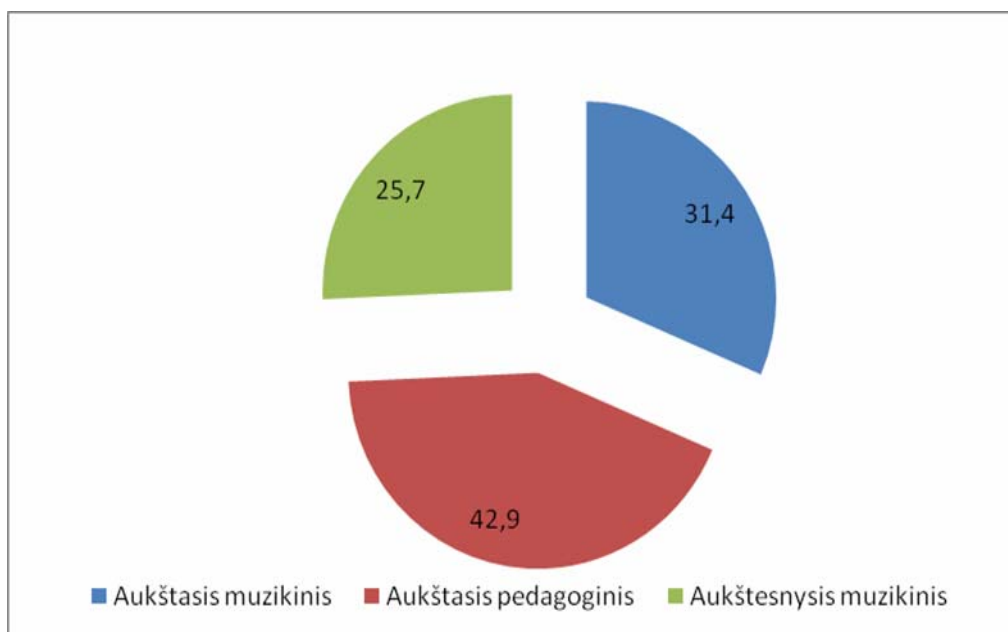
		21-30	31-40	41-50	51 ir daugiau	Iš viso
Vyras	Dažnis		7	13		20
	Procentai		6,7%	12,4%		19,0%
Moteris	Dažnis	8	42	34	1	85
	Procentai	7,6%	40,0%	32,4%	1,0%	81,0%
Iš viso	Dažnis	8	49	47	1	105
	Procentai	7,6%	46,7%	44,8%	1,0%	100,0%

Tyrimo metu apklausta 20 Yamaha mokyklų vadovų ir 85 dirbantys jose pedagogai. Atitinkamai 19 proc. ir 81 proc. vadovų ir pedagogų (žr. 13 pav.).



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstę kaip matome 14 paveiksle, - 42 proc. respondentų turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą, 25,7 aukštesnįjį muzikinį ir 31,4 proc. aukštąjį muzikinį išsilavinimą. Nei vienas respondentas nenurodė atsakymo „kita“, todėl galima teigti, kad mokyklose dirba tinkamos kompetencijos specialistai. Neapibrėžtas lieka tik kvalifikacijos klausimas. Tokiu būdu galima daryti prielaidą, kad yra laikomasi franšizės sutartyje nustatytų kvalifikacinių reikalavimų darbuotojams.

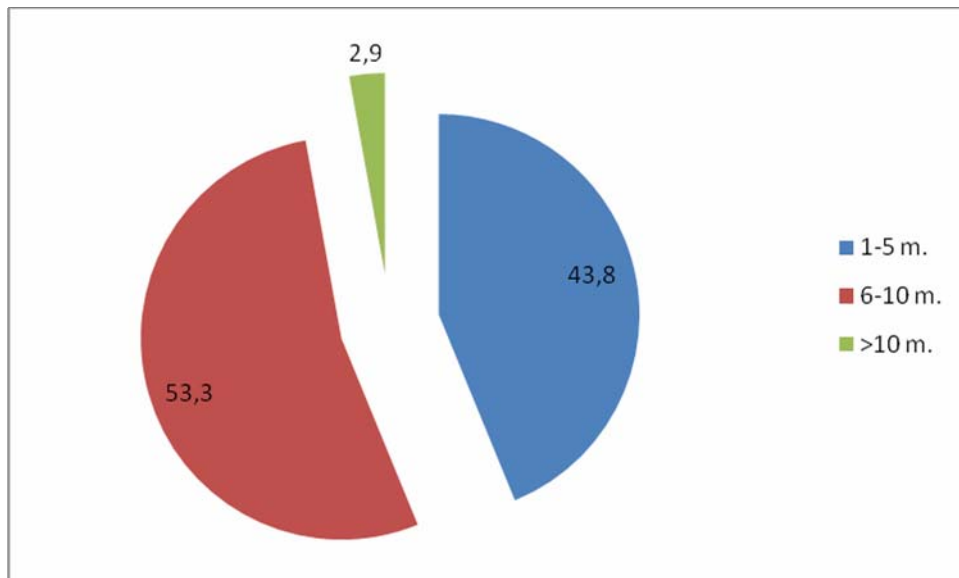


14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

Pagal darbo trukmę Yamaha muzikos mokyklose respondentai pasiskirstę kaip parodyta 15 paveiksle. Didžiausia dalis respondentų mokyklose dirba nuo 6 iki 10 metų. Jų dalis bendroje struktūroje – 53,3 proc.

Antrą didelę grupę sudaro respondentai dirbantys nuo 1 iki 5 metų – 43,8 proc. Ir tik nedidelė dalis respondentų dirba mokykloje daugiau nei 10 metų – 2,9 proc. visų apklaustųjų. Esama darbuotojų struktūra rodo, kad dauguma iš jų dirba pakankamai ilgai tiriamose mokyklose, kad turėtų susidaryti atitinkamą nuomonę apie veiklos ypatumus savo organizacijoje.

Galima daryti prielaidą, kad organizuojant veiklą Lietuvoje pagal Japonų franšizės modelį nėra realizuojamas tradicinis šiai kultūrai samdos iki gyvos galvos principas. Nors to ir nereikalaujama sutartyje tarp pardavėjo ir pirkėjo.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę Yamaha mokyklose (proc.)

Duomenų analizė. Duomenys apdoroti statistinės programos SPSS (Statistical Package for Social Science) ir Microsoft Excel programų pagalba. Paveikslai parengti MS Excel programa.

Skirtumų tarp tyrimo duomenų tarpusavio ryšiui nustatyti naudotas (chi kvadratu) kriterijus, leidžiantis nustatyti reikšmingumo lygmenį:

- kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, laikoma, kad skirtumas statistiškai reikšmingas,
- kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$ – skirtumas esminis,
- kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,001$ – skirtumas labai ryškus,
- kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,0001$ – visiškas skirtumas,
- kai reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$, laikoma, kad skirtumai tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingi (Bitinas, 1998).

3.2. Yamaha muzikos mokyklos pasaulyje ir Lietuvoje: paplitimas ir valdymas

YAMAHA muzikos mokyklas veikia visame pasaulyje. Teigiama, kad šiandien jas lanko apie 700000 mokinių, kuriuos moko per 20000 aukštos kvalifikacijos dėstytojų⁴. YAMAHA muzikos mokyklų gimtinė yra Japonija, kur jos atsirado kaip ankstyvojo muzikinio lavinimo sudedamoji dalis 1954 m.



16 pav. Yamaha muzikos mokyklų paplitimas pasaulyje.

Šaltinis: Yamaha Music schools are Expanding Globally Prieiga per Internetą: <http://www.yamaha-mf.or.jp/english/activity/act/act3.html> [2007 03 25]

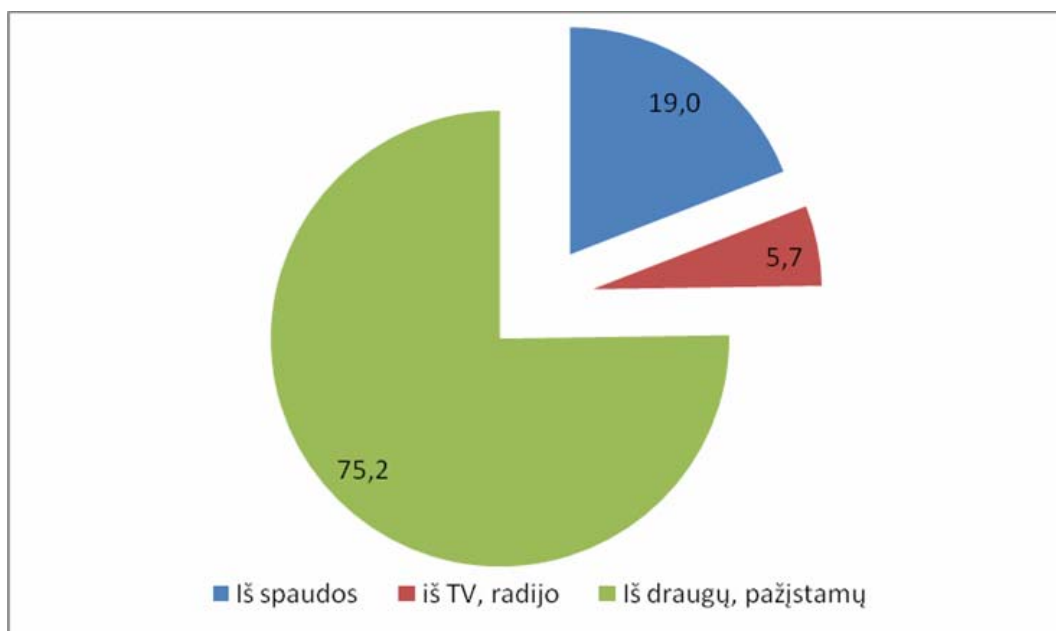
Lietuvoje Yamaha mokyklos veikia 24 miestuose (žr. 17 pav.). Labiausiai išplėtotas tinklas Vilniaus mieste, čia veikia 14 mokyklos padalinių skirtinguose mikrorajonuose. 4 muzikos mokyklos veikia Kaune, 3 Klaipėdos mieste, 2 Šiauliuose. Visuose, kituose miestuose, pažymėtuose žemėlapyje (žr. 17 pav.) veikia po vieną mokyklą.

⁴ Skaiciai pateikti remiantis naujausia informacija pristatyta paskutinių mokymu metu. Aut. Pastaba.



17 pav. Lietuvoje veikiančių Yamaha mokyklų tinklas

Dauguma respondentų apie šią mokyklą sužinojo iš draugų ar pažįstamų (75,2 proc.). Iš spaudos – 19,0 proc. ir 5,7 proc. iš televizijos ar radijo (žr. 18 pav.). Galima pastebėti, kad gerai veikianti organizacija, per savo darbuotojus sukuria nemokamą marketingo strategiją, kuri realizuojama tinklinio marketingo principu.



18 pav. Iš kur sužinojo apie mokyklą

Tai gali paaiškinti kodėl toks ženklus procentas respondentų (75,2 proc.) prie mokyklos prisijungė rekomendavus draugams ar pažįstamiems. Nepaisant to, kaip matyti iš 3 lentelėje pateiktų duomenų, tik 17,1 proc. visų respondentų tai yra pagrindinė darbovietė. Daugumai respondentų (82,9 proc.) tai yra antrinė darbovietė.

3 lentelė. Požymių priklausomumo analizė tarp *Ar tai pagrindinė Jūsų darbovietė?/ Ar galvojate artimiausiu metu keisti darbovietę?*

	Ar galvojate artimiausiu metu keisti darbovietę?					Iš viso
			Taip	Ne	Nežinau	
Ar tai pagrindinė Jūsų darbovietė?	Taip	Dažnis	1	13	4	18
		Procentai	1,0%	12,4%	3,8%	17,1%
	Ne	Dažnis	8	35	44	87
		Procentai	7,6%	33,3%	41,9%	82,9%
Iš viso		Dažnis	9	48	48	105
		Procentai	8,6%	45,7%	45,7%	100,0%

p=0,045

Kaip matyti iš aukščiau pateiktų duomenų (žr. 3 lent.) 1 proc. respondentų iš tų, kuriems ši darbovietė yra pagrindinė galvoja ją keisti. Darbovietę galvoja keisti ir 7,6 proc. respondentų, kuriems darbas Yamaha mokykloje nėra pagrindinė darbovietė. Didesnė respondentų dalis negalvoja keisti darbovietės arba nėra apsisprendę, - 45,7 proc. negalvoja keisti darbovietės ir 45,7 proc. nežino.

3.3. Tyrimo rezultatai ir jų interpretacija

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kiek prekinis ženklas Yamaha Musischule (Yamaha muzikos mokykla) įtakojo vadovų ir darbuotojų apsisprendimą prisijungti prie šios pasaulinės organizacijos narių tarpo.

Kad mokyklos prekinis ženklas įtakojo apsisprendimą prisijungti prie Yamaha muzikos mokyklos narių kolektyvo pažymėjo 17,1 proc. visų respondentų. Iš jų 2,9 proc. vadovų ir 14,3 proc. pedagogų. Kad labiau įtakojo nei neįtakojo nurodė 32,4 proc. respondentų. Iš jų 12,4 proc. vadovų ir 20 proc. pedagogų.

Kad labiau neįtakojo nei įtakojo nurodė 10,5 proc. respondentų, iš jų 1 proc. vadovų ir 9,5 proc. pedagogų. Kad visiškai neįtakojo nurodo 27,6 proc. visų respondentų. Iš jų 1,9 proc. vadovų ir 25,7 proc. pedagogų.

Neapsisprendusių ar turėjo kokią nors įtaką mokyklos prekinis ženklas 12,4 proc., iš jų 1 proc. vadovų ir 11,4 proc. pedagogų.

4 lentelė. Požymių priklausomumo analizė tarp 1 ir 18 klausimų

	Vadovas/pedagogas			Iš viso	
		Vadovas	Pedagogas		
Ar pasaulinis ženklas „YAMAHA Musischule“ („Yamaha muzikos mokykla“) ir jo populiarumas padėjo Jums apsispręsti tapti šios mokyklos darbuotoju ar šios franšizės pirkėju ?	Taip	Dažnis	3	15	18
		Procentai	2,9%	14,3%	17,1%
	Labiau taip, nei ne	Dažnis	13	21	34
		Procentai	12,4%	20,0%	32,4%
	Labiau ne, nei taip	Dažnis	1	10	11
		Procentai	1,0%	9,5%	10,5%
	Ne	Dažnis	2	27	29
		Procentai	1,9%	25,7%	27,6%
	Sunku pasakyti	Dažnis	1	12	13
		Procentai	1,0%	11,4%	12,4%
	Iš viso	Dažnis	20	85	105
		Procentai	19,0%	81,0%	100,0%

p=0,013

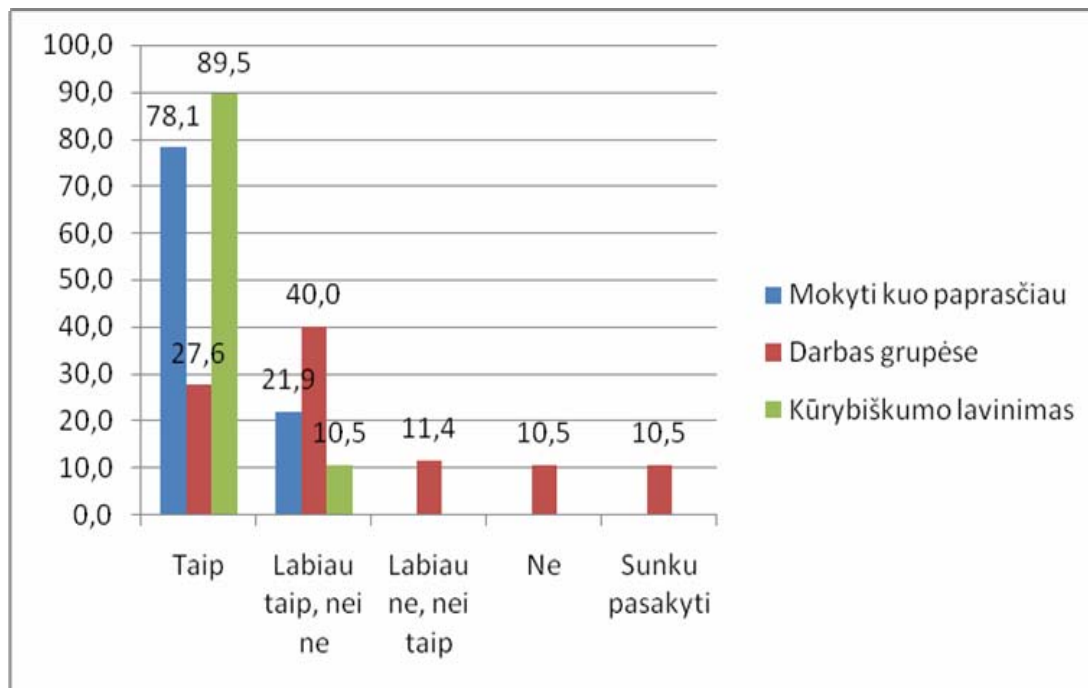
Žvelgdami detaliau pastebime, kad vadovams prekinis ženklas turėjo didesnę įtaką apsprendžiant tapti Yamaha mokyklos darbuotoju nei pedagogams. Taip pat pastebima, kad prekinis ženklas Yamaha muzikos mokykla labiau įtakojo, nei neįtakojo sprendimą prisijungti prie šios organizacijos.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek darbuotojams ir vadovams yra priimtina pagal franšizės sutarties nuostatas įpareigojanti mokymo koncepcija.

Kaip matome iš 19 paveikslo duomenų pedagogams ir vadovams labiausiai priimtina kūrybiškumo lavinimo koncepcijos dalis, - 89,5 proc. pažymėjo atsakymą „taip“, likusi dalis respondentų (10,5 proc.) labiau pritaria nei nepritaria šiam koncepcijos elementui. Mokykloje mokoma vaikus būti kūrybingais. Pabrėžiama, kad tik kurdami vaikai gali įgyvendinti savo idėjas. Specialiai parengti pedagogai nuolat skatina kurti. Jie moko improvizuoti, aranžuoti bei kitaip paįvairina užsiėmimus. Užsiėmimų metu grojami smagūs įvairių stilių ir laikotarpių kūriniai. Mokyti padeda modernios kompiuterinės mokymo priemonės: disketės, kompaktinės plokštelės, midi failai ir kt.

Kiek silpniau, bet pakankamai stipriai išreikšta mokyti kuo paprasčiau koncepcijos dalis. 78,1 proc. respondentų teigia, kad šis koncepcijos elementas jiems priimtinas be išlygų. 21,9 proc. pastebi, kad ši mokymo koncepcijos dalis jiems labiau priimtina nei nepriimtina. Teigiama, kad savo gimtosios kalbos vaikai išmoksta natūraliai bendraudami su aplinkiniais.

4 – 6 gyvenimo metais vaikai vystosi labai sparčiai. Šiame amžiuje jie savaime išmoksta ne tik kalbėti, bet ir muzikuoti. Todėl manoma, kad labai svarbu, kiek įmanoma anksčiau vaikus supažindinti su muzika. Ši vystymosi fazė reikšminga ir tolesniam vaikų intelekto bei muzikinių gebėjimų vystymuisi.



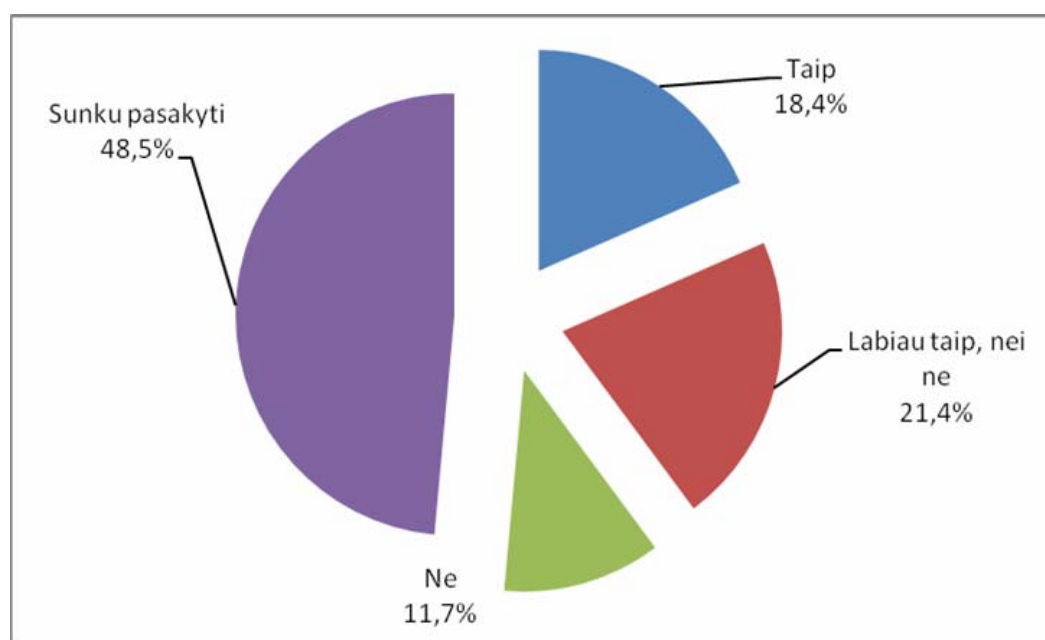
19 pav. Mokymo koncepcijos priimtinumas

Kiek prastesnė padėtis su trečiuoju koncepcijos elementu – darbu grupėse. Kaip matome iš 19 paveikslo duomenų tik 27,6 proc. visų respondentų įsitikinę, kad darbas grupėse yra jiems priimtinas. 40 proc. tiriamųjų nurodė, kad darbas grupėse labiau priimtinas, nei nepriimtinas. 11,4 proc. pastebi, kad jiems labiau nepriimtinas darbas grupėse nei priimtinas. 10,5 proc. respondentų nesutinka su šia koncepcijos dalimi ir mano, kad darbas grupėse jiems yra nepriimtinas. 10,5 proc. nėra įsitikinę dėl šio metodo priimtimumo ar nepriimtimumo.

Mokymo koncepcijoje pažymima, kad mokykloje propaguojamas grupinis mokymas. Pabrėžiama, kad tokiu būdu grupės nariai mokosi vieni iš kitų. Vieni moka šiek tiek daugiau ar greičiau įsisavina medžiagą. Tokie mokiniai gali padėti lėčiau besimokantiems ir silpnesniesiems. Silpnesnieji skatinami sekti geriau besimokančiųjų pavyzdžiu. Teigiama, kad grupėje visi lygūs, siekiama, kad visi mokytojai su malonumu ir patirtu atradimo džiaugsmu. Tačiau respondantai pastebi, kad „Sunku dirbti, kai vaikai būna skirtingų gebėjimų“ (citata iš 105 anketų). Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad kokybės požiūriu efektyvesnis individualus darbas su vaiku, nei darbas grupėje (4 pastebėjimai iš 105 anketų). Kai kurie pedagogai pastebi, kad sunku valdyti grupę vaikų ir dėl to nukenčia mokymo

kokybė (2 pastebėjimai iš 105 anketų). Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad „darbui grupėse reikalingas labai profesionaliai dirbantis mokytojas“ (citata iš 105 anketų).

Šią klausimo dalį papildė ketvirtas klausimas, kuriame klausiama „Ar manote, kad darbas grupėse yra pranašesnis nei individualus“. Palyginus atsakymus su antro klausimo antra dalimi matome (žr. 2 priedą), kad 24 proc. atsakiusių teigia, kad jiems priimtinas darbas grupėse ir mano, kad jis yra pranašesnis. 10,3 proc. išvelgia daugiau pranašumų nei trūkumų. Tačiau net 65,5 proc. teigia, kad jiems „sunku pasakyti“ ar darbas grupėse yra pranašesnis, nors jiems priimtina darbo grupėse koncepcijos dalis.



20 pav. Darbo grupėse pranašumo sklaida

Vertinant procentine išraiška matome, kad tik 18,4 proc. įsitikinę, kad grupinis darbas yra pranašesnis nei individualus. 21,4 proc. teigia, kad labiau taip, nei ne. Neigiamai grupinį darbą vertina 11,7 proc. visų respondentų. Kiek mažiau nei pusė visų respondentų (48,5 proc.) negali pasakyti, ar grupinis darbas yra pranašesnis nei individualus.

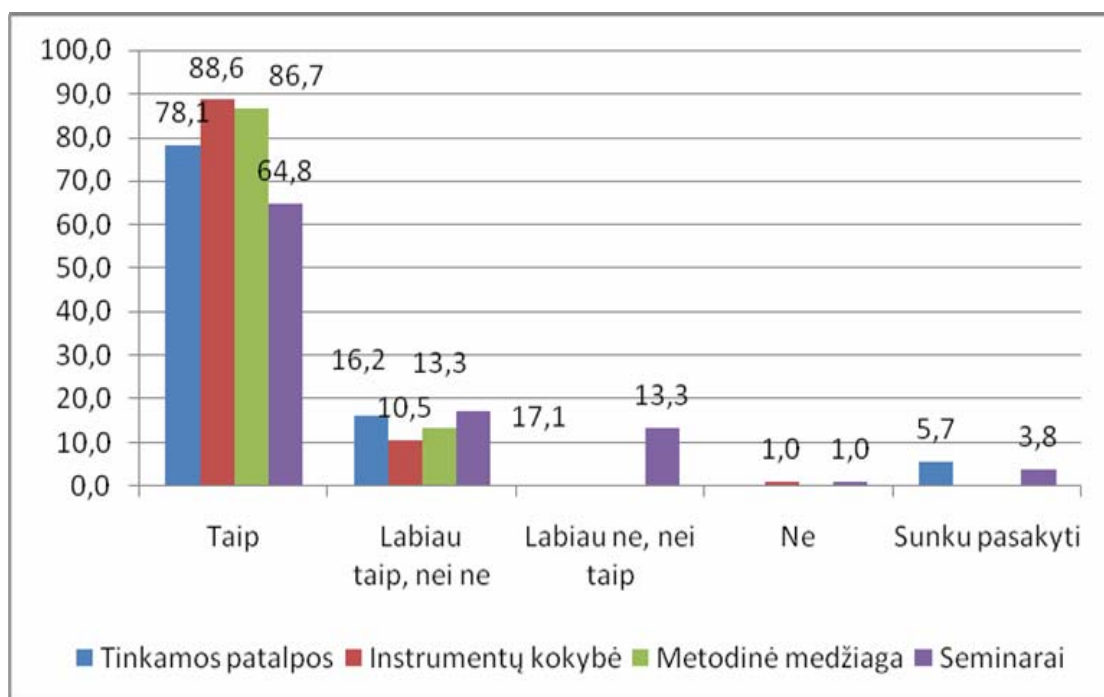
Kai kurie pedagogai nurodo, kad grupinis darbas yra pranašesnis nei individualus, nes vaikai perima vieni kitų patirtį (2 pastebėjimai iš 105 anketų), vaikai daugiau bendrauja, jiems smagu (1 respondentas). Vienas respondentas atkreipia dėmesį į tai, kad individualios muzikos pamokos yra gana brangios, todėl grupiniai užsiėmimai leidžia tėvams sumažinti išlaidas vaikų muzikiniam ugdymui. Kai kurie respondentai pastebi, kad individualus darbas yra pranašesnis, nes tokiu būdu galima pasiekti „gilesnių“ žinių bei geresnių įgūdžių nei grupiniame darbe (3 pastebėjimai).

Kaip pastebi psichologai (Ausmanienė, 2004; Kasiulis, Barvydienė, 2001; ir kiti), komunikacijos specialistai (Frederick, 1992; Jandt, 1995; Wiseman, 1993; ir kiti), bet kuri organizacija, besirūpinanti sėkminga savo veikla bei užsibrėžtų tikslų realizavimu, turi rūpintis ne tik atskirų darbuotojų kaip individų ugdymu ir mokymu, bet ir sudaryti mokymo programas ir numatyti personalo valdymo strategijoje, kaip ugdys darbuotojų sugebėjimą dirbti grupėse.

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti ar sudaromos visos sąlygos reikalingos realizuoti mokymo koncepciją.

Sutarties sąlygos numato (žr. 3 priedą), kad turi būti:

1. tinkamai įrengtos patalpos;
2. atitinkama instrumentų kokybė (turi būti naudojami tik japoniški Yamaha muzikiniai instrumentai);
3. pateikiama metodinė medžiaga pedagogams ir klientams;
4. vykdomi pedagogų kvalifikaciniai seminarai.

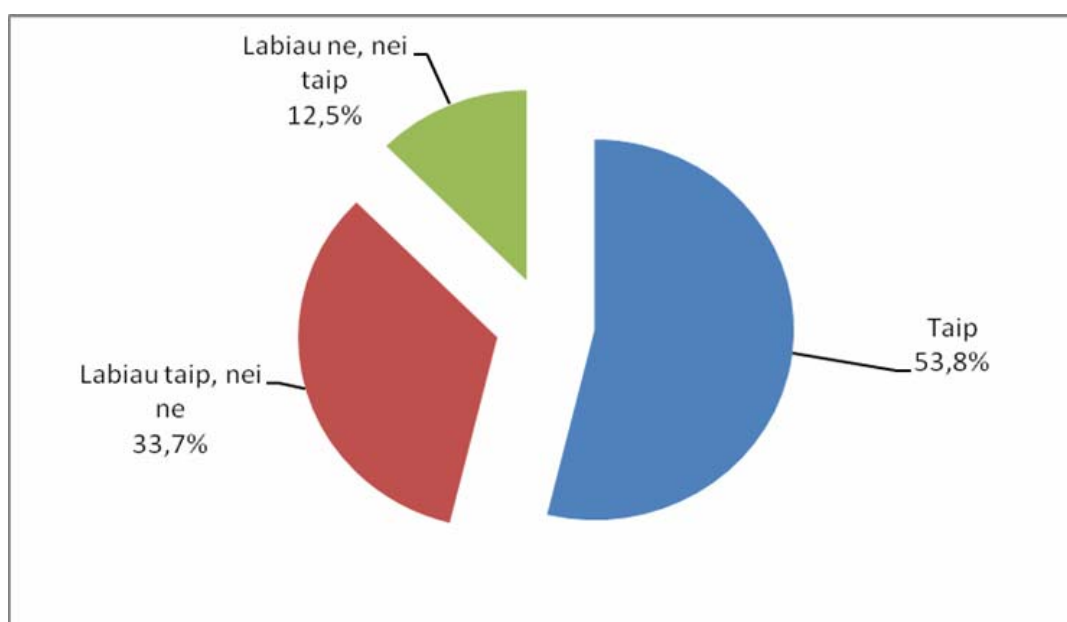


21 pav. Ar sudaromos sąlygos realizuoti mokymo koncepciją

Kaip matome iš pateiktų duomenų (žr. 21 pav.) dauguma pedagogų ir vadovų mano, kad esamos sąlygos sudaro prielaidas realizuoti Yamaha mokyklos koncepciją, kuri įtvirtinta sutartyje. Prasčiau vertinama tik seminarų kokybė. Tai rodo, kad Yamaha mokyklos koncepcija yra efektyvi.

Atskirai vertinant seminarų kokybę (žr. 22 pav.) pastebime, kad 12,5 proc. respondentų išvelgia daugiau neigiamų nei teigiamų aspektų kompetencijos kėlimo prasme. Nors dauguma (53,8 proc.) ir teigia, kad jie yra naudingi kompetencijos kėlimo ar atnaujinimo prasme. 33,7 proc. pastebi, kad Yamaha vykdomi seminarai labiau teigiamai veikia pedagogų kompetenciją nei neigiamai.

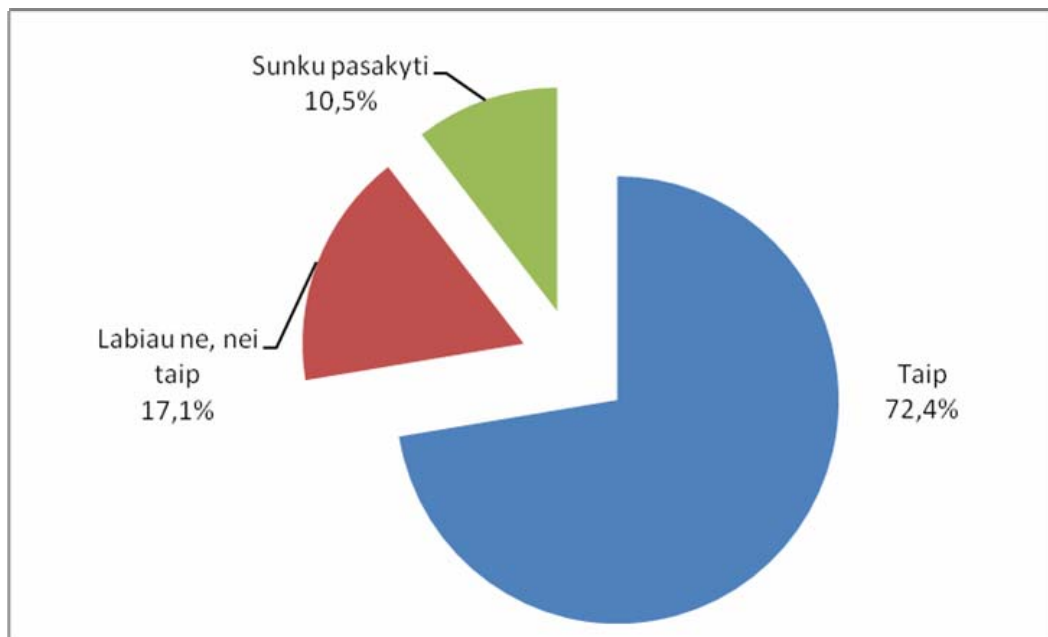
Vertinant iš Japonijos kompanijų valdymo tradicijų naujų profesinių kompetencijų ugdymas pirmiausia turėtų prasidėti nuo lygio kartelės nustatymo (metodas, kai pagal griežtus kriterijus lyginama veikla su tos srities laimėjimais) ir nuolatinio tobulėjimo programos parengimo ir įgyvendinimo (Jėščiuvienė, 2002). Lygio kartelės nustatymo praktinė nauda yra ta, kad ji padeda nugalėti nepasitikėjimą dideliais patobulinimais. Nepertraukiamas tobulėjimas – tai kasdien iš apačios į viršų nukreipta geba.



22 pav. Seminarų naudingumo įvertinimo sklaida

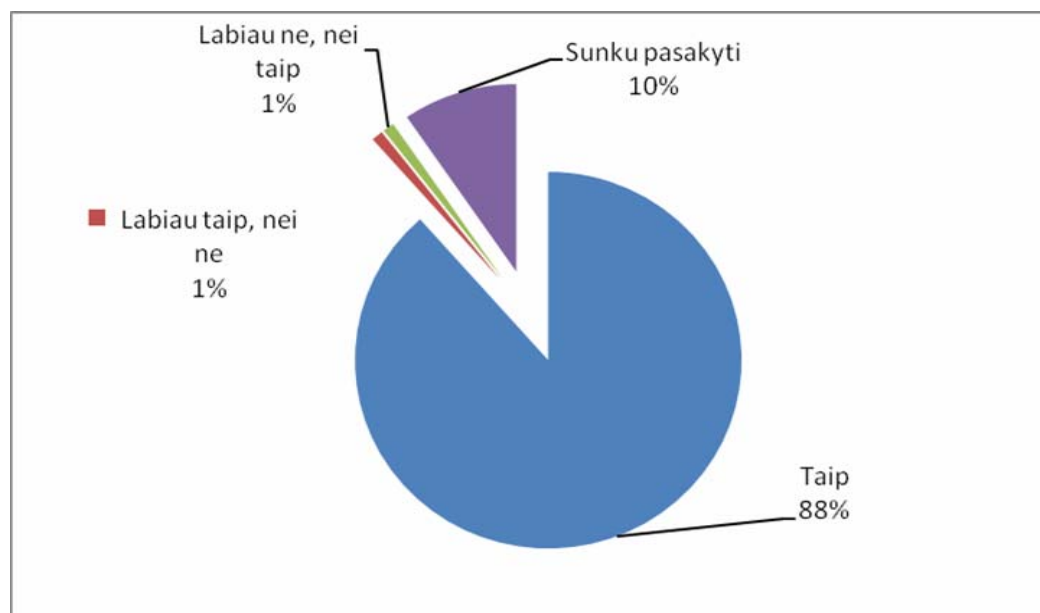
Ji Japonijos kompanijose, kur visi darbuotojai įtraukiami į tobulėjimo planavimą bei kontrolę, skiriant daugiau dėmesio žmonėms ir procesams, o ne greitam maksimalaus pelno gavimui. Tai padeda atskleisti, išlaisvinti bei realizuoti nepanaudotas žmonių galimybes.

Į klausimą „Ar vadovai skatina ir sudaro sąlygas dalyvauti kituose (ne Yamaha) metodiniuose seminaruose?“ dauguma respondentų atsakė teigiamai (72,4 proc.) Kad vadovai labiau neskatina nei skatina nurodo 17,1 proc. respondentų. 10,5 proc. negali atsakyti į šį klausimą (žr. 23 pav.).



23 pav. Skatinimo ir sąlygų sudarymo dalyvauti kituose metodiniuose seminaruose sklaida

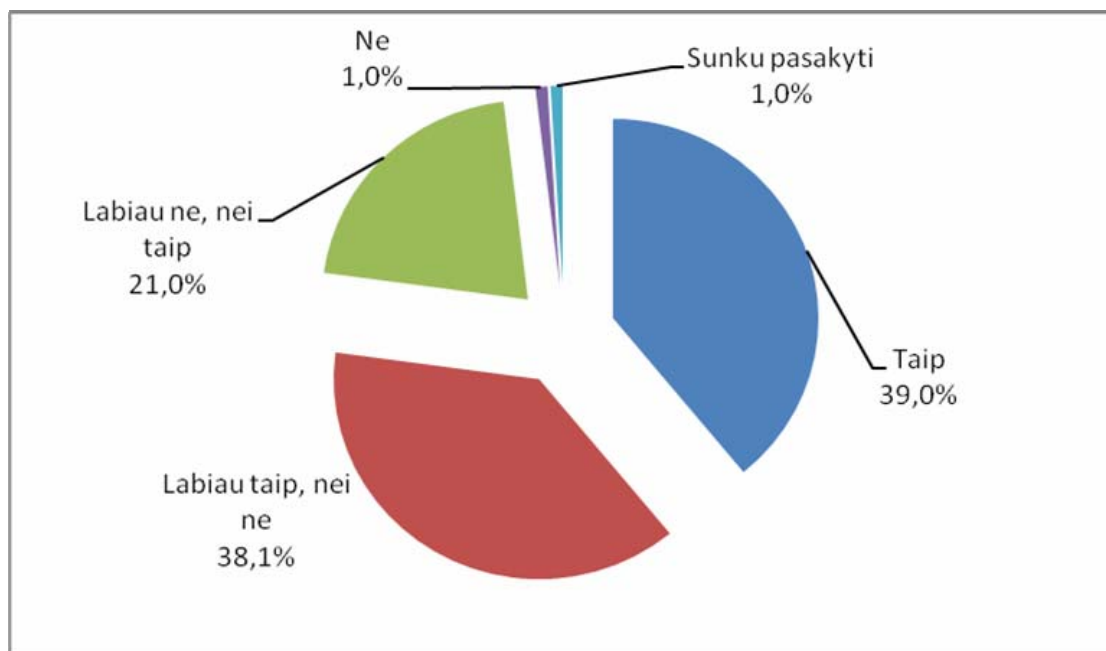
Vertindami metodinę medžiagą dauguma (88 proc.) respondentų teigia, kad ji yra naudinga siekiant optimaliai organizuojant darbą. 1 proc. respondentų nurodo, kad labiau naudinga nei nenaudinga, tiek pat teigia, kad labiau nenaudinga nei naudinga. 10 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu (žr. 24 pav.).



24 pav. Metodinės medžiagos naudingumo, optimaliai organizuojant darbą, sklaida

Siekiant efektyvaus darbo svarbus yra motyvuojantis darbo užmokestis. Kaip matyti iš duomenų pateiktų 25 paveiksle 39 proc. teigia, kad darbo užmokestis juos tenkina. 38,1 proc. teigia, kad tenkina iš dalies. 21 proc. respondentų nurodo, kad labiau netenkina, nei tenkina.

Tik 1 proc. respondentų visiškai netenkina esamas darbo užmokestis ir 1 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu.

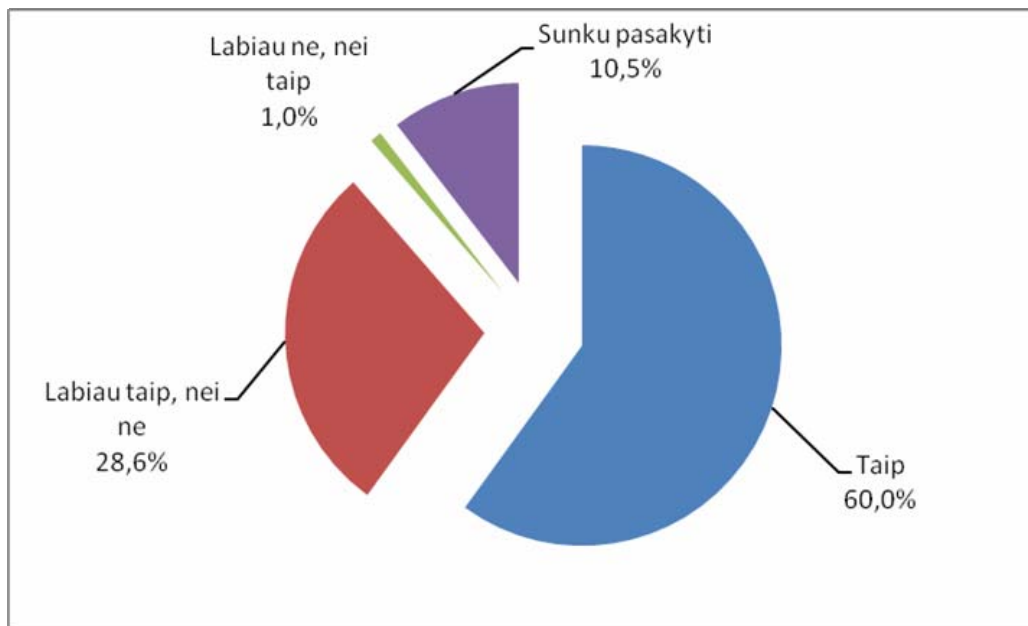


25 pav. Pasitenkinimo darbo užmokesčio dydžiu sklaida (proc.)

Reikia pastebėti, kad pedagogų darbo užmokestis tiesiogiai priklauso nuo dalyvaujančių mokymo programoje skaičiaus ir vykdomos kainodaros, kurią žemutinę ribą netiesiogiai nustato franšizės sutartis. T.y. nurodyta suma, kuria franšizės pirkėjas turi sumokėti franšizės pardavėjui už kiekvieną besimokantį Yamaha mokykloje. Skirtinguose Lietuvos miestuose darbo užmokestis, nors ir neženkliai, tačiau skiriasi. Atlyginimas už darbą, greta kitų motyvacinių veiksnių, kurie šiame darbe nenagrinėti neabejotinai įtakoja veiklos kokybę ir galimybę pasiekti organizacijai keliamus tikslus, moto.

Pedagogų ir vadovų buvo klausama ar jie savo veikloje realizuoja pagrindinį organizacijos moto: „Mokykis su malonumu?“.

Kaip matyti iš duomenų pateiktų 26 paveiksle 60 proc. respondentų įsitikinę, kad jie pilnai realizuoja Yamaha muziko mokyklų moto. 28,6 proc. teigia, kad labiau realizuoja, nei nerealizuoja kompanijos moto. 10,5 proc. respondentų negali įvertinti savo veiklos.



26 pav. Organizacijos moto: „Mokykis su malonumu“ realizavimo sklaida

Ne mažiau svarbūs organizacijos darbuotojų ir klientų santykiai. Kaip matyti iš pateiktų duomenų (žr. 5 lent.) visi vadovai su klientais bendrauja ne tik formaliai, bet ir neformaliai. Tokiu būdu išlaikydami teigiamus tarpusavio santykius ir stiprindami ryšį tarp organizacijos ir klientų.

5 lentelė. Santykių su klientais sklaida

		Tik darbiniai santykiai	Ne tik darbiniai, bet ir neformalus bendravimas	Iš viso
Vadovas	Dažnis		20	20
	Procentai		19,0%	19,0%
Pedagogas	Dažnis	24	61	85
	Procentai	22,9%	58,1%	81,0%
Iš viso	Dažnis	24	81	105
	Procentai	22,9%	77,1%	100,0%

p=0,02

Tačiau ne visi darbuotojai su klientais palaiko neformalius santykius. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad darbuotojai netapatina savęs su organizacija ir jos tikslais.

Siekiant užtikrinti efektyvų sutarties vykdymą franšizės pardavėjas turi kontroliuoti franšizės pirkėjo veiklą, kad galėtų užtikrinti reikiamą paslaugų kokybę. Kaip pastebi Saulytė A. (1995) visos organizacijos turi kontroliuoti, nes be kontrolės neįmanoma koordinuoti veiksmų. Todėl nenuostabu, kad JAV ir Japonijos kompanijose susiformavo kultūrinės vertybės susijusios su organizacijų kontrole ir jos įgyvendinimu. Dauguma JAV „Z“ tipo ir

japonų kompanijų kontrolė pasireiškia per neformalius, neišreikštus, numanomus mechanizmus. Vienas iš stipriausių tokių mechanizmų - organizacijos kultūra. Menedžeriai pasirenka savo veiksmų kryptį pagal firmų kultūrą. Pavyzdžiui, kalbantis pateikiama svarbi informacija apie tai, kokių veiksmų aukštesnė vadovybė tikisi iš žemesniosios, ką ir kaip reikėtų padaryti.

6 lentelė. Franšizės pardavėjo užsiėmimų pravedimų kokybės kontrolės sklaida

		Taip	Ne	Nežinau	Iš viso
Vadovas	Dažnis	14	6		20
	% nuo 18 kl.	70,0%	30,0%		100,0%
	% nuo 15 kl.	33,3%	12,5%		19,2%
	% iš Viso	13,5%	5,8%		19,2%
Pedagogas	Dažnis	28	42	14	84
	% nuo 18 kl.	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
	% nuo 15 kl.	66,7%	87,5%	100,0%	80,8%
	% iš viso	26,9%	40,4%	13,5%	80,8%
Iš viso	Dažnis	42	48	14	104
	% nuo 18 kl.	40,4%	46,2%	13,5%	100,0%
	% nuo 15 kl.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% iš viso	40,4%	46,2%	13,5%	100,0%

p=0,045

Kaip matyti iš 6 lentelėje pateiktų duomenų 70 proc. mokyklų vadovų teigia, kad franšizės pardavėjas juos kontroliuoja. Iš pateiktų atsakymų matyti, kad dažniausiai kontrolė pasireiškia per vykdomų pamokų filmavimą ir filmuotos medžiagos analizę. Tačiau, net 50 proc. pedagogų įsitikinę, kad jų veikla nekontroliuojama, 16,7 proc. nežino apie kontrolės mechanizmo egzistavimą. Tai rodo, kad mokyklose dirbantys pedagogai menkai tėra susipažinę (ar supažindinti) su jų veiklos priežiūra.

IŠVADOS

1. Greta eksporto, investicijų, globalių įmonių strategijų ar bendrų įmonių kūrimo galima išskirti kontraktinius įmonės plėtros mechanizmus. Iš pastarųjų išsiskiria franšizė. Apibrėžiant franšizę akcentuojamas produktų ir/ar paslaugų platinimo metodas, partnerystės rūšis su aiškiai suformuluotomis pareigomis ir teisėmis tarp kompanijos, kuri yra žinoma verslo pasaulyje, turi savo verslo koncepciją, yra pasiruošusi leisti naudoti jos prekių ženklą, ir franšizės pirkėjo, kuris perka teisę naudoti prekių ženklą, verslo idėjas, t.y. franšizę. Ši verslo plėtojimo forma palanki dėl to, kad įmonės internacionalizavimo metu pareikalauja mažiausiai investicijų ir yra bene mažiausiai rizikingas įmonės strateginis sprendimas plėstis į artimas ar tolimas rinkas. Franšizė laikoma viena iš pažangiausių verslo formų, nes grįsta patikimais, ilgalaikiais ir stabiliais partnerių santykiais.

2. Vadybiniu požiūriu skiriamos trys franšizės sutarčių rūšis: dėl paslaugų franšizavimo, dėl gamybos franšizavimo ir sutartys dėl platinimo franšizavimo. Visos šios formos turi savus privalumus ir trūkumus, kurią iš šių formų pasirinkti reikia spręsti atsižvelgiant į konkrečią situaciją t. y. įmonės tikslus, partnerių galimybes, apimamos teritorijos įstatyminę bazę, bei susisiekimo patogumą. Tik teisingas pasirinkimas garantuos sėkmingą, abiem pusėm naudingą partnerystę.

Pagal LR CK nuostatas pagal franšizės sutartį išimtinės teisės suteikiamos tik verslo tikslais, taip pat pabrėžiama, kad franšizės sutarties šalimis gali būti tik įmonės (verslininkai). Tokiu būdu yra apribojama fizinių asmenų, kurie įstatymų nustatyta tvarka neužsiima verslu, galimybe būti franšizės sutarties šalimi. LR CK nustato, kad naudotojas, atsižvelgdamas į veiklos pobūdį ir ypatumus bei franšizės sutarties sąlygas, privalo savo veikloje naudoti franšizės pardavėjo įmonės vardą, prekių ir paslaugų ženklą; užtikrinti pagal franšizės sutartį teikiamų paslaugų tinkamą kokybę bei laikytis franšizės pardavėjo nurodymų ir instrukcijų dėl teisių naudojimo, naudotojo komercinių patalpų vidaus ir išorės apipavidalinimo ir kitokios franšizės sutartyje nustatytos veiklos sąlygų.

3. Yamaha muzikos mokyklų tinklas šiuo metu apima per 50 šalių. Didžiausia apimtimi franšizių pagrindu plėtra vyksta ne pasauliniu mastu, bet šalių viduje bei regionuose, kuriuose jau veikia bent viena mokykla. Lietuvoje jis veikia nuo 1993 metų ir šiuo metu apima 24 šalies miestus. Didžiausias tinklas išplėtotas sostinėje – 14 mokyklų. Su tam tikrais sezoniniais svyravimais klientų skaičius didėja.

4. Tyrimo hipotezė pasitvirtino. Atlikus Lietuvos Yamaha muzikos mokyklų pedagogų bei vadovų apklausą pastebėta, kad esminės Yamaha koncepcijos nuostatos numatytos franšizės sutartyje yra priimtinos daugeliui respondentų. Pagal sutartį franšizės pardavėjas kelia reikalavimą ne tik koncepcijos realizavimui, bet ir tinkamų sąlygų sudarymui. Dauguma respondentų pažymi, kad organizuojant veiklą yra paisoma šio sutarties punkto, t.y. sudaromos visos sąlygos tinkamai atlikti darbą. Darbuotojų išsilavinimas atitinka keliamus sutartyje reikalavimus.

Nepaisant to, kad Yamaha koncepcija daugumai respondentų yra priimtina tačiau dauguma iš jų mano, kad individualus darbas su vaiku leistų pasiekti geresnių rezultatų nei darbas grupėse.

Sutartyje numatyta, kad paslaugos teikimo kokybę kontroliuoja franšizės pardavėjas, tačiau nedidelė dalis respondentų nežino apie tokios kontrolės buvimą. Nors visi apklausti vadovai nurodo, kad dalis vykstančių užsiėmimų yra filmuojami ir pateikiami franšizės pardavėjui analizuoti. Galimi netikslumai aptariami reguliarių seminarų metu.

Pastebėta, kad vadovų ir pedagogų santykiai su klientais skiriasi. Vadovai daugiau dėmesio ne tik formaliam, bet ir neformaliai bendravimui su mokyklų klientais. Tokiu būdu realizuojamas principas „pririšti“ klientą prie organizacijos.

REKOMENDACIJOS

Įvertinus franšizės pagrindu veikiančių Yamaha muzikos mokyklų veiklą galima pateikti šias rekomendacijas, kurios pagerintų jų darbą:

1. Mokyklų vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio darbuotojų informavimui apie mokyklų valdymą bei kontrolę.
2. Mokyklų vadovai turėtų organizuoti šviečiamuosius seminarus dėl darbo grupėse naudingumo. Siekiant pilnai realizuoti Yamaha koncepciją tokio pobūdžio teorinės ir praktinės žinios prisidėtų prie darbo kokybės gerinimo. Siūloma kreiptis į franšizės pardavėją, kad būtų suorganizuotas seminaras ar jų ciklas, kuris detalizuotų šią koncepcijos dalį.
3. Darbuotojai turėtų būti įtraukiami į tobulėjimo planavimą bei kontrolę, skiriant daugiau dėmesio žmonėms ir procesams, o ne greitam maksimalaus pelno gavimui. Tai padėtų atskleisti, išlaisvinti bei realizuoti nepanaudotas žmonių galimybes.

LITERATŪRA

1. Ambrasienė D., Baranauskas E., Bublienė D., Cirtautienė S. ir kt. Civilinė teisė. Prievolių teisė. Vilnius, 2004;
2. Ausmanienė N. Tarpkultūriniai bendravimo skirtumai. [Bendravimo psichologija: vadovėlis] Kaunas: Technologija, 2004;
3. Bagdonas V. Verslo kontaktų sudarymas, įvertinimas ir kreditavimas.-Vilnius: Technika, 2000;
4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005;
5. Baršauskienė V. Dalykinė komunikacija. Kaunas: Technologija, 2002;
6. Bitinas B. Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara, 1998;
7. Bosas A. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002;
8. Civilka, M. Kas lemia frančizės sėkmę. Verslo žinios. Nr. 240, Investicija nr. 5, 2003;
9. Czinkota M.R., Ronkainen I.A., International marketing. Georgetown, 2001;
10. Economic Impact of Franchised Businesses: A Study for the International Franchise Association Educational Foundation. IFA Educational Foundation, 2004;
11. Engel D., Murakami K. Prieš Jus Japonija: vadovas japonų verslui, papročiams ir elgesio taisyklėms pažinti. Kaunas: Šviesa, 2000;
12. Etzel B.J. Webster's new world finance and investment dictionary. Indianapolis: Wiley, 2003;
13. Dainauskienė I. Vadovams apie valdymą ir ekonomiką: Kaip patekti į tarptautinę rinką? Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1996;
14. Deresky H. International Management. Irwin, 1993;
15. Doole I., Lowe R. International marketing strategy: analysis, development and implementation. London, Thomson, 2004;
16. EUROVOC terminų žodynas. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/ev/ev.disph?l1=1&l2=2&l3=3&l4=4&a_term=1090 [2007 02 02];
17. Flamini Roland. Prieš jus Vokietija. Kaunas: Šviesa, 2000;
18. Franšizė (klausimai – atsakymai). Prieiga per internetą: <http://www.verslus.lt/franchise> [2007 02 18];
19. „Franšizė“ ar „franšizė“?. Valstybinė lietuvių kalbos komisija. Prieiga per internetą: http://www.vlkk.lt/konsultacijos/konsultacija.1703_1.html [2007 02 02];

20. Franchising Basics: the Official IFA Course. http://www.ifa-university.com/courses/democourse-IFA/p_link.cfm?course=democourse-IFA&lesson=9591368&topic=9493021&subtopic=1&s=yes [2007 03 05];
21. Frederick H. H. Global Communication and International Relations. USA, 1992.
22. Gesterland R. Richard. Kaip išgauti Taip: menas bendrauti ir derėtis įvairiose kultūrose. Tyto alba: Vilnius, 1997;
23. Gineitinė Z. Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Rosma, 2005;
24. Hill Charles W. L. International Business: competing in the global marketplace. – Fourth edition. McGraw-Hill, 2003;
25. International Franchise Association (IFA). Prieiga per internetą: <http://franchise.org/SearchFranchise.aspx> [2007 04 15];
26. Yamaha Music schools are Expanding Globally Prieiga per Internetą: <http://www.yamaha-mf.or.jp/english/activity/act/act3.html> [2007 03 25];
27. Jandt F. E. Intercultural Communication: An Introduction. London: Sage Publication, 1995;
28. Jewell B.R. Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2002;
29. Jėčiuvienė M. Efektyvūs vadybos metodai. Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2002;
30. Jėčiuvienė M. Vadybos kultūros ir efektyvumo aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr.22, p. 91,2002.
31. Juozaitienė L., Staponkienė J. Verslo ir vadybos įvadas, Šiaulių universitetas 2004;
32. Hornby A. S. Oxford Advanced Learner's dictionary: of current English. 5Th ed. New York, Oxford University press, 1995;
33. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus, 2005;
34. Kasiulis J. Barvydienė V. Vadovavimo psichologija: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2001;
35. Kas lemia franšizės sėkmę? Verslo žinių priedas "Investicija,, Nr.5 2003 12 10, 37-39 p.;
36. Kim W. Ch., Hwang P. Global Strategy and Multinationals' Entry Mode choice // Journal of International Bussines Studies, Vol.23, No.1, 1992;
37. Kaziliūnienė, R. Atsargūs renkasi frančizę. Verslo žinios, 2002 Nr. 68;
38. Kontrimas R. Franšizės keliai ir klystkeliai. Verslo žinios. 1999 m. kovo 19 d., p.7;
39. Kuvykaitė R. Tarptautinis marketingas. Kaunas: Technologija, 1997;
40. Lewis D. R. Kultūrų sandūra: Kaip sėkmingai bendrauti su kitų tautų ir kultūrų atstovais. Vilnius: Alma Littera, 2002;
41. LR Civilinis Kodeksas. VŽ. 2000, Nr. 74-2262. Aktuali redakcija nuo 2006 10 17;

42. Lydeka Z. Rinkos ekonomikos tapimas: teoretiniai svarstymai. Kaunas: VDU, 2001;
43. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2006;
44. Makroekonomika. Autorių kolektyvas. Vyr. Red. Snieškus A. Kaunas: Technologija, 2003;
45. Navickas V., Guzavičius A., Šarapovas T. Realių multinacionalinės kompanijos galios svertų analizė. / tarptautinės konferencijos: Ekonomikos reforma Rytų ir Vidurio Europoje, medžiaga. Klaipėda:1999;
46. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., Marketingas. Vilnius: Eugrimas, 1999;
47. Root F.R. Entry Strategies for International Markets. Lexington :Lexington Books, 1994;
48. Saulytė A. Organizacijų kultūros OUCHI modelio taikymo Lietuvoje problemos: biznio administravimo specialybės bakalauro baigiamasis darbas. - Kauno Technologijos Universitetas, Socialinių sistemų vadybos katedra. - Kaunas: KTU, 1995;
49. Stanislovaitis R. Komercinė teisė. Vilnius: Eugrimas, 2005;
50. Startienė G. Tarptautinės prekybos finansavimas. Kaunas: Technologija, 2002;
51. Stoner A. F. James, Freeman Edward R., Gilbert R. Daniel. Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001;
52. Sūdžius V. Sutartys: principai ir praktika. Vilnius: Pačiolis, 2001;
53. Švirinas D. Vertikaliųjų susitarimų reglamentavimas konkurencijos teisėje. Monografija. Vilnius, 2004;
54. Tamaševičius V. Tarptautinis verslas ir firmų internacionalizacija. Vilnius: VU leidykla, 1997;
55. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma Littera, 2001;
56. Vijeikis J., Vijeikienė B. Tarptautinis marketingas: monografija. Vilnius, Vilspa, 2003;
57. Žukauskas P. Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ir praktika. Kaunas: VDU, 2006;
58. Wiseman R. L., Koester J. Intercultural Communication Competence. London: Sage Publications, 1993;
59. Дэниеж Дж.Р., Радеба М.Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции.- Москва: Дело Лтд., 1998;

60. Гурбан Г. В. Внешне-экономическая деятельность.- Минск: Высшая школа, 1999.

PRIEDAI

Gerbiami vadovai ir mokytojai,

Šia anketa siekiama identifikuoti Lietuvos Yamaha muzikos mokyklų vadybos valdymo ypatumus. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs, nes būtent Jūs galite padėti geriau suprasti tikrąją padėtį bei numatyti galimus tobulinimo būdus.

Šio tyrimo rezultatų anonimiškumas yra garantuojamas. Prašome pažymėti (X) Jums tinkančius atsakymus.

Iš anksto dėkojame už Jūsų sugaištą laiką ir nuoširdumą atsakinėjant į klausimus.

I. Prašome įvertinkite Yamaha muzikos mokyklos, kurioje dirbate valdymo ypatumus:

1. Ar prekinis ženklas „YAMAHA Musischule“ („Yamaha muzikos mokykla“) ir jo populiarumas padėjo Jums apsispręsti tapti šios mokyklos darbuotoju ar šios frančizės pirkėju ?

- Taip Labiau taip, nei ne Labiau ne, nei taip
 Ne Sunku pasakyti

2. Ar Jums priimtina Yamaha metodikos mokymo koncepcija (mokyti kuo paprasčiau, darbas grupėse, kūrybiškumo lavinimas)?

Koncepcijos elementai	Taip	Labiau taip, nei ne	Labiau ne, nei taip	Ne	Sunku pasakyti
Mokyti kuo paprasčiau					
Darbas grupėse					
Kūrybiškumo lavinimas					

Jei pasirinkote kitą atsakymą nei „Taip“, prašome patikslinti, kuri mokymo koncepcijos dalis jums yra nepriimtina ir kodėl?

.....

3. Ar Jums sudaromos visos reikiamos sąlygos realizuoti mokymo koncepciją?

	Taip	Labiau taip, nei ne	Labiau ne, nei taip	Ne	Sunku pasakyti
Tinkamos patalpos					
Instrumentų kokybė					
Metodinė medžiaga					
Seminarai					

Jei pasirinkote kitą atsakymą nei „Taip“, prašome patikslinti, kuri sąlyga yra sunkiausiai įgyvendinama ir kodėl?

.....
.....
.....

4. Ar manote kad darbas grupėse pamokose yra pranašesnis nei individualus?

- Taip Labiau taip, nei ne Labiau ne, nei taip
 Ne Sunku pasakyti

Kodėl?

.....
.....
.....

5. Ar frančizės pardavėjas kontroliuoja Jūsų Yamaha muzikos mokyklos užsiėmimų pravedimo kokybę?

- Taip.

Kaip? (įrašykite)

.....
.....

- Ne
 Nežinau

6. Ar organizuojami Yamaha tobulinimosi seminarai yra naudingi kompetencijos kėlimo, atnaujinimo kontekste?

- Taip Labiau taip, nei ne Labiau ne, nei taip
 Ne Sunku pasakyti

Kodėl?

.....
.....
.....
.....
.....

7. Ar pateikiama metodinė medžiaga yra naudinga siekiant optimaliai organizuoti darbą?

- Taip Labiau taip, nei ne Labiau ne, nei taip
 Ne Sunku pasakyti

Kodėl?

.....
.....
.....

8. Ar vadovai skatina ir sudaro sąlygas dalyvauti kituose (ne Yamaha tobulinimosi) metodiniuose seminaruose?

- Taip Labiau taip, nei ne Labiau ne, nei taip
 Ne Sunku pasakyti

9. Ar Jums pavyksta realizuoti organizacijos moto: „Mokykis su malonumu“?

- Taip Labiau taip, nei ne Labiau ne, nei taip
 Ne Sunku pasakyti

Jei pasirinkote kitą atsakymą nei „Taip“, prašome nurodyti kodėl?

.....
.....
.....

10. Ar Jus tenkina darbo užmokestis?

- Taip Labiau taip, nei ne Labiau ne, nei taip
 Ne Sunku pasakyti

Jei pasirinkote kitą atsakymą nei „Taip“, prašome nurodyti kodėl.

.....
.....
.....

11. Kaip apibūdintumėte savo ryšius su frančizės pardavėju?

- Mus sieja tik darbiniai santykiai;
 Mus sieja ne tik darbiniai santykiai, bet ir neformalus bendravimas;
 Su frančizės pardavėju ryšių neturiu;
 Kita (Įrašykite)

12. Kaip apibūdintumėte savo ryšius su mokyklos klientais?

- Mus sieja tik darbiniai santykiai;
 Mus sieja ne tik darbiniai santykiai, bet ir neformalus bendravimas;
 Kita (Įrašykite)

II. Ir pabaigai šiek tiek apie Jus:

13. Jūsų lytis:

- Vyras Moteris

14. Jūsų amžius:

- 21 – 30 41 – 50
 31 – 40 51 ir daugiau

15. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis muzikinis
 Aukštasis pedagoginis
 Aukštesnysis muzikinis
 Aukštesnysis pedagoginis
 Kita (Įrašykite)

16. Kiek laiko Jūs dirbate šioje organizacijoje? (Įrašykite)

.....

17. Ar tai pagrindinė Jūsų darbovietė?

- Taip Ne

18. Jūs esate:

- Mokyklos vadovas Pedagogas

19. Kaip ir kur sužinojote apie šią mokyklą ir kas paskatino prisijungti prie jos kolektyvo?

- Iš spaudos
 Iš televizijos, radio
 Iš draugų, pažįstamų
 Kita (įrašykite).....

20. Ar galvojate keisti darbovietę artimiausiu metu?

- Taip;
 Ne;
 Nežinau.

DAR SYKĮ DĖKOJAME UŽ JŪSŲ SUGAIŠTĄ LAIKĄ IR LINKIME SĖKMES DARBE

2 priedas.

Tyrimo rezultatus papildančios lentelės

Požymių priklausomumo lentelė tarp **Ar Jums priimtina Yamaha metodikos mokymo koncepcija (darbas grupėse)** (2 klausimo 2 dalis) ir **Ar manote kad darbas grupėse pamokose yra pranašesnis nei individualus?** (4 klausimas)

		Ar manote kad darbas grupėse pamokose yra pranašesnis nei individualus? (4 klausimas)				Iš viso	
			Taip	Labiau taip, nei ne	Ne	Sunku pasakyti	
Ar Jums priimtina Yamaha metodikos mokymo koncepcija (darbas grupėse) (2 klausimo 2 dalis)?	Taip	Dažnis	7	3		19	29
		% nuo kl2_2	24,1%	10,3%		65,5%	100,0%
		% nuo kl4	36,8%	13,6%		38,0%	28,2%
		Procentai	6,8%	2,9%		18,4%	28,2%
	Labiau taip, nei ne	Dažnis	1	17		23	41
		% nuo kl2_2	2,4%	41,5%		56,1%	100,0%
		% nuo kl4	5,3%	77,3%		46,0%	39,8%
		Procentai	1,0%	16,5%		22,3%	39,8%
	Labiau ne, nei taip	Dažnis	11		1		12
		% nuo kl2_2	91,7%		8,3%		100,0%
		% nuo kl4	57,9%		8,3%		11,7%
		Procentai	10,7%		1,0%		11,7%
	Ne	Dažnis					11
		% nuo kl2_2					100,0%
		% nuo kl4			83,3%	2,0%	10,7%
		Procentai			9,7%	1,0%	10,7%
Sunku pasakyti	Dažnis		2	1	7	10	
	% nuo kl2_2		20,0%	10,0%	70,0%	100,0%	
	% nuo kl4		9,1%	8,3%	14,0%	9,7%	
	Procentai		1,9%	1,0%	6,8%	9,7%	
Iš viso	Dažnis	19	22	12	50	103	
	% nuo kl2_2	18,4%	21,4%	11,7%	48,5%	100,0%	
	% nuo kl4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Procentai	18,4%	21,4%	11,7%	48,5%	100,0%	

p=0,000