

# Tyúkanyó és csibéi avagy: hogyan működik a franchise?

*Elsősorban az Egyesült Államokban, de más fejlett országokban is, a franchise jelentős múlttal büszkélkedhet és feltűnő fejlettségének köszönhetően a vállalkozási formák élvonalába tartozik. Előnyös feltételeket kínál mindkét résztvevője számára: a franchise-átadó, aki egy jól ismert, „bejáratott” márkanevet vagy egy már bevált termelési módot, ajánl eladásra, egyszerre növelheti eladási területét és piaci részesedését. Aki mindezeket meg szeretné vásárolni – az átvevő – a tapasztalt átadó segítségével vezetheti be „jóságát” a piacra. Akárhonnan is nézzük, a vállalkozás e formája mindkettőjük számára kifizetődő.*

*A franchise-t nem véletlenül tartják a leggyorsabban fejlődő vállalkozási formák egyikének. Ezt a következő tények támasztják alá:*

*– Az amerikai vásárlók minden harmadik dollárjukat egy, a franchise keretében üzemeltetett kereskedelmi egységben költik el.*

*– Több mint 7 millió embernek nyújt munkahelyet.*

*– Gyorsabban fejlődik, mint a többi vállalkozási formák bármelyike.*

*Ezekből a tényekből arra a következtetésre juthatunk, hogy megéri ezt a fajta vállalkozási formát előnyben részesíteni, bárhol a világon.*

## Rövid történet

Ahogy arra a témával foglalkozó tanulmányokban is igen gyakran használt „royalty” (itt rendszerhasználati díj) utal, a franchise először a középkorban jelent meg, amikor a királyok másokra ruházták regálé-, adó- és egyéb jövedelmeiket, egyfajta „jutalékért” cserébe. A XVIII. és XIX. századi sörfőzdeket is a történelmi franchise-ok közé sorolhatnánk, de ide tartoznak azok a földművesek is, akik a földesuruktól bérelték a

borkészítés jogát. Bármilyen mélyre is nyúlnak vissza a gyökereik, a mai értelemben vett franchise az Egyesült Államokban jött létre. Szakértők is vitatkoznak azon, hogy valójában ki is volt az első: néhányuk szerint a varrógépeket gyártó Singer Sewing Machines Co. tekinthető az első valódi, modern alkalmazónak, amely cég – tőke hiányában – a franchise segítségével teremtette meg kereskedelmi hálózatát. Az már egy más kérdés, hogy a Singer Co. később az egész hálózatot felvásárolta. Mások szerint a cséplő- és aratógépeket gyártó McCormick Harvesting Machine Co. volt az első igazi alkalmazó. Ez a vállalat franchise keretében adta el felszereléseit helyi közvetítőknek.

Igazi lendületét a század első harmadában autóeladási hálózat kiépülésének köszönheti, amit az ötvenes években a gyorsétermek hirtelen elterjedése és sikere követett. Nyilvánvaló tény, hogy a Coca Cola és a Pepsi Cola világméretű jelenléte is a franchise-nak köszönhető.

Még manapság is a gyorsétermek száma és forgalma a meghatározó tényező a franchise-t alkalmazó vállalkozási formákban. 1968-ban a „műfaj” üzleti forgalma elérte az 1 milliárd dolláros határt az Egyesült Államokban, ami az akkori GDP 10%-a volt. 23 évvel később, 1991-ben a kereskedelmi eladások 35%-a köszönhető „neki”.

Magyarországon a gyorsétermi hálózatok megjelenése és elterjedése mutatja a leglátványosabban a

franchise életképességét. A franchise a szálloda-iparban is megvetette lábát, nem csak Magyarországon, de a világ többi részén is.

## Elterjedés

A franchise elsősorban a szolgáltató szférában nyert jelentős teret világszerte.

Temérdek oka lehet egy ilyen rendszer létrehozásának. Tipi-

”

Az átvevő – a tapasztalt átadó segítségével vezetheti be „jóságát” a piacra. Akárhonnan is nézzük, a vállalkozás e formája mindkettőjük számára kifizetődő. A franchise-t nem véletlenül tartják a leggyorsabban fejlődő vállalkozási formák egyikének.

”

kus eset, amikor egy vállalkozó már hosszú ideje sikeresen működik egy üzletágban (esetleg még egyedárusítási jogra is szert tett), de csak azáltal van lehetősége piacának vagy bevételének növelésére, ha kiterjeszti tevékenységi körét, vagy kiszélesíti hálózatát.

Egy hálózat keletkezésének klasszikus menete egy briliáns ötlettel kezdődik, amiből egy vállalkozó üzletet csinál, később ezt az ötletet egyre magasabb szintre fejleszti és egy megfelelő márkanévvel reklámozza azt; végül arra az elhatározásra jut, hogy átadja másoknak a – már azóta ismertté vált – márkanévvel és a felhalmozódott tapasztalatokkal együtt. Így a vállalkozó egyszerre gondoskodik piaci részesedésének növeléséről és üzleti sikere titkának továbbadásáról. Ez esetben 'know-how'-eladásról beszélünk, amiért cserébe az átvevőnek jutalékot, royalty-t kell fizetnie bevételeinek arányában.

Az üzleti gyakorlat a franchise két alapformáját különbözteti meg:

- Az egyik a márkanév-használat vagy termékértékesítés know-how nélkül (pl. üdítőital-árusítás, autó-eladás vagy üzemanyag-értékesítés).

- A másik az üzleti típusú franchise. Ebben az esetben a know-how átadása is az átvevő vállalkozásának hosszú és eredményes fenntartásához szükséges.

A franchise meghatározásának többféle változata ismert, melyek rendszerint csak hangsúlyokban és árnyalatokban különböznek egymástól. Én a Franchise évkönyv 1994/95-ös számában található definíciót szeretném használni, amelyik így szól: Franchise maga a tevékenység, amelynek során egy vállalkozó kiépíti hálózatát. A tevékenység, mint egy sajátos vállalkozási forma egyben a piacépítés és marketing egy lehetséges módszere, kölcsönös előnyökön nyugvó üzleti együttműködés. Az együttműködő felek számára több előnyt kínál, de hátrányokat is rejt magában.

A piacépítés több lépcsőben is történhet: a rendszer tulajdonosa helyi jogot ad egy ún. mester-licence tulajdonosnak, aki így átvevő lesz, de egyben átadóvá is válik, amikor saját területén továbbadja a rendszerhasználati jogot.

**A tevékenység, mint egy sajátos vállalkozási forma egyben a piacépítés és marketing egy lehetséges módszere, kölcsönös előnyökön nyugvó üzleti együttműködés.**

**A jól és hatásosan működő rendszerek először a nemzeti piacon kell, hogy elismertek legyenek.**

**Meggondolandó, hogy feltétel nélkül tiszteljük az amerikai módszert, holott a társadalmi hagyományok, a kultúra, az infrastruktúra és az üzleti gyakorlat merőben eltérőek.**

Akárcsak a kereskedelem vagy a lízing, a franchise is egy sajátos, egyedülálló vállalkozási formának számít, ahol az átvevő sikere nagyban függ az átadó sikerétől. Kettejük kapcsolata gyakran több évre szól – a franchise csak hosszú távon gyümölcsöző igazán, mert a bizalomra alapozott üzleti együttműködés. Minél teljesebb, kiterjedtebb az üzleti hálózat és minél több tapasztalat halmozódott fel, annál piacképesebb a potenciális átvevők körében.

A jól és hatásosan működő rendszerek először a nemzeti piacon kell, hogy elismertek legyenek; majd a környező országok piacán kell megvetniük lábukat; később – ha lehet – nemzetközi hírnevet kell szerezniük és világszerte piacképesnek kell válniuk.

Nyugat-Európában és az USA-ban igen sok vállalat járta már be ezt az utat. Egy 13 európai

országot átfogó elemzés a 90-es évek elején a következőket rögzítette:

- a franchise Franciaországban a leggyakoribb – az átvevők száma 34.000, az átadóké pedig a 640;

- a franchise Dániában és Svédországban a legritkább;

- Angliában sok átvevőt viszonylag kis számú rendszergazda foglalkoztat;

- Hollandia, Németország és Olaszország esetében kb. 180 franchise-átadó működött, míg az átvevők száma 10.000 volt;

- Ausztriában 50 rendszergazda 2000 átvevővel működött együtt; Belgiumban 80 rendszergazda 3000 átvevővel;

- a nagyszámú, de kisméretű egységeket alkalmazó rendszerek Spanyolországra jellemzőek, míg Norvégiában az átadók nagy számához képest kevés átvevő van.

Az összehasonlítás kedvéért megjegyzem, hogy 1996-ban 6-8000 átvevő és kb. 150 franchise átadó volt Magyarországon.

Az amerikai módszerek továbbra is az élvonalba tartoznak és domináns szerepet töltenek be az európai vállalkozások esetében. Ám meggondolandó, hogy feltétel nélkül tiszteljük az amerikai módszert, holott a társadalmi hagyományok, a kultúra, az infrastruktúra és az üzleti gyakorlat merőben eltérőek.

## Pénzügyek

Az átvevőnek többféle díjat kell fizetnie a számára biztosított rendszer használatáért. Míg az átadó költségei nagyrészt kimerülnek a rendszer folyamatos fejleszté-



**A franchise elterjedésének legfőbb korlátai a hosszú távú hitelek és támogatások általános hiánya, a magas hitelkamatok, valamint a sokszor irreális garancia követelmények.**



sében és az átvevő üzletének átalakításában (ha az szükséges), addig az átvevő egyszeri költségei a beruházás beindításában és az egyszeri rendszerbelépési díjban jelennek meg. Folyamatos költségként jelentkeznek az átvevő számára az üzletvitel költségei, valamint a rendszerhasználati díj. A royalty mértéke általában a forgalom (vagy a profit) 10-20%-a között mozog; a szerződések pedig általában hosszú távra szólnak.

Tekintve, hogy a hálózat az átvevők befizetett pénzéből bővül, a franchise tőkekímélő beruházási formát jelenthet a rendszergazdáknak. Az átvevő vagy saját erőforrásaiból vagy bankkölcsönből fedezheti felmerülő költségeit. Ugyanez érvényes a rendszergazdára is, így a fő problémák is erre vezethetők vissza: a franchise elterjedésének legfőbb korlátai a hosszú távú hitelek és támogatások általános hiánya, a magas hitelkamatok, valamint a sokszor irreális garancia követelmények.

Hitelfolyósításkor a bankoknak abból a tényből kellene kiindulniuk, hogy a franchise esetében a kockázat mértéke jóval alacsonyabb, hiszen mindkét fél érdeke, hogy csak megbízható partnerrel kössön üzletet. Másrészt a rendszer-gazda csak piacképes, jól működő, bevált rendszert tud eladni – így a siker szinte garantált.

## Tájékozódás a döntés előtt

Mielőtt arról döntene a leendő átvevő, hogy részt kíván-e venni egy franchise-rendszerben, a következőkről kell informálódnia:

- Mi az a termék vagy know-how, amit az átadó el szeretne adni?
- Létezik-e a rendszert bemutató kézikönyv, és ha igen, mi van benne?
- Van-e kereslet a rendszer által nyújtott szolgáltatásra vagy termékre?

- Milyen a versenyhelyzet az adott rendszer területén?

- Van-e nem franchise típusú vállalkozás az adott területen?

- Melyik sikerebb?

- Milyen a piaci környezet a megcélzott földrajzi területen?

- Mikor indult a rendszer; mikor nyílt az első egység? Hány egység működik jelenleg is?

- Kik és mennyien vesznek részt a rendszerhasználatban?

- Van-e a rendszergazda közvetlen irányítása alá tartozó egység?

- Kik a rendszer fő ellátói?

- Milyen az átadó likviditási helyzete?

- A rendszergazdát csak a royalty érdekli, vagy érdekli-e őt egy hosszú távú együttműködés is? Sürgös-e aláírni a szerződést?

- Érdekli-e a rendszergazdát a vállalkozó képessége, pénzügyi és családi háttere?

- Létezik-e megszabott minimum-készlet; versenyképesek-e az árak?

- Van-e garancia a rendszergazda által belépéskor ígért szolgáltatások folyamatos és magas színvonalú teljesítésére?

- A rendszergazda tagja-e országa franchise szövetségnek?

Mielőtt döntene a vállalkozó, a saját képességeire vonatkozó kérdéseket is megválaszolja:

1. Megvan-e a sikerhez szükséges hátterem az adott területen?

2. Megvan-e a szükséges kezdőtőkém?

3. Biztosított-e a pénzügyi hátterem azon időszak alatt, míg a vállalkozás csak viszi a pénzt?

4. Vonzó-e számomra a felajánlott működési terület?

5. Arányban van-e a royalty a várható haszonnal?

6. Bizonyított-e a kereslet az általam forgalmazni kívánt szolgáltatásra vagy termékre?

7. „Ez tényleg az az üzlet, amiről álmodtam?”

A tábla három fiktív cég lehetséges válaszait tartalmazza:

*Hogyan értékeljük?*

	1	2	3	4	5	6	7
ABC Kft.	igen	igen	nem	igen	nem	igen	igen
NOP Holding	igen	igen	igen	igen	igen	nem	igen
XYZ Rt.	igen	igen	nem	nem	igen	nem	nem

Forrás: Franchise Évkönyv 1994-1995; Magyar Franchise Szövetség, 1994

Habár a 6. kérdésre 'nem'-mel felelt, mégis a NOP Holding az a cég, amelyiknek valóban megéri részt venni a felajánlott rendszerben.

Felmerülhet a kérdés, hogy miért – hiszen ha nincs kereslet, nincs értelme termelni sem. Erre az lehet a válasz, hogy a NOP Holdingnak a többihez képest van esélye a sikeres üzletre, neki érdemesebb részt venni benne. Másrészt köztudott, hogy igen sok esetben lehet mesterségesen keresletet támasztani – sokkal fontosabb például, hogy a kezdeti időszakra biztosított legyen az anyagi háttér (3. kérdés).

Miután a vállalkozó végiggondolta az előbb felsorolt kérdéseket és a megszerzett információkat, arra az elhatározásra juthat, hogy részt vesz a franchise rendszerben.

Másfajta megközelítésben a következőképp összegezhetők azok a dolgok, amelyekről az átvevőnek döntés előtt tájékozódnia kell:

- Tud-e általános információkat szerezni a kiválasztott rendszergazdáról (pl. rendszerének közismertsége, kiterjedtsége, szervezeti működése stb.)?

- Mik a rendszerhez történő csatlakozás feltételei (pl. licence-díj, royalty, reklámköltségek stb.)?

- A szerződés pontosan definiálja-e a működési területet, illetve a kötelező vásárlást?

- Milyen szolgáltatásokat nyújt az átadó (pl. a vállalkozás beindítása, betanítás, folyamatos képzés, speciális problémák megoldása)?

- Milyen az információáramlás a rendszeren belül?

Mіндеzen kérdések megválaszolása elengedhetetlen feltétele a szerződés aláírásának. Sok esetben túlságosan hosszú távúnak és egyenlőtlennek tűnhet a franchise-szerződés, és a részletesebb ismeretek nélkül ez sok vállalkozó számára elrettentő lehet.

Tekintve, hogy az átvevő legfontosabb joga a név és rendszerhasználat, a szerződésben különös hangsúlyt kell fektetni ennek tisztázására. A szerződés aláírásakor az átvevőnek figyelnie kell arra is, hogy ne csak kötelességei legyenek megemlítve. Rendkívül fontos tisztázni, hogy mit tartalmaz a rendszer, mit biztosít az átvevő számára és mik a rendszergazda kötelességei. Olyan vállalkozó, aki nincs teljesen tisztában a törvényi keretekkel, jobban teszi, ha kikéri egy tapasztalt ügyvéd vagy tanácsadó cég véleményét.

• A világon legnagyobb franchise-hálózattal rendelkező McDonald's 1990-ben nyitotta meg első éttermét Budapesten, habár már 1988 óta jelen van Magyarországon. Az amerikai rendszergazdától a Bábolna-McDonald's Kft. vette meg a mesterlicencet. Igen érdekes feladat volt úgy megtervezni és kivitelezni az egyes éttermeket, hogy azok igazodjanak a helyi sajátosságokhoz, miközben hűek maradjanak a McDonald's hagyományaihoz is.

Mivel a forgalmazott ételek összetevői magyar termékek, a McDonald's-nak előnye van versenytársai-

val szemben a fejlesztés, valamint az export- és a versenyképesség növelésében. Összes beszállítója megfelel szigorú minőségi követelményeinek, ami igen jó hatással van az üzletre még külföldön is.

A rendszeréhez való csatlakozás feltétele a bevétel arányos mértékű royalty fizetése. Ha az átvevőnek mindent egyszerre kellene megvennie, az kb. 60-70 millió forintba kerülne – kevés vállalkozó rendelkezik ennyi indulótőkével. A McDonald's rendszerének segítségével azonban 9-10 millió forint is elég indulótőke gyanánt. A fennmaradó összeget a 3 vagy 5 éves szerződés ideje alatt kell törleszteni.

• Közelmúltbeli csődje ellenére a City Grill volt az első gyorsétterem-hálózat Magyarországon, amelyik kizárólag hazai beszállítókra támaszkodott. Az első City Grill étterem 1984-ben nyílt meg, amit később több is követett először Budapesten, majd (1986-tól) vidéken is. Bukásának egyik fő oka valószínűleg az



Sok esetben túlságosan hosszú távúnak és egyenlőtlennek tűnhet a franchise-szerződés, és a részletesebb ismeretek nélkül ez sok vállalkozó számára elrettentő lehet.



volt, hogy nem ismerte fel, milyen nagy a verseny: egy étteremlánc sem maradhat életben anélkül, hogy fokozott figyelmet ne fordítana a tisztaságra, az innovációra, a gyorsaságra valamint az egészséges ételekre – és nem utolsósorban az elérhető árakra.

• Az egyéb külföldi kezdeményezéseket tekintve a Dixie Csirke Gyorsétterem-hálózat Kft.-t érdemes megemlíteni. 1989-ben kapta meg az angliai Southern Fried Chicken rendszerének magyarországi árusítási jogát. A hálózatban résztvevő éttermek a franchise alapjain működnek. Ez a vállalat elsősorban vidékközpontú, és az olyan kis éttermeket részesíti előnyben, amelyek jól illeszkednek a vállalkozók beruházási lehetőségeihez. Az a vállalkozó, aki rendelkezik egy megfelelő helységgel, valamint néhány-millió forint kezdőtőkével, már belevághat egy Dixie Csirke étterem üzemeltetésébe. Az átadó elkészíti a berendezés tervét, valamint a költség- és profitemlézések azonnali elkészítését a vállalkozók számára, akiket érdekel a rendszerbe való belépés.

• A Kossuth Könyvkiadó franchise-rendszere egyike a sajátos magyar kezdeményezéseknek. Az eddigi tapasztalatok azt mutatták, hogy a franchise nem csak a gyorséttermek esetében lehet sikeres, de más területeken is. E rendszer segítségével könyveket és nyomtatványokat is lehet árusítani.

• Egy másik érdekes kezdeményezés esetében azonban nem ilyen fényes a helyzet: ugyanis a Fregatt Pub is megpróbálkozott egy franchise-rendszer létrehozásával, azonban az ő esetükben más hasonló profilú vállalkozások inkább lemásolják, mintsem megveszik a rendszert.

Adatokkal bizonyított tény, hogy a különböző vállalkozások 20%-a már az első évben, míg további 50-55% a következő négy évben megbukik. A franchise esetében azonban ez az arány 10% alatt van, így nem véletlenül ez az egyik legkedveltebb beruházási forma.

Fontos, hogy óvatosan bánjunk a külföldi mesterlicenckel. Meg kell vizsgálni, hogy az átadó valóban egy kipróbált, már bevált rendszert szándékozik-e eladni.

## Franchise és a privatizáció

A magyar gazdaság egyik lényegi mozgatója a privatizáció. Ennek sebessége és hatása nagyban és előnyösen befolyásolja az üzleti életet, célja az eddig állami tulajdonban lévő vállalatokba magán és/vagy külföldi tőke bevonása, valamint a megfelelő szervezeti struktúra kifejlesztése.

E célok eléréséhez a franchise a következő, figyelemre méltó eszközöket nyújthatja:

- Modern kereskedelmi és menedzsment technológiával rendelkezik.
- Mind a külföldi, mind a hazai tőkét képes mobilizálni.
- Azáltal, hogy a franchise rendszer egységei kicsik és nagyszámúak, kiváló munkahelyteremtő.
- Nagy a siker valószínűsége, mert az átvevők már kipróbált rendszereket és márkaneveket használnak.
- Tőkemobilizáló és -kímélő eszköz egyben, mert az átvevők tőkéjét használja a rendszer fejlesztéséhez.

Sajnálatos módon még nem aknázták ki kellően a privatizációval kapcsolatos lehetőségeit. Egy állami tulajdonú vállalat többségi részesedésének külföldi kézbe adása helyett azt franchise rendszerré lehetne alakítani, ahol a központi egység lenne a rendszergazda és a már meglévő fiókvállalatok az átvevők. Ha nem létezik semmilyen hálózat, de az üzletág jellege megengedi, érdemes lehet azt létrehozni.

Néhány évvel ezelőtt a Zarex Magyarország Kft. kidolgozott egy ún. „franchise-átváltó” rendszert, ami

”

**Egy állami tulajdonú vállalat többségi részesedésének külföldi kézbe adása helyett azt franchise rendszerré lehetne alakítani, ahol a központi egység lenne a rendszergazda és a már meglévő fiókvállalatok az átvevők.**

”

lényegében a fentebb leírt módszer tartalmazza. Az első lépés az állami tulajdonú vállalat eladását jelenti, ami főként a kereskedelmi és szolgáltató vállalatok esetében lehet hatékony. E rendszer második lépcsőfoka a vállalat részeinek franchise alapon történő további privatizációja: a részeket magánvállalkozóknak adnák el, akik átvevőké válnának.

Ez a „kettős privatizáció” a

következő előnyökkel jár:

- Valódi privatizáció történik - a vállalat egységei magánvállalkozók tulajdonába mennek át.
- Mivel az átvevők egységei hasonló profilúak, a rendszergazda nagymértékben segítheti őket.
- Ez a megoldás nagy mennyiségű tőkét szabadít fel.
- Mind belföldről, mind külföldről jól lehet finanszírozni.
- A rendszer magyar vállalkozók tulajdonában marad.

Dolgozatom nem véletlenül kapta a 'Tyúkanyó és csibéi' címet: úgy gondolom, ez találóan fejezi ki a franchise lényegét.

Végkövetkeztetésként azt lehet megállapítani, hogy ez valóban vállalkozásbarát és -segítő üzleti forma, de ehhez feltétlenül szükséges a szabályok megismerése és azok betartása mind az átadó, mind az átvevő részéről.

**magyar nyelvvel**  
**műhely**

A kortárs avantgárd irodalom, zene, képző- és médiaművészet fóruma.

Az őszi szám tartalmából:

Zalán Tibor, Ladik Katalin, Pető Tóth Károly versei  
Tomkiss Tamás beszélgetése Kemenes Gálin Lászlóval  
Elek is: A pina, a Corel Drawl, én és a menedzserek  
Mikola Soroka az ukrán vizuális költészetről  
Szombathy Bólint Vlasta Delimarról  
Haraszty István legújabb szobrai  
Vedran Vucic - Henrik Hautop Lund: Öntélesztő művészet  
Beszélgetés Peternák Mildóssal, Szekeres Andreával  
és Fernelzyi Mártonnal  
Szabics Ágnes egyedi fotói

Megjelenik negyedévente.  
Megrendelhető a Magyar Műhely címen:  
1463 Budapest, Pf.: 823.  
Előfizetési díj: 1200,- forint/év.