

**Budapesti Közgazdságtudományi Egyetem
Vezetés-Szervezés Tanszék**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

**Jánosi István
1991.**

**A franchise, valamint helyzete és lehetőségei
Magyarországon**

- doktori értekezés -

**Jánosi István
1991.
Budapest**

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés

1. A franchise

1.1. A franchise fogalma, lényege	8
1.1.1 A franchise korábbi hazai megfogalmazásai	8
1.1.2 A franchise különböző definíciói	9
1.1.3 A franchise rendszerek csoportosítása	11
1.1.3.1. A franchise rendszer fajtája	12
1.1.3.2. A szereplők üzleti életben elfoglalt helye	12
1.1.3.3. A franchise rendszer alkalmazásának célja	13
1.1.3.4. A franchise rendszerek tartalma	15
1.2. A franchise története, fejlődése, nemzetközivé válása	19
1.3. A franchise jelentősége a világban	21
1.4. A franchise elterjedésének okai és sikertényezői	29
1.4.1 A piaci verseny erősödése	29
1.4.2 A szolgáltatások előretörése	30
1.4.3 A kereskedelem fejlődési tendenciái	30
1.4.4 A specializáció, a társadalmi munkamegosztás erősödése	31
1.4.5 A költségek emelkedése	31
1.4.6 Az önállóság iránti igény	31
1.4.7 Vállalkozói kockázat	32
1.4.8 Munkahelyteremtés	32
1.4.9 Szervezeti decentralizáció, kisvállalkozások reneszánsza	32
1.4.10 A társadalmi-politikai stabilitás szolgálata	32
1.4.11 A bankok kockázata	33
1.5. A franchise értékelése, előnyei és hátrányai	33
1.5.1 Az átadó szemszögéből	33
1.5.2 Az átvevő szemszögéből	35
1.5.3 A fogyasztó szemszögéből	36
1.5.4 A gazdaság és a társadalom szemszögéből	36
1.6. A franchise intézményrendszere, nemzetközi jogi szabályozása, rendezvényei	36
1.6.1 A franchise szövetségek és tevékenységük	36
1.6.2 Egyéb, érintett szervezetek	38
1.6.3 A franchise nemzetközi jogi szabályozása	39
1.6.4 Franchise rendezvények	41

2. Franchise rendszerek szervezése és működése

2.1. Még egyszer arról, hogy mi is a franchise	44
2.1.1 Visszatekintés	44
2.1.2 A franchise rendszer, mint szervezet	45
2.2. Egy franchise rendszer kiépítése	47
2.2.1 Döntés a rendszer kiépítéséről	47
2.2.2 A franchise koncepció	49
2.2.3 A marketing koncepció	49

2.2.4 A franchise csomag	50
2.2.5 A pilóta üzem megszervezése	50
2.2.6 A franchise kézikönyv	51
2.2.7 A franchise rendszer szervezeti felépítése	54
2.2.8 A franchise átadó finanszírozása	54
2.2.8.1. A franchise átadó bevételi forrásai	55
2.2.8.2. A rendszer kiépítésének finanszírozása	56
2.2.9 Az átvevő elemzése és kiválasztása	58
2.2.10 A franchise szerződés	59
2.2.11 Rendszermenedzselés	60
2.3. Önállóan, de nem egyedül - az átvevő dilemmái	61
2.3.1 A franchise forma választása	61
2.3.2 A franchise rendszer kiválasztása	63
2.3.3 Az átvevő finanszírozása	65
2.4. A franchise (szervezés), mint tanácsadás	67
3. A franchise Magyarországon	
3.1. A franchise helyzete Magyarországon	72
3.1.1 A franchise ismertsége	73
3.1.2 Franchise rendszerek Magyarországon	74
3.2. A franchise megjelenési formái	77
3.3. A franchise hazai elterjedését befolyásoló tényezők	78
3.4. Miért jó nekünk a franchise?	84
3.5. Egy különleges franchise modell	84
Záró gondolatok	87
Irodalomjegyzék	88

Bevezetés

A véletlen hozott össze a franchise-zal. 1989 novemberében egy esős-borús péntek délutánon teljesen váratlanul megjelent munkahelyemen egy pipás, nagytáskás jelenség, és nagyon gyorsan beszélt. Én ültem le vele, hogy meghallgassam...

Ő volt Hans Lang úr, a Német Franchise Szövetség ügyvezető igazgatója, és azért jött, hogy missziót teljesítsen Magyarországon. Minden különösebb beharangozás nélkül elindult az országban, hogy olyan cégeket, intézményeket, személyeket találjon, akikkel közösen a Német Franchise Szövetség, az Osztrák Franchise Szövetség és a Francia Franchise Szövetség elkezdheti a franchise népszerűsítését Magyarországon.

Kezdetben nem nagyon tudtam eldönteni, hányadán is állok a franchise-zal. Mi ez? Úri huncutság, vagy csodafegyver? Amikor a HVG felkért, írjak egy rövid ismertető cikket a témáról, én címnek is ezt választottam: „Úri huncutság, vagy csodafegyver?”. Aztán a szerkesztő kihúzta. És neki volt igaza.

Ma már én is tudom, se nem ez, se nem az, hanem a fejlett tőkés gazdaságokban a jótékony hatású piaci verseny természetes eredményeként elsősorban a kereskedelem és a szolgáltatások területén kialakult vállalkezési forma, marketing módszer, vállalkozásszervezési (szerveződési) módszer.

A franchise természetesen megközelíthető másként is, de engem, mint szervezetfejlesztéssel és vállalkozásszervezéssel foglalkozó tanácsadót, ez fogott meg leginkább.

Ennek az érdeklődésnek az eredménye ez a doktori értekezés.

A dolgozat három, jól elkülöníthető részből áll. Az *első* magáról a franchise-ról szól. Áttekintem fogalmát, történetét, fejlődését, nemzetközi jelentőségét, sikertényezőit, értékelését, nemzetközi intézményi háttérét.

A *második rész* a franchise rendszerek szervezését és működését tárgyalja. Foglalkozom mindazokkal a kérdésekkel, amelyekkel a nemzetközi szakirodalom alapján egy franchise rendszer szervezése (kiépítése) során általában foglalkoznak. Külön-külön vizsgálom őket a franchise szereplői, az átadó és az átvevő szemszögéből. Úgy hiszem, a franchise-nak, mint szervezetnek és szervezési-tanácsadási feladatnak a megközelítése elég újszerű. Efféle „elméletieskedésre” a külföldi irodalomban sem találtam példát, ami érthető, hiszen ezt nehéz aprópénzre váltani...

A *harmadik rész* a franchise hazai kérdéseivel foglalkozik. Bemutatom a franchise hazai ismertségét és némileg történetét. Szólok a belföldön működő franchise cégek többségéről, megpróbálok néhány általánosítható következtetésre jutni. Áttekintem a franchise hazai terjedését befolyásoló tényezőket, az esélyeket és a franchise-tól várható előnyöket. A tömeges privatizáció sajátos lehetőségeket kínál a franchise-nak Magyarországon. Erre példa az „Egy különleges franchise modell” című fejezet.

A záró gondolatokban vágyak, feladatok és álmok szerepelnek.

Ezzel az értekezéssel szerettem volna hozzájárulni a franchise reális értékeléséhez és magyarországi népszerűsítéséhez is. Abban bízom, hogy a jövőben egyre többször kamatoztathatom ezt a tudást a gyakorlatban, és ezáltal részese lehetek a vágyak és az álmok megvalósulásának.

A franchise magyar nyelvű irodalma - mint erre ki is térek - elég szegényes. Ezért is köszönöm **dr. Poór Józsefnek** és **Zentai Katalinnak**, hogy készül könyvük kéziratát a

megjelenés előtt, valamint **dr. Királyné dr. Végi Ágnes**nek, hogy mint a Mendelsohn könyv magyarországi kiadásának mecénása és lektora, a szöveg nyers fordítását rendelkezésemre bocsátották.

Köszönöm továbbá **szüleim, barátaim és kollégáim** segítségét, és köszönet **feleségem**nek, aki kénytelen volt elviselni, hogy ez az értekezés egy ideig „fontosabb” volt, mint ő, és méhének leendő gyümölcse - gyermekem.

1991. február

Jánosi István

1. rész

A franchise

1.1. A franchise fogalma, lényege

A franchise szó francia eredetű. A „franchir” és az „affranchir” szavakból származik, és eredetileg szolgáltatások és adók megfizetésétől való mentességet jelentett. (49)

Franciául „fransiz”-nak, angolul „frencsájz”-nak ejtik, de a világban az angol kiejtési változat terjedt el inkább. A franchise és a franchising (ejtsd: frencsájzing) angolul, németül és franciául is azonos módon íródik, egymás szinonimájaként használják (41).

A szó magyarra fordításával nem érdemes foglalkozni. Mivel a világon mindenütt ezek az alakok terjedtek el, kénytelenek leszünk megbarátkozni velük, mint sok más, idegen hangzású szóval.

1.1.1 A franchise korábbi hazai megfogalmazásai

Az 1976-os kiadású **Idegen Szavak és Kifejezések Szótára** (25) szerint, a franchise egyetlen jelentése biztosítási önrészesedés, ami bizony elég messze esik mai tartalmától. Valamivel kedvezőbb a kép, ha a **Közgazdasági Kislexikon** 1987-es kiadását (32) nézzük.

A Pénzügyi és Kereskedelmi Enciklopédia (44) két cikkelyben is próbálkozik a franchise definiálásával. §Franchise megállapodás. A szerződő felek egyike (engedményező) hozzájárul, hogy másik fél (kedvezményezett) az engedményező jól bevezetett kereskedelmi nevét, árumárkáját, üzleti szimbólumát, esetleg névjegyét a megállapított ellenérték fejében használja. A franchise megállapodáshoz hozzátartozik, hogy a kedvezményezett árut vagy szolgáltatást forgalmazhat meghatározott marketing-koncepció szerint (amelyhez az engedményező reklám, piackutató, kereskedelmi stb. szolgáltatást nyújt, illetve ilyen eljárásokat és módszereket átad). A franchise megállapodásban az engedményező általában ellenőrizheti, hogy a kedvezményezett jól használja-e az átadott márkát, eljárást. Ha a színvonal nem üti meg az előírt mértéket, úgy a franchise megállapodás hatályát veszti. A szolgáltatás ellenértéke fizethető egy összegben, de lehet a forgalommal arányos százalékos díjfizetés, az üzleti haszonból való részesedés stb., vagy mindezek kombinációja. Franchise megállapodáson alapul pl. sok szállodalánc (Hyatt, Intercontinental, Hilton) és egyéb pl. termékekkel kapcsolatos megállapodás (Coca-Cola, Pepsi-Cola). A nyugati országokban elterjedt gyakorlat, hogy így működnek benzinkutak, autókereskedések, gyorsbűfé-hálózat stb.

Mint a későbbiekben látni fogjuk, ez a megfogalmazás nagyon jól közelíti a franchise lényegét, de néhány helyen pontatlan, félrevezető. Ugyaninnen a másik címszó: „Franchise 1. Szállítmány és egyéb biztosításnál az önrész; olyan pénzösszeg, amely erejéig a biztosított vállal kockázatot. 2. Kormány által személynek vagy cégnek nyújtott speciális engedély bizonyos feltételek melletti üzleti tevékenységre (pl. városi tömegközlekedés). 3. Névhasználati szerződés speciális, amelyben az eladó jól bevezetett név, árumárka, illetve védjegy használati jogán túl kereskedelmi, reklám-, piackutató szolgáltatásokat, üzletvezetési módszereket is átad, ezek érvényesítését képzéssel, tanácsadással segíti, a szolgáltatások színvonalát folyamatosan ellenőrzi. Ennek fejében előre meghatározott arányban részesedik az átvevő hasznából.” Az itteni 3. változat megfelel a franchise szűkebb értelmezésének.

1.1.2 A franchise különböző definíciói

A franchise-nak nincs egységesen elfogadott nemzetközi definíciója. A különböző szerzők, szakértők, szervezetek más-más megfogalmazásokkal próbálják körülhatárolni a franchise-t. Ez azzal magyarázható, hogy tartalma történelmileg is, üzletágilag is, de még országonként is változik.

Egyes definíciók jogszabályi pontosságú körmondatok, mások rövid frappáns jellemzések.

Kezdjük ezek áttekintését a Nemzetközi (valójában az amerikai) Franchise Szövetség definíciójával (49)

- „A franchise tevékenység szerződéses viszony a franchise átadó és a átvevő között, amelyben az átadó folyamatos érdekeltséget ajánl fel, illetve köteles fenntartani az átvevő üzleti tevékenységében olyan területeken, mint a know-how és a képzés. A franchise átvevő a franchise átadó tulajdonában lévő, vagy általa ellenőrzött közös kereskedelmi név, forma és/vagy eljárás alatt működik. A franchise átvevő az üzletét saját erőforrásaiból indítja be, illetve jelentős tőkét fektet bele.”

Az Európai Franchise Szövetség által összeállított Európai Franchise Magatartási Kódex (8) az alábbi megfogalmazást adja:

- „A franchise olyan értékesítési rendszer, amelynek révén árukat és/vagy szolgáltatásokat és/vagy technológiákat forgalmaznak. Jogilag és pénzügyileg önálló és független vállalkozók szoros és folyamatos együttműködésén alapszik, ezek a franchise átadók és a franchise átvevők. A franchise átadó megadja a franchise átvevőnek a jogot és egyúttal kötelezi is őket arra, hogy az üzletet az ő koncepciója szerint üzemeltessék. Ez a jog feljogosítja és kötelezi a franchise átvevőt arra, hogy egy közvetlen vagy közvetett díjazás ellenében egy ebből a célból a felek között írásban megkötött franchise szerződés keretein belül és időtartama alatt, a franchise átadó folyamatos technikai és üzemgazdasági támogatásaival használja a rendszernevet és/vagy márkanévet és/vagy szolgáltatási márkanévet és/vagy egyéb ipari, szabadalmi és szerzői jogot - például know-how-t, a franchise átadó gazdasági és technikai módszereit és vállalkozásszervező rendszerét.”

Martin Mendelsohn, az egyik legismertebb angol franchise szakértő a franchise fogalmát némileg leszűkítve, a következő megfogalmazást használja. (38)

- „Az üzletszerű franchise az, amikor valaki (a franchise átadó) licencet biztosít valaki másnak (a franchise átvevőnek), ami a franchise átvevőt feljogosítja arra, hogy a franchise átadó védjegye, márkanéve alatt kereskedjen, és hogy felhasználjon egy olyan átfogó csomagot, amely tartalmaz minden szükséges elemet ahhoz, hogy egy korábban képzetlen személyt bevonjon a franchise átadó által kifejlesztett üzletbe, s azt egy előre lefektetett alapon folytonos segítségnyújtás mellett futtassa.”

A Német Franchise Szövetség is kidolgozott egy hivatalosan elfogadott franchise definíciót, amely alapján minden olyan értékesítési formát franchise rendszernek tekint, mely megfelel az alábbiaknak (41).

- „A franchise jogilag önálló vállalkozók tartós, szerződéses kötelezettségi viszony alapján álló, vertikális együttműködésre szervezett értékesítési rendszere. Ez a

rendszer a piacon egységesen lép fel és a partnerek munkamegosztáson alapuló teljesítményprogramja, valamint egy rendszerkonform magatartás irányítási és ellenőrzési rendje jellemzi.

franchise átadó teljesítményprogramja a franchise csomag. Ez a következőkből áll: beszerzési-, értékesítési- és szervezési koncepció, a védettségi jogok használata, a franchise átvevők kiképzése, és a franchise átadó azon kötelezettségvállalása, hogy franchise átvevőket aktívan és folyamatosan támogatja és a koncepciót folyamatosan továbbfejleszti. A franchise átvevő saját nevében és saját számlára tevékenykedik: joga és kötelessége, hogy a franchise csomagot díjazás ellenében használja. Teljesítmény-hozzájárulásként munkát, tőkét és információt szolgáltat.”

Hubertus Boehm, német franchise tanácsadó a következő megfogalmazást adta (2):

- „A franchise egy átfogó üzleti kapcsolat a gazdasági siker érdekében, egy totális kooperáció áruk/szolgáltatások értékesítése során, melynek eredménye megegyezik a szinergia-hatással: $2+2=5$.”

Hubertus Boehm máshol azt mondja (2) „a franchise az egymástól független vállalkozók együttműködésének legintenzívebb formája. A partnerek a gazdaság más-más területein tevékenykednek, nem konkurencsi egymásnak, hanem kiegészítik, segítik egymást. Ezt a rendszert, amely a piacon egységesen lép fel, a partnerek kölcsönös munkamegosztáson alapuló együttműködése jellemzi.”

(Az Idegen Szavak és Kifejezések Szótára szerint a szinergizmus eredetileg orvosi szakkifejezés, azt a jelenséget takarja, hogy két különböző gyógyszer egy időben alkalmazva egymás hatását támogatja és erősíti.(25))

A Német Franchise Szövetség egy másik definíciója (16):

- „A franchise nem más, mint a nagyvállalat előnyeinek egyesítése a kisvállalkozás előnyeivel, azok esetleges hátrányai nélkül.”

A DASY KFT tanulmánya során az alábbi definíciót használta (3):

- „A franchise üzletág olyan tevékenységet jelent, amelyben a franchise átadó egy minden szakmai és kereskedelmi aspektusból gondosan kialakított, piacgazdasági körülmények között eredményesen kipróbált komplex rendszert ad el márkanév-használattal és teljeskörű (szakmai és management) betanítással a vállalkozónak, aki a rendszert licenrdíj-fizetés fejében saját eszközök és szükség esetén hitel igénybevételel történő beruházás alapján a megállapodott területen, megállapodott ideig, önállóan -de a franchise átadó állandó segítségével- saját rezsiben, saját hasznára üzemelteti.”

Végezetül álljon itt még egy -kissé fésületlen, de érdekes- megfogalmazás Angliából (38):

- „A franchise röviden szólva azt szokta kifejezni, amit régen licenc—engedélynek neveztek... A kifejezést használják azoknak a tranzakcióknak a leírására is, amikor valaki egy másik embert feljogosít bizonyos dolog megtételére... Franchise-nak neveznek olyan vállalkozásokat is, amikben egy sportember vagy művész nevét használják üzleti célra.”

Anélkül, hogy az egyes definíciók értelmezésébe és értékelésébe belebocsátkoznánk, nézzük meg, melyek azok a jellemzők, amelyeknek meg kell lenniük ahhoz, hogy franchise rendszerről beszélhessünk:

1. Egy franchise rendszerhez legalább két szereplőre van szükség, egyikük a franchise átadó, másikuk a franchise átvevő.
2. Az átadó és az átvevő jogilag és gazdaságilag önálló, független vállalkozók, akik saját kockázataikra és hasznukra tevékenykednek.
3. Az átadónak rendelkeznie kell egy már bevezetett, bizonyítottan sikeres, márkanévvel/védjeggyel jelzett és védett üzleti tevékenységgel, amelynek piaci értéke van, és ezt mások elismerik, elfogadják és fizetnek érte.
4. Az üzleti tevékenység valamilyen áru/szolgáltatás/technológia értékesítésére irányul.
5. Szükség van egy szerződésre, amely meghatározott időre szól és kitér mind a két fél jogaira és kötelezettségeire.
6. Az átvevő saját, vagy általa felvett hitelből finanszírozott tőkét fektet be, amely fokozza elkötelezettségét, felelősségvállalását és kockázatát.
7. Az átadó átvevőjét megtanítja az adott tevékenység folytatására, annak minden részletére, és segíti átvevőjét vállalkozási tevékenységének megkezdésében.
8. Az átadó folyamatosan köteles segíteni átvevőjét a vállalkozás minden területén.
9. Az átvevő előre megállapodott formákban és mértékekben fizet az átadónak azokért a jogokért, melyekkel rendelkezik, valamint a rendelkezésére bocsátott szolgáltatásokért.
10. Az átvevő általában egy földrajzilag jól körülhatárolható területre kizárólagos működési jogot kap átadójától.
11. A feleknek kölcsönösen tudatában kell lennie annak, hogy egyikük hibája és sikertelensége előbb-utóbb a másik sikertelenségéhez és a rendszer kudarcához vezethet.

1.1.3 A franchise rendszerek csoportosítása

A franchise rendszerek *fajtája* szerinti alapvető csoportokba történő besorolását egy konkrét peres ügy okán az **Európai Gazdasági Közösség Nemzetközi Bírósága** végezte el 1986-ban (51). (Erről az ügyről a későbbiekben még szó lesz.) A franchise mintegy 100 éves története alapján azonban az egyes rendszereket az üzleti sokszínűség ellenére további ismérvek szerint is lehet csoportosítani:

- a szereplők üzleti életben elfoglalt helye
- a franchise rendszer alkalmazásának célja
- a rendszer tartalmi elemei.

1.1.3.1. A franchise rendszer fajtája

A bíróság vizsgálata során három eltérő franchise típust különböztetett meg. Ezt amely csoportosítást aztán a szakirodalom is átvette:

a/ A termék franchise

Szokták ipari franchise-nak is nevezni. Lényege, hogy a franchise egy meghatározott márkájú termék, vagy termékcsoporthoz eladására, esetleg gyártására szerveződik. A termelő franchise nagyon ritka, a hangsúly ezekben inkább az értékesítésen (pl. Coca-Cola) van.

b/ Az értékesítési franchise

A kereskedelem minden területén fellelhető. Ebben az esetben nem adott márkájú áru értékesítése a lényeg, hanem egy-egy árucsoport azonos márkánév alatt történő leghatékonyabb és legszakszerűbb értékesítése. A legfontosabb a marketing koncepció, ami szerint az azonos funkciójú árukat a lehető legjobban el lehet adni (pl. fonal, tea, élelmiszer, bor, édesség, kozmetikum stb.).

c/ A szolgáltatási franchise

Hasonló az előzőkhöz, de a franchise tárgya nem termék, hanem szolgáltatás eladása. Tipikus példái a gyorsétkeztetés, nyelvoktatás, autósosás, takarítás, szállodai szolgáltatás stb.).

1.1.3.2. A szereplők üzleti életben elfoglalt helye

a/ gyártó/nagykereskedő franchise

A gyártó, mint átadó a szerződésben rögzített keretek mellett engedélyezi a termék nagykereskedelmi forgalmazását, illetve esetleg a gyártás utolsó fázisának elvégzését. Jellemző példája az italok palackozása és forgalmazása (Coca-Cola, Pepsi-Cola), de használják a gépkocsigyártás/értékesítés területén is.

b/ gyártó/kiskereskedő franchise

A viszony hasonló az előzőhöz. Jellemző területei az USA-ban a gépkocsiértékesítés és az üzemanyag-töltő állomások hálózata.

c/ nagykereskedő/kiskereskedő franchise

Használatos szintén az autóértékesítés területén, valamint leginkább az illatszer-, gyógyszer-, vas- és szerszámkereskedelemben. Előfordul azonban az is, hogy kiskereskedők csoportjai szervezik meg saját nagykereskedelmi tevékenységüket franchise-ben.

d/ kiskereskedő/kiskereskedő franchise

A franchise legelterjedtebb és legnépszerűbb formája. A korábbi definíciók többsége is ezt a formát próbálja körülírni. Klasszikus területei a gyorsétkeztető láncok és a szállodaláncok. A világ legnagyobb franchise rendszerei eredetileg ebbe a kategóriába sorolhatók (McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Burger King, Pizza Hut, Holiday Inn, Intercontinental, Novotel,

Sheraton). Az ilyen kapcsolat alapján működő rendszereket szokás üzleti vagy vállalkozói franchise-nak is nevezni.

e/ Szolgáltató központ/szolgáltató kisiparos

Szintén igen népszerű forma, főleg a lakossági szolgáltatások területén. A központ lényegében telefonon szervezi a munkát a mozgó kisiparosnak, aki házhoz megy. Tipikus területei a takarítás, házkörüli javítás, felújítás stb., de ide sorolhatók a taxi társaságok is.

A franchise rendszerek szereplők alapján történő csoportosítását az 1. sz. ábra foglalja össze.

1.1.3.3. A franchise rendszer alkalmazásának célja

Piacgazdasági viszonyok között a vállalkozók alapvető célja a piaci pozíciók megszerzése, megtartása vagy bővítése. Nincs ez másként a franchise esetében sem. Ugyanakkor viszonylag jól elhatárolhatók azok a mozgatórugók, amelyek miatt a különféle vállalkozók a franchise-t alkalmazzák. Egy-egy konkrét rendszerben persze több szempont is szerepet játszhat, de általában kiválasztható az elsődleges cél. A célok alapján az alábbi csoportosítás alakítható ki:

a/ Az értékesítési utak lerövidítése

A gyártótól a vevőig a termék általában több áttételen keresztül jut el. Így a gyártó sikere a tőle független forgalmazók erőfeszítéseitől és sikereitől függ. A franchise alkalmazása révén megvalósítható a közvetlen eladás. A gyártó így közelebb kerül a piachoz, a vevőhöz, több információhoz jut, az értékesítés általában olcsóbbá válik, és az eladót (a franchise átvevőt) jobban tudja kézben tartani, ellenőrizni. Az eladónak csak a gyártó termékével kell foglalkoznia, jobban megismeri azt, szakszerűbben tudja eladni. Mivel az átvevő személyes érdekeltsége erősebb, mint a független forgalmazóké, a gyártó sikere is biztosabb.

Franchise átadó tevékenység	Termék	Franchise átvevő
GYÁRTÓ Gépkocsi gyártók eladás Üdítőital-gyártók palackozás, eladás	gépkocsi üdítőital	GYÁRTÓ Gépkocsi eladók Helyi palackozók
GYÁRTÓ Gépkocsi gyártók Kőolajvállalatok Kőolajtermék, eladás	gépkocsi eladás benzin	KISKERESKEDŐ Gépkocsi eladók Benzinkútkezelők
NAGYKERESKEDŐK Autókereskedő Illatszer-, Gyógyszer-nagykereskedő Vas- és szerszám nagykereskedő	gépkocsi kozmetikum vasáruk	KISKERESKEDŐ Ügynökök Kiskereskedő Kiskereskedő
KISKERESKEDŐ Gyorsétkeztető Szállodaláncok	étkeztetési láncok szállodai szolgáltatás	KISKERESKEDŐ Étteremtulajdonos Helyi szállodák
SZOLGÁLTATÓ KÖZPONT Szolgáltató lánc Taxi társaság	szolgáltatás fuvarszervezés	SZOLGÁLTATÓ ÜZEM Kisiparos taxivezető

1. ábra. A franchise rendszerek csoportosítása a szereplők szerint

b/ Az értékesítési hálózat bővítése

Már meglévő hálózatok, üzletláncok esetében gyakran előfordul, hogy a magas fix költségek miatt egy újabb egység nyitása csak bizonyos üzem nagyság felett gazdaságos, amihez viszont megfelelő piaci potenciál is kell. Ez általában csak nagyobb városokban áll rendelkezésre. Így viszont a kisebb helységek területileg szétszórta piaci kereslete kielégítetlenül marad. A franchise átvevő vállalkozónak a fix költségei alacsonyabbak, és rugalmasabban tud alkalmazkodni az ingadozó piaci igényekhez is. Családi vállalkozás esetén ugyanis a munkacsúcsokban besegítenek a családtagok, rokonok, ami az alkalmazottaktól egyébként nem várható el, illetve komoly költségnövekedést okoz. Kisebb piaci lehetőségek esetén a franchise rendszerű családi kisüzemek ezért jobban meg tudnak élni, mint egy nagyvállalat hálózati egysége.

Egy sikeres üzletlánc esetén persze a franchise az előbbi problémától függetlenül is alkalmazható, ilyenkor elsődleges célként a pótlólagos tőkebefektetés nélküli terjeszkedés fogalmazható meg.

c/ A nagykereskedelem saját szakkereskedelmi hálózatának létrehozása

A hagyományos nagykereskedelmi vállalkozások (pl. bornagykereskedők, bőrárú-nagykereskedők) az erősödő piaci versenyben egyre többször értékesítési problémával találják szemben magukat, így új funkciókat kell keresniük maguknak a kereskedelem területén. A kereskedelmi formák fejlődésének állomásaként ma egyre népszerűbbé válnak a kiskereskedelmi szakboltok. Sok nagykereskedő ezért saját tudását, tapasztalatát, üzleti kapcsolatait úgy kamatoztatja, hogy kiskereskedelmi szakbolt hálózatot hoz létre franchise rendszerben. A franchise átvevő így rövid idő alatt sikeres szakkereskedővé válhat még akkor is, ha ahhoz az árucsoporthoz korábban nem értett. A nagykereskedő ezáltal fenn tudja tartani korábbi nagykereskedelmi tevékenységét, mert biztosította magának a felvevő piacot, és know-how-jának eladása révén új bevételi forrásra is szert tesz.

d/ Az összehangolt piaci fellépés előnyeinek kihasználása

A fejlett tőkés országokban elterjedt beszerzési egyesülések szocialista változata nálunk is ismert: ez az ÁFÉSZ. A nyugati beszerzési egyesülések olyan szervezeti problémákkal küszködtek az elmúlt években, amelyek nálunk ma még teljesen ismeretlenek. Ezekre a problémákra egy lehetséges gyógyír a franchise. **Boehm** (16) erről a következőket írja:

„Az általános csoportalakítás, a beszerzés előnyei mára lényegesen kiegyenlítődték. A beszerzési egyesülések arra kényszerülnek, hogy funkciójukat kiterjesszék a marketingre is. Hatással kell lenniük a választékpolitikára, a hirdetésre, az értékesítés előmozdítására, a készletgazdálkodásra, az egyesülés tagjainak bemutatására; ugyanakkor ki kell alakítaniuk egy erős csoport imázst.

A beszerzési egyesülések, mint a nagykereskedelem szállítói ma már versenyben állnak a gyártókkal és a nagykereskedőkkel is. Tagjaikat egyrészt mint vevőket kell magukhoz kötniük, másrészt a konkurenciával folytatott versenyükben kell támogatniuk. Az optimális megoldást a franchise kínálja.

A fejlett beszerzési egyesülések tevékenységi köre ma már megfelel a franchise-központokénak.”

(Értsd: a franchise átadó által nyújtott szolgáltatásoknak. **J.I.**)

e/ A személyi és fogyasztási szolgáltatások nagyüzemi megszervezése

Ezeknek a szolgáltatásoknak az a jellemzője, hogy egyedileg függenek a szolgáltató személyétől, sok bennük a nehezen mérhető elem, és azonnal felhasználnak. Az ilyen szolgáltatásokat általában a felhasználónál, vagy hozzá közel, tehát decentralizáltan kell végezni. A szolgáltatók magánszemélyek vagy kisüzemek, akiknek sem ideje, sem energiája nem marad bizonyos funkciók ellátására, elég, ha az alaptervékenységet, a szolgáltatást profi színvonalon végzik. A képzés, továbbképzés, adminisztráció, marketing tevékenység nagyüzemi megszervezése számos előnyt biztosít a vállalkozónak. A franchise elmélyíti a munkamegosztást, elősegíti a specializációt, lehetővé teszi, hogy a szolgáltató egy közösen finanszírozott reklám révén közismert márkanev alatt tevékenykedjen.

f/ Egy sikeres „kisvállalkozás” megsokszorozása

Lényegében ez a célja minden üzleti vagy vállalkozói franchise-nak. Egy már bizonyítottan sikeres üzletről, vagy kisvállalkozói keretek között folytatott tevékenységből a franchise alkalmazásával lehet a legolcsóbban egy olyan nagyvállalkozást szervezni, amelyben megismétlődnek és megsokszorozódnak az eredeti vállalkozás sikertényezői.

A franchise nyugati országokban tapasztalható népszerűségét és gyors terjedését éppen ennek a típusnak, illetve ezt takaró célnak köszönheti, és várhatóan a magyarországi alkalmazás szempontjából is ez lesz a legérdekesebb.

1.1.3.4. A franchise rendszerek tartalma

Mint ezt a későbbiekben is látni fogjuk, a kereskedelem és szolgáltatások területén szinte bármit lehet franchise-ban művelni, amire egyáltalán kereslet van. Ez a fajta csoportosítás tehát nem a tevékenységek tartalmára utal, hanem a franchise együttműködés tartalmának mélységére, a kapcsolatok intenzitására, illetve jellegére. A termék- vagy védjegyhasználati franchise-t és az üzleti franchise-t **Poór** és **Zentai** alapján foglalom össze (49), és itt mutatom be a franchise rendszerek egy különös és különlegesen fontos típusát, a master-franchise-t.

a/ A termék- vagy védjegyhasználati franchise

A termék- vagy védjegyhasználati franchise keretében az átadó egy termékhez kapcsolódó védjegy- vagy márkahasználati jogot ad át az átvevőnek. A továbbiakban ismerkedjünk meg az egyes formák jellemzőivel.

Licenc

A licenc olyan ismeret, amely valamilyen szabadalmat vagy újszerű eljárást tartalmaz. A licencszerződés keretében az átadó olyan gyártási használati jogot ad el, amely kizárólag az átadó tulajdona. Az ilyen szerződések egyik fő jellemzője, hogy a licenc-átadó felelősséget vállal azért, hogy az átvevőt egy műszaki-termelési feladat elvégzésére alkalmassá teszi. Az átvevő voltaképpen ennek az ellenértékét fizeti meg, és számára a licenc-szerződés annál kedvezőbb, minél jobban biztosítja ezt a célt. A licenc-szerződés egy meghatározott időszakra vonatkozóan kizárólagos területi jogot is magában foglalhat. A szerződő partnerek egymástól függetlenek. A licencadónak nincs joga, hogy ellenőrizze az átadott technológia, eljárás

alkalmazási folyamatát a licenc-átvevőnél, kivéve azokat a követelményeket, amelyek a termék tartalmára és minőségére vonatkoznak.

Az átvevő cég az átadónak az eladott termékek után ún. használati díjat fizet. Az ilyen megállapodások egy jellegzetes példája az üdítőital-gyártó cégek licenc-megállapodása a palackozó vállalatokkal.

Disztributor-dealer

Ezen forma keretében az átadó cég kizárólagos megállapodást köt a kereskedővel. Ez utóbbi jogot kap arra, hogy egy adott területen belül kizárólagos eladója legyen a vele szerződő gyártónak. Az átadó viszont kiköti, hogy szerződő partnere biztosítsa az általa megkívánt kiszolgálási minőséget. Tipikus példái ennek a szerződési formának az autógyarak, a számítógépcégek, kőolaj-vállalatok, stb. és partnereik között létrejött megállapodások.

Védjegyhasználat

A védjegy egy megkülönböztető jel a termékeken. Segítségével a vásárló megállapíthatja, hogy az árut ki és hol gyártotta, egyben utal a minőségre is. Általában csak a bejegyzett védjegy élvez oltalmat. A védjegy alapvető feladata, hogy az árut megkülönböztesse más azonos vagy hasonló szükségletet kielégítő árutól. A védjegy egy termékre vonatkozóan az eladás, az értékesítés folyamán jelzi annak meghatározott személyekkel való kapcsolatát. Csak tulajdonosának vagy néhány kedvezményezettnek van arra joga, hogy a védjegyet használja. A franchise szerződés keretében a védjegyet, márkáját átadó szervezetnek az átvevő szervezet meghatározott díjat fizet ezért a jogért.

Koncesszió

A koncesszió kétféle formája ismert:

- A franchise átadó kizárólagos jogot ad egy adott területen belül az átvevő szervezetnek, személynek. Ennek egyik igen általános formája az autópályák és a repülőterek területére kiadott területi koncesszió. Ezért a jogért az átvevő egyszeri belépési díjat és a folyamatos menedzsment szolgáltatásért további meghatározott díjat fizet.
- Másik jellegzetes esete a koncesszióknak, amikor a franchise átadó megadja a jogot az átvevőnek bizonyos termék vagy termékcsoporthoz meghatározott kereskedelmi egységben való eladására. Ilyen koncessziós szerződésre példa az áruházak esete, ahol ezért a jogért árbevétel-arányos díjat fizet az átvevő.

A termék vagy védjegyhasználati franchise tehát a franchise egyszerűbb formája, legegyszerűbb esetben csak egy engedély megadása az átvevő számára. Az átvevő általában belépési díjat és forgalomarányos részesedést fizet az átadónak, a jogon kívül esetleg üzleti segítséget is kap.

b/ Az üzleti franchise

Az üzleti franchise a franchise együttműködés intenzívebb formája. Ennek keretében a franchise átadó nemcsak egy termék, szolgáltatás, vagy védjegy használatát engedi át az átvevőnek, hanem az egész vállalkozás sikeres működtetéséhez kapcsolódó stratégiai, marketing, minőségellenőrzési, számviteli, stb. ismereteket is átadja az átvevőnek.

A következőkben röviden összefoglalom az üzleti franchise legfontosabb elemeit:

- Az átadó saját neve alatt, egyedi termékkel, szolgáltatással, berendezéssel vagy módszerrel vesz részt ebben az üzleti formában.
- A rendszer piacra vitele előtt az átadó teszteli a rendszer alkalmasságát a franchise-szerű üzleti vállalkozás megvalósítására.
- Az átadó megengedi az átvevőnek, hogy az átadó neve alatt használja annak termékeit, eszközeit vagy szolgáltatási technológiáját.
- A két fél között létrejött franchise szerződés részletesen leírja azt a rendszert, amelyet az átvevő működtet, s amelynek szabályait messzemenően be kell tartania. Felsorolja az átadó kötelezettségeit és azokat a földrajzi, valamint egyéb határokat, amelyek keretében az átvevőnek joga van működni.
- Mielőtt az átvevő megkezdi tevékenységét, megfelelő tréningeken vesz részt, és a működés megkezdése után folyamatos továbbképzésben részesül.
- Az átadó a franchise szerződés érvényessége alatt folyamatosan ellenőrzi az átadott rendszerrel kapcsolatos működési feltételek betartását.
- Az átvevő folyamatosan használhatja az átadó eszközeit, módszereit és technikáját, s ezekért a szolgáltatásokért ún. egyszeri koncessziós, valamint folyamatos bérleti díjat kell fizetnie.
- Az átvevő általában független üzletember, akinek saját telephellyel kell rendelkeznie. Képesnek kell lennie utólagos beruházásokra is saját forrásaiból.

A franchise átvevők üzletfelei azt tapasztalják, hogy az adott márkanévhez mindenütt ugyanazok a szolgáltatások tartoznak. Egy rendszeren belül azonos az áruk minősége és a szolgáltatások színvonala. Az üzleti franchise, mint marketing folyamat, és igen szigorúan szabályozott együttműködési forma tehát három fő tényezőt egyesít magában:

- márkanév vagy márkajel,
- az áruk, szolgáltatások és a működési mód állandósága,
- sokkal hatékonyabb működés a széles körű hálózat egységeinek összehangolt munkája révén.

A franchise szerződés létrejöttével tehát egy hosszú távú, sokrétű és szoros kapcsolat veszi kezdetét a franchise átadó és átvevő között, amelynek célja, hogy az átvevő a lehető

legapróbb részletekig megvalósíthassa az adott franchise rendszer előírásait. Ez az együttműködés általában a következő területekre terjed ki:

- rendszeres oda-, visszacsatolás az átadó és az átvevő között annak érdekében, hogy megelőzzék az eredeti rendszersémától való legkisebb eltérést is,
- rendszeres eszme- és tapasztalatcsere az átadó és az átvevő, valamint az átvevők között,
- a termék és az üzleti koncepció rendszeres innovációja, amely magában foglalja a piacképesség és a versenyképesség vizsgálatát is,
- rendszeres oktatás és tréning az átvevő és alkalmazottai számára,
- piackutatás,
- országos és területi reklám és propaganda,
- nagybani vásárlási lehetőség,
- vezetési és pénzügyi tanácsadás és szolgáltatások,
- hírlevél megjelentetése,
- új anyagok, eljárások és üzleti módszerek kutatása.

A fentiekből is kitűnik, hogy az üzleti franchise átfogó és folyamatos kapcsolat, amelynek keretében mód nyílik az eredeti koncepció állandó továbbfejlesztésére. Ebben a formában teljesebben ki igazán a szinergia hatás.

Nagyon találó tehát az a már korábban idézett definíció, miszerint a franchise az egymástól független vállalkozók együttműködésének legintenzívebb formája.

Saját tapasztalataim és kutatásaim szerint, *amikor a nyugati országokban ma a franchise, vagy franchising fogalmát használják, alapvetően az üzleti franchise-ra gondolnak. A továbbiakban a franchise alatt én is elsősorban az üzleti franchise fogalmát értem.*

c/ A master-franchise

A master-franchise az együttműködés intenzitása szempontjából nem külön kategória, elméletileg mind a termék- vagy védjegy-használati franchise-t, mind az üzleti franchise-t lehet master-franchise-ként is üzemeltetni.

A master-franchise lényegében nem más, mint a franchise exportja, illetve importja. A master-franchise átvevő egy külföldi franchise rendszer használati és képviselési jogát kapja meg adott területre, általában egy országra, de lehetséges országcsoportra, esetleg földrészre is. (41, 51) A master-franchise a franchise nemzetközivé válásának gyakori formája, a résztvevőktől különös előkészítést és odafigyelést igényel, hiszen nem biztos, hogy egy rendszer, ami az egyik országban sikeresen működik, egy másik kultúrkörnyezetben is sikeres lesz. A franchise rendszert tehát általában adaptálni kell, de úgy, hogy megőrizze eredeti jellemzőjét, és közben beilleszkedjen a fogadó ország lehetőségeibe, szokásaiba, adottságaiba.

(Jó példa erre a McDonald's magyarországi megjelenése (7, 20)). A master-franchise átvevő siker esetén bizonyos idő elteltével általában helyi franchise átadóvá válik az adott területen.

1.2. A franchise története, fejlődése, nemzetközivé válása

Szemben a franchise leghíresebb termékével, a McDonald's-féle Big Mac-kel, maga a franchise nem egy ember találmánya. Mint arról a legelején már szó esett, a franchise eredeti jelentése szolgáltatások, adók fizetése alóli mentesség, illetve bizonyos privilégiumok átengedése. A franchise eredete a középkorig nyúlik vissza.

Angliában az uralkodó hűséges alattvalóinak a vámok beszedésének privilégiumát adta, Franciaországban a kereskedők fizetés ellenében megkapták a jogot a vásártartásra, Amerikában először a föld megművelésének jogát engedélyezték, illetve szállítótársaságok kizárólagos üzemeltetésére adtak jogot (16). A legkonkrétabb példa is Angliából származik.

„Az 1700-as évek során egyre nagyobb problémákat okozott Angliában az alkoholizmus terjedése. Az állam minden eszközzel megpróbálta korlátozni a mértéktelen ital fogyasztást. Csak megfelelő engedélyek birtokában volt szabad italt árulni, ivót működtetni. Az ilyen engedélyek kiadását szigorúan szabályozták. A vállalkozónak egyrészt engedélyezési díjat kellett lefizetni, másrészt a törvény előírta az ivók, italmérőhelyek berendezésének módját. Számos kocsmáros nem volt képes megfizetni a szükséges koncessziós (engedélyezési) díjat, helyiségeit nem tudta a kívánt módon berendezni. Ezért a sörfőző cégek igyekeztek minél több ilyen engedélyt megszerezni. A koncessziókat megfelelő pénzügyi támogatással együtt átadták az italmérőknek. Így jött létre Angliában a meghatározott italok eladására jogosult kocszmák (angolul: tied house) rendszere, amely együttműködési formát a mai franchise egyik ősének is tekinthetjük. Ez az üzleti forma napjainkban is létezik.” (49)

Az újkori franchise természetesen az Egyesült Államokból indult világhódító útjára. A szakirodalmi források többsége a századforduló idejére teszi az első franchise megjelenését. A legkorábbról szóló utalás szerint a „Singer Sewing Machine Company” 1860 körül alakított ki egy eladási rendszert pénzügyileg önálló partnerekkel varrógépeinek értékesítésére. (17)

Az első iparág, ahol a franchise-zal komolyabb eredményeket értek el, az autóipar volt. 1910-ig az autókat közvetlenül a gyártól rendelték, később kezdett kialakulni az ügynökök hálózata, akik konszignációs alapon árulták a kocsikat az általuk kialakított területen (3). Az autók elterjedésével párhuzamosan nőtt az igény új és újabb benzinkutak iránt. „Az USA-ban a nagy kőolajtermelő vállalatok hozták létre az első benzinkút-hálózatokat. Az iparág nyereségének csökkenése arra készítette ezeket a vállalatokat, hogy más formában működtessék kúthálózataikat. Az új megoldás a franchise volt. Saját tulajdonú kútjaikat független tulajdonosoknak, vállalkozóknak adták át. A franchise bevezetése számos előnyt jelentett az átvevő vállalkozóknak és az átadó olajvállalatoknak egyaránt. Az új tulajdonosok jól kiépített infrastruktúrához jutottak. Az olajvállalatoktól megkapták nemcsak a szükséges eszközöket, hanem kipróbált alkalmazási know-how birtokába jutottak nagyon rövid idő alatt. Az átadó olajvállalatok számára ez az új rendszer azért volt kedvező, mert az önálló tulajdonosok vállalkozóként a korábbi kiszolgáló személyzethez képest hatékonyabban működtették a kutakat. Több üzemanyagot adtak el, ami jelentősen növelte a franchise átadó nagyvállalatok nyereségét.” (49)

A Coca-Cola 1900-ban alkalmazta először a franchise-t, és a franchise nagyban közrejátszott a Coca-Cola és a Pepsi-Cola világméretű elterjedésében, illetve ezek az üdítőitalgyártók a franchise nemzetközivé válásában.

„Ezek a cégek hamar rájöttek arra, hogy nem éri meg nagy távolságokra szállítani az üdítőital teli üvegeket. Az üres üvegek visszavétele is igen jelentős költségekkel terhelte őket, ezért a Coca-Cola, a Pepsi-Cola, a 7-UP üdítőitalgyártó cégek helyi palackozásra vállalkozó cégeket kerestek. Kiválasztott partnereiknek tömény, szirup formában szállították ki az alapanyagot, a helyi üzemekben felhígították, majd palackozták az ismert márkákat. A helyi gyártók kisebb egységköltséggel tudták megoldani megrendelőik ellátását és a felhalmozódott göngyölegek visszaszállítását.”(49)

A franchise első fejlődési szakasza az 1950-es évekig tartott. Addig alapvetően a termék- vagy védjegyhasználati franchise-t alkalmazták, amely a termékek elosztására koncentrált. Az 1950-es években jelentek meg az első üzleti franchise rendszerek, új korszakot nyitva ezzel annak történetében. Az első fecskék az USA-ban a McDonald's és a Kentucky Fried Chicken voltak, amelyek hamar megjelentek a világ más részein is.

Európában a franchise az 1920-as, 30-as években jelent meg Franciaországban, illetve Belgiumban (11). Igazi lökést azonban itt is az 1950-es években kapott. Az egyéni vállalkozások előretörésével egyre több iparág, termék és szolgáltatás jelent meg a piacon üzleti franchise formájában.

A konkurenciaharc az újonnan megjelenő, kifejlődő ipar- és üzletágakban is gyorsan eléri csúcspontját, ami azt jelenti, hogy a franchise alkalmazása ezeken a területeken is hamar felvetődik. A franchise ma már betört a számítástechnika, informatika, üzleti szolgáltatások területére is. (2. ábra)

A franchise nemzetközivé válásában szintén az amerikai rendszerek az élenjárók. A 3900 amerikai rendszerből 1986-ban 354-nek összesen 31626 külföldön lévő üzlete volt. A legnépszerűbb célországok Kanada, Japán, Ausztrália és Nagy-Britannia (39). Az utóbbi évtizedekben Európán belül is egyre gyakrabban lépik át a rendszerek az országhatárokat, de ezekről nem állnak pontos adatok rendelkezésre. (Lásd erről bővebben a következő fejezetet.) A franchise nemzetközivé válásának köszönhetően a világjáró üzletember vagy turista különböző földrészek különböző nagyvárosaiban egyre több azonos márkánévvvel fémjelzett és otthon már megszokott áruval, szolgáltatással találkozhat, ami garanciát jelenthet számára a színvonalra, a minőségre vagy az ízekre.

A franchise nemzetközivé válásával a rendszerek külföldön történő megjelenésének az alábbi formái alakultak ki (3, 51):

a/ Közvetlen üzemeltetés

A franchise átadó saját egységeit üzemelteti és nem ad át franchise-t.

b/ Direkt franchise eladás

Ez azt jelenti, hogy a franchise átadó egy normál franchise szerződést köt a másik országban lévő franchise átvevővel. Ez a konstrukció általában akkor alkalmazható, ha a két ország földrajzilag közel esik egymáshoz, azonos a nyelv, hasonlóak a társadalmi, kulturális és fogyasztói szokások, hasonló a jogrendszer.

Első alkalmazók
gépkocsigyártók
kőolajvállalatok
üdítőital-gyártók
1920-1930

Elmúlt évtizedek, napjaink
gyorsítkeztetés
kereskedelem
hagyományos szolgáltatások
1950-1990

Jövő
üzleti szolgáltatások
szellemi munka
informatika
1990 utáni évek

2. ábra. A franchise világméretű térhódításának főbb területei
/Poór - Zentai (49) nyomán/

c/ Leányvállalat létesítése

A franchise átadó a célországban saját tulajdonában lévő vállalatot alapít, amely azután elkezd ott megvalósítani a franchise rendszert. A leányvállalat saját üzletet, üzleteket nyithat, hálózatot is kialakíthat, mielőtt az első franchise átvevővel szerződést kötnek. Ilyenkor általában a leányvállalat kapja meg a master-franchise jogot.

d/ Master-franchise

A franchise átadó egy belföldi magánszeméllyel vagy vállalkozással master-franchise szerződést köt. A master-franchise átvevő így az országon belül al-franchise átadóként működik tovább. Ez a franchise nemzetközi terjedésének legnépszerűbb és legelterjedtebb formája.

e/ Vegyesvállalat létesítése

A franchise átadó vegyesvállalatot alapít belföldi vállalattal vagy vállalkozóval, a vegyesvállalat pedig master-franchise szerződést köt a franchise átadóval a rendszer használati jogának átadására.

1.3. A franchise jelentősége a világban

Miután megismerkedtünk a franchise fogalmával és lényegével, történetével és fejlődésével, nézzük meg mekkora jelentősége is van a világban, illetve egyes országokban.

Az adatok fantasztikus növekedési ütemeket mutatnak, a terjedés sebessége minden várakozást felül múl.

1986-ban a világ több, mint 80 országában alkalmazták a franchise valamilyen formáját (39) és ez a szám mára bizonyosan emelkedett. Jelenleg a különböző országokban mintegy 5800 franchise rendszer működik, és eddig több, mint 800.000 vállalkozó kezdte meg tevékenységét franchise-ban (14). Nyugat-Európában 1984-ben még csak 9000(!) franchise átvevő volt, 1988-ban már 90.000, 1990-ben pedig 150.000-re (!) számítottak (3).

Az USA-ban 1968-ban a kiskereskedelmi forgalomnak még csak 25%-a bonyolódott franchise rendszerekben, 1988-ban már 34%-a, a századfordulóra pedig már 50%-ot jósolnak (3, 39), Angliában ugyanez az arány ma 10%, de öt évvel ezelőtt még 2% volt.

10 évvel ezelőtt az amerikai rendszereknek 4000 átvevője volt külföldön, mára ez 40.000-re nőtt. Ebből 10.000 van Kanadában, 8000 Japánban, 3000 Nagy-Britanniában, 5000 Európában, a többi a világ más részein található (3). Egyedül az Egyesült Államokban 17 percenként nyílik egy újabb franchise üzlet (14), Angliában pedig hetente jelentkezik egy újabb franchise átadó.

Svájcban az 1980-as évek közepéig a franchise nagyon ritka volt, 1988-ban már 200 cég kínálta szolgáltatásait franchise-ban (39).

Az önálló vállalkozások átlagos bukási rátája Angliában 85%, ugyanez a franchise üzletek esetében 5%.

A franchise terjedését mi sem bizonyítja jobban, mint hogy olyan „fellegvárak”-ban mint Peking, megvetette lábát a Holiday Inn és a Kentucky Fried Chicken, illetve mint amilyen Moszkva, megnyitotta kapuit a McDonald's és a Pizza Hut (39).

A Frankfurter Allgemeine Zeitungban egyetlen napon, 1990. június 22-én 6 db franchise átvevőt kereső hirdetés jelent meg.

A német Impulse Magazin alapján nézzük milyen képet mutatott a franchise a világban 1989-ben (14).

Ország	Franchise rendszerek száma (db)	Franchise üzletek száma (db)	Forgalom (md DEM)
USA	3900	533,000	390
Kanada*	1050	nincs a.	nincs a.
Franciaország	695	31,100	26,8
Japán	619	6,331	nincs a.
Anglia	275	175,000	6,3
Hollandia	244	8,500	10,6
Németország	198	11,000	9,8
Olaszország	162	9,500	8,5
Spanyolország	117	10,000	4,3
Belgium	77	41,000	5,8
Norvégia	65	2,1000	1,2
Ausztria**	54	1,583	nincs a.
Svédország	44	800	1,1

* forrás: 50

** forrás: 43

Nézzük most a franchise helyzetét és jellemzőit a rendelkezésre álló adatok és információk alapján az egyes országokban.

Amerikai Egyesült Államok

„A több, mint 506.000 elárúsító üzletben a franchise eladások és szolgáltatások 1988-ban várhatóan elérik a 640 milliárd dollárt, ami kb. 7%-kal több, mint egy évvel korábban és kb. 91%-kal több, mint az 1980-as évek elején eladott mennyiség, 1988 végére a franchise-ban dolgozók száma, beleértve a részmunkaidős dolgozókat is, valószínűleg eléri a 7,3 milliót.” (39)

Ma az USA-ban minden hetedik munkavállaló a franchise területén dolgozik, és minden 3 dollárból egyet franchise üzletben költenek el.

Miközben a termék- és védjegy-használati franchise üzletek száma kismértékben csökken (elsősorban a benzinkutak bezárása miatt), az üzleti franchise előretörése következtében a növekedési ütem igen magas.

Japán

Japánban viszonylag későn jelent meg a franchise, akkor is elsősorban az amerikai rendszerek terjeszkedési politikájának eredményeként.

A terjedés ütemére vonatkozóan az alábbi táblázat ad tájékoztatást:

Év	Franchise átvevők		Forgalom	
	Száma (db)	növekedési üteme (%)	(md JPY)	növekedési üteme(%)
1975	1054	100	25.200	100
1980	1892	179	45.562	182
1985	3987	378	104.908	419
1988	6331	600	125.370	501

Forrás: 50

(A franchise alakulását Japánban lásd bővebben **Skaupy** könyvében (51))

EURÓPA

Európában a franchise robbanásszerű terjedése az elmúlt 10-15 évben következett be és az egyes országokban mennyiségi és minőségi vonatkozásban igen egyenlőtlenül fejlődött. A **Francia Franchise Szövetség** által készített elemzés szerint Európában 1988-ban közel 2000 franchise rendszer 90.000 átvevővel 34 milliárd ECU forgalmat bonyolított le. Alapvetően ezen elemzés alapján nézzük a franchise jellemzőit az egyes országokban.

Franciaország

A franchise első alkalmazói a nagy gyapjúáru-kereskedők voltak, mint pl. a Pingouin. Első vállalkozásaikat már a 20-as évek végén létrehozták az ország északi felében. Ezután a franchise a készruha-kereskedelemben fejlődött tovább és ez jelentős lendületet adott a nagykereskedelmi franchise-nak, amely a francia franchise 70%-át képviseli.

Ma a személyes használati tárgyak 30%-át, az élelmiszerek 20%-át, a lakásfelszerelések 20%-át franchise formában működő üzletekben értékesítik. Az utóbbi években jelentősen fejlődött a franchise a szolgáltatásokban (pl. gyorsjavítás, szállodai szolgáltatások, gyorsnyomtatás, gépkocsi-karbantartás, tanácsadás, stb.), amelynek növekedési üteme évente megközelíti a 20%-ot.

A francia franchise fő jellemzője a Közös Piac egyéb országaihoz képest a nagy márkanevek és nagy nemzeti cégek túlsúlya. Ebből eredően a francia franchise filozófiája elsősorban a cégnév használatára és a márká-imázsra irányul. A francia franchise másik jellemzője, hogy a nagy külföldi kereskedelmi láncok kismértékben hatoltak be erre a piacra, az itt jelen lévő hálózatok 95%-a francia.

Nagy-Britannia

A franchise szerkezete igen eltérő az előzőleg bemutatott franciaországi helyzethez képest. Ennek oka abban keresendő, hogy ezen a piacon alapvetően az amerikai franchise jelenléte a meghatározó. A tipikus franchise forma, a master-franchise. Ez a forma Európában itt a legfejlettebb.

Csakúgy, mint az USA-ban, a franchise területén az angol piacon is a szolgáltatások dominálnak. A kereskedelemnek kisebb a súlya. Jellemző erre a piacra az is, hogy a franchise átadók igen gyakran teljesen újszerű, eredeti rendszerkonceptiókat (szőnyegpadló-tisztítás, gyermeknevelés, háztartási alkalmazottak „bérlése”, stb.) kínálnak fel átvevőiknek.

Hollandia

Az utóbbi években Hollandiában a franchise látványos fejlődésen ment keresztül. Ugyanúgy, mint Franciaországban, a kereskedelemben sokkal fejlettebb a franchise, mint a szolgáltatásokban. A nemzeti franchise rendszerek befolyása, részesedése jelenleg még nagyobb mint a külföldieké. Ez utóbbiak különösen a gyorsjavítások és a szálloda-szolgáltatások területén értek el jelentősebb piaci sikereket.

Belgium

Ebben az országban 1935-től beszélhetünk franchise-ról. Franciaországhoz hasonlóan itt is a nagykereskedelemben terjedt el jelentősebb mértékben.

Olaszország

Az utóbbi években itt is jelentős fejlődésen ment keresztül a franchise. Úgy tűnik, itt a nemzeti és a külföldi franchise rendszerek csaknem egyszerre nyertek teret, és nagyjából azonos súlyt is képviselnek. A franchise meghatározó területe szintén a nagykereskedelem. A leghíresebb olasz franchise rendszer a Benetton.

Spanyolország

A franchise a közös piaci belépés előtt csaknem teljesen ismeretlen volt ebben az országban. Azóta a különböző külföldi (európai és amerikai) rendszerek térhódítása révén a közös piaci országok közül itt a legjelentősebb a franchise fejlődési üteme.

Portugália

A franchise születőben van. A nemzeti vállalatok a franchise alkalmazása révén kezdenek felfejlődni. Ígéretes piacnak tűnik a külföldi franchise átadók számára is.

Ausztria

(Az **Osztrák Franchise Szövetség** anyagai (43) és **Felső-Ausztriai Kereskedelmi Kamara** kiadványa (17) nyomán.)

A franchise még Ausztriában sem túl közismert. Vannak eredeti osztrák rendszerek, amelyek már régóta alkalmazzák a franchise-t, mint például a Palmers, illetve természetesen az osztrák piacon is jelen van a Coca-Cola, a McDonald's, a Hertz, az Avis, a Benetton, a Pingouin. Újabb keletű eredeti osztrák rendszerek a Julius Meinl és a Leben mit Tradition.

Az alábbi táblázatok átfogó képet adnak a franchise ausztriai helyzetéről.

Franchise rendszerek Ausztriában

Származási ország	Franchise átadók száma	Franchise átvevők száma
Ausztria	28	977
Franciaország	8	174
NSZK	7	72
Olaszország	5	157
USA	5	148
Svájc	2	55
	54	1583

Franchise rendszerek típusok szerint

Típus	Ágazat	Darabszám
Termék franchise	Irodátöltő automaták Tömítések Fúrótechnika	6
Értékesítési franchise	Ruházat, tartozékok Kozmetika Papír és írószer Élelmiszerek, videó Játékáru	33
Szolgáltatás franchise	Adatbank rendszerek Felújítás Hotelek Éttermek Nyelviskolák	15

Németország

Érdekes módon az NSZK a 80-as évek elejéig jól „ellenállt” a franchise-nak. Néhány nagy külföldi rendszer jelen volt a német piacon, de belföldi cégek nem szívesen választották a franchise formát. Ennek oka elsősorban a német kereskedelem igen jól szervezett és integrált rendszerében rejlik. A kormány kisvállalkozás élénkítési politikájának eredményeként azután a 80-as évek elején elkezdődött egy vállalkozás alapítási hullám, és futótűzként kezdett

elterjedni a franchise is. Egy 1987-ben készült felmérés szerint (13) 1986-ban még csak 150 rendszer működött 7.700 átvevővel, de a franchise átvevő vállalkozások 50%-át 1983-86 között, ezen belül egyharmadukat 1985-86-ban alapították. Az összes franchise átvevőnek csak 27%-a létezett 1981 előtt. Az 1986-os adatok úgy módosultak, hogy 1989-ben 200 rendszer 11.000 átvevőnél dolgozott és 10 milliárd DEM értékű forgalmat bonyolított le. Megállapítható tehát, hogy az összes franchise átvevő több, mint 80%-a 1981 után lett valamely franchise rendszer tagja, és hogy az utóbbi néhány évben elsősorban a meglévő rendszerek terjeszkedtek, a franchise átvevők száma jobban nőtt, mint a rendszerek száma.

A németországi franchise terjedésében új fejezetet nyitott a két német állam egyesülése. Az NSZK-beli franchise cégek 1990-ben szinte lerohanták a keletnémet piacot. Volt olyan cég (egy takarításra, bútortisztításra specializálódott rendszer), mely néhány hónap leforgása alatt 100 franchise átvevőt szervezett be a keletnémet területeken. (50)

Az egyesülés óriási lökést adott a franchise Németország-beli terjedésének, de egyben el is terelte a német franchise átadók figyelmét az igazi rendszer exportról, így a magyarországi terjeszkedés lehetőségeiről is.

Az alábbi táblázat a franchise rendszerek megoszlását mutatja az egyes szektorok között az NSZK-ban 1989-ben (2).

Kereskedelem	48,1%
Szolgáltatások	22,5%
Vendéglátás/szálloda	13,8%
Termékelőállítás	<u>15,6%</u>
	100%

A kereskedelem területén a legtöbb rendszer ruházat- és cipőértékesítéssel foglalkozik, ezt követik sorrendben az élelmiszer, ital, építőanyag, vasiparcekk értékesítő rendszerek.

A világban jelenleg működő hagyományos tevékenységű rendszerek mellett új és újabb üzletágakban is megjelenik a franchise. Olyan területeken jönnek létre franchise rendszerek, amelyek minden képzületet felülmúlnak. Bankárok, ingatlanügynökök, orvosok, fogorvosok, optikusok végrendelet-készítők, videósok, stb. kapcsolódnak be a franchise-ba.

E fejezet befejezésekképpen a teljesség igénye nélkül nézzük milyen rendszereket kínált fel egy franchise katalógus 1990-ben (10):

(A több, mint 130 különféle tevékenység kb. 300 rendszert jelent.)

KISKERESKEDELEM

Számítógép értékesítés

optika, szemüveg

vitortlás felszerelés és alkatrész

felsőruházat

ital

cipő

sportcipő

sportcikk

sportruházat

autó HI-FI berendezések

toalett cikkek

fonal

kapu

bizsucikkek
édesség
gyermekruházat
bor és égetett szeszesitalok
supermarket
HI-FI elektronika
parfüm
konyhafelszerelési cikkek
dekoráció, festék, tapéta
tea
motorkerékpár alkatrész
fúró és vágó szerszámok
élelmiszer
kozmetikai cikkek
bőraru
ingek és blúzok
bútor
női harisnya
fotócikkek
szőnyeg
konyhai és étkezőgarnitúrák
óra és bizsu
biztonsági berendezések
luftballon
természetes anyagú kozmetikumok
varrócikk szaküzlet
szerszám
kandalló
szék-kanapé
gyerekruha, gyerekjáték
fehérmű
papír és ajándékcikkek
hálószoba-berendezés
porcellán
naturista élelmiszer
lakberendezés
nadrág
faház
hangfal
fürdőszoba
videocikkek
téli kert
háziállatok
gyapjú
pattogatott kukorica
bőr- és testápolószer
menyasszonyi ruha
parketta
női divat
úri divat

varrógép
pólók
joghurt
hajápoló szerek
nyakkendő
falépcső
sport és campingcikk
vízagy
barkáscikkek, építőanyagok (8 rendszer)

SZOLGÁLTATÁSOK

étterem (15 rendszer)
szálloda (8 rendszer)
ingatlanügynökség (9 rendszer)
autójavítás (16 rendszer)
pizzériák (8 rendszer)
nyelviskola
magániskolák (6 rendszer)
lakástakarítás és javítás (20 rendszer)
gyorsétterem (26 rendszer)
szőnyegtisztítás (7 rendszer)

baby-sitter
autó kölcsönzés (6 rendszer)
autómosó (6 rendszer)
számítógép karbantartás
software-készítés
fagylalt és gyorsfagyasztott cikkek házhoz szállítása
(10 rendszer)
italpalackozás
személyi szolgáltatás
nyomda
csomagszállítás
fém tisztítás
vállalkozásalapítási tanácsadás
fodrászszalon
áruházi házhoz szállítás
irodaszolgáltatás
szépségszalon
építési vállalkozás
kéményrakás
imázs-kialakítás
mozgó pékség
fénymásolás
pénzügyi tanácsadás
pázsitgondozás
víz előkészítés
bérkönyvelés
munkaerő kölcsönzés
műmárvány készítés-eladás

reklámhordozó eladás
építőgép kölcsönzés
utazási iroda
tűzoltó berendezések
fitness-központ
lépcsőfelújítás
Betonelem gyártás
oktatásszervezés
építőipari marketing
minigolfpálya
épület-felújítás
adótanácsadás
hőszigetelés
táncoktatás
gyorsnyomtatás
személyi tanácsadás
szállító és raktározási berendezések
betonkeverés
fotómodell közvetítés
életmód tanácsadás
tetőfedés
sátorkölcsönzés
biztosítási tanácsadás
lézernyomtatás
névkártya készítés
füstölthál készítés
számítógépes horoszkópkészítés
számítógépes végrendelet-készítés

1.4. A franchise elterjedésének okai és sikertényezői

Mint azt az előző fejezetben láttuk, az elmúlt egy-két évtizedben a franchise látványos és gyors fejlődésnek indult. A Német Franchise Szövetség elnöke az 5. Német Franchise Fórumon 1990-ben azt mondta, a 90-es évtized a franchise évtizede lesz a világban. Az állításban bizonyára van némi egyoldalúság és túlzás, de az kétségtelen, hogy miközben egyes országokban nő a szegénység és csökken a fizetőképes kereslet, a másik oldalon jelentkező áru és szolgáltatás dömping igényli a világpiac erőteljes és gyors bővülését. A franchise területén tapasztalható és várható robbanásszerű fellendülésnek gazdasági, pszichológiai-szociológiai és társadalompolitikai okai is vannak.

1.4.1 A piaci verseny erősödése

A franchise megjelenésének és terjedésének alapvető oka a piacgazdaságokban meglévő gazdasági verseny, a jótékony hatású konkurenciaharc a vevőért. Mint azt egy franchise-t ismertető prospektus mottója mondja: „Korábban a vevőnek kellett megvennie a kínálatot. Ma és a jövőben a kínálatnak kell megvennie a vevőt.” (2) A piacgazdaságokban a vásárlók már nem meghatározott termékfajtát, hanem márkákat vagy márkaboltokat keresnek. „A fogyasztó többet vásárol, mint egy árut, hasznosságot, értéket. Elsősorban azokat az elképzeléseket

vásárolja meg, amelyeket a név hordoz. Döntési helyzetben az emóció erősebb, mint a ráció. Lényegében a termék imázsa, a márka vagy a gyártó határozza meg a vásárló döntését.” (43) Egyre fontosabb szerephez jutnak az azonnal felismerhető cégek és márkák, amelyek a világ bármely városában ugyanazt kínálják, így a vásárlóban tapasztalatai alapján bizalmat ébreszthetnek. A világ nagyvárosainak bevásárló utcái egyre uniformizáltabbá válnak. A sikerre törő vagy azt megtartani akaró vállalkozóknak új típusú feladatokat kell megoldaniuk. „A háború után a termelés mennyiségének növelése volt a döntő, a kiégett, elpusztult országok piaci szinte mindent fel tudtak venni. Az ötvenes évek közepére a mennyiségi növekedés lehetőségei kimerültek. Erőteljes marketing munka nélkül már nem volt növelhető a különféle vállalkozások profitja. Az egyre erősebb konkurenciaharc, az olcsó távol-keleti áruk megjelenése a nagy amerikai cégek menedzsmentjét erőteljes diverzifikációra, a jövőorientált stratégiai gondolkodás bevezetésére és elterjesztésére ösztönözte. Napjainkban már ez sem elég. Ha egy cég a 90-es évek ádáz piaci küzdelmében sikeres szeretne maradni, akkor csakis az egész vállalatot átható minőség és vevőorientációval tud porondon maradni. A franchise fő területein a kereskedelemben és a szolgáltatások körében ez a felvázolt jövőkép talán még élesebben jelentkezik.” (49)

1.4.2 A szolgáltatások előretörése

Közismert, hogy a társadalmi-gazdasági fejlődéssel párhuzamosan nő a gazdaságon belül a szolgáltatások aránya. Egyre újabb és újabb tevékenységek iránt jelentkezik igény, a mezőgazdaságból és az iparból felszabaduló munkaerő a szolgáltatási szektorban tud csak elhelyezkedni. A nők munkába állása, a szabadidő növekedése növelte a hagyományos szolgáltatások iránti igényt. Ugyanakkor olyan új területek alakulnak ki, mint pl. az üzleti-pénzügyi szolgáltatások, informatikai szolgáltatások, szellemi, illetve személyi szolgáltatások. Az Egyesült Államokban 1989-ben a bruttó nemzeti termék 82%-a szolgáltatási szektorban képződött, a munkahelyek 76%-a ebben a szektorban volt (49).

A szolgáltatások jellemzője általában, hogy a felhasználóhoz közel kell lennie, ami sok elszórt üzletet igényel. Ugyancsak fontos a személyes kapcsolat a vevő és az eladó között.

A franchise ideális megoldást kínál a területileg szétszórtnan működő, a közvetlen személyes kapcsolatokat igénylő, kisüzemi méretek között üzemeltethető szolgáltatás számára.

1.4.3 A kereskedelem fejlődési tendenciái

A fejlett tőkés országokban jól kitapinthatók a kereskedelem fejlődésének fordulópontjai. Az első nagy változást a nagyáruházak hozták, amelyek széles áruválasztékkal rendelkeztek és a „minden szinten, szinte minden” érzését sugallták.

Következő fordulópont az autós super- és hipermarketek, bevásárlóközpontok megjelenése volt, ahol az ember szinte elvész az egymással versengő üzletek és a hatalmas áruválaszték között. A kereskedelem fejlődésében ma két irány tapasztalható (28):

- A napi cikkek iránti kereslet diszkont áruházakban való kielégítése, ahol olcsóbban és nagy tömegben lehet vásárolni, de az üzletek kevésbé igényesek, illetve
- a *szaküzletek* terjedése. A szaküzletek vagy egy márkára szakosodnak, vagy azonos típusú termékekből a lehető legszélesebb minőségű és árú választékot kínálják. Itt joggal elvárhatja a vásárló, hogy szakszerű tájékoztatást kapjon döntéséhez. A szaküzletek általában igényes, esetenként kifejezetten exkluzív berendezésűek, a

vevőnek megadatik a „vásárlás élménye”, a válogatás, az eladóval történő eszmecsere, a „foglalkoznak velem, kiszolgálják” kellemes érzése.

Mint arról már szó esett, a szaküzletek működtetésére a franchise kiváló lehetőségeket kínál.

1.4.4 A specializáció, a társadalmi munkamegosztás erősödése

Minél fejlettebb egy társadalom, annál magasabb benne a társadalmi munkamegosztás foka. Az egyéneknek a folyamatok egy-egy részletére kell specializálódniuk, amit csinálnak, azt viszont a lehető legtökéletesebben kell művelniük.

A franchise sikerének nem elhanyagolható oka, hogy mindenki azt csinálja benne, amihez a legjobban ért, illetve a folyamat egy elemére összpontosíthat, mert tudja, hogy a másik elvégzi helyette azt, amire neki vagy ideje, vagy energiája nem marad. Mint emlékszünk rá „a franchise az egymástól független vállalkozók együttműködésének legintenzívebb formája..., mely a vertikális munkamegosztáson alapul.” (2) A franchise átvevőnek általában csak az eladással, illetve adott szolgáltatás minél magasabb színvonalú végzésével kell foglalkoznia. A beszerzés, a marketing, a termék- vagy rendszerfejlesztés, a reklám, esetleg az adminisztráció egy része általában a franchise átadó dolga.

1.4.5 A költségek emelkedése

A költségek állandóan emelkednek. A termelésben a költségcsökkentésnek, a hatékonyság növelésének módszerei sokkal kézzelfoghatóbbak, mint a kereskedelem vagy a szolgáltatások területén, de a piacgazdaságokban már ott is elég korlátozottak a lehetőségek. A többletköltségeket vagy az alacsony hatékonyságból adódó költségeket nem lehet áthárítani a vevőkre. Egy jól bevezetett, kipróbált franchise rendszerben a költségeket már a minimális, a hatékonyságot a maximális szintre fejlesztették, a vertikális munkamegosztás következtében a franchise rendszer fajlagos költsége alacsonyabb, mint egy egyedi üzleté vagy vállalkozóé.

1.4.6 Az önállóság iránti igény

A franchise átvevő keresés egyik legelterjedtebb szlogenje a „légy a magad főnöke!” A fejlett piacgazdaságokban egyre nagyobb értéke van az önállóságnak, a saját vállalkozás keretében történő önmegvalósításnak. A nagy szervezetek ezt a lehetőséget általában nem tudják biztosítani a kreatív, tenni akaró emberek számára. Ma az USA-ban a kisvállalatok és kisvállalkozások aránya eléri a 98%-ot, itt dolgozik a foglalkoztatottak 55,8%-a. (49) A németországi franchise átvevők többsége pedig korábban alkalmazott volt (13). A franchise csodálatos lehetőséget kínál, hiszen „az önállóság és a fizetett alkalmazotti státusz között „félúton” helyezkedik el, többek között ez sikerének titka is.” (28) Míg az alkalmazott filozófiája, hogy 5 perccel záróra előtt bezárjon, nehogy bejőjön valaki, a franchise átvevő vállalkozóként gondolkodik. A franchise vállalkozás sokak számára kínálja az önmegvalósítás lehetőségét. „A legsikeresebbek azok a franchise üzletek, amelyekben a vásárló számára fontos a személyes kiszolgálás szintje (kiskereskedés, gyorsbüfé), s megkövetelik a franchise átvevő személyes részvételét a vásárlás pillanatában. Az ilyen üzletek általános jellemzői: meghosszabbított munkaidő, gyorsaság, odaadó és barátságos kiszolgálás. A franchise átvevő munkaideje nem csak az az idő, amikor az üzlet nyitva van. Van még ezen túl is teendő: adminisztráció, könyvelés, marketing, reklám, gondolkodási idő.” (39)

1.4.7 Vállalkozói kockázat

Másik csalogató szlogen a potenciális franchise átvevők számára: „Önállóan, de nem egyedül!” A fejlett piacgazdaságokban az önálló vállalkozások 70-90%-a az első öt évben tönkremegy. Ennek oka általában az erős piaci verseny, a vállalkozó tapasztalatlansága, saját tudásának, képességeinek túlértékelése, illetve a pénzügyi források elégtelensége. A franchise átvevők között ez az arány 5-15%, pedig az átvevők többsége vagy a vállalkozásban, vagy a szakmában járatlan. A leggyakoribb átvevők:

- a munkanélküliek, akiknek nincs más lehetőségük, minthogy vállalkozzanak;
- a gyermeküket már felnevelt háziasszonyok, akik így viszonylag biztos vállalkozási lehetőséghez jutnak;
- a szakmában járatlan alkalmazottak, akik megelégtették ezt a státuszt.
Az átvevők kisebb részét adják
- a kiskereskedők, akik változtatni akarnak az üzlet profilján, illetve
- azok a vállalkozók, akik tevékenységi körüket bővíteni szeretnék.

1.4.8 Munkahelyteremtés

A fejlett tőkés országokban a nagyvállalatoknak állandóan és folyamatosan csökken a munkaerő szükséglete. A kormányoknak komoly gondot okoz, miként kerülhetik el a munkanélküliség növekedését. Hagyományos megoldások: az átképzés, a közhasznú munkák, a részmunkaidős foglalkoztatás, a korengedményes nyugdíjazás. A franchise-nak-megfelelő pénzügyi támogatás mellett-komoly munkahelyteremtő képessége van. Angliában 1988-ban 181.500 főnek adtak munkát a franchise üzletek, ami 1984-től 31%-os növekedést jelentett, 1990-re pedig 250.000 fő munkahelyét prognosztizálták franchise-ban. (3)

1.4.9 Szervezeti decentralizáció, kisvállalkozások reneszánsza

Az 50-60-as években, amikor a hangsúly még a termelésen volt, a hatékonyság a nagyvállalati, nagyüzemi formát igényelte, csak az igazán nagy cégek tudtak sikeresek lenni. A hetvenes években bekövetkezett olajválság viszont azt bizonyította, hogy a nagyvállalatok sokkal rugalmatlanabbak, lassabban képesek reagálni a piaci változásokra. A kisvállalkozások olyan fejlett tőkés országokban mint az USA, NSZK, Olaszország ma reneszánszukat élik. Megnőtt az egyén jelentősége, aki egyszerre tulajdonos és menedzser, fontos, hogy lehetőség van a családtagok aktív és rugalmas bevonására. A kis- és középüzemek mérték utáni szabóságként működnek, olyan egyedi igényeket is ki tudnak elégíteni, amire egy nagyüzem nem képes. (24)

A nagy szervezetek is keresik a legkedvezőbb szervezeti formákat. Napjaink egyik jellegzetes szervezetfejlődési tendenciája a decentralizáció. A franchise jól beilleszthető ebbe a folyamatba. A franchise átvevő egy hálózat tagjaként önálló vállalkozóként működhet, „jól elhatárolt feladattal, felelősséggel és hatáskörökkel”.

1.4.10 A társadalmi-politikai stabilitás szolgálata

A kormányok és politikai pártok számára igen fontos tényező. Ha nő a munkanélküliség, csökken a politikai stabilitás. Az átvevők egy része korábban munkanélküli, vagy potenciális

munkanélküli volt. A franchise átadók és átvevők többsége általában a nagy tömeget jelentő középosztályhoz tartozik, akik a szavazótábor jelentős részét is alkotják. A franchise-ban részt vevők általában elégedettek életszínvonalukkal, sikeres embereknek tartják magukat, lehetőséget látnak saját alkotókészségük kibontakoztatására, önmegvalósításukra, s ezzel a társadalom kiegyensúlyozottságát, a politikai stabilitást erősítik. (13,24)

1.4.11 A bankok kockázata

Tekintettel arra, hogy a franchise átvevők bukási aránya, mint láttuk, nagyságrendileg kisebb, mint az egyéni vállalkozóké, és a kormányok is általában állami hitelekkel finanszírozzák a franchise átvevőket a munkahelyteremtés érdekében, a bankok is előszeretettel és bátran hiteleznek saját kockázataikra franchise átvevőket. Sokszor a franchise átadó bankgaranciát vállal átvevőjéért, így a bankok kockázata szinte minimális, a megtérülés szinte biztos, és általában gyorsabb is, mint más befektetések esetén.

1.5. A franchise értékelése, előnyei és hátrányai

A franchise számos előnnyel és hátrányokkal is szolgál mind a franchise átadó, mind a franchise átvevő részére. Ezek pontos ismerete a döntések meghozatala előtt mind a két fél számára fontos. Értékelhető a franchise továbbá a fogyasztók és a társadalom szemszögéből is.

1.5.1 Az átadó szemszögéből

Előnyök

Természetesen az itt felsorolásra kerülő előnyök mindegyike nem valószínű, hogy egyetlen rendszeren belül jelentkeznek, de többségüket bármelyik franchise átadó élvezheti, ha rendszerét körültekintően alakította ki.

- A franchise olyan expanziós lehetőséget teremt, amellyel más nemigen vetekszik. A franchise átadó rövid időn belül, az átlagosnál lényegesen kisebb kockázattal, pótlólagos saját források nélkül terjeszkedhet.
- Adott nagyságú hálózatot franchise rendszerben lényegesen kisebb személyi apparátussal lehet működtetni. A személyi problémák jelentős része az átadónál, hanem az átvevőnél jelentkezik. Az átadó szervezetében csak néhány jól képzett szakértőre van szükség, akik a rendszer működését tudják biztosítani.
- Az átadó pótlólagos anyagi befektetés nélkül képes növekedni, és a befektetések kockázata nem az övé.
- A franchise átadó mentesül az üzletvezetés napi feladatai alól, stratégiai és szervezés-vezetési kérdésekkel tud foglalkozni.
- Az átadó számára-, amennyiben áruelosztás is szerepel a rendszerben lényegesen nagyobb az értékesítési biztonság, hiszen az átvevők részére előírható, hogy teljesen vagy részben az átadó termékeit köteles forgalmazni.
- A rendszer részére történő nagy volumenű áru és/vagy anyag-, állóeszköz, stb. vásárlás esetén komoly árengedmény érhető el, amelyen általában megosztóznak az átvevővel.
- A hálózat franchise-ként történő működtetése komoly költségmegtakarítást eredményez, a fajlagos költségek csökkennek.

- A franchise-ban történő értékesítés olyan piaci részesedés növekedést és pótlólagos eladási lehetőséget teremt, amelyben a saját tulajdonú hálózatban nem lehet számítani, mert az átvevő olyan területen is gazdaságosan működhet, ahol a hálózat nem.
- Az eladási lehetőségek azért is bővíthetnek, mert az átvevő jobban ismeri a helyi piacot.
- Az átadó biztosan számíthat az átvevő motiváltságára, és annak pozitív hatására az egész rendszerre, hiszen a franchise átvevő vállalkozóként és nem alkalmazottként gondolkodik. A hagyományos szervezetekkel szemben a hatáskör és a felelősségi kör sokkal jobban és eredményesebben elkülöníthető. Mivel a tulajdonosoknak hosszú távú érdekeltsége van, kisebb a fluktuáció a rendszerben, mint egy alkalmazottakkal dolgozó hálózatban.
- Az átadónál olyan pénzügyi eszközök képződhetnek, amelyek sokkal magasabb színvonalú és nagyobb kiterjedésű (esetleg agresszívebb) reklámtevékenységre adnak lehetőséget, mint egy kisebb cég forrásai.
- Az átadó az átvevő által fizetett díjak révén rendszeres és biztos pótlólagos bevételi forráshoz juthat, ami alapja lehet a további növekedésnek.
- A franchise meglévő telephelyek, raktárak, fölös kapacitások nyereséges lekötésének lehetőségét teremtheti meg.
- A bolti lopások és egyéb veszteségek nem a franchise átadót terhelik, illetve ennek legjobb ellenszere, hogy a hálózat tagja nem alkalmazott, hanem maga is vállalkozó-tulajdonos.
- A franchise átadó számára a hálózat kiépülése és terjeszkedése komoly presztízs növekedést jelenthet, hiszen „kisvállalkozóból” közép-, illetve nagyvállalat tulajdonosává válhat.
- A termék- vagy védjegyhasználati franchise esetén további speciális szempontok jelentkezhetnek:
 - + a fuvarköltséget és az elosztás többletköltségét a piacon nem érvényesíteni, így célszerű lehet a helyi gyártás és a kisebb területű terjesztés;
 - + a termék élettartama viszonylag rövid, a szállítás és a terjesztési idő csökkentené a termék eladhatóságát;
 - + a termék túl érzékeny a hosszú szállításra;
 - + szükséges vagy előnyös lehet egy másik- helyi-céghez kapcsolódni, amelynek jobb, bejáratottabb értékesítési csatornája vannak.

Hátrányok

A várható hátrányok figyelembevétele is igen lényeges. Természetesen nem szabad az összes hátrány felmerülésére számítani, de nem árt a lehetőséggel számolni, és egyik-másik megelőzésére - ha lehet - felkészülni.

- A franchise legnagyobb „hátránya” az átadó számára, hogy az átvevő nem az alkalmazottja, így ellenőrzése, motivációja sokkal nehezebb, bonyolultabb feladat.
- Az átadónak és az átvevőnek egyes kérdésekben eltérő lehet az érdekeltsége, ami konfliktusok forrása.
- Az átadónak le kell mondania a profit egy részéről, de az is előfordulhat, hogy az átvevő nem helyesen állapítja meg a díjfizetése alapjául szolgáló árbevételt.
- A rendszer növekedése nehezen tervezhető. A megfelelő átvevők megtalálása komoly feladat, nem lehet előre kiszámítani, hogy adott területen alkalmas, hitelképes és a szükséges saját anyagiakkal is rendelkező személy(ek) keresésére, kiválasztására, képzésére mennyi időt kell fordítani.

- Bármilyen körülmények között kiválasztás esetén is előfordulhat, hogy idő elteltével kiderül az átvevő alkalmatlansága, ilyenkor szükségszerű - a szerződés kínálta lehetőségek keretein belül - a békés válás.
- Az anyagi jólét és a siker egy pontján az átvevő elkényelmesedhet, ami ellen az átadó nehezen védekezhet.
- Amikor a franchise átadó rendszerét elkezdni kiépíteni, a továbbiakban megszűnik üzletvezető-vállalkozónak lenni. Onnan kezdve egy rendszert irányító-szervező-vezető menedzsernek kell lennie, ami más típusú mentalitást, tudást, munkavégzést igényel. Ezt meg kell tanulni, és nem szabad szem elől téveszteni. A franchise átadó továbbra is könnyen elveszhet a részletekben.
- A franchise átadónak megváltozik a felelőssége és a lehetősége. Átadóként már nem csak saját sikeréért vagy bukásáért felel, hanem átvevői sikereiért és kudarcaiért is. A rendszer szükségszerűen nehezebbé válik, az átadó esetleg nem tud a piaci lehetőségekre az általa kívánatosnak tartott gyorsasággal reagálni.
- Saját rendszerének sikerét és hasznát mások tevékenysége lényegesen befolyásolja, kudarcuk vagy felelősségük az egész rendszert, hírnevét vagy létét veszélyeztetheti, beleértve a többi átvevőét is.
- Az átvevő a megszerzett tapasztalatok birtokában könnyen úgy dönthet, hogy önállósítja magát, vagy átigazol a konkurens rendszerhez. Az átadó lényegében minden egyes átvevő kiképzésével egy potenciális versenytársat teremt magának.

Mint látható, a lehetséges hátrányok jelentős része vagy egy jól elkészített szerződéssel, vagy folyamatos odafigyeléssel kiküszöbölhető.

1.5.2 Az átvevő szemszögéből

Előnyök

- Az átvevők többségének számára a franchise legfontosabb előnye, hogy a többi lehetőségnél lényegesen kisebb kockázattal és szerényebb tőkeszükséglettel válhatnak önálló vállalkozóvá.
- Egy rendszerhez történő csatlakozás általában gyorsabb felfutási és lehetőséget jelent, hiszen az átvevő egy kipróbált, bevezetett és kulcsra kész know-how-t és márkanévvel rendelkező vállalkozásba lép.
- Nem szükséges az adott terület szakmai ismerete, hiszen képzésben, továbbképzésben részesül, hozzájut a rendszerfejlesztés minden eredményéhez, valamint olyan piaci információkhoz, amelyekhez egyébként nem, vagy csak lényegesen nagyobb ráfordítással jutna.
- Mivel a franchise vállalkozások bukási aránya lényegesen kisebb, a franchise átvevő kedvezőbb feltételekkel kap hitelt.
- Az átvevő összehangolt és nagykiterjedésű marketing és jut, amelyre egyedül nem lenne képes.
- Az üzletvezetést számos ponton megkönnyíthetik a számára: könyvelési szolgáltatás, összehasonlító elemzések, siker- és eredményellenőrzés, adminisztrációs szolgáltatások, készletnyilvántartás, üzletvezetésre vonatkozó tanácsadás, stb.
- Egyes átadók átvevőiknek egy területre vonatkozóan kizárólagosságot adnak. Ennek eredményeként csökken a konkurencia megjelenésének lehetősége.
- A szükséges árukhoz, szolgáltatásokhoz, berendezésekhez sokszor az átadó révén jut az átvevő, ami általában nagyobb beszerzési biztonságot és árelőnyt jelent.

- A kezdő vállalkozók részére nagy segítség, hogy az átadók általában segítik átvevőjüket a telephely kiválasztásában, az üzlethelyiség megszerzésében, az áru- és raktárkészlet helyes összeállításában, az üzletek belső berendezésében, a szükséges berendezések beszerzésében.

Hátrányok

- Az átvevő számára a legjelentősebb hátrány a korlátozott önállóság lehet. Az átvevő még akkor sem változtathat szabadon a tevékenységén, a know-how-n, ha az tapasztalatai vagy véleménye szerint indokolt lenne. Erős egyéniségű, kizárólagos önállóságra törekvő vállalkozni szándékozónak nem szabad franchise átvevőnek lennie.
- Az előírások szigorú betartása, a rendszeres ellenőrzések még a lojálisabb átvevőben is ellenérzéseket válthatnak ki.
- A márkanév vagy védjegy alatt elkövetett hiba, akár az átadó, akár másik átvevő követte is el, könnyen negatív hatással lehet az ő tevékenységére is.
- A szerződés előírhatja az átadótól történő vásárlás kötelezettségét, esetleg kizárólagosságát. Az átvevő ekkor nem használhatja ki a harmadik cégtől történő vásárlás esetleges előnyeit.
- Az átvevő is lemond lehetséges profilja egy részéről, de néha olyan érzése keletkezhet, hogy indokolatlanul és sokat fizet átadójának, vagy nem éri el azt a jövedelmet, amit az átadó az elején ígért. Ez konfliktusok forrása lehet.

1.5.3 A fogyasztó szemszögéből

A fogyasztók, vásárlók mint általában a piaci verseny megcélzottjai a franchise-nak inkább csak előnyeivel találkoznak. A franchise áttekinthetőbbé teszi a piacot. A megszokott márkanév vagy védjegy segít az áru- és szolgáltatásdömpingben való eligazodásban, a vásárló számára minőségi garanciát jelent. Különösen igaz ez, ha a fogyasztó külföldön kíván vásárolni.

Tekintettel arra, hogy az egy rendszeren belül megszokott árukat általában központi raktárból szállítják (vagy előírászerű ütemben gyártják), a franchise garanciát jelent az ellátásra is, nem kell áruhiánytól tartani.

Az új termékek és szolgáltatások gyorsabban jutnak el a fogyasztók tömegeihez, mert az átadók egyszerre vezetik be azokat az egész rendszerben.

1.5.4 A gazdaság és a társadalom szemszögéből

A franchise elterjedésének és sikerének elemzésénél részletesen szó esett arról is, milyen haszonnal jár mindez a gazdaság és társadalom számára.

Még egyszer címszavakban összefoglalva: munkahelyteremtés, kis-középvállalkozói réteg növekedése és erősödése, társadalmi elégedettség növekedése, kereskedelem és szolgáltatások fejlődése, a privatizáció gyorsítása, új, önálló vállalkozó-egzisztenciák létrehozása, a gazdasági szerkezetváltás felgyorsítása, nagyobb esélyegyenlőség a társadalom tagjai számára, a termelési tényezők hatékonyabb és gazdaságosabb felhasználása.

A nagy franchise tapasztalattal rendelkező országokban az utóbbi időben megfogalmazódott ugyanakkor a félelem, hogy a külföldi (elsősorban tőkeerős nagy múltú amerikai) rendszerek agresszív piacpolitikája veszélyezteti a nemzeti rendszerek fejlődését és újak kialakulását (11).

1.6. A franchise intézményrendszere, nemzetközi jogi szabályozása, rendezvényei

Annak ellenére, hogy az újkori franchise közel 100 éves múltra tekint vissza, és ugrásszerű fejlődése már az 50-es években elkezdődött, intézményrendszere és jogi szabályozása a franchise-t alkalmazó országokban is csak a 70-es években kezdett kialakulni.

1.6.1 A franchise szövetségek és tevékenységük

Ahogy erősödött egy-egy országban a franchise, úgy merült fel az igény, hogy népszerűsítése, szabályozása, védelme érdekében külön szervezetet hozzanak létre. Sorra alakultak meg a nemzeti franchise szövetségek. A Brit Franchise Szövetség 1977-ben, a Német Franchise Szövetség 1978-ban, a francia franchise-zal még szintén csak ismerkedő Ausztriában az Osztrák Franchise Szövetség 1986-ban alakult. Érdekes módon korábban alakult meg - valószínűleg francia és belga kezdeményezésre - az Európai Franchise Szövetség, 1972-ben. Ismert ezen kívül az ún. Nemzetközi Franchise Szövetség, amely lényegében az amerikai franchise szervezeteket tömöríti. A franchise területén valóban nemzetközi „csúcs”-szövetség még nem alakult ki, de az Európai Franchise Szövetségnek tagjai Belgium, Németország, Franciaország, Nagy-Britannia, Olaszország, Hollandia, Ausztria és Portugália nemzeti szövetségei (10).

A franchise szövetségekkel kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat az angol, a német és az osztrák szövetségek anyagai alapján foglalom össze (38, 50, 43).

Az Angol Franchise Szövetségnek 100 teljes jogú, 35 társult és 35 reménybeli tagja van. A Német Franchise Szövetségnek összesen kb. 100 tagja van, a rendes és a rendkívüli tagoknak maximum 10%-a lehet olyan kvalifikált és franchise-ban tapasztalatot szerzett tanácsadó cég, amely rendes tagi státuszt kap. Teljes jogú, illetve rendes tagok lehetnek azok, akik legalább két éve sikeresen működnek franchise átadóként, és legalább négy, illetve kettő franchise átvevőjük van.

Az angol szövetség társult tagja az lehet, aki legalább egy éve sikeresen működik franchise átadóként és legalább egy átvevővel rendelkezik, reménybeli tagnak pedig olyan cégeket vesznek fel, amelyek most építik ki franchise rendszerüket.

Németországban a rendkívüli tagoknak nincs szavazati joguk, és nem hirdethetik a szövetséghez való tartozásukat, de meg kell felelniük a rendes tag követelményeinek, a támogató tagok pedig főleg olyan tanácsadók, ügyvédek, bankok, biztosító társaságok, akik a franchise-zal foglalkoznak és támogatják a szövetség munkáját és céljait.

Mint látható a nemzeti szövetségek elsősorban az átadókat tömörítik, az ő céljaik megvalósítását támogatják, és érdekeiket képviselik.

Néhány példa a szövetségek tevékenységi köréből:

- Időszakos szakmai publikáció, illetve rendszeres információs broszúrák készítése és terjesztése, melyből az átadók az aktuális jogi, gazdasági, pénzügyi változásokról, elképzelésekről kapnak tájékoztatást.
- Vélemény- és tapasztalatcserék elősegítése a tagok között.
- Érdekképviseleti tevékenység: nyilvánosság tájékoztatása, átadók képviselete a törvényhozók és hatóságok előtt (pl. az Angol Franchise Szövetség „aktívan igyekszik a kormányt meggyőzni a franchise munkahelyteremtő képességéről. A franchise érdekében a Parlamentben létrejött egy többpárti csoport, amely rendszeres kapcsolatot tart fenn az Ipari és Kereskedelmi Bizottsággal, valamint az Alkalmazottak Ügyeivel Foglalkozó Bizottsággal olyan programok kialakítása érdekében, amelyek elősegíthetik a franchise fejlődését.” (38)). Statisztikák készítése és népszerűsítése,

részvétel a nemzetközi rendezvényeken és a franchise képviselője az EGK illetékes fórumain.

- A franchise népszerűsítése a társadalom körében rendezvényekkel, anyagokkal, stb. Információnyújtás az érdeklődőknek.
- Rendezvények, kiállítások, tanfolyamok szervezése.
A franchise szövetségek munkáját a közgyűlés által választott elnökség irányítja, az operatív ügyeket fizetett alkalmazott (ügyvezető igazgató) végzi.

1.6.2 Egyéb, érintett szervezetek

Mint az az eddigi oldalakból is látható, a franchise különleges szakértelmet igényel, így fejlődésével kialakulnak azok az egyéb szervezetek, illetve szakértői csoportok, amelyek valamilyen módon kapcsolódnak a franchise-hoz. Könyvelők, adótanácsadók, vezetési tanácsadók, pénzügyi tanácsadók, ügyvédek, bankok szakosodnak a franchise-ban megvalósuló vertikális munkamegosztásra.

Svájcban egy tanácsadó ma még nem képes kizárólag a franchise-ból megélni, de Németországban nem egy olyan vállalkozás van, amely a franchise-zal kapcsolatos komplex tanácsadásra szakosodott, elsősorban jogászok és üzemgazdászok részvételével (1, 5, 27). Angliában ugyanakkor már a tanácsadók is külön szervezetet alapítottak. A Franchise Tanácsadók Társaságát egy héttagú tanácsadó csoport alapította 1986-ban. Ez a társaság külön etikai irányelveket fogalmazott meg a franchise tanácsadók számára, illetve összefoglalta, melyek azok a helyzetek és vállalati formák, amelyek szakképzett franchise tanácsadót igényelnek (38):

- „olyan társaságok, amelyek franchise átadóként vágnak bele franchise-ba. Például kisvállalkozások, amelyek azért indítanak el franchise-t, hogy nagyvállalattá fejlődjenek akár a kiskereskedelemben, akár a szolgáltatások területén, s akik hálózatuknak akár csak egy részét, akár az egészét franchise-ra szeretnék változtatni;
- olyan franchise átadók, akik időről időre ki szeretnék értékelni és modernizálni kívánnák vállalkozásukat; problémás területre kívánnak megoldást találni; vagy szeretnék változatosabbá tenni franchise koncepciójukat;
- vállalatok vagy magánszemélyek, akik franchise-t szeretnék vásárolni, s a tekintetben van szükségük szakértői segítségre, hogy a rendelkezésükre álló választási lehetőségek közül melyik mellett döntsenek (ebben a kérdésben a Társaság tanácsadói az etikai kódexhez tartják magukat, és nem fogják azt a megoldást javasolni, amelyik akár ténylegesen, akár potenciálisan érdekellentéteket hordoz magában);
- a jogsegélyszolgálat, könyvvitel és pénzügyi szolgáltatások területén működő cégek és a City cégei, akik franchise révén kötődnek egyik-másik vállalathoz vagy erre készülnek;
- továbbá franchise átadók, akiknek tanácsra van szüksége az átvevők csoportjaival való konfliktus esetén, vagy a velük való általános, megszokott kapcsolattartásban.”

Szerte Európában vállalkozási alapon működő bankok szakosodtak a franchise finanszírozására, de például Németországban a Deutsche Ausgleichsbank állami megbízás alapján foglalkozik az ún. „Existenzgründungsprogramm” (az egzisztenciahitel) kezelésével, amely elsődleges igénybe vevőinek, a potenciális franchise átvevőknek külön konstrukciókat, tájékoztató anyagokat, szakértői részlegeket hoztak létre (50).

Angliában a National Westminster Bank volt az első, amely különleges programot indított el a franchise finanszírozására (38). 1981 júliusában kinevezett egy franchise menedzsert, aki együttműködött a bank small business hálózatával. Mára egy franchise finanszírozással

foglalkozó külön osztály fejlődött ki a bankon belül. A többi bank is sorra alapította meg saját franchise részlegét, mert belátták, hogy a franchise az egyik legbiztosabb üzlet számukra. Általában kineveznek egy franchise igazgatót, aki körül később kiépül egy osztály, vagy a bank fiókhálózatában építenek ki egy franchise menedzser hálózatot. Ezen részlegek feladata, hogy konstrukciókat dolgozzanak ki, tanácsadást végezzenek franchise finanszírozási kérdésekben, elbírálják a konkrét hitelkérelmeket, állandó kapcsolatot tartsanak a nagy franchise átadókkal.

1.6.3 A franchise nemzetközi jogi szabályozása

A franchise jogi szabályozása természetesen szülőföldjén, az Egyesült Államokban a legfejlettebb. Itt szövetségi törvény szintjén van a szabályozás, amelytől az egyes államok bizonyos pontokban eltérhetnek. A jogi szabályozás egyaránt szolgálja az átadók és az átvevők érdekeit. Bár a szövetségi törvény elég részletes, az államok eltérési lehetősége, illetve az ellenőrzések hiánya miatt a gyakorlatban sok probléma merülhet fel. (3) Az amerikai szabályozás szemléltetésére egy példát említek, a potenciális átvevőket tájékoztató anyag kötelező tartalmára vonatkozó előírásokat:

„Az átvevők alapos és hiteles tájékoztatásának eszköze a franchise prospektus (hivatalosan adatszolgáltatási okmány, illetve egységesített franchise ajánlati körlevélnek nevezik), amit a franchise átadó az első személyes találkozó előtt köteles az átvevő rendelkezésére bocsátani. Kötelezően előírt tartalma az alábbi 20 (!) területre terjed ki:

- a/ A franchise átadó hivatalos neve, székhelye, tulajdonosa, a franchise üzleti története
- b/ A franchise átadó cég igazgatóinak neve, üzleti gyakorlata
- c/ A franchise átadó cég igazgatóinak esetleges múltbeli törvénybe ütköző cselekedetei büntetőjogi, polgári jogi és adminisztratív téren
- d/ Információ arra vonatkozóan, hogy a franchise átadó cég, csatlakozó vállalatai és igazgatói tönkrementek-e a múltban
- e/ Az átadásra kínált franchise leírása
- f/ A franchise minden várható költsége, fizetésének módja és ideje
- g/ A franchise átadónak fizetendő díjak
- h/ Kötelező vagy ajánlott beszerzési források
- i/ Pénzügyi megállapodások (finanszírozás)
- j/ A franchise átadó kötelezettségei az ellenőrzést, szolgáltatásokat és segítségnyújtást illetően
- k/ Területi és üzleti behatároltság
- l/ Márkák, jelek és más kereskedelmi jelképek
- m/ Találmányok és védett jogok
- n/ A vállalkozó személyes részvételi kötelezettsége
- o/ Az ügylet módosítása, felmondása, törlése, visszavásárlása, meghosszabbítása és átruházása
- p/ Statisztikai információk a saját üzlethálózatról és a már megkötött franchise ügyletekről
- q/ Közéleti vagy széles körben ismert személyiségek esetleges szerepe a franchise rendszerben
- r/ A franchise átadóra vonatkozó pénzügyi információk
- s/ A franchise ügylet szerződéses dokumentumai
- t/ Átvételi elismervény” (3).

Az európai országokban még nem születtek külön a franchise-zal foglalkozó törvények. Ahol mint szabályozandó jogviszonnal foglalkoznak vele, ott azt általában a kereskedelmi törvények keretén belül teszik meg. Európai szinten viszont a franchise megítélésében már egységes jogi irányelvek érvényesülnek. Ebből a szempontból két kérdést érdemes bővebben megvizsgálni. Az első a franchise *versenykorlátozó jellege* megítélésének változása, a második pedig az Európai Franchise Magatartási Kódex.

A 80-as évek közepéig a szakemberek nem kis része a franchise-ban versenyellenes eszközt látott. Ennek jogi alapja az EGK alapító okmányának, a Római Szerződésnek a 85/1 pontja. Az említett pont a következőket rögzíti:

„85. cikk 1. A közös piaccal összeférhetetlen és tilos a vállalatok között minden olyan megállapodás, a vállalatok társulásának minden olyan döntése, minden olyan összeegyeztetett magatartás, amely alkalmas lehet arra, hogy a Tagállamok között lebonyolítandó kereskedelemre hatást gyakoroljon és célja vagy hatása az legyen, hogy megakadályozza, korlátozza, vagy eltorzítsa a verseny szabadságát a közös piacon belül, különösen az alábbiak tekintetében:

- a/ a vételár, az eladási ár vagy más ügyleti feltétel közvetlen vagy közvetett rögzítése;
- b/ a termelés, a piaci értékesítés, a műszaki fejlesztés vagy a beruházások korlátozása vagy ellenőrzés alá helyezése;
- c/ a piacok vagy a beszerzési források felosztása;
- d/ kereskedelmi partnerek irányában egyenlő szolgáltatással szemben nem egyenlő feltételek alkalmazása és így azoknak a verseny körében hátrányos helyzetbe juttatása;
- e/ a szerződések megkötését a szerződő felekkel szemben olyan többletszolgáltatásokkal összekapcsolni, amelyek természetüknél fogva vagy a kereskedelmi szokások szerint nem tartoznak az ilyen szerződések körébe.

2. A jelen cikk értelmében tilos megállapodások vagy döntések jogilag semmisek.

3. Az 1. pontban foglalt rendelkezések alól azonban kivételt lehet tenni:

- a vállalatok minden megállapodására vagy a megállapodások bizonyos csoportjára;
- vállalati társulások minden döntésére vagy a döntések bizonyos csoportjára;
- minden összeegyeztetett magatartásra vagy az ilyen magatartások bizonyos csoportjára;

ha ezek hozzájárulnak a termékek termelésének vagy elosztásának javításához, illetve a műszaki vagy gazdasági fejlődés elősegítéséhez, miközben az ebből származó haszon méltányos része a fogyasztóknak jut anélkül, hogy:

- a/ az érdekelt vállalatokra a cél eléréséhez nem szükséges korlátozásokat rónának;
- b/ lehetőséget adnának a vállalatoknak, hogy a kérdéses áruk jelentős részénél kizárják a versenyt.” (9)

A kérdés megítélésében változást a Luxemburgi Bíróság 1986. január 26-i döntése hozott a Pronuptia ügyben (11) (A Pronuptia menyasszonyi ruhákat gyártó és értékesítő rendszer, a Francia Franchise Szövetség elnökének vállalkozása). A Pronuptia a Római Szerződés 85/3 pontja alapján egyéni mentességért folyamodott. A bírósági határozat hivatalosan elismerte a franchise európai jogállását, megállapítva, hogy az „önmagában nem jelent a konkurencia elleni merényletet”. A franchise szerződések tehát nem ellentétesek az európai versenyjog

alapcikkelyével. Ennek alapján a franchise átadók a Brüsszeli Gazdasági Bizottságtól igényelhetik az egyéni mentességet, amennyiben bizonyítani tudták, hogy megfelelnek a 85/3 pontnak, azaz rendszerükkel „hozzájárulnak a termékek termelésének vagy elosztásának javításához, illetve a műszaki vagy gazdasági fejlődés elősegítéséhez, miközben az ebből származó haszon méltányos része a fogyasztónak jut...” (részlet a fenti idézetből) 1989 februárjában aztán az EGK Brüsszeli Bizottsága kidolgozta és életbe léptette a franchise megállapodásokra vonatkozó kollektív mentességi szabályzatot. Eszerint minden franchise rendszer számára biztosított a mentesség a 85/1 pontban szereplő tiltásokkal szemben, amely megfelel a szabályzatban foglaltaknak (Részletesen lásd: 11.)

A másik, nemzetközi jogi szempontból érdekes kérdés összefügg az előzővel. A Brüsszeli Bizottság kollektív mentességre vonatkozó döntése arra készítette az Európai Franchise Szövetséget, hogy átdolgozza a korábban már egyszer kiadott *Európai Franchise Magatartási Kódexet*.

A szövetség tagjai az alapszabályban elfogadták, hogy a kódexet magukra nézve kötelezőnek ismerik el, illetve a kódex előírásainak alkalmazását saját tagjaik körében is érvényesítik. Így a kódex ma az európai franchise alapvető etikai és jogi dokumentuma. A magatartási kódex az alábbi kérdésekkel foglalkozik (8, 12):

- A franchise fogalma, az egyes fogalmak tartalma
- A franchise átadó kötelességei
- A franchise átvevő kötelességei
- Mindkét szerződő fél járulékos kötelességei
- A partner toborzása, megnyerése és nyilvánosságra hozása
- A franchise átvevők kiválasztásának kritériuma
- A franchise szerződés kötelező elemei

(A következő rész az Európai Franchise Magatartási Kódex szellemében foglalkozik a franchise rendszerek szervezésével és működésével, ezért itt erre részletesen nem térek ki.)

1.6.4 Franchise rendezvények

Mint minden sikeresen felfutó üzletágnak a franchise-nak is kialakultak a nemzetközi, nemzeti, makró és mikro rendezvényei, szokásai.

A leglátványosabb rendezvények a szövetségek által évenként szervezett nemzetközi *kiállítások és vásárok*. Ezen hazai és külföldi franchise átadók állítanak ki, franchise-ra szakosodott bankok jelennek meg. Elsődleges célja a franchise népszerűsítése a társadalom körében, illetve ami talán az átadók számára fontosabb, kapcsolatba kerülni további potenciális átvevőkkel. Üzletek itt általában nem köttetnek, de illik mindenkinek megjelenni kiállítóként, aki a szakmában számít.

A franchise show-eknek természetesen az USA-ban van a legnagyobb hagyománya. Tavaly 55 regionális vásárt tartottak az államokban. Csak reklámra 3 millió dollárt költöttek, amivel az USA teljes lakosságának kb. 50%-át érték el. Egy-egy vásáron 45-120 kiállító vett részt, a látogatók száma 2500 és 12.000 fő között mozgott, a látogatók teljes létszáma 250.000 körül volt (50).

Európában legrégebben és a legnagyobb vásárokat Párizsban rendezik. 1990-ben 20 különböző ágazatban közel 200 kiállító és több, mint 30 ezer látogató vett részt a rendezvényen.

Németországban 1990-ben rendezték az első országos franchise show-t Wiesbadenben. A 80 átadó-kiállítót és a három nap ötezer látogatóját, tekintettel a franchise rövid németországi történetére, a Német Franchise Szövetség sikerként értékelte.

A kiállításokon a szövetségek széles körű tájékoztatást nyújtanak az érdeklődőknek és előadásokat tartanak a franchise-zal jobban megismerkedni vágyók számára.

A szövetségek által szervezett további rendszeres programok az évente megrendezésre kerülő *Franchise Fórumok*, ahol az átadók, átvevők, tanácsadók, érdeklődők előadások formájában áttekintik a franchise fejlődését és problémáit az adott országban.

Ezen túlmenően a szövetségek rendszeresen szerveznek az átadók és más érintettek részére szakmai tapasztalatszeréket, illetve a franchise egy-egy speciális kérdésével (pl. finanszírozás, jog) foglalkozó *szakmai fórumokat*.

A franchise terjedésében és szakszerű megvalósításában fontos szerepet játszanak a franchise-t oktató *intenzív tanfolyamok*. Németországban például évente kétszer 4-4 napos szemináriumot szervez a szövetség a Nürnbergi Értékesítési Akadémiával közösen leendő franchise átadók, jogászok, tanácsadók, franchise rendszerek alkalmazottai részére, ahol a résztvevők megismerhetik és megtanulhatják a franchise legfontosabb elemeit. Angliában ugyanakkor, ahol a franchise jelentősége lényegesen nagyobb, az egyetemeken két éves posztgraduális képzés keretében is folyik a franchise oktatása (50).

A franchise rendezvények sorában figyelemre méltó *egyres franchise rendszerek éves közgyűlése*. A franchise átadó ilyenkor összes átvevőjét meghívja. Az összejövetelel értékeli az elmúlt évet, az átadó bemutatja új termékeit, vagy tájékoztatja átvevőit elképzeléseiről. Az átadó ilyenkor megjutalmazza, illetve kitünteti legsikeresebb átvevőit. A rendezvény éjszakába nyúló vacsorával, tánccal ér véget, melynek nem utolsó célja, hogy erősítse az átvevőkben az „egy családhoz tartozás” érzését. Ilyen rendezvényt szervez például a legnagyobb német rendszer, a 2500 átvevővel rendelkező, gyorsfogyasztott termékek házhoz szállításával foglalkozó EISMANN GMBH, vagy a növényi alapú szépségápolókat értékesítő Yves Rocher (50).

2. rész

Franchise rendszerek szervezése és működése

Az előző részben széles körűen megismerkedtünk a franchise-zal. Áttekintettük fogalmát, történetét, fejlődését, jelentőségét a világban, elterjedésének és sikerének okait, előnyeit-hátrányait, intézményrendszerét, nemzetközi jogi szabályozását és rendezvényeit. Eddig azonban nem esett szó arról, milyen módon kell egy franchise rendszert kiépíteni, megszervezni, melyek azok a tényezők, amelyekre az átadónak kell, melyek, amelyekre az átvevőnek érdemes figyelni. A franchise-ban két fontos írásos dokumentum játszik szerepet, az egyik az ún. franchise kézikönyv, ami nem más, mint a rendszer bibliája, a másik a franchise szerződés, ami pedig a rendszer alkotmánya. Ezeknek a tartalma határozza meg a rendszer jellegét, működését.

Az előző részben érintőlegesen már szó esett róla, hogy a franchise rendszerek körül általában különböző tanácsadóknak is szerepük van. Erről részletesen is szólok e rész végén.

2.1. Még egyszer arról, hogy mi is a franchise

2.1.1 Visszatekintés

Mielőtt rátérnék a franchise rendszerek szervezésének és működésének részletezésére, tekintsük át még egyszer - hagyományos és újszerű megvilágításban, mi is a franchise.

A hagyományos értelmezéshez segítenek Doeser-Brysch (5) és Boehm (41) ábrái.

Kölcsönös szolgáltatások a franchise kooperációban

Szolgáltatási áramlások a franchise-ban

A Német Franchise Szövetség alapján (16) pedig a következőkben összegezzük a franchise jellemzőit:

1. Az értékesítés keretei

- decentralizált értékesítési rendszer
- jogilag önálló eladási helyek

2. Szolgáltatások

- A franchise átadó szolgáltatása a franchise csomag:
 - + védettségi jogok (szabadalom használati joga)
 - + beszerzési, értékesítési és szervezési koncepció
 - + üzlet kiépítés, berendezése
 - + kiképzés
 - + a rendszer továbbfejlesztése
 - + folyamatos, aktív támogatás
- A franchise átvevő szolgáltatása:
 - + munkaráfordítás
 - + tőkeráfordítás
 - + információs kötelezettség

3. Vertikális kooperatív szervezet

- szigorú szervezet
- intenzív együttműködés
- vertikális munkamegosztás

4. Egységes fellépés

- név (márka), védjegy
- egységes külső megjelenési kép
- közös stratégia
- a rendszerrel konform magatartás

5. Jogi önállóság

- vállalkozási kezdeményezések
- saját néven saját számlára

6. Tartós szerződéses kötelezettségi viszony

- hosszú távú együttműködés
- a rendszer átvevőjének jogai és kötelezettségei
- a rendszer átadójának jogai és kötelezettségei
- a díjak szabályozása

Én magam a franchise-t *módszernek* tekintem, mégpedig többféle tekintetben. A franchise lehet:

- *marketing módszer*, ahol a hangsúly azon van, hogy újabb és újabb piacokat hódíthasson meg az átadó;
- *értékesítési módszer*, amennyiben más kereskedelemtechnikai megoldásokhoz képest ez hatékonyabb és/vagy olcsóbb lehet;
- *terjeszkedési módszer*, mivel az átadó pótlólagos tőkebevonása és további kockázatvállalása nélkül bővítheti hálózatát;
- *vállalkozási-vezetési módszer*, amely követelményeiben, működési mechanizmusában, a felelősség-hatáskör kérdésében, a szükséges vezetői képességekben eltér mind az egyéni vállalkozástól, mind a társas magánvállalkozásoktól, mind a nagy hierarchikus-bürokratikus szervezetektől;
- *vállalkozásszervezési (szerveződési) módszer*, amely egy olyan, középtávon megvalósuló komplex folyamat, amelyben gyakran az ötletből kiindulva kell tudatosan és következetesen egy működő és fejlődőképes vállalkozásrendszert felépíteni. Számomra - és véleményem szerint Magyarország számára is - az utóbbi két megfogalmazás kínálja a legizgalmasabb és legreménytelibb megközelítést, ha a megkezdett privatizációs, vállalkozásélénkítési és decentralizációs folyamatokra gondolunk. Ezért a továbbiakban a franchise rendszerek szervezését és működését - hűen tolmácsolva a nemzetközi szakirodalom megállapításait - elsősorban e szemlélet alapján igyekszem bemutatni.

2.1.2 A franchise rendszer, mint szervezet

Egy már működő franchise rendszer (már egyetlen átvevő esetén is franchise rendszerről beszélünk !) felfogható szervezetként is, ha Ladó szervezetre vonatkozó, „legegyszerűbb, de lényegre utaló, szervezés-közelítésű meghatározását” fogadjuk el, mely szerint „ha több ember rendszeresen, szabályozott módon együtt dolgozik valamilyen jelentős feladat közös megoldásán, akkor együttesen szervezetet alkotnak.” (33)

A kétszereplős franchise rendszert azért érdemes szervezetnek tekinteni, mert ahhoz, hogy az átadónak akár csak egyetlen átvevője is legyen, előtte ki kell dolgoznia azt a franchise csomagot, amelynek legfontosabb dokumentumai a kézikönyv és a szerződés, amely alapján

elvileg akárhány átvevővel „szabályozott módon” együtt tud dolgozni „valamilyen jelentős feladat közös megoldásán”, azaz a franchise rendszer stratégiai céljainak megvalósításán.

Ha viszont elfogadjuk, hogy a franchise rendszer szervezetként is felfogható, akkor a franchise rendszerek szervezése egy sajátos szervezetalakítási folyamat. Dobák szerint (4) „a szervezetalakítás nem más, mint a struktúra formális jellemzőinek megváltoztatására irányuló szervezettervezés és a - magatartástudományi, illetve szociálpszichológiai orientáltágú - szervezeti tagok viselkedését, érzelmeit, gondolkodásmódját befolyásoló szervezetfejlesztés együttese”.

Fenti definíció egy már meglévő szervezet alakítására vonatkozik, ezért tekintem én a franchise rendszerek szervezését egy sajátos szervezetalakításnak. A szervezettervezés során tehát nem a struktúra formális jellemzőinek megváltoztatásáról, de kétségtelenül előre megfontolt szándékú, tudatos kialakításáról van szó.

Meg kell határozni:

- a franchise rendszer célját, stratégiáját,
- a részcélokat,
- az átadó és az átvevő feladatait, hatáskörét, felelősségét, a köztük érvényesülő munkamegosztást,
- a folyamatokat, az adminisztráció rendjét,
- az információáramlás rendjét,
- a működési és koordinációs mechanizmusokat.

A franchise átvevők képzése és továbbképzése pedig egy olyan szervezetfejlesztés, amelynek során

- a szakmai (áruismereti) tudás,
- a kereskedelmi ismeretek,
- a vállalkozásmenedzselési, üzemgazdasági ismeretek mellett az átvevők cégfilozófiát,
- eladási pszichológiát,
- kommunikációt, kooperációt,
- önmotivációt is tanulnak, amelyeknek nem kevés magatartástudományi, illetve szociálpszichológiai vonatkozása van.

Fontos megemlíteni továbbá a napjainkban mind külföldön, mind belföldön jellegzetes szervezetalakítási tendenciát, a decentralizációt, amelynek sajátos és jó példája a franchise rendszer működése. Ebből a szempontból figyelemre méltó Poór-Zentai azon megállapítása, miszerint az utóbbi években „az aktív részvételre, a tulajdonosi tudatra építő szervezetek kerülnek előtérbe. Kissé fellengzős kifejezéssel élve, talán a franchise lesz a jövő igazi szervezeti formája.” (49) Ezt alátámasztja, ha arra gondolunk, hogy a franchise rendszer (szervezet) lényegéből adódóan nagyfokú flexibilitással bír, amelynek jellemző mutatói Dobák szerint (4):

- „ a/ Képesség a környezet mennyiségi és minőségi változásainak megfelelő válaszadásra: operatív és/vagy stratégiai és/vagy strukturális válaszadás képessége;
- b/ az alkalmazkodáshoz szükséges döntések meghozatalakor a centralizáció-decentralizáció megfelelő aránya;
- c/ A szervezeti redundancia hatékony kezelése, illetve minimalizálása;
- d/ a szinergia hatások minél erőteljesebb érvényesítése;
- e/ a szervezeti hatékonyság miatt létrejövő általános vállalati és gazdálkodási teljesítmény javulás”.

A franchise rendszerek flexibilitásának igazolásként elég talán a dolgozat elején említett egyik definícióra utalni, mely szerint a franchise-ban erős szinergia hatás érvényesül. Márpedig „szinergia hatások akkor jelentkeznek, amikor a különböző szervezeti egységek (értsd átadó és átvevők **J.I.**) tevékenységét úgy tudjuk összehangolni, hogy az egyes tevékenységek nem egyszerűen csak összegződnek, hanem azt meghaladó hatásossággal kapcsolódnak össze.” (4)

2.2. Egy franchise rendszer kiépítése

A franchise rendszer kiépítése az átadó (tulajdonos) feladata. Ez komoly munkát, befektetést, felelősséget és kitartást igényel az átadótól. Félkész rendszerrel nem szabad elkezdni átvevőket toborozni. A potenciális átadónak ezért először komolyan el kell gondolkodnia a rendszer kiépítéséről.

2.2.1 Döntés a rendszer kiépítéséről

A kérdés általában úgy vetődik fel, hogy van egy már működő vállalkozás, amiből esetleg franchise rendszert lehet kiépíteni. Ritkább az a helyzet, amikor arra történik kísérlet, hogy egy vállalkozás eleve franchise-ban induljon el, de az ilyen próbálkozásokról Mendelsohn, a híres angol franchise tanácsadó, mindenkit óvva int (38).

Működő vállalkozás esetén nem teljesen lényegtelen annak mérete. A „klasszikus” megoldás az, amit az üzleti franchise fogalma takar, tehát amikor egy viszonylag kisméretű vállalkozásból fejlesztjük ki a franchise rendszert. A másik lehetőség, hogy egy nagy hálózat, pontosabban üzletlánc átalakul vagy továbbfejlődik franchise rendszerré. Ebben a részben alapvetően az előbbi szituációból indulok ki, mert a fejlett országokban e megoldás révén terjed a korábban vázolt gyorsassággal a franchise.

Jól kell látni, hogy a franchise nem arra való, hogy valaki gyengélkedő vállalkozását fellendítse! A franchise sikeres vállalkozók (vállalkozások) számára hosszú távon megtérülő lehetőség, illetve módszer. Nézzük, mely szempontokat kell végiggondolni a döntés előtt:

- a/ a vállalkozás értékelése,
- b/ alkalmassága a franchise-ra,
- c/ időszükséglet,
- d/ tőkeszükséglet,
- e/ elhivatottság, képességek.

a/ Objektív módon értékelni kell a vállalkozást és piaci helyzetét. Ebben segíthet az alábbi kérdésleltár (5):

1. A vállalkozás erősségeinek elemzése
 - Melyek az erősségeink?
 - Miért vannak ezek az erősségek?
 - Milyen további képességeink vannak?
 - Milyen erősségeket látnak alkalmazottaink, vevőink, szállítóink, a bankok?
2. Az erősségek értékelése
 - Melyek a legkiemelkedőbb erősségeink?
 - Melyek azok az erősségeink, amelyek hosszú távon a legbiztosabbak?
3. A gyengeségek elemzése

- Melyek a gyengeségeink?
 - Milyen okai vannak a gyengeségeinknek?
 - Hol vannak veszélyforrások?
4. A versenyképesség összehasonlítása
- Kik a legfontosabb versenytársak?
 - Milyen pozitív és negatív különbözőségeink vannak velük szemben?
 - Milyen nehézségei vannak versenytársainknak?
 - Milyen értékesítési rendszerben dolgoznak?
 - Miért sikeresebbek, mint mi, illetve miért nem?
5. Problémaelemzés
- Mely problémák megoldására vagyunk leginkább felkészülve?
 - Milyen különleges tudásunk van?
6. A célkitűzések elemzése
- Milyen célkitűzéseink vannak?
 - Hogyan választottuk ki ezeket a célkitűzéseket?
 - Milyen akadályok állnak a célkitűzések megvalósítása útjában?
7. Az értékesítés elemzése
- Hol vannak a jelenlegi értékesítés erős és gyenge pontjai?
 - Megfelelnek-e partnereink a célkitűzések megvalósításához?

b/ A vállalkozás alapos és objektív vizsgálata még csak arra ad választ, képes-e és érdemes-e a fejlődésre a vállalkozás. Pozitív értékítélet esetén **meg kell vizsgálni, lehetséges-e a vállalkozás franchise rendszerré fejlesztése?** Itt a következő kérdéseket célszerű végiggondolni (5):

1. Hosszú távon biztos piaca van-e a koncepciónak, terméknek, szolgáltatásnak?
2. Bizonyították-e az eddigi eredmények, hogy a vállalkozás átlagon felül sikeres?
3. Van-e a koncepciónak, terméknek, szolgáltatásnak valamilyen jól körülhatárolható verseny előnye?
4. Ismeri-e saját sikertényezőit? Lehet-e ezeket szabványosítani és megsokszorozni?
5. Biztosított-e a vállalkozás szabadalmi (iparjogvédelmi) szempontból?
6. Vannak-e pótlólagos növekedési lehetőségek?
7. Elegendő-e a vezetési és a termelési (szolgáltatási) kapacitás?
8. Elég nagyok-e a piaci lehetőségek és a célkitűzéseink?
9. A nyereségtartalom a versenytársak átlagánál nagyobb-e?

Ha az ilyen és hasonló kérdésekre pozitív a válasz, az azt jelenti, hogy a vállalkozás elvileg franchise rendszerré fejleszthető és az üzletileg is sikeres lehet.

c/ A rendszer kiépítésének időszükséglete

A nyugati tapasztalatok szerint legalább kettő, de esetleg öt év is szükséges ahhoz, hogy egy kipróbált és bevezetett rendszert sikeresen és nyugodt lelkiismerettel lehessen az átvevőknek ajánlani. Az időszükségletre vonatkozóan a német franchise szemináriumon az ún. 3-2-1-es szabály fontosságát hangsúlyozták, azaz legalább 3 saját tulajdonú üzletnek 2 éven keresztül sikeresen kell működnie ahhoz, hogy az első franchise üzletet meg lehessen nyitni. (50)

d/ A rendszer kiépítésének tőkeszükséglete

Noha alapvetően igaz, hogy a franchise a pótlólagos tőkebefektetés nélküli terjeszkedés lehetősége, de a rendszer kiépítésének komoly tőkeszükséglete van, amit az átadónak saját forrásból vagy hitelből kell biztosítani. Ezt a befektetett tőkét későbbi franchise átvevőitől a

különböző díjak formájában kapja vissza. A tőkebefektetés nagyságát az alábbi feladatok határozzák meg:

- ki kell alakítani (és működtetni kell) egy szervezetet vagy team-et a fejlesztésre;
- külső szakértőket kell bevonni;
- ki kell dolgozni és kivonatos formában el kell készíteni az írásos dokumentumokat (kézikönyv, mintaszerződés, bemutatkozó és reklámanyagok);
- rendezni kell a szükséges jogtalmi kérdéseket;
- finanszírozni kell a pilóta üzem (kísérleti üzem) működését;
- esetleg az első átvevőket részben saját forrásból kell finanszírozni.

Egy átlagos rendszer kiépítésének és beindításának tőkeszükségletét Angliában több százezer fontra (49), Németországban 1-1,5 millió márkára (50) becsülik.

e/ A rendszer kiépítése elhivatottságot, elszántságot, következetességet, kitartást, menedzselési képességeket igényel.

Még ha be is von a tulajdonos vagy kifejlesztő külső szakértőt, neki magának is világosan látnia kell a célt, amit el akar érni, és ezt is tudnia kell, hogy azt csak nagy kitartással és következetességgel lehet megvalósítani. Az, aki egy franchise rendszer kiépítésére és irányítására vállalkozik, a továbbiakban nem tud majd addigi alaptevékenységével foglalkozni (pl. eladás vagy a szolgáltatás végzése), hanem a szervezés, a menedzselés, a személyi ügyek, az oktatás, stb. köti le ideje jelentős részét. Ez alapvető változást hozhat addigi tevékenységében.

2.2.2 A franchise koncepció

A franchise koncepció az első összefoglalása az elképzelt franchise rendszernek. Elsősorban a rendszer működésének belső elemeire, a partnerek egymás közötti viszonyára vonatkozik. Fontosabb elemei:

- a rendszer és különleges ismertetőjegyeinek leírása;
- a franchise átadó céljainak bemutatása;
- az elképzelt franchise átvevők céljainak leírása;
- a franchise-ban megvalósítandó üzlet vagy szolgáltatás részletes leírása;
- az ideális franchise átvevővel kapcsolatos követelmények meghatározása és bemutatása;
- az átadó szolgáltatásai;
- az átvevő szolgáltatásai.

2.2.3 A marketing koncepció

Míg a franchise koncepció a belső viszonyokat tisztázza, a marketing koncepció a külső, harmadik féllel szembeni célokat, viszonyokat rögzíti. A marketing koncepció a vállalkozásfilozófia összefoglalása, ez határozza meg a rendszer megjelenését és tevékenységét a piacon. A marketing koncepció képezi a franchise csomag alapját.

Fontosabb elemei:

- a beszerzési és választék politika;
- az értékesítési és árpolitika;
- a reklám- és propaganda politika;
- a telephely kiválasztás alapelvei;
- az elosztás, szállítás alapelvei.

2.2.4 A franchise csomag

A franchise csomag az átadó terméke, amelyet meghatározott feltételek mellett bizonyos időre „bérebe ad” az átvevőnek. Mint a Német Franchise Szövetség definíciójában szerepel, a franchise csomag részei „a beszerzési, értékesítési és szervezési koncepció, a védettségi jogok használata, a franchise átvevők kiképzése, és a franchise átadók kötelezettségvállalása, amely szerint a franchise átvevőket aktívan és folyamatosan támogatja, és a koncepciót állandóan továbbfejleszti.” A franchise csomag tulajdonképpen az adott franchise „rendszerfejlesztési dokumentációja” (49), amely tartalmazza a rendszer működéséhez szükséges valamennyi információt, eszközt, tapasztalatot, know-how-t. A franchise csomagnak nem kell feltétlenül külön írott formában is megjelennie (sok részlete, mint például az üzletvezetéshez szükséges mindennapos gyakorlati tanácsok, úgy sem sorolhatók fel teljességgel), de legfontosabb elemeit a franchise kézikönyvnek és a franchise szerződésnek tartalmaznia kell. További fontos részleteit a franchise átadó jó, ha magának rendszerezetten rögzíti.

A franchise csomag Boehm ábrája (2) alapján a következőket tartalmazza (lásd a következő lapon):

1. A franchise átvevő keresésének, kiválasztásának, ösztönzésének, képzésének és továbbképzésének elemeit és módszereit.
2. Az egyes franchise üzletek (vagy szolgáltató egységek) telephely kiválasztásának, berendezésének, felszerelésének legfontosabb szabályait, a személyzetre vonatkozó előírásokat.
3. Az üzlet vezetésére, működtetésére vonatkozó szabályokat, előírásokat és módszereket.
4. A hirdetéssel, a reklámmal és a propaganda tevékenységgel kapcsolatos elveket és szabályokat.
5. A pénzügyi elszámolásokra és a gazdasági eredmények értékelésére vonatkozó eljárásokat, előírásokat és követelményeket.
6. A rendszer vezetési-irányítási és működési mechanizmusait.
7. A rendszer védelmére alkalmazott jogi megoldásokat.

2.2.5 A pilóta üzem megszervezése

A pilóta üzem a rendszer tesztelését szolgálja, lehet kísérleti üzemnek is nevezni. A pilóta üzem egyfelől kötelezettség, másfelől az átadó jól felfogott érdekét szolgálja. Az Európai Franchise Magatartási Kódex követelményként említi, hogy csak „kipróbált üzleti technikát”, és „ilyen módon más üzletből nyert tapasztalatokat” szabad a franchise átadónak eladásra kínálnia. De könnyen belátható az is, hogy eladásra kínált franchise csomagnál nem elégséges, ha csupán elméletben van kifejlesztve. A pilóta üzem olyan gyakorlati információkat és segítséget nyújt, amelyekkel tökéletesíthető a franchise csomag, illetve a franchise átvevő számára készülő franchise kézikönyv elkészítéséhez számos hasznos gyakorlati tapasztalattal szolgál.

A nyugati szakirodalom szerint (38, 51) egyetlen pilóta üzem nem is igazán meggyőző. Az átvevők, illetve a finanszírozó bankok számára fontos lehet annak bizonyítása, hogy a franchise csomag valóban rendszerként üzemel, elemei szabványosítottan működnek, a franchise sikere nem egy konkrét helyhez vagy szituációhoz kötődik.

A pilóta üzem beindítása és működése nem kell, hogy különbözzön egy hagyományos üzlet elindításától, de fontos annak figyelembevétele, hogy célja a rendszer tesztelése, a tapasztalatok, a know-how megsokszorozási lehetőségének szabványosítása. A pilóta üzem működésének az alábbi funkciókat kell kielégítenie (51):

- a telephely megválasztás kritériumainak vizsgálata,
 - az üzlet külső, belső kialakításának, berendezésének tesztelése (raktározás, bútorok, berendezések kialakítása, elrendezése, színek harmóniája, dekoráció, cégtábla, kirakat),
 - értékesítési alapelvek kipróbálása (választék tesztelés, értékesítési módszerek, vevőszolgálat, tanácsadás),
 - beszerzés, szállítás bejáratása (árrendelés, adminisztráció, szállítás ütemezés, minőségi követelmények),
 - személyi kérdések rögzítése (létszám igény és összetétel, betanítási program összeállítása, tapasztalatok gyűjtése),
 - hirdetés, akciók szervezése, piacfigyelés módszereinek tisztázása,
 - üzemgazdasági és gazdálkodási rend kialakítása (üzleti terv készítése, forgalom és költségtervezés, könyvvizetés, pénzügyek, számítástechnika alkalmazása, kötelező jelentések, statisztikák, adminisztráció),
 - a pilóta üzemnek, mint betanítási központnak és mintaüzemnek a kialakítása (további átvevők, bankok, partnerek részére).
- A pilóta üzem tehát arra hivatott, hogy gyakorlati eredményekkel alátámassza és bizonyítsa a rendszer működőképességét, nyereségességét és sikerét.

2.2.6 A franchise kézikönyv

A franchise kézikönyv a rendszer „bibliája”, amely a franchise átvevő számára készül. Célja, hogy a franchise koncepcióval összhangban rögzítsen minden olyan a rendszerre vonatkozó információt, tanácsot, előírást, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a franchise átvevő vállalkozását a franchise szerződésben rögzített kötelezettségeinek megfelelően vezetni és működtetni tudja. A kézikönyv összeállítása nagy felelősséget ró a franchise átadóra. Tartalmaznia kell minden fontosnak ítélt részletet, ezeket a gyakorlati munka során jól kezelhető formában, valóban kézikönyv-szerű szerkezetben kell rögzíteni. A kézikönyv tartalmazza a franchise átadó know-how-ját, ami jogilag védett, és egyéb üzleti titkokat is, ezért a kézikönyv átadása bárkinek csak jogi felelősségvállalás mellett történhet. A kézikönyvben leírtaktól eltérnie az átvevőnek nem szabad, ezért abban „kőbe véssett” dolgoknak kell szerepelnie. Az átadó a franchise csomag részeként azonban a rendszer állandó továbbfejlesztésére is kötelezettséget vállal. Ennek eredményeiről az átvevőket megfelelő formában tájékoztatni kell, és a változásokat a kézikönyvön is rendszeresen át kell vezetni. A módosítások azonban nem lehetnek mindennaposak, mert ez lehetetlenné teszi az átvevő munkáját. A kézikönyv terjedelme, tartalma, szerkezete nagymértékben függ a rendszer jellegétől, nagyságától, tevékenységi körétől. Egy kézikönyv Boehm alapján általában a következő kérdésekkel foglalkozik (2):

A franchise kézikönyv felépítése

1. Bevezető
 - A kézikönyv célja
 - Felépítése
 - Kezelésének módja
2. Kiinduló helyzet
 - Piaci helyzet
 - Lehetőségek

- Versenyhelyzet
- Piaci pozíciók
- Piackutatási eredmények
- 3. Stratégia
 - Jövőkép
 - Piaci célok
 - Sikertényezők
 - Marketingkonceptió
 - Stratégia
 - Siker feltételei
- 4. Franchise koncepció
 - A franchise lényege
 - Rendszer struktúra
 - Funkciómegosztás
 - Eszközök
 - Eljárások
- 5. Rendszer központja
 - Címek, adatok
 - Szervezeti felépítés
 - Partnerek neve
 - Funkciók
- 6. Vállalkozás típusa
 - Telepítési követelmények
 - Területi igény
 - Telepítése koncepció
 - Berendezés
 - Vevőtájékoztató
 - Kiépítés fázisai
- 7. Céggép (Corporate identity)
 - Filozófia
 - Név
 - Szlogen
 - Külső megjelenési kép
 - Belső megjelenési kép
 - Jellegzetes jelképek
 - Üzleti dokumentumok
- 8. Hirdetés
 - Célcsoport
 - Propaganda
 - Hirdetési koncepció
 - Médiaterv
 - Értékesítési terv
- 9. Eladás
 - Piaci szegmensek
 - Szezonáltság
 - Értékesítési technika
 - Indokok
 - Kommunikáció
 - Csomagolás
 - Magatartás

- Jellegzetes problémák
 - Vevőkapcsolat
 - Hitelkártya-használat
10. Áruellátás
- Szállítók
 - Keresztszerződések
 - Minták
 - Szállítások
 - Központi szabályozás
 - Szállítási feltételek
 - Fizetési feltételek
 - Kiszállítási formák
 - Reklamáció
11. Szolgáltatás jellemzői
- Lényeges jellemzők
 - Kiegészítő szolgáltatások
 - Szezonális súlypontok
 - Árpolitika
12. Beszerzés
- Berendezés
 - Gépek
 - Hirdetési anyagok
 - Anyagok
 - Biztosítás
 - Szolgáltatás
13. A franchise átadó szolgáltatásai
- Telepítés
 - Alapítás
 - Üzemindítás
 - Alapképzés
 - Továbbképzés
 - Hirdetés
 - Értékesítés
 - Információs szolgálat
 - Tanácsadás
 - Könyvelési szolgálat
 - Szakmai tapasztalatsere
 - Információs rendszer
14. Logisztika
- Rendelési elv
 - Minimális készletszint
 - Készletgazdálkodás
 - Raktári adatrögzítés
 - Árazás
 - Raktári elhelyezés
15. Szervezet
- Felépítés
 - Személyzet
 - Igények
 - Kiválasztási eljárás

- Folyamatszervezés
 - Munkaköri leírás
 - Bizonylatok
16. Controlling
- Könyvvizetés
 - Teljesítményadatok
 - Statisztika
 - Üzemösszehasonlítás
17. Rendszerfejlesztés
- Helyszín
 - Partnerek listája

A kézikönyvet célszerű a pilóta üzem beindítása előtt megírni, az ottani tapasztalatok alapján kiegészíteni, illetve átírni.

2.2.7 A franchise rendszer szervezeti felépítése

Mint arról korábban szó esett, a rendszer fejlesztése, kiépítése és működtetése komoly ráfordítást igényel mind anyagi, mind szellemi szempontból. Célszerű ezért, ha a leendő franchise átadó már az elején csapatot szervez maga köré, amely segítségére lehet a rendszer kiépítésében és működtetésében. Mint emlékszünk rá, abból indultunk ki, hogy egy viszonylag kisebb méretű vállalkozás franchise rendszerré fejlesztésén keresztül vizsgáljuk a franchise rendszerek szervezését. A vállalkozónak, tulajdonosnak tehát megmarad a saját üzlete (vállalkozása) is, miközben elkezd foglalkozni a rendszer kiépítésével. A munka során és majd a folyamatos működés során is különböző szakértelemre lesz szüksége, vagy folyamatosan vagy több-kevesebb rendszerességgel. A szükséges „szervezet” természetesen nagyban függ a rendszer nagyságától, illetve a tervezett növekedési ütemtől. Elképzelhető, hogy a rendszer sokáig elműködik családi vállalkozásként, de lehet, hogy komoly szervezetre lesz szüksége. Gondoljunk csak arra, hogy a McDonald's-nak saját Hamburger egyeteme van, illetve a Szovjetunióban saját üzemeiket építettek az alapanyagok biztosítása érdekében (7, 20, 35).

Mérettől függetlenül jól körülhatárolhatók azok a funkciók és külső kapcsolatok, amelyek egy franchise rendszert jellemeznek. (6. ábra) A saját „szervezet” kezdetben lehet maga a tulajdonos is, de hamarosan szüksége lehet rá, hogy az egyes funkcióknak saját felelősei legyenek (családtagok, alkalmazottak). Az első, amiről le kell mondania, a saját üzlet tényleges operatív irányítása, vagy a saját maga által végzett szolgáltatási tevékenység. Elképzelhető, hogy a rendszer növekedése miatt a külső tanácsadók helyett (vagy mellett) saját alkalmazottakat is fel kell vennie (pl. marketing, jogi munka, oktatás). Az alkalmazottak mindegyikének tisztában kell lennie a franchise és a konkrét rendszer lényegével (ezek az ismeretek megszerezhetők a korábban említett tanfolyamokon, illetve házi-képzés során). Sok átvevő esetén a hálózati munka operatív irányítása, a rendszeres kapcsolattartás szintén külön embert igényelhet, de a franchise átadónak nem szabad elfelejtkezni az átvevővel való rendszeres és személyes kapcsolattartás fontosságáról.

2.2.8 A franchise átadó finanszírozása

A franchise ugyan valóban az egyik legolcsóbb terjeszkedési módszer, mégis komoly tőkebefektetést igényel. Mint emlékszünk rá, Angliában több százezer fontra, Németországban 1-1,5 millió márkára becsülik egy átlagos rendszer fejlesztésének és

elindításának költségeit. A finanszírozás felmerül tehát egyfelől úgy, hogyan lehet a franchise átadónak a rendszer kiépítéséhez szükséges pénzügyi forrásokat biztosítani, másfelől úgy, hogy ezeknek a befektetéseknek természetesen meg is kell térülniük és a továbbiakban hasznot is kell hajtaniuk a franchise átadó számára. Ezen utóbbi célokat szolgálják a franchise átvevő által fizetett díjak és ellenértékek.

2.2.8.1. A franchise átadó bevételi forrásai

A franchise átvevő franchise díjakat fizet az átadónak, illetve a számlázott szállítások vagy szolgáltatások ellenértékét fizeti. A Franchise díjak:

- a belépési díj (licencdíj),
- a royalty
- a reklám-hozzájárulás.

a/ belépési díj

A belépési díj a franchise szerződés megkötésekor esedékes. Nagysága rendszerenként nagyon különböző. Függs a rendszer nagyságától, bevezettségétől, a kiépítés költségeitől, a vállalkozás filozófiájától. Elméletileg az a célja, hogy a franchise átvevő a belépési díjjal járuljon hozzá:

- a rendszer kiépítésének költségeihez,
- a franchise kézikönyv költségeihez,
- az addigi marketing költségekhez,
- a saját kiképzésének költségeihez,
- az elindulásával kapcsolatos tanácsadási, berendezési költségekhez (telephely-kiválasztás, belső kialakítás, berendezés, készlet-összeállítás, induló reklámanyagok, stb.).

A belépési díj egy része, mint licencdíj felfogható a márkanév, védjegy, szlogenek, stb. ideiglenes átadásáért fizetett használati vagy bérleti díjnak is.

Van olyan rendszer, amely nem kér belépési díjat, de van olyan is, amelynél a belépési díj 200.000 márka (41), vagy 200.000 font (49) is lehet.

b/ royalty

Az üzlet eredménye után fizetendő folyamatos díj. Általában a forgalom, a bruttó árbevétel meghatározott százaléka. Funkciója a franchise rendszer folyamatos működéséhez szükséges költségekhez történő hozzájárulás, illetve itt kell jelentkeznie a franchise átadó hasznának is. Mértéke általában a bruttó árbevétel 1-5%-a, de van olyan rendszer is, amely csak a belépési díjat kéri, és royalty-t nem, illetve olyan, amelynél a royalty éves fix összegben van megállapítva (41).

c/ reklám-hozzájárulás

Célja, hogy a franchise átadó olyan nagy területre kiterjedő (pl. országos), illetve olyan magas színvonalú reklámot legyen képes finanszírozni, amelyet saját forrásaiból nem maga, sem átvevői egyenként nem tudnának megfizetni. Az ilyen reklámtevékenység nagy mértékben megnöveli a marketing—munka hatékonyságát, illetve nem köti le az átvevő idejét, energiáját. Egyes rendszerek nem kérnek reklám-hozzájárulást, másoknál szintén fix összeg, megint másoknál szintén a bruttó forgalom 1-5%-a.

d/ a szállítások vagy szolgáltatások ellenértéke

Elképzelhető, hogy a franchise átadó árut (pl. nagykereskedő), anyagot, saját előállítású terméket, eszközt, berendezést szállít átvevőjének. Ilyenkor természetesen a normál kiskereskedelmi árnál olcsóbban, de esetleg némi saját haszonnal számlázza ezeket, így megosztóznak az árresen. Előfordul továbbá, hogy az átadó szolgáltatásokat végez az átvevőnek (pl. javítás, bérbeadás, lízing, pénzügyi-számviteli szolgáltatások, stb.), amelyeket természetesen szintén saját haszonnal számláz.

Mint arra már utaltam, a franchise nem a gyors meggazdagodás eszköze. Nem szabad az átvevőket a belépési díjjal „megfejni”. **Az Európai Franchise Magatartási Kódex (8)** szerint a franchise díjnak méltányosnak kell lenniük, tükrözniük kell a rendszer tényleges piaci értékét, illetve nyereségtermelő képességét.

A díjak megállapítására nincs recept, egyedileg kell megtervezni azokat. **Mendelsohn** erről a következőket írja (39): „Az átadó szempontjából a franchise díjak képezik az ő bruttó jövedelmét, amelyeknek fedeznie kell a beruházási költségeket, továbbá a profitot, ami részben a befektetett tőke megtérülése. A franchise átvevő szempontjából nézve a dolgot: ő pénzt vár el, és nem azt, hogy bevételeinek túl nagy szeletét vigye el az átadó.

A díjtételek megállapítása érdekében a franchise átadó végezzen pénzügyi tervszámításokat, számítsa ki, milyen bevételekre van szüksége a megfelelő szintű összbevételhez. Ezek a számítások egy reálisnak látszó növekedési ütemen alapuljanak. A tervezés során úgy érdemes számolni, hogy első évek veszteségesek lesznek, és 3-5 év múlva kezd el a rendszer növekvő ütemben nyereséget termelni. A számítások arra is vezethetnek, hogy az átvevő franchise díjakkal csökkentett bevétele olyan alacsony szintre süllyed, amikor már az ő nyeresége lesz irreálisan kicsi. Ekkor még az is kiderülhet, hogy a franchise szóba sem jöhet.

A franchise jogossága csak akkor igazolható, ha az átvevő tevékenységéből és árbevételében az átadónak is méltányos mértékű haszna származik, és marad elegendő pénze ahhoz, hogy saját befektetése is megtérüljön, ő maga is kielégítő színvonalon tudjon élni, és alkalmazottait is megfelelő szinten tudja fizetni. A franchise átadó tervezzen úgy, hogy bevételeinek nagy részét majd a folyamatos díjak teszik ki, amit a forgalom után kap, ami viszont azon múlik, mennyire ügyes az átvevő üzletvitele. A belépési díj legyen viszonylag alacsony, tekintsek inkább egyfajta tagdíjnak.”

Ebből is látható, hogy a franchise díjak megfelelő megállapítása a rendszer kialakításon belül az egyik legnehezebb és legfontosabb kérdés.

2.2.8.2. A rendszer kiépítésének finanszírozása

A rendszer fejlesztésének finanszírozása szintén a franchise átadó dolga és kockázata. A rendszer kialakításának és kipróbálásának időszakában nagyrészt olyan fix költségek merülnek fel, amelyek függetlenek az átvevők későbbi számától, ráadásul ezen „beruházások” nem kis része olyan költség, amely nem is aktiválódik vagyonnövekményként.

A finanszírozás lehetősége és kérdése országonként másként vetődik fel, hiszen függ a vállalkozói réteg nagyságától és erősségétől, a piacgazdaság fejlettségétől, a kormány vállalkozásélénkítési politikájától, a bankok hitelezési gyakorlatától.

A finanszírozás problémáit a német gyakorlat alapján, **Lang** (34) és **Skaupy** (51) nyomán mutatom be.

A finanszírozási költségek általában nem egyszerre, hanem a fejlesztési időszak alatt elosztva jelennek meg. Célszerű ezeket előre számba venni és ütemezni. A német tapasztalatok alapján a pénzügyi tervezésnél a legnagyobb probléma, hogy a leendő franchise átadók többsége

jelentősen alultervezi a tőkeszükségletet, a folyamatok több időt igényelnek, mint tervezik, és így a pénzek visszacsorgása is később kezdődik meg.

A fejlesztési időszak finanszírozási szempontból két fázisra osztható:

- koncepcionális és próbafázis,
- megsokszorozási fázis.

A *koncepcionális és próbafázisban* a finanszírozás sokkal nehezebb, ugyanis a bankok erre az időszakra nem szívesen hiteleznek. A hitel jelentős része olyan költség, amely nem jelenik meg vagyontárgyként, nincs elegendő fedezet, bizonytalanok a koncepció üzleti sikerességében. A leendő franchise átadók - már működő vállalkozók - még saját bankjuknál is csak a pilóta üzem sikeres működése alapján számíthatnak hitelre. Marad tehát a saját finanszírozás lehetősége, vagy a „magán”-kölcson. A franchise-nak ebben a fázisában nem javasolják a gazdasági társaság alapítását (legalábbis nem a tőkeszükséglet biztosítására - családi társaság alapításának lehet és van is gazdasági értelme), mert úgy vélik, az átadó túl nagy árat fizethet, ha ilyen módon keres üzlettársat. A koncepciót, a fejlesztést, a részleteket mind meg kell vitatni a társsal, meggyőzése rengeteg időt vihet el, a kompromisszumok miatt gyengülhet a koncepció, ráadásul később még a nyereséget is meg kell osztani.

Mivel a franchise hosszú távon térül meg, a kockázati, illetve a működő tőke kezdeti időszakban el is kerüli a fejlesztés alatt lévő rendszert.

A javasolt lehetőségek:

- Saját külső finanszírozás. Mivel már működő vállalkozásról van szó, elképzelhető, hogy van olyan magán-, illetve mobil vagyona, amellyel el lehet kezdeni a fejlesztést.
- Belső finanszírozás. Itt elsősorban a már működő üzletek árbevétele jöhet szóba, beleértve a pilóta üzem árbevételeit is.
- Magánkölcsonok. Üzleti partnerek, jelenlegi szállítók, vagy majdani áru-gép-berendezés szállító cégek kaphatók leginkább a finanszírozásra saját jövőbeni megrendeléseik reményében.

A *megsokszorozási fázis* lényegében akkor kezdődik, amikor a pilóta üzem már bizonyította a rendszerrel kapcsolatos elvárásokat, elkészültek a szükséges dokumentációk, és elkezdődik az átvevők keresése, kiválasztása.

Ebben az időszakban már lényegesen megnőnek a franchise átadó finanszírozási lehetőségei, és elsősorban a külső (hitelezési) források dominálnak:

- bankhitel,
- már befolyó belépési díjak,
- esetleg már fizetett royalty-k,
- szállítási hitelezések,
- befektető társaságok, bankok, intézményi befektetők, hitelgarancia biztosítók forrásai,
- a franchise átvevők befektetési ajánlatai,
- az üzletági vertikum befektetési ajánlatai,
- kockázati tőke,
- szabad tőkepiac.

Komoly franchise rendszerek részvénykibocsátásra is vállalkozhatnak, az igazi „nagyok” pedig előbb-utóbb a tőzsdén is megjelennek.

2.2.9 Az átvevő elemzése és kiválasztása

Minden franchise átadónak kell, hogy legyen egy elképzelt, ideális franchise átvevője. A nemzetközi szakirodalom szerint sok átadónak származik később problémája abból, hogy gyorsan akarja terjeszteni rendszerét, ezért enged az ideálból. „A franchise átadónak sokkal több problémája támad az első tíz átvevővel, mint azokkal, akik később csatlakoztak a rendszerhez.” (39)

Németországban, ha egy átadó évente 6–8 átvevőt tud találni, az már átlagon felülinek tekinthető. 60 német franchise átadó körében 1988-ban végzett felmérés alapján (50)

100-nál több	új átvevője egy év alatt	4	átadónak volt.
20–100 közötti	- " -	6	átadónak volt.
10–20 közötti	- " -	6	átadónak volt.
5–10 közötti	- " -	9	átadónak volt.
5 vagy kevesebb	- " -	37	átadónak volt.

Az angliai gyakorlat szerint „100 próbálkozásból 80 sohasem jut túl az első kapcsolatfelvételen, további 10 személyes okok miatt hiúsul meg, talán, ha 10 értékes találkozás és beszélgetés folyik le, s végül kettő-három lesz alkalmas arra, hogy szerződést lehessen kötni.” (39)

Németországban a McDonald's-nak évente 1200 jelentkezője van, ebből 300-an írják alá a feltételek részletes ismeretében a szándéknyilatkozatot, kb. 60 felel meg a tesztek és interjúk alapján a követelményeknek, végül jó, ha 6 üzem elindul egy év alatt. Jellemző, hogy aki például a McDonald's-nál a várható jövedelem iránt érdeklődik, rögtön kiesik. (50)

Mint emlékszünk rá, egyes rendszereknél nem szükséges semmiféle szakmai előismeret, máshol a rendszer jellegéből adódóan természetes követelmény a mesterlevél (pl. fodrászat, asztalosszakták). Egyformán fontosak azonban általában a személyiségjegyek. A leendő átvevőnek általában a következő tulajdonságokkal kell rendelkeznie (2):

- törekvő,
- elhivatott,
- kockázatvállaló,
- kapcsolatteremtő,
- nyílt,
- fejlődőképes,
- nagyvonalú,
- kompromisszumképes,
- nem túl aggályos.

Mendelsohn (39) viszont arra említ példát, kiket nem tanácsos átvevőnek választani:

- aki szívesen lenne ugyan átvevő, de az átadó elvárásainak egyik-másik pontját vitatja;
- nem jó, ha az átvevő túl gazdag, és a rendszerhez való csatlakozás nem jelent számára valós anyagi kockázatot, mert a bukástól való félelem hiánya arra vezethet, hogy nem foglalkozik az üzletben jelentkező problémákkal, aminek később az egész rendszer láthatja kárát;
- nem jó, ha az átvevő gazdaságilag erősebb az átadójánál, mert viták esetén félelmetes ellenfél lehet, ezért nem célszerű nagyvállalatokat partnernek választani. (Ez természetesen az üzleti franchise-ra lehet igaz, a márka- vagy védjegyhasználati franchise esetén pl. szállodáknál, üdítőitaloknál a nagyvállalat is lehet jó átvevő. **J. I.**)

Az átvevő keresése és kiválasztása tehát komoly átgondoltságot és céltudatosságot igényel, amelybe esetleg célszerű szakembereket (pszichológusokat) is bevonni.

Az átvevő képzése egy átlagos rendszernél 1-2 hónapot igényel, ez alatt

- általános vállalkozási,
- rendszerspecifikus,
- és szociálpszichológiai ismereteket kap.

2.2.10 A franchise szerződés

A franchise szerződés a rendszer „alkotmánya”, a franchise koncepció, a franchise csomag tükörképe. A szerződések rendszerenként jelentősen különbözhetnek ugyan, de egy rendszeren belül értelemszerűen minden átvevővel alapvetően egyforma szerződést kell kötni. Az **Európai Franchise Magatartási Kódex** a franchise szerződésekkel kapcsolatosan általános irányelveket fogalmazott meg (8, 12):

- a/ A franchise szerződésnek tükröznie kell a franchise hálózat tagjainak érdekeit. Védenie kell a franchise átadó ipari és egyéb jogait, a franchise rendszer egységességét és külső megjelenését.
 - Minden szerződést és a franchise viszonyal összefüggésben álló egyéb megállapodást annak az országnak a hivatalos nyelvén kell megfogalmazni, ahol a franchise átvevő telephelye van, és aláírás után azonnal kézbesíteni kell a franchise átvevő részére.
 - A franchise szerződésnek betű szerint és szellemében is meg kell felelnie az adott ország nemzeti törvényeinek, az Európai Gazdasági Közösség jogszabályainak, valamint a magatartási kódex előírásainak.
- b/ A franchise szerződésnek tisztességes és egyértelmű módon meg kell határoznia a felek köteleességét és felelősségét, valamint a szerződéses viszony minden egyéb anyagi feltételét.
- c/ A franchise szerződés alapelemei:
 - A franchise átadó jogai
 - A franchise átvevő jogai
 - Azok a meghatározások, amelyek a franchise átadó rendszeréhez tartozó tipikus megjelölések, rendszernevek, árumegjelölés, márkanevek, cégtábla, jelszó és egyéb azonosító jelek használatára vonatkoznak.
 - Azok az áruk és/vagy szolgáltatások, amelyeket a franchise átvevő rendelkezésére kell bocsátani.
 - A franchise átadó kötelezettségei, ilyenek lehetnek például:
 - + Üzemgazdasági tanácsok, például telephely értékelése, gazdaságossági számítás, választék meghatározása
 - + A márkanev, a védjegy és egyéb védett jogok használatának átengedése
 - + A rendszerspecifikus know-how átadása kiképzéssel és továbbképzéssel
 - + Reklám, a forgalom fellendítése, PR (public relations)
 - + Üzlettervezés és berendezés
 - + Központi beszerzés, illetve beszerzési források ismertetése
 - + Tapasztalat- és ötletcsere
 - + Területvédelem garantálása

- + Eredményellenőrzés és üzemek összehasonlítása
- A franchise átvevő kötelezettségei, ilyenek lehetnek például:
 - + Meghatározott áruk beszerzési kötelezettsége a franchise átadótól vagy előírt harmadiktól
 - + A franchise átadó ellenőrzéseinek és irányítási jogának elfogadása
 - + Kötelezettség egy meghatározott üzlet berendezésére és vezetésére
 - + Előre megadott üzleti terjedelem kiépítése
 - + Részvétel a franchise átadó oktatási és továbbképzés kurzusain
 - + Üzleti titkok továbbadásának tilalma
- A franchise átvevő fizetési kötelezettségei
- A franchise átadó joga, hogy a franchise rendszert új, vagy megváltozott viszonyokhoz igazítsa
- A szerződés időtartama, amelyhez olyan határidőt kell szabni, hogy a franchise átvevő amortizálni tudja induló beruházását
- A szerződés meghosszabbításának feltételei
- Azok a feltételek, amelyek szerint a franchise átvevő a franchise üzletet eladhatja vagy átadhatja, illetve a franchise átadó lehetséges elővásárlási joga
- A szerződés befejezésére vonatkozó szabályozások
- A franchise átadó anyagi és szellemi tulajdonainak vagy más tulajdonos ilyen tulajdonainak azonnali visszaadására vonatkozó előírások a szerződés lejártja után.

Az alapszerződésen kívül elképzelhető, hogy az együttműködéshez különböző mellékszerződések is kapcsolódhatnak. Ezek lehetnek:

- bérleti szerződés
- lízing szerződés
- kölcsön szerződés
- általános üzleti szolgáltatások nyújtása
- szállítási szerződés
- társasági szerződés
- szolgáltatási szerződés.

A franchise szerződéseket célszerű a franchise-ra szakosodott jogással, ügyvéddel elkészíttetni. A franchise-t széles körűen alkalmazó országokban általában ők végzik az ún. franchise tanácsadások jelentős részét is.

2.2.11 Rendszermenedzselés

Az eddigiek talán alátámasztották, hogy egy franchise rendszer kiépítésére vonatkozó döntés megváltoztatja a vállalkozó addigi életét, sokkal több mindenre és nagyobb léptékekben kell gondolkodnia. A vezetés-menedzselés nem öröklődő, de megtanulható dolog.

A német tapasztalatok alapján az ottani franchise átadók a kiépítés és menedzselés során általában az alábbi tipikus hibákat szokták elkövetni (50):

- alábecsülik a franchise problémáját, azt hiszik, gyorsan és könnyen, egyedül meg tudják csinálni;
- túl alacsonyan tervezik a fejlesztési költségeket;
- amatőr módon végzik el a rendszerfejlesztést;
- túlságosan lerövidítik a pilóta üzem(ek) kísérleti időszakát;
- kompromisszumot kötnek az átvevő kiválasztásakor;
- nem kielégítő a képzés;

- kevés a franchise átvevőnek nyújtott folyamatos tanácsadás;
- nem veszik észre időben, vagy nem veszik tudomásul átvevőik motivációs változásait;
- túlságosan hisznek a szerződés erejében.

A Német Franchise Szövetség franchise szemináriumán kapott benyomások és ötletek alapján vázlatosan megpróbálom összefoglalni, melyek azok a szempontok, amelyekre egy leendő franchise átadónak már a franchise rendszer szervezésére és működtetésére való felkészülés során előzetesen, a menedzselés során pedig állandóan gondolni, illetve figyelni kell:

1. Kezdjük a franchise információs források feltérképezésével!
2. A franchise szövetség társ a vállalkozásban!
3. A rendszer menedzselése már az ötlet végiggondolásánál kezdődik!
4. A rendszer menedzselése a próbafázis alatt meghatározza a rendszer jövőjét és sikerét!
5. A márka- és védjegyek jó megválasztása és gyors levédése fél siker!
6. A hatósági és hivatali kapcsolatok a rendszer hasznára válnak!
7. A kézikönyv a rendszer „bibliája”!
8. A saját szervezet az átadó tehermentesítését szolgálja!
9. A jó külső tanácsadók bevonása nem kidobott pénz!
10. Az elektronikus pénztárgép és a számítógép nem divat, hanem segédeszköz!
11. A marketing koncepció következetes megvalósítása a franchise lelke!
12. A jó kapcsolat a sajtóval minden más reklámnál többet ér!
13. A belső kommunikációs hálózatnak az összetartozás érzését és a szinergiahatást kell erősítenie!
14. A franchise menedzselés - pszichológiai menedzselés!
15. A vezérelv: szavahihetőség és bizalom!
16. Kell egy szlogen a cégfilozófiára: ezek vagyunk MI!
17. A jó franchise átvevő és alkalmazott olyan, mint tú a szénakazalban!
18. Az átadó az átvevő mecénása!
19. A folyamatos képzés a tudás anyja!
20. Néha még egy átvevőt is ösztönözni kell...
21. Nem baj, ha az átvevőnek is vannak tanácsadói...
22. A corporate identity mindenek előtt!

2.3. Önállóan, de nem egyedül - az átvevő dilemmái

Franchise átvevővé nem véletlenül lesz az ember. Lehet, hogy soha korábban nem hallott a franchise-ról, lehet, hogy egy átvevőket kereső hirdetést olvasott, lehet, hogy hétfélig programként meglátogatta a franchise show-t, esetleg „beleszeretett” egy cégbe és úgy döntött, ott akar dolgozni, vagy csak éppen pillanatnyi helyzetével elégedetlen, és új életet akar kezdeni.

Először is el kell döntenie, alkalmasnak találja-e magát az ember arra, hogy franchise átvevő legyen, majd meg kell találni a legjobb rendszert, és nem utolsósorban a tőkét is elő kell teremteni.

2.3.1 A franchise forma választása

Vállalkozni többféleképpen lehet. Lehet egyedül, társakkal, önállóan, vagy önállóan - de nem egyedül. A franchise „félúton van az önálló vállalkozás és az alkalmazotti státusz között”. A túl erős egyéniségű, egyedi megoldásokat kedvelő ember nem alkalmas franchise átvevőnek.

Nézzük röviden összefoglalva, milyen korlátokat kell elfogadnia általában egy franchise átvevőnek:

- Az üzleti koncepció kész, és egyéni változtatásokra szinte alig van lehetőség.
- Tekintettel kell lennie a rendszer többi franchise átvevőjének érdekeire is.
- A franchise átvevőnek sokat kell alkalmazkodnia.
- Az átadó beleszólhat az ő vállalkozási tevékenységébe.
- Az összes lényeges üzleti adat az átadó számára ismert, ami megteremti az uralkodás lehetőségét.
- A sok átvevővel bíró rendszerek hajlamosak a bürokráciára. Ilyenkor fennáll a veszélye, hogy az átvevő úgy érzi, nem segítik, hanem utasításokat osztogatnak neki.
- A hasznon meg kell osztózni az átadóval, az extraprofit biztos nem nála jelentkezik.
- Egy szerződés aláírása minimum 5, de lehet, hogy 20 éves elkötelezettséget is jelent.

Egy németországi, franchise-t népszerűsítő kézikönyv (41) a következő lapon lévő kérdéslistát ajánlja a potenciális franchise átvevőknek az önértékelésre. Amennyiben a kérdések többségére „nem” a válasz, úgy az illető alkalmas lehet franchise átvevőnek.

A franchise átvevő alkalmasságának elbírálását segítő kérdéslista

Kérdések	Válaszok	
	Igen	Nem
1. Fontosabb-e az Ön számára az önmegvalósítás, mint az anyagi siker?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Van-e ellentéte az ellen, hogy üzletének bejárata fölött nem a saját, Hanem egy franchise hálózat neve vagy szimbóluma álljon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Okoz-e nehézségeket, hogy egy meglévő, kívülről előírt szabványos Munkamódszert elfogadjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Képes-e elfogadni mások szakértelmét, véleményét?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El tudja-e fogadni az Önnek nem kedvező döntéseket is?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Képes-e egyenrangú partnerekkel együtt dolgozni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kész-e tapasztalatait másoknak továbbadni, megosztani?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(41)

A franchise átvevővé válás tudatosan végiggondolt folyamata 11 pontban foglalható össze:

1. Önértékelés
2. A franchise rendszer kiválasztása (Itt egyfelől üzletágot, másfelől konkrét rendszert is kell választani. Emlékezzünk vissza, hogy egyik-másik országban néhány tucat üzletágban több száz rendszer működik.)
3. A kiválasztott rendszer elemzése (termék/áru/szolgáltatás, üzleti folyamatok, nyereségesség, partnerek)
4. A konkrét franchise üzletekre vonatkozó gazdálkodási és működési dokumentumok tanulmányozása
5. A tőkeszükséglet és a forgalmi adatok elemzése, értékelése és ellenőrzése
6. Szakértőkkel történő konzultáció (pénzügyi, jogi, általános kérdések tisztázása)
7. A törvényes vállalkozói jogok és kötelezettségek, valamint a konkrét franchise átvevői jogok és kötelezettségek tanulmányozása
8. Tárgyalások a franchise átadóval (saját szakértők, tanácsadók bevonásával)
9. A finanszírozás kérdésének tanulmányozása, előszerződés megkötése
10. A franchise szerződés aláírása, a belépési díj befizetése
11. A betanulás, az üzlet megnyitása, működtetése

E fejlődési folyamatból a továbbiakban két témával foglalkozom részletesen, a franchise rendszer kiválasztásával és a finanszírozás kérdésével.

2.3.2 A franchise rendszer kiválasztása

A franchise hagyományokkal és rendszerekkel rendelkező országokban a hirdetések és a kiállítások mellett rendszeresen jelennek meg kézikönyvek, katalógusok, folyóiratok, melyek franchise rendszereket kínálnak. Ezek - az összehasonlíthatóság kedvéért - általában minden rendszerről közlik ugyanazokat az adatokat, információkat. A **Franchise Chancen 90/91** című legnagyobb német katalógusban (10), amely közel 300 rendszert ismertet, a McDonald's a következő lapon látható információkat közli magáról.

McDonald's Deutschland Inc.

Drygalski- Allee 51

8000 München 71

Tel.: 089/785940

Fax.: 089/78594-303

A McDonald's, amely több, mint 11.000 gyorsétteremmel képviselteti magát szerte a világon, 1975 óta dolgozik franchise-ban az NSZK-ban. A 320 étterem évente 20-30-cal szaporodik.

Franchise tanácsadó:

Peter Oehl

A franchise üzletek száma:

1987: kb. 100

1989: kb. 125

Különleges szakmai tapasztalat vagy képzettség a leendő átvevő részéről: kereskedelmi képzettség, vezetési gyakorlat

Tőkeszükséglet: 700.000-1.000.000 DEM

Franchise díjak:

Belépési díj: 45.000 DEM

Royalty: a nettó forgalom 5%-a

Reklám hozzájárulás: nincs, de a forgalom 5%-át kötelező reklámra fordítani

A franchise átadó szolgáltatásai

Reklámjavaslatok, reklámsegítség, nemzetközi hirdetés, telephelyelemzés, üzletberendezés, nagybani beszerzés, rendszeres tapasztalatcserék, helyi tanácsadás, beruházás-tervezés, részletes franchise kézikönyv

Egyebek:

A partner meghatározott feltételek mellett több üzletet is nyithat. Beleszólási joga van a reklámköltségek felhasználásában.

Forgalom:

A teljes forgalom az NSZK-ban 1988-ban 910 millió DEM-

Az átlagos forgalom 3,2 millió DEM/üzlet.

A szerződés időtartama:

20 év

A Német Franchise Szövetség tagja:

nem

Ha belegondolunk, hogy csak ebben a katalógusban 300 ilyen ismertetés található, elfogadhatjuk, hogy nehéz receptet adni az egyénnek legjobban megfelelő franchise rendszer kiválasztására. A külföldi szakkönyvek (39, 41) mind felhívják a figyelmet, hogy a rendszert komolyan meg kell vizsgálni, mert nem mindegyik tekinthető komolynak. Itt is előfordulhat szélhámosság, ígérnek kevés munkával és befektetéssel gyors meggazdagodást, és az óvatlan átvevő már későn veszi észre, hogy becsapták.

A leendő átvevőnek érdemes a rendszert az alábbi, több szakkönyv alapján **Poór-Zentai** által összeállított szempontrendszer alapján elemezni (41, 49).

1. Milyen régóta működik a franchise átadó az adott iparágban?

Nagyon fontos a cég szakmai, iparági tapasztalata. Természetesen egy teljesen új cég is lehet professzionális, ezért nem árt, ha tájékozódunk a vezetés felkészültségéről.

2. Mióta vesz részt a vállalat a franchise iparágban?

Ha Ön lesz a cég első franchise átvevője, akkor nagyon nagy kockázatot vállal, mint kezdő vállalkozó. Ugyanakkor az is tudott, hogy a rendszerek a kezdeti, induló áraikhoz képest a felfutás során jelentősen növelik az átvevő által fizetendő induló és folyamatos franchise díjakat. Ha tehát korábbi szakaszban csatlakozunk egy franchise hálózathoz, jelentős pénzt takaríthatunk meg.

3. Mennyi franchise átvevője van jövődő partnerünknek? Hány ilyen átvevő tevékenykedik azon a területen, ahol a vállalkozásunkat indítani szeretnénk?

A nagyszámú átvevő nem jelent abszolút sikert, de utal arra, hogy a franchise átadó rendszere jól működik.

4. A franchise átadó hosszú távú kapcsolatra törekszik Önnel, vagy érdekeltsége csak az induló díj megszerzésére korlátozódik?

Sajnos nem minden franchise átadó érdekelt a hosszú távú kapcsolatban, inkább csak eladja rendszerét. Számos átadó nem szívesen vállalja a hosszú távú együttműködést.

5. Mennyire foglalkozik a franchise átadó az Ön szakmai-pénzügyi háttérével és képességeivel?

A jó franchise átadó megfelelő módon teszteli Önt, mivel érdekelt a hosszú távú üzleti sikerben.

6. Köteles Ön anyagot, árut, terméket beszerezni a franchise átadótól? Ha igen, akkor árai megfelelőek-e, ha nem, akkor vannak-e más források?

A sikeres franchise vállalkozások többsége nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az átvevőket ellássa a szükséges anyaggal, áruval, termékkel.

7. Kié a garanciafelelősség?

A franchise rendszerben keletkező problémák felelősségét általában a szerződés fogalmazza meg.

8. Milyen feltételekkel újítható meg a franchise kapcsolat az átvevő és az átadó között?

A komoly franchise átadók érdekeltek a hosszabb távú kapcsolatban, ezért szerződéseikben kitérnek erre is.

9. Mennyire tud segíteni pénzügyileg a franchise átadó?

A rendszer átvételi díjának az előteremtése, a szükséges beruházások elvégzése és az induló raktárkészlet biztosítása sok esetben külső forrást igényel. A franchise átadó ilyen irányú segítsége nagyban megkönnyítheti az indulást és a folyamatos működést.

A jó franchise átadó kritériuma az alábbiakban foglalható össze:

- ismert legyen a márkanéve, közismert legyen a tömegek számára,
- régóta működjön franchise-ban,
- sok franchise átvevője legyen,
- jók legyenek növekedési adatai,
- törekedjen jó kapcsolatra az új franchise átvevőkkel,
- akarjon folyamatos és hosszú távú együttműködést,
- tagja legyen a franchise szövetségnek.

A kiválasztás során az átvevőnek alaposan tanulmányoznia kell a franchise szerződést is. Világosan látnia kell, hogy csak annyi segítségre számíthat átadója részéről, amennyit az a szerződésben vállal, de az átvevő biztos lehet abban is, hogy az átadó keményen bevasalja rajta kötelezettségvállalását. Jó, ha végiggondolja az ember, hogy a szerződés aláírásával más általa ismeretlen emberek, a többi franchise átvevő felé is kötelezettséget vállal, illetve, hogy esetleg ki lesz téve mások hibája következményeinek.

2.3.3 Az átvevő finanszírozása

A vállalkozások finanszírozása sehol nem könnyű, de mint már mondtuk, a franchise átvevők általában kedvezőbb feltételekkel kapnak hitelt, mivel a bankok rájöttek, hogy az ő finanszírozásuk kisebb kockázattal jár.

Amikor az átvevő a pénz előteremtésével kezd foglalkozni, a következőkre kell gondolni:

- a belépési díj, ha kell fizetni, a szerződéskötéskor érdekes;
- a tőkeszükséglet, amit rövid idő alatt ki kell fizetnie;
- a forgóeszköz-finanszírozás, ha az esetleg nincs benne a beruházási összegben (az induló árukészletet általában beleszámítják);
- saját személyes fogyasztásának finanszírozása (egy német felmérés szerint (50) az jelentős része az első két évben nem az üzletből származó jövedelméből él).

Egyes átadók valamilyen formában segítik leendő átvevőik finanszírozási problémáinak megoldását, de általános az az elv, miszerint az átvevő elkötelezettsége és felelősségérzete annál nagyobb, minél inkább saját egzisztenciájára kockáztat. Ezért az átadók többségénél a segítség a pénzügyi tanácsadásra terjed, naprakészen tájékoztatják átvevőiket a finanszírozási lehetőségekről, a speciális hitelkonstrukciókról a franchise-ra szakosodott bankokról (esetleg saját bankjukhoz küldik őket).

A franchise átadó konkrét segítségei Németországban (5):

- mint szállító, hitelt nyújt;
- fizetési haladékok;
- fokozatosan növekvő díjfizetési lehetőség;
- bérleti díj támogatás;
- kölcsön nyújtása;
- factoring;
- részletfizetési lehetőség.

Mint emlékszünk rá, a belépési díjak

- az USA-ban átlagosan 5000-25.000 dollárt tesznek ki,
- Angliában 5000-tól 200.000 fontig,
- Németországban 2000-tól 200.000 márkáig terjednek.

Az adatok mechanikus átszámításának ugyan nem sok értelme van, de példaként nézzünk néhány adatot Németországból arra gondolva, hogy egy Volkswagen Golf kb. 20.000, egy közepes BMW 40.000, egy jobb Jaguar pedig kb. 150.000 márka.

Tovább részletezve a McDonald's példáját: „A belépési alapdíj 45.000 márka, ehhez jön még 6250 márka ingatlanilleték és 37.500 márka kaució. A szükséges konyha berendezése, a grillsütő, az italautomaták, pénztárgépek bekerülési költsége eléri a 630.000 márkát. Az étterem megkívánt belső berendezése 120.000 márkába kerül. Továbbá számolni kell a helyi reklámfeliratok, neonok, kb. 40.000 márkás költségével. Ez összesen 880.000 márka. Ehhez jön még a folyamatos szolgáltatásokért fizetett díj, amely az éves árbevétel 22%-át teszi ki. A fenti pénzügyi terhek ellenére mind a mai napig a Németországban működő 262 McDonald's étterem közül egy sem lépett ki a láncból.” (41)

A McDonald's ugyan nem kirívó, de mégis különleges példa. A következő táblázat néhány kisebb „horderejű” rendszer adatait mutatja (41):

Cég (üzletág)	Legkisebb tőke szükséglet (DEM)	Saját tőke igény (DEM)	Belépési díj (DEM)
Eismann (gyorsfagyasztott házhozszállítás)	15.000	15.000	15.000
Getifix (tisztítás, takarítás)	35.000	15.000	5.000
Candy & Company	60.000	50.000	15.000
Aufina (ingatlan)	80.000	30.000	8.000
Yves Rocher (kozmetika)	100.000	40.000	7.000
Photos Porst (fotócikk)	100.000	25.000	-
Der Teeladen (tea)	80.000	40.000	2.000
Didactica (nyelvoktatás)	50.000	20.000	-
Fil á fil (divat)	120.000	80.000	12.500
ComputerLand (számítástechnika)	550.000	500.000	30.000

A németországi hitelezési gyakorlat szerint 15% saját rész esetén a franchise átvevők valóban könnyen, viszonylag kedvező feltételekkel jutnak hitelhez. A hitelkérelmek központi kezelésével a Deutsche Ausgleichsbank, a kormány vállalkozástámogató programjának megvalósításával megbízott pénzügyi intézet foglalkozik, de más bankok is hasonló módon hiteleznek. (50)

A franchise átvevő számára három hitelforrás van:

1. Saját tőkét kiegészítő kedvezményes hitelcsomag
2. Egzisztencia alapító program (kedvezményes)
3. Bankhitel

A konstrukció eszerint:

	saját erő	15%
(1)	Saját részt kiegészítő hitel	$\frac{+x}{40\%}$ DEM
		40%, ennyi szükséges az egzisztencia-hitelhez
(2)	Egzisztenciahitel	50%
(3)	Bankhitel	+10%
		100%

Szemben a magyar helyzettel, ezek a konstrukciók ott a gyakorlatban is működnek, és a franchise-ban vállalkozni vágyó átlagpolgár számára elérhetők illetve teljesíthetők.

2.4. A franchise (szervezés), mint tanácsadás

Az eddigiekben is utaltam már arra, hogy a franchise rendszerek szervezése és működtetése során gyakran vesznek igénybe tanácsadókat, szakértőket. Az igazán nagy rendszereknek saját, „főállású” szakértői-tanácsadói csapata van, a kisebbek általában szerződéses együttműködésben dolgoznak tanácsadókkal, illetve tanácsadó cégekkel.

A nyugaton magas fokú specializációnak és munkamegosztásnak megfelelően „kialakultak” az ún. franchise tanácsadók. Mint emlékszünk rá, Angliában külön szövetségük is van. Saját tapasztalataim szerint a franchise tanácsadók elsősorban ügyvédek, őket követik az alapvetően gazdasági, majd a kereskedelmi képzettségű szakértők. Emellett természetesen más területek szakértői is bekapcsolódhatnak a franchise tanácsadásba. Egy-egy részprobléma megoldására könyvelők, reklámszakemberek, számítástechnikai szakértők, adózási és pénzügyi tanácsadók vehetők igénybe. A franchise-nak, mint rendszernek a szervezéséhez és működtetéséhez azonban a tapasztalatok szerint szükség van olyan tanácsadóra, aki az egészet átlátja - a franchise tanácsadó.

A téma további tárgyalásánál már figyelemmel leszek a kérdés magyarországi vonatkozásaira is. Míg **Poór** szerint (46) a fejlett országokban az ún. vezetési vagy üzleti tanácsadás mintegy 70 éves múltra tekint vissza, addig Magyarországon ez az utóbbi évtizedekben is sajátos, „szocialista módon” működött. Valós és tömeges elterjedésére csak a vállalkozási lehetőségek kiszélesedésével párhuzamosan került és kerül sor. Mivel - mint azt látni fogjuk a következő részben - Magyarországon még maga a franchise is új dolognak számít, igazi franchise tanácsadók, legalábbis olyanok, akik a hazai szervezési gyakorlatból tudtak volna tapasztalatra szert tenni, lényegében nincsenek.

Ettől függetlenül - vagy talán éppen ezért - úgy gondolom, a külföldi, a hazai és saját tanácsadói tapasztalataim alapján érdemes összefoglalni néhány gondolatot a franchise tanácsadásról.

Nézzük először, milyen különböző módokon vetődhet fel a franchise tanácsadás igénye:

- a/ egy leendő franchise átadó vesz igénybe tanácsadót a rendszer kiépítéséhez;
- b/ egy már működő franchise rendszer igényli a továbbfejlesztés, illetve a terjeszkedés érdekében a tanácsadást;
- c/ egy külföldi cég belföldi megjelenéséhez alkalmaz belföldi tanácsadót (pl. master-franchise szervezés)

Poór József, az eddigi egyetlen hazai tanácsadói kézikönyv szerzője a tanácsadásról a következőket mondja (46):

- *„A tanácsadás független, semleges megközelítés.* Ez egyrészt utal arra, hogy a tanácsadó nem fogadja el a megbízó által részére megfogalmazott tényeket és problémákat. Fenntartja magának a jogot arra, hogy az ügyfél eltérő megközelítést, koncepciót alakítson ki.
- *Széles körű áttekintés és meghatározott speciális képzettség* szükséges ahhoz, hogy a tanácsadó független és megalapozott véleményt tudjon mondani egy-egy problémáról. Sokirányú képzettség vagy áttekintő képesség nem hátrány ezen a területen. Itt nemcsak az iskolai és a szakmai képzettségnek egy egyszerű kombinációjáról van szó, hanem egy igen magas szintű személyiség integrációt is feltételez ez a munka.

- *A tanácsadás szolgáltatási tevékenység*, aminek során a szakértő nem vesz részt direkt módon az adott szervezet vezetésében, az ott folyó munka kivitelezésében. A tanácsadó által kidolgozott javaslatok megvalósításának felelőssége az ügyfélé, a megbízóé. Ő alapvetően a saját munkájáért és az adott tanácsok helyességéért, megbízhatóságáért felel.
- A tanácsadó legfontosabb feladata a probléma *diagnosztizálása, feltárása*. Amennyiben a közte és az ügyfél közötti megállapodás magában foglalja azt a kitétel, akkor részt is vesz az általa javasolt és a megbízó részéről elfogadott megoldási változat *bevezetésében, megvalósításában*.
- *A tanácsadók munkájának legalapvetőbb feltétele*, hogy minden tekintetben (pénzügyi, irányítói, politikai, emocionális) függetlenek legyenek megbízóiktól.”

A „miért van szükség általában tanácsadókra?” kérdésre pedig szintén **Poór** könyve nyomán az alábbi válaszokat lehet adni:

1. Az időhiány kiküszöbölésére. Az állandó időhiánnyal küszködő vezetést, vagy egy kis létszámmal dolgozó kis-középvállalkozást kiegészíthet a tanácsadó kapacitása.
2. Speciális tudás, szakismeret iránti igény. Sokszor inkább megéri alkalmanként megfizetni egy külső személyt, vagy szervezetet, mint állandó létszámot és költséget áldozni rá. (Arról nem is beszélve, hogy az igazán különleges tudás hosszú távon általában mindenhol megfizethetetlen.)
3. Az érdekektől és az üzemi vakságtól mentes objektív látásmód iránti igény. Tipikusan jelentkezik, ha a vállalaton belül szakmai vita van, vagy reális helyzetértékelést akarnak kapni.
4. Új ötletekre, friss megközelítésre, vagy azok értékelésére, minősítésére van szükség.

A klasszikus franchise tanácsadás során az első két ok, tehát az időhiány és a speciális szakismeret hiánya játssza a döntő és elsődleges szerepet.

A korábban a franchise rendszerek szervezéséről, illetve itt általában a tanácsadásról leírtaknak megfelelően úgy gondolom, a franchise tanácsadás egy olyan középtávon megvalósuló komplex vállalkozásszervezési folyamat, amelyben sokszor az ötletből kiindulva kell egy működő vállalkozást, illetve vállalkozásrendszert kiépíteni.

Ennek megfelelően a franchise tanácsadónak (Poór fogalmait kölcsönözve)

- *generalistának,*
- *specialistának,*
- *realizátornak*
- *és projektkísérő*

tanácsadónak kell lennie.

Generalistának kell lennie, mert alapvetően széles körű szakmai ismeretekkel kell rendelkeznie (gazdasági és polgárjog, gazdálkodás, marketing, pszichológia). Természetesen egy ember nem érthet mindenhez egyformán, ezért részfeladatokra be kell vonni más szakértőket, de rálátásának kell lennie, a részterületekre is.

Specialistának kell lennie abban az értelemben, hogy jól kell ismernie a franchise lényegét és filozófiáját, hogy a tanácsadás során következetesen tudja képviselni azt, még akkor is, ha attól megbízója akarva-akaratlanul el is szeretne térni.

Realizátornak kell lennie, mert néhány részfeladatot vagy a franchise átadó időhiánya, vagy saját szakmai tudása miatt mindenképpen magának kell elvégeznie.

Projektkísérőnek kell lennie, mert hosszabb időn keresztül, de csak időközönként dolgoznak együtt a franchise átadóval. Állandó és folyamatos jelenléte már inkább az alkalmazotti státuszhoz közelít.

Az előbbi gondolatok alapvetően azt hiszem abban az esetben is igazak, ha egy külföldi partner adaptációjáról van szó.

Mendelsohn, aki az Angol Franchise Tanácsadók Egyesületének is tagja, így foglalta össze azokat a témákat, amelyekben a potenciális franchise átadónak tanácsadásra lehet szüksége (39):

- „ - a vállalkozás franchise-ra való alkalmassága;
- az üzleti terv elkészítése: a franchise-ba való belekezdés költsége, részletes időrend;
- az üzleti forma megalkotása a legapróbb részletekig (működési kézikönyvek; profit és veszteség, pénzforgalmi előrejelzés; megállapodás a szállítókkal; hirdetés és marketing; jelentéstétel a folyamatokról; hibakeresés, stb.);
- pénzügyi vonatkozások megállapítása (belépési díj, eladási szolgáltatás díja vagy termék-árrés, hirdetési díj), amik mindkét fél számára méltányosak;
- az ügyfél ügyvédjének megbízása a törvényes megállapodás előkészületeiről a franchise átadó és átvevő közötti érdekkonfliktusok minimalizálása érdekében; tanácsadás a konfliktus elkerülése érdekében, ami az Egyesült Királyság és EGK versenyre vonatkozó törvényeinek a különbsége folytán fennállhat;
- a koncepció életképességét bizonyítani hivatott pilóta üzemek megszervezése és megfigyelése;
- a pénzügyi források feltárása mind a franchise átadó, mind az átvevő számára, hitelszervezés;
- a franchise-t lebonyolító team toborzása és kiképzése, a franchise átvevők tréningjének megszervezése;
- a franchise csomag összeállítása;
- az első teljesítmények értékelése, a szükséges változtatások végrehajtása az üzletmeneten.”

A franchise szervezés magyarországi tanácsadási feladataira és lehetőségeire gondolva jól megkülönböztethető - mint nyugaton is - egy külföldi rendszer adaptációja és egy hazai rendszer fejlesztése. Amikor egy külföldi rendszer már megvetette a lábát belföldön, tanácsadási és menedzselési feladatai egybeesnek a belföldi rendszerrel szükségesekkel. A külföldiek általában először egy marketing (országfeltáró) tanulmányt készítenek (készíttetnek), majd annak kedvező értékelése alapján megtörténik a rendszer szükséges adaptációja, a kézikönyv átírása. Elképzelhető azonban, hogy a marketing tanulmány sikerétől függetlenül nem jelenik meg a rendszer a belföldi piacon, mert kiderül, hogy adaptációja olyan súlyos változtatásokat igényel, amelyek már a rendszer lényegét érintenék.

A marketing tanulmánynak az alábbiakra célszerű kiterjednie:

- a termék/szolgáltatás belpiaci helyzete, ismertsége, múltja
- a konkurencia helyzete, tevékenysége

- a piaci növekedés lehetőségei, fizetőképes kereslet, részesedés megszerzésének feltételei, lehetősége
- háttérpar, szolgáltatások, munkaerő helyzete
- általános üzleti szolgáltatások és infrastruktúra helyzete
- szakmai és vezetési kultúra helyzete
- gazdaságjogi ismeretek: pénzügyek, pénzügyi műveletek lehetőségei, adórendszer, vámok, foglalkoztatási ügyek, számviteli és adatszolgáltatási kötelezettségek, vállalkozás alapítás lehetőségei, módja, külkereskedelem szabályai
- bankrendszer, hitellehetőségek, finanszírozási formák
- iparjogvédelem szabályai
- tulajdonszerzési lehetőségek
- versenyjog szabályai, üzleti tevékenység jogi szabályozottsága
- egészségügyi, környezetvédelmi, biztonsági előírások
- üzleti élet szokásai, hagyományai.

Egy franchise rendszer szervezése, kiépítése, illetve majdani menedzselése során a franchise tanácsadónak a következő tanácsadási feladatai lehetnek:

1. Közreműködés a franchise rendszer koncepciójának, stratégiájának, filozófiájának kidolgozásában, meghatározásában, a koncepcionális franchise tanulmány megírása.
2. Egy már működő vállalkozás, vagy ötlet franchise rendszerré fejlesztése lehetőségének tanulmányozása, felülvizsgálata.
3. Közreműködés a marketing koncepció kialakításában, a marketing tanulmány elkészítésében.
4. Megvalósíthatósági tanulmány készítése a franchise rendszernek, mint vállalkozásrendszernek jogi-közgazdasági-szervezeti-működési modelljére, belső szervezeti felépítésére.
5. Gazdaságossági elemzések és számítások készítése a franchise rendszer tőke- és időszükségletének optimalizálására, várható jövedelmezőségére, a fajlagos költségekre és bevételekre, alternatívák kidolgozása a franchise díjak (belépési díj, royalty) fizetésének konstrukciójára, mértékére.
6. Közreműködés a rendszerhez kapcsolódó márkanevek, védjegyek, színek, szlogenek, szabadalmak, know-how-ok iparjogvédelmi levédésében.
7. Közreműködés a pilóta üzem elindításában, működésének értékelésében.
8. A franchise kézikönyv szerkesztése, esetleg megírása.
9. A franchise szerződés és az esetleges mellékszerződések (vagy vázlataik) kidolgozása.
10. Az átadó és a leendő átvevők finanszírozási konstrukcióinak kidolgozása, karbantartása, hitellehetőségek figyelemmel kísérése, hitelkérelmek elkészítése.
11. Közreműködés az ideális franchise átvevő paramétereinek, jellemvonásainak meghatározásában, az átvevők kiválasztásában.
12. Közreműködés a telephely-kialakítás (helyszín, berendezés) szabványosításában, az üzletek kiválasztásában.
13. A franchise rendszer képzési, továbbképzési programjának összeállítása, részvétel a képzésben, az általános franchise ismeretek oktatásában.
14. Közreműködés a franchise rendszer továbbfejlesztésében.

Ez a feladatlista eléggé elméleti jellegű. Tudomásom szerint ilyen mélységű, részletességű franchise tanácsadási munkát Magyarországon még egyetlen tanácsadó vagy tanácsadó szervezet sem végzett. A Magyarországon már működő rendszerek természetesen különböző

mértékben vettek igénybe tanácsadókat, szakértőket, de ezek még nem értelmezhetők komplex franchise tanácsadásként.

Ahogy a franchise széles körűen elterjed Magyarországon is, úgy vele párhuzamosan gyorsan ki fog alakulni az a szűk franchise tanácsadói réteg is, amely ezt a speciális tanácsadási tevékenységet valóban profi színvonalon tudja majd művelni. De ez már átvezet a következő rész témaköréhez...

3. rész

A franchise Magyarországon

A franchise-nak különleges hangsúlyt ad Magyarországon a politikai-gazdasági rendszerváltás és a privatizáció.

Amikor e dolgozat gondolata 1990 júniusában megszületett, abban a hitben voltam, hogy mire el kell készülnie, a privatizációnak kézzel fogható gyakorlati eredményei és tapasztalatai lesznek, illetve vállalkozásszervezési tanácsadóként magam is részt vehetek néhány rendszer adaptálásában vagy kiépítésében. Mind az előbbiekre, mind az utóbbiakra voltak is valós remények, végül is azonban egyetlen dolog következett be biztosan - be kellett fejezni e dolgozatot.

Saját gyakorlati tapasztalataimról így nem nagyon tudok beszámolni. Megpróbálok széles körű áttekintést adni a franchise helyzetéről, az elterjedését befolyásoló tényezőkről, és igyekszem megfogalmazni néhány előre mutató gondolatot.

Úgy gondolom, egy doktori értekezésnek nem feladata, hogy jó tanácsokat szolgáltatson a kormány, a bankok, hivatalok, intézmények számára, mit kellene tenni a franchise ügyében. Ezt egyébként megtette a **DASY KFT** 1990 júniusában kormányzati megrendelésre készült tanulmánya (3).

Én - néhány franchise témában publikált magyar szerzővel ellentétben - nem tekintem a franchise-t csodaszernek, amely majd megoldja a gazdaság és a társadalom válságát. Elsősorban azért nem, mert a gazdaság problémái strukturális eredetűek és a termelésben gyökereznek. Eladhatatlan terméket franchise-ban sem lehet eladni.

Nem tekintem továbbá csodaszernek azért sem, mert a franchise csak egy a sok vállalkozási lehetőség, módszer között. A vállalkozási lehetőségeknek és feltételeknek *általánosságban kell javulniuk*, aztán azon belül majd egy természetes fejlődés eredményeként nő a franchise súlya és népszerűsége is. Ez persze nem jelenti azt, hogy ne kellene az előnyök és hátrányok korrekt bemutatásával népszerűsítő propagandát kifejteni a franchise mellett.

Biztos vagyok benne ugyanakkor, hogy a társadalom és a gazdaság felemelkedésével párhuzamosan sokkal gyorsabb ütemben fog terjedni a franchise Magyarországon, mint ahogy az Németországban, vagy Ausztriában történt.

3.1. A franchise helyzete Magyarországon

3.1.1 A franchise ismertsége

A franchise lényege és tartalma sokkal ismertebb Magyarországon, mint fogalma. Jónéhány cég működik Magyarországon olyan rendben, ami franchise, vagy akként is értelmezhető, de a fogalom az utóbbi egy-két évig még a gazdasági szakemberek körében is viszonylag ismeretlen volt. Láttuk a definíciók áttekintésénél, hogy régebbi kiadású szótáraink, lexikonaink még csak nem is említik a franchise-nak ezt a jelentését. A széles tömegeknek pedig fogalma sincs róla, mit jelenthet ez a szó. Bizonyítja ezt az is, hogy ma már fellelhető a magyar sajtóban is olyan hirdetés, amelyben gyakorlatilag franchise átvevőt keresnek, de maga a fogalom nem szerepel a hirdetésben. Németországban már bátran lehet „franchise partnert” keresni. (ld az 1. számú mellékletet)

A franchise-zal kapcsolatos publikációkat, irodalmat áttekintve, a következőket tapasztaljuk:

- 1990-ig szinte alig jelent meg cikk, tanulmány, stb. a franchise-ról magyar nyelven. Két tanulmány készült a Belkereskedelmi Kutató Intézetben 1980-ban, illetve 1987-ben (15, 45), ebből az utóbbi megjelent a Kereskedelmi Szemlében is (22).

A volt Belkereskedelmi Kutató Intézet könyvtárában mintegy 100 külföldi újságból magyar nyelvre lefordított cikk található, amely valamilyen módon a franchise-zal

foglalkozik. A könyvtári kartotékok szerint ezen túlmenően a 80-as években csak további 2-3 olyan cikk jelent meg a magyar sajtóban, amely egyáltalán a franchise fogalmát használja.

- 1990-ben számos olyan újságcikk jelent meg, amely vagy franchise-ban (is) dolgozó céget mutat be (sokszor azonban nem utalva a franchise formára) (7, 20, 37, 40, 57), vagy magával a módszerrel és lehetőségeivel foglalkozik (19, 26, 28, 30, 31, 47, 48, 58).
- Az eddigi leghosszabb publikáció a Privát Profitban 1990 novemberében elindult 5 részes sorozat, amely a DASY KFT tanulmánya alapján egy magazin stílusának és korlátainak megfelelően igyekszik bemutatni a franchise-t, mint „a vállalkozók csodafegyverét” (18).
- Magyarországon eddig egyetlen átfogó anyag sem jelent meg magyar nyelven a franchise-ról. Az első ilyen Poór és Zentai kézikönyve lesz (49), amely nyomdai előkészítés alatt áll, illetve Martin Mendelsohn könyvének fordítása (38), amely a magyar szöveg lektorálásánál tart.

Magyarországon az első rendezvényt, amely kizárólag a franchise-zal foglalkozott, 1990 áprilisában tartották. A három napos Franchise Fórumot a Nemzetközi Menedzser Központ, a Tradeinform és az ECONOMIX RT rendezte a Német Franchise Szövetség, az Osztrák Franchise Szövetség, a Francia Franchise Szövetség, a Nemzetközi (amerikai) Franchise Szövetség és az East Europa Low ügyvédi iroda támogatásával és közreműködésével. A programon kb. 80 magyar érdeklődő, 15-20 külföldi franchise átadó, a fenti intézmények vezetői, neves tanácsadók vettek részt, illetve tartottak előadást. 5 rendszer pedig „ízlelőt adott” egy franchise show-ból.

Ezen túlmenően különböző tanfolyamokon, térítéses rendezvényeken egy-egy előadás hangzott el a múlt évben a franchise-ról.

3.1.2 Franchise rendszerek Magyarországon

Az első franchise Magyarországon az 1972-ben megnyitott Duna Intercontinental szálloda volt. Ez is, és napjainkig a legtöbb itthon működő rendszer a márka- vagy védjegyhasználati franchise kategóriába tartozik. Ilyen szállodák a Hyatt, a Novotel (bővebben: 49), a Hilton, a Ramada, a Penta. A tágabb értelmezés szerint franchise-nak minősül a Coca-Cola, a Pepsi-Cola, a Canada Dry, a Shweppes jelenléte a hazai piacon. Az üvegeken általában azt olvashatjuk, „Palackozza a Co. engedélyével a Vállalat”.

Jelen vannak továbbá a magyar piacon olyan cégek, amelyek külföldön franchise-ban, vagy franchise-ban is működnek, de alapvetően az üzleti franchise-ban.

Az üzleti franchise-ban véleményem szerint itt alapvetően azt érdemes hangsúlyozni, hogy az átvevő magánszemély, magánszemélyek társasága, de legalábbis *valós anyagi kockázatot vállaló* fél. Így a szocialista állami vállalatok formailag lehettek egy franchise szerződés alapján a rendszer átvevői, de ez véleményem szerint semmiféleképpen nem tartozik az üzleti franchise kategóriába, megfelelő tapasztalatokkal sem szolgál, és semmi esetre sem ezek azok a franchise rendszerek, illetve együttműködések, amelyek mintaként szolgálhatnak a hazai elterjesztéshez.

Az üzleti franchise tehát csak napjainkban, a magánvállalkozási lehetőségek és a privatizáció kiterjedésével alakul ki Magyarországon.

A külföldön üzleti franchise-ban (is) dolgozó, Magyarországon már jelenlévő ismertebb *külföldi cégek* (számos cég stratégiája nem ismert).

1. **McDonald's**

Már a hetvenes években tárgyalásokat folytatott Magyarországon. 1986 novemberében 120 millió Ft-os alaptőkével, 50-50-os részesedéssel a Bábolnai Állami Gazdasággal hozott létre KFT-t. Első üzlete 1988. április 30-án nyílt meg a Belvárosban. Azóta 2.000.000 vendéget szolgált ki. Ez az étterem a McDonald's 11.000 üzlete közül a három legsikeresebb között van.

1990-ben 3 éttermet nyitott (Nyugati pu., Kispest, Győr), a tervek szerint évente 2-4 új éttermet szeretne nyitni Magyarországon (bővebben: 7, 20, 35).

Mint látható, a McDonald's hosszú előkészítés után, tudatos üzletpolitika eredményeként jelent meg a magyar piacon. A KFT master-franchise átvevőként működik. Jelenlegi éttermei saját tulajdonát képezik. A McDonald's következetesen betartotta az ún. 3-2-1 szabályt, miszerint legalább 3 saját üzemetek 2 éven keresztül sikeresen kell működnie ahhoz, hogy az első franchise-t elindítsák. Már megjelentek az első hirdetések, amelyekben a McDonald's tőkeeros magánszemélyek jelentkezését várja. Nyilván az eddigi üzletek és a magyar személyzet tudása, tapasztalatai már elegendők ahhoz, hogy megtörténjen az adaptált rendszer megsokszorozása.

2. **Yves Rocher** (természetes alapú kozmetikumok)

A Skála Budapestben „shop in shop” rendszerben működik egy üzletük.

3. **Eduscho** (álló kávézó, ahol iparcikkeket is lehet vásárolni, adott pillanatban minden üzletben ugyanazt a 10-20 cikket) Kiváló reklámkampánnyal vezette be magát a magyar piacon. Külföldön számos franchise átvevője van, itthon nem tudni, mikor jelenik meg átadóként. Egyelőre a kávéja ismert.

4. **Shell**

Évek óta jelen van a belföldi utak mentén. Külföldön van franchise-ban üzemelő kútja is. Békéscsabán jelenleg nyílt meg az első magán Shell kút. A benzinkutak privatizációja esetén komoly esélye van a franchise-nak és a Shell-nek is (30).

5. **STS International**

Különleges Műszaki Szolgáltatásokat (Special Technical Service) szervező és kínáló rendszer. A Novofer Információs Közös Vállalat menedzselésében elkészült a magyar franchise kézikönyv. Az elmúlt hónapok tapasztalatai azt mutatják, hogy csak elméletileg van a piacon.

6. **Pizza Hut**

A sajtó nem rég adott róla hírt, hogy hamarosan megjelenik ez a pizza-éttermeket üzemeltető amerikai rendszer Magyarországon.

7. **Manpower** (munkaerő-kölcsönzés)

A nyugaton nagy népszerűségnek örvendő szolgáltatás iránt itthon kezdetben bizonyára kisebb lesz a kereslet, hiszen ez a megoldás (a TSZ Szakcsoportok torz példájától eltekintve) új, ismeretlen Magyarországon. Az információk szerint egyelőre nem akar franchise-ban működni itthon.

8. **Mister Minit** (megvárható cipőjavítás, kulcsmásolás, élezés, gravírozás)

A McDonald's után talán a legismertebb franchise rendszer Magyarországon. Ez volt az első vállalkozás, amely 100%-os külföldi tulajdonban lévő cég alapítására kapott engedélyt. 1989 májusában alakult. 1990 végén 13 üzlete volt szerte az országban, ezekből 1 tanműhely és javítóműhely, 11 saját tulajdonú üzlet és 1 franchise (Siófok Mega-City áruház). Az első átvevőnek belépési díjat nem kellett fizetnie, royalty-ként a forgalom 3%-át fizeti, valamint gép és berendezés bérleti díjat. Egy üzlet berendezése 1990-ben kb. 2 millió Ft volt. (bővebben: 40, 49, 57)

9. **Southern Fried Chichen** (gyorsétterem)

Ez az angol rendszer Dixie Csirke-néven jelent meg Magyarországon a Novotrade-del közös vállalkozásban, 1990-ben. Az év végén néhány álló fogyasztásra alkalmas üzlete volt különböző városokban. Baromfialapú ételeket kínál. Mint prospektusukban mondják „Vállalkozókat keresünk. Legyen Ön is a világszerte elterjedt nyílt rendszer tagja. Rugalmas, dinamikus vállalkozókat keresünk, akik saját tőkével sikeres tagjai lehetnek ennek a rendszernek. Mi biztosítjuk a know-how-t, az oktatást és a kiváló programot.” (lásd a 2. számú mellékletet)

10. **Budget rent a car**

11. **AVIS**

Külföldön franchise-ban is működő autókölcsönzők. Régóta dolgoznak a magyar piacon, terveik ismeretlenek.

12. **Levi's**

13. **Benetton**

Jól ismert, népszerű márkák nálunk is. Mintaboltjaik vannak itthon. Máshol franchise-ban is üzemelnek.

Az előbbi felsorolás alapján elmondható, hogy már ma is sokféle külföldi rendszer és változatos formában van jelen Magyarországon. Bizonyára ezek is, és a még meg nem jelentek is arra várnak és számítanak, hogy az elkövetkezendő hónapok hazai fejleményei kedveznek terjeszkedési elképzeléseiknek.

A külföldi rendszerek magyarországi behatolása mellett legalább ilyen érdekes, ha nem izgalmasabb a *magyar fejlesztésű rendszerek* kialakulása. Saját tapasztalataim, beszélgetéseim, irodalom feldolgozásaim alapján azt mondhatom, hogy

- vannak olyan cégek, amelyek elkezdtek üzleti franchise rendszerek kialakítását,
- vannak olyanok, amelyeket franchise-nak, vagy franchise jellegűnek tekintenek és
- vannak olyanok, amelyek „könnyen-gyorsan” franchise rendszerré fejleszthetők.

1. **Landauer és Társa KFT (pékiség)**

Klasszikus üzleti franchise. Sikeresen elindult magánvállalkozás, amely miután három saját üzletben tapasztalatokra tett szert és további négyet rövid időn belül tervezett, elkezdett átvevőket keresni. Saját recepttel, technológiával, általuk kialakított és kínált technikával kizárólag vidéki befektetőknek kínálják rendszerüket (bővebben: lásd a hirdetést korábban, illetve: 37). A Landauer és Társa KFT a franchise magyarországi történetében fordulópontot jelent, és ezzel minden bizonnyal be is írja nevét a megfelelő történelemkönyvbe, hiszen - információim szerint - ez az első olyan magyarországi magánvállalkozás, amely a terjeszkedés módszerének a franchise-t választotta.

2. **Hambi KFT (gyorsfagyasztott magyaros félkészétel, illetve gyorsétkeztetés)**

A hambi magyar szabadalom. A termék kb. egy éve kapható a nagyobb élelmiszer boltokban. Mobil (szekrényyszerű, kereken guruló) elárúsító helyeik az 1990. őszi BNV-n láthatók voltak, üzemeltek, árusították a termékeket. A vállalkozást sok szempontból ideális lenne franchise rendszerré fejleszteni, erre történtek is próbálkozások.

3. **IBUSZ**

„Az IBUSZ szerződést kötött 18 KFT-vel, melyek bizonyos minőségi kritériumok betartása mellett családi vállalkozásban jutalékért árulják az IBUSZ útjait... Az irodák franchising-ként működnek. Átvesszik az IBUSZ standardot, beszerelik az egységes komputeres lekérdezési rendszert, kiragasztják a kirakatüvegre az IBUSZ emblémát. A

vállalkozó csak saját irodája fenntartási költségeit viseli, a szállásról, közlekedésről, idegenvezetőről, programfüzetéről a központ, a franchise átadó gondoskodik.” (19)

4. **Csepel–Schwinn**

Franchise-zal „próbálkozik a Csepel-Schwinn kerékpárgyár is, jöllehet egyelőre még nem ír elő azonos arculatot a kerékpárjait értékesítő magánkereskedőknek.” (48)

5. **Novoschool (nyelviskola)**

Az IHLS Német Szekciója a Novotrade RT-vel közösen 1990-ben alapította a NOVOSCHOOL KFT-t. „Az IHLS nyelviskola német tanárainak szakmai tudása és tapasztalata a Novotrade innovációs készségével és tőkéjével párosulva módszertanilag és technikailag is igen magas szintű iskola létrehozását tette lehetővé.” A rendszer első átvevője a győri Művelődési Központ, amely „a névhasználatért, a folyamatos módszerfejlesztésért és az oktatók képzéséért az árbevétel meghatározott százalékát fizeti a NOVOSCHOOL-nak.” (bővebben: 49) Miközben ez a rendszer a leírtak alapján valóban franchise-nak tekinthető, a művelődési központ nem tekinthető egy üzleti franchise tipikus átvevőjének.

6. **Rádiótaxi** (illetve más hasonló taxitársaságok)

Ezek ugyan nem klasszikus franchise rendszerek, de számos elemükben hasonlítanak rájuk. A Rádiótaxi Kiszövetkezet kizárólag a vállalkozók által havonta befizetett összegből tartja fenn magát. A hálózat tagjai

- használhatják az emblémát,
- a rádión, illetve a cégen keresztül fuvarhoz juthatnak,
- mentést kérhetnek,
- oktatásban részesülnek,
- kedvező lízing konstrukcióban juthatnak URH rádióhoz a központtól,
- érdekképviselőben részesülnek,
- élvezik a közös reklám előnyeit.

7. **City Grill**

A Taverna Belvárosi Szálloda és Vendéglátó Vállalat 1984-ben nyitotta meg első üzletét, és a City Grill 1990-ben egy 20 üzletből álló országos üzletláncot alkotott. A vállalat vezetői már az ötletkor tudatosan egy üzletláncban gondolkodtak, amely franchise-ban is működhet. **Poór és Zentai** interjúja szerint (49) a rendszer kész arra, hogy átvevőket toborozzon. Teljes a franchise csomag, elkészült a franchise kézikönyv, kidolgozták az átvevők fizetési feltételeit, így várható, hogy hamarosan megjelenik az első franchise üzletként működő City Grill. (Mint fogyasztónak és vásárlónak ugyanakkor az a személyes tapasztalatom - az ország több City Grill-jéből -, hogy a cég az elmúlt években nem túlságosan ügyelt sem a termékek minőségére, sem a kiszolgálás színvonalára, sem az üzletek tisztaságára. Ezt bárki tapasztalhatta, aki esténként betért a Váci utcai legnagyobb üzletbe, de vidéken sem volt jobb a helyzet. Ezek után kíváncsian várom, kinek kell a City Grill...)

A franchise díjak az alábbiak szerint alakulnak:

- belépési díj: az első kiszolgálóvonalnál 250.000 Ft, minden további után +50.000 Ft.
- A royalty 1 kiszolgálóvonalas üzletnél az árbevétel 2%-a.
- Reklám hozzájárulás az árbevétel 1%-a.

A kiszolgáló vonalak számával párhuzamosan nő a royalty és a reklám hozzájárulás összege, de összesen nem lehet több, mint az árbevétel 6%-a.

Úgy gondolom, ez a hét példa jól bizonyítja, hogy valóban megkezdődött a hazai fejlesztésű franchise rendszerek kialakulása. A Magyarországon tervezett, megkezdett tömeges

privatizáció pedig olyan lehetőséget kínál a franchise számára, amelyre szakirodalmi kutatásaim szerint nincs nemzetközi példa.

3.2. A franchise megjelenési formái

Mint emlékszünk rá, a nyugati országokban először a márka- vagy védjegyhasználati franchise illetve az ún. termék elosztási rendszerek jelentek meg. Több tíz év múlva jelent meg az üzleti franchise, először a hagyományos kiskereskedelem és szolgáltatások területén, majd a legkülönbébb szellemi és üzleti szolgáltatásokban

Ha ismét áttekintjük az előbbi 30 rendszert tevékenységi körük szerint, a következőket találjuk:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| - szálloda, | - különleges műszaki szolgáltatások, |
| - üdítőital palackozás, | - lakossági szolgáltatás, |
| - benzinkút, | - pékség, |
| - gyorsétkeztetés, | - taxiszolgáltatás, |
| - munkaerő kölcsönzés, | - utazási szolgáltatás, |
| - autókölcsönzés, | - nyelvvoktatás, |
| - ruházati kiskereskedelem, | - termékértékesítés. |

Ha eltekintünk a szállodától és az üdítőital palackozástól, azt kell mondjuk, hogy a rendszerek többsége az utóbbi 1-3 évben jelent meg, illetve napjainkban fejlődik ki. Annak lehetünk tehát tanúi, hogy a piaci viszonyok terjedésével párhuzamosan - a kereskedelem és különösen a szolgáltatások fejletlensége ellenére - nagyjából egy időben megjelent a franchise minden fejlődési fokozata és fajtája Magyarországon. Ebből arra következtethetünk, hogy ez a folyamat így fog folytatódni, és mivel a franchise rendszerek palettája igen széles (gondoljunk az 1.3 fejezetben szereplő több oldalas felsorolásra), ha egyébként kedvezőek a feltételek, a legkülönbébb franchise rendszerek gombamód történő szaporodására lehet számítani.

Nézzük más megközelítésből a megjelenési formákat és indítékokat:

1. Egy üzletlánc terjeszkedik. A franchise egy vállalkozás terjeszkedésének egyik lehetséges módja. (Ez tapasztalható pl. a McDonald's, a City Grill esetében.)
2. Külföldi rendszer más országban történő megjelenési formájának a master-franchise-t választja (McDonald's, Eduscho, STS International)
3. Külföldi rendszer saját tulajdonú „leányvállalatot” létesít belföldön (Mister Minit)
4. Külföldi rendszer belföldi társakkal vegyesvállalatot alapít az elterjesztésre (McDonald's)
5. Sikeres magánvállalkozás a növekedés útjára a franchise-t választja (Landauer és Társa KFT)
6. Az önálló vállalkozók összefognak, hogy együtt erősebbek legyenek (Rádiótaxi, STS International)
7. Különleges szellemi know-how megsokszorozása (Novoschool)
8. Területileg szétszórt egységeket olcsóbb franchise-ban üzemeltetni, mint saját hálózatban (IBUSZ)
9. A termelő maga akarja kezébe venni termékei értékesítését (Csepel-Schwinn)

3.3. A franchise hazai elterjedését befolyásoló tényezők

Ahogy azt e rész bevezetőjében írtam, nem tekintem a franchise-t mindent megoldó csodafegyvernek. Ettől függetlenül én is kívánatosnak tartom minél szélesebb körű elterjedését, mert jónéhány aktuális problémánkra enyhítést hozhat. Előnyei és sikertényezői ugyanazok lesznek nálunk is, mint azt külföldön láttuk, csak nekünk most gyorsan és nagyon szükségünk lenne ezekre.

Ugyanakkor nem hiszem, hogy franchise kampányokkal előbbre lehetne jutni. A környezetnek, az általános feltételeknek kell úgy változni, hogy azok kedvező lehetőséget teremtsenek a franchise-nak (is). De vannak olyan adottságaink is, amelyek hátráltatják majd elterjedését. Népszerűsítésére feltétlenül szükség van, aztán majd utat tör magának. Az alábbiakban tehát nem egy feladatlista következik, de néhány speciális esetben utalok ezekre is.

1. **Vállalkozási lehetőségek és feltételek kiszélesedése, javulása**

Elég általános probléma, nem a franchise - az ország sorsa múlik rajta. Minden, ami az országnak jó, jó a franchise-nak is, de nem szabad a franchise-t kiragadottan kezelni. A téma külön dolgot érdemelne, bár a megoldás szempontjából egy „dolgozat” a legkevésbé fontos.

2. **Politikai - társadalmi stabilitás**

Aki vállalkozik, pénzt fektet be, politikai stabilitásra, kiszámíthatóságra vágyik. Marad még úgyszólván elég kockázata az üzleti életben. Úgy érzem, a jelenlegi hazai helyzet nem kedvez a franchise-nak, de a vállalkozásnak sem ...

3. **Külföldi tőke bejövetele**

Az, hogy a külföldi tőke milyen volumenben áramlik az országba, alapvetően az első kettő tényezőtől múlik. Harmadik, de nem harmadlagos szempont pedig a tőkemegtérülés nemzetközi összehasonlításában elért helyezésünk. A kis alaptőkéjű vegyes vállalatok adókedvezményének megszűnése kifejezetten hátrányos a külföldi rendszerek bejövetele szempontjából. A külföldi franchise rendszerek többsége kis- és középvállalat, amelyek nem tudnak, és valószínűleg nem is akarnak nagyobb összegű tőkét befektetni, de nagyobb befektetés gazdaságilag sem szükséges. Arról nem is szólva, hogy kevés kivételtől eltekintve, nem termelő tevékenységet folytatnak, így megfelelő tőke nagyság esetén is csak kis hányaduk jogosult az adókedvezményre. A külföldi tőke bejövetele pedig ezen a területen is fontos lenne, hiszen ez a belföldi átvevők számára egyben a nyugati színvonalú üzleti kultúrát, a fejlett technikát és technológiát és a marketing szemléletű menedzsment átvételét is jelentené.

4. **Privatizáció**

A privatizáció az a tényező, ami miatt különleges esélyei vannak a franchise-nak Magyarországon. „A kiskereskedelmi, a vendéglátóipari és fogyasztási szolgáltató tevékenységet végző állami vállalatok vagyონának privatizálásáról, értékesítéséről, hasznosításáról” szóló törvény (29) ugyanis éppen a gazdaságnak arra területére vonatkozik, ahol a legelterjedtebb a franchise. A szándékok szerint két év alatt magánkézbe kerülő 10-11 ezer üzlet egyfelől a létalapját teremtheti meg a franchise-nak, másfelől az új tulajdonosok sajátos, franchise jellegű kapcsolódását a korábbi vállalathoz.

A privatizáció vállalkozókat teremt; termelők jönnek létre, akik árujukat el szeretnék adni; egyre többen tapasztalják meg a bukás kockázatát. Ezek mind-mind kedveznek a franchise-nak.

Amennyiben akár ennek a törvénynek, akár általában a privatizációnak lassú a megvalósítása, az lassítani, fordított esetben gyorsítani fogja a franchise terjedését a gazdaságban.

5. **Tulajdonviszonyok**

A bizonytalan tulajdonviszonyok elriasztják a vállalkozókat, méginkább azokat, akiknek a vállalkozáshoz üzlethelyiségre lesz szükségük. A franchise szerződések időtartama 5-20 év, erre az időre a vállalkozónak biztonságosan be kell rendezkednie egy helyiségbe, hiszen a szerződések többsége meghatározott helyiségre is vonatkozik. Amikor az előprivatizációs törvény nyomán „bérleti jogokat”, a felépítmény tulajdonjogát (a hozzá tartozó föld nélkül) bocsátják áruba, ez elég bizonytalanra teheti a leendő és potenciális franchise átvevőket.

6. **Infláció**

Szintén általános, az egész társadalmat, ezen belül a vállalkozókat súlyosan érintő probléma. Ha arra gondolunk, hogy a franchise átvevők nagyon nagy része jelentős hitelfelvételre kényszerülő új vállalkozó, akiknek a magas infláció melletti még magasabb kamattal kell felvenni (és visszafizetni) a hitelt, beláthatjuk, hogy az infláció mértéke és növekedési üteme nagy ellenfele a franchise-nak is.

7. **Munkanélküliség**

Mint azt a nemzetközi tapasztalatok mutatják, a franchise átvevők nem kis hányada a munkanélküliek közül kerül ki. Az a tény, hogy Magyarországon az elkövetkezendő években tömeges munkanélküliség várható, és rengetegen tetszik-nem tetszik, kénytelenek lesznek vállalkozni, nagy lökést adhat a hazai franchise fejlődésének. Másfelől a franchise lassíthatja a munkanélküliség növekedési ütemét, illetve enyhíthet a munkanélküliségből adódó problémákon. (Persze csodára itt sem szabad számítani, ha arra gondolunk, hogy néhány százezres munkanélküliségre számíthatunk, és közel tíz év alatt az NSZK-ban is csak 11 ezer vállalkozó lett franchise átvevő.)

8. **Fizetőképes kereslet, tömegek elszegényedése**

Sajnos az elkövetkezendő években a tömegek elszegényedése várható, ami maga után vonja a piac szűkülését. Amíg az egyik oldalon kialakul egy gazdag réteg, amelyik új igényekkel jelenik meg, és bizonyára nekik is lehet majd új, ma még itthon ismeretlen szolgáltatásokat kínálni franchise-ban, a másik oldalon a tömegek fizetőképes kereslete csökkenni fog a hagyományos kiskereskedelem és lakossági szolgáltatások területén. Úgy gondolom, összességében ezek csökkenteni fogják a franchise rendszerek terjedésének lehetőségeit.

9. **Piaci verseny működése**

Mint láttuk, a franchise egyik szülője az erősödő piaci verseny volt. Amíg magasabb szervezethez nélkül, a franchise nyilvánvaló hátrányainak elkerülésével lehet piaci sikereket elérni, addig az egészséges vállalkozói hajlammal rendelkezők többsége nem fogja a korlátokat választani.

Azt hiszem tehát, hogy sok-sok vállalkozónak tönkre kell mennie, és a piaci versenynek is nyugati színvonalúnak kell lennie ahhoz, hogy a „tömegek” a franchise

felé forduljanak. Ahogy erősödik a belföldi kereskedelemben és szolgáltatásokban a vevőért folyó jótékony hatású, de öldöklő verseny, úgy lesz majd egyre népszerűbb a franchise, mint módszer és lehetőség.

10. **Tőkehiány**

Minden vállalkozónak, de a magyarnak különösen gondja. A tőkehiány lehet abszolút és relatív. Ha arra gondolunk, hogy a franchise-zal fajlagosan olcsóbban lehet vállalkozni, mindenki számára kedvező lehet, aki relatív tőkehiányban szenved. Úgy gondolom azonban, hogy az a réteg, amely Magyarországon önként vagy szükségből a franchise-t fogja választani, abszolút tőkehiányban szenved. Akiknek valóban komoly saját tőkájuk van, nem valószínű, hogy franchise átvevőként fognak vállalkozni, hiszen a többségnek a vagyona tisztességesen vagy tisztességtelenül, de valamilyen vállalkozási tevékenységből származik. A franchise pedig alapvetően a volt alkalmazottak körében népszerű. Egy felmérés itthon is azt bizonyította (3), hogy elsősorban azokat érdekelte a franchise, akik még nem vállalkozók. Tehát a franchise átvevők volumenét a volt bérből és fizetésből élők fogják kitenni, akik tőkével nem nagyon rendelkeznek, jelentős hitelre szorúlnak.

11. **Vállalkozói hitellehetőségek, bankok**

A vállalkozók hitelezésének helyzete, illetve a hitelek körül kialakult helyzet külön dolgot érdemelne. Hosszú oldalakon keresztül lehetne sorolni azokat a hiteleket, amelyeket már tavaly nyáron meghirdettek (55) és gyakorlatilag a mai napig sem működnek. Most, amikor e sorokat írom, még mindig csak ígéretek hangoztak el a politikailag 1990 szeptemberében, jogilag novemberben meghirdetett Egyszisztencia Alapról (6). Úgy gondolom, ennek az értekezésnek nem célja az okok feltárása és elemzése. Megint lényegesen nagyobb horderejű kérdéssről van szó, mint hogy elterjed-e és milyen ütemben a franchise Magyarországon. Egy gondolat erejéig azonban szeretnék utalni a bankok szerepére.

„A Postabank vállalkozási szakemberei részletesen elemezték a ma hozzáférhető hitelkonstrukciókat és arra a megállapításra jutottak, hogy e lehetőségek nem alkalmasak a franchise konstrukciók kezelésére.” Az idézet a Privát Profit 1991 januári számából való (18). Ebből az állításból arra a következtetésre juthatunk, hogy hiába is működnének ezek a hitelek, vajmi keveset segítenének a leendő franchise átvevőkön, mert különleges konstrukciókra lenne szükség. Saját szomorú tapasztalatom és információim szerint azonban a bankok többségénél még a szakemberek nem ismerik a franchise lényegét. Milyen messze is vagyunk még attól, hogy a magyar kereskedelmi bankoknál franchise-menedzserek és részlegek alakuljanak ki!!

Persze, amíg a kereskedelmi bankok nem igazán vállalkozói bankként működnek, amíg nincs a bankok között sem valós piaci verseny az ügyfelekért, amíg a kis tételekkel nem foglalkoznak, mert egy forinttal is éppen annyi a papírmunka, mint száz millióval, csak a száz milliónál sokkal kisebb a kockázata és mégis nagyobb a haszna a banknak, addig nem várható, hogy javul a helyzet.

Mindenesetre valós piaci versenyt feltételezve nálunk is a bankoknak lenne leginkább érdeke, hogy minél kisebb kockázattal és rövidebb megtérülési idővel hitelezzenek. Ha abból indulunk ki, hogy ez a helyzet előbb-utóbb csak bekövetkezik, azt kell mondani, a bankok a franchise népszerűsítésének legjobb mecénásai lehetnek. A franchise-nak megfelelő finanszírozási konstrukciók kidolgozása pedig valóban külön figyelmet érdemelne.

12. **A kereskedelem és a szolgáltatások színvonala**

Magyarországon hosszú évtizedekig nem kereskedelem volt, hanem az áruk elosztása történt meg, a szolgáltatások színvonala pedig még a gazdaság általános fejlettségénél (fejletlenségénél) is alacsonyabb (42). A másik oldalon ugyanakkor az elmúlt évek eredményeként egyre erősebben jelentkezik az igény a gyors, színvonalas vagy éppen különleges értékesítésre, szolgáltatásra.

A meglévő, általában alacsony színvonal (különösen vidéken) már kis befektetéssel is robbanásszerű sikereket hozhat a franchise-nak, illetve az ügyes franchise átadónak. A kielégítetlen szükségletek, ellátatlan területek, a különböző fizetőképességű kereslet és különböző igény szint több hasonló, de különböző színvonalú franchise rendszer egymás mellett élésére is jó lehetőségeket kínál. Igaz ugyan az is, hogy az ellátatlan területeken, alacsonyabb igény szint mellett ma még bármit megvesznek (már, ha van egyáltalán fizetőképes kereslet), és nem kell a költségesebb és drágább franchise rendszer.

13. **A vállalkozói és szakmai kultúra színvonala és összetétele**

A vállalkozói kultúrának inkább a hiányáról beszélhetünk, hiszen az elmúlt évtizedekben nem sok alkalom volt kialakulására és gyakorlására. A szervezett képzés révén a franchise nagy mértékben hozzájárulhat a vállalkozói kultúra (tudás és általános vállalkozói ismeretek) gyors terjedéséhez, és mindez nem egy esetben egyben a nyugati üzleti kultúra és szemlélet terjedését is jelenti, amire szintén nagy szükségünk van.

A munkanélküliség mind területileg, mind strukturálisan (tehát szakmailag) jelentkezik. Rengeteg felszabaduló munkaerő lesz, amely saját szakmájában képtelen lesz elhelyezkedni. Ugyanakkor számos, franchise-ban is űzhető szakma már ma is szakember hiánnyal küzd. A franchise-ban bizonyos szakmai ismeretek oktatása is könnyebben megoldható. És ne felejtjük el, hogy a képzés, átképzés költségei ilyenkor nem az állami költségvetést, hanem a vállalkozókat terhelik.

Az alacsony színvonal, illetve a rossz szakmai összetétel tehát kedvezően hat a franchise elterjedésére.

14. **Az infrastruktúra helyzete**

Mint tudjuk, katasztrofális. Gátja a vállalkozásoknak, ezen belül a franchise-nak is. A kereskedelem, a szolgáltatások jelentős része szállítással, utazással, telekommunikációval jár. De hát ez sem a franchise szemszögéből a legnagyobb probléma...

15. **Üzlethelyiségek hiánya**

Budapest jobb részein már ma is alig lehet üzlethelyiséghez jutni. A magyar főváros Tokió és New York ingatlan áraival vetélkedik. Az üzlethelyiségek hiánya mind mennyiségi, mind minőségi. Rontja a helyzetet, hogy a városban irodahelyiség is kevés van, így az egyébként is kevés üzlethelyiség egy részét is irodának használják. Az elindított előprivatizáció talán enyhít valamit a gondokon, de a jó helyen lévő üzlethelyiség lételemé a sikeres franchise-nak.

16. **Jogszabályi háttér**

Külföldi szakértői vélemények szerint (53) a magyar jogrendszer alapvetően alkalmas a franchise kezelésére. Kedvezőtlen viszont, hogy a Polgári Törvénykönyv nem ismeri

a franchise szerződés fogalmát, illetve Magyarországon nem ismert és nem elfogadott az Európai Franchise Magatartási Kódex, amely normatívaként szolgálhatna a franchise-zal kapcsolatos jogi problémák esetén. Mint emlékszünk rá, a legtöbb európai országban nincs külön franchise törvény, vagy jogi szabályozás. Ahol foglalkoznak vele, ott azt általában a kereskedelmi törvény keretében teszik. Saját megállapításaim szerint a tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról 1990-ben alkotott törvény (56) igazodik az EGK Alapszabályának korábban elemzett 85/1 pontjához (9), így jogi viták esetén nálunk is irányadó lehet az EGK Brüsszeli Bizottságának 1989. évi állásfoglalása a franchise rendszerek kollektív mentességéről a verseny korlátozásával kapcsolatban (11).

17. **Nyelvtudás**

Szintén nem elsősorban a franchise problémája. Európa nem fog a kedvünkért magyarul megtanulni. A külföldi rendszerek bejövételének komoly gátja, hogy az a réteg, amely egyéb szempontok alapján átvevő lehet, nem beszél idegen nyelvet. Elvileg persze egy rendszerhez elég egy angolul vagy németül (esetleg franciául) tudó személy is, aki közvetlen kapocs lehet (pl. master-franchise átvevőként), de összességében szűk keresztmetszetnek tekintem a nyelvtudást.

18. **Gyors meggazdagodás igénye**

Ma Magyarországon mindenki gyorsan szeretne meggazdagodni, ami egyfelől érthető, másfelől tudjuk, hogy a franchise hosszú távú befektetés az átadó, még inkább az átvevő részéről. Ez megint azt támasztja alá, hogy akiknek saját tőkéjük van, gyorsabb tőkemegforgatási lehetőséget fognak keresni (és találni), akinek pedig pénze ugyan nincs, de van jó vállalkozói vénája, aligha fogja energiáját egy franchise rendszer kiépítésére vagy átvételére pazarolni. Ez a szemlélet tehát mindenképpen ellene hat a franchise terjedésének.

19. **Önkormányzatok**

Ha az önkormányzatok ismernék a franchise-t, és nem napi filléres gondjaik lennének, bizonyára támogatnák a területükön megjelenő franchise rendszereket. A franchise-zal ugyanis a település kereskedelmi, szolgáltatási színvonalát emelhetnék, javíthatnák lakosságuk (szavazóik) hangulatát, megalégedettségét, helyi munkahelyek teremtéséhez járulnának hozzá, a szaporodó vállalkozók révén növekvő helyi adókhöz, a sikeres vállalkozóknak bérbe adott (apportált) üzlethelyiségek után bérleti díjhoz (osztalékhoz) jutnának. Persze mindehhez hosszú távon tervezni képes önkormányzatokra lenne szükség...

20. **A „magyar virtus”**

Úgy gondolom, ez a sajátos szempont semmiféleképpen sem az utolsó helyen szerepel a franchise hazai elterjedését befolyásoló tényezők között.

A „magyar virtus” alatt azt a szilaj önfejűséget értem, amellyel elég sokan rendelkezünk széles e hazában. A „majd én megmutatom...”, „nekem ne mondja meg senki...”, „én is vagyok olyan...” kezdetű közhelyeket életre hívó szemléletre gondolok. Mint ahogy történelmi példák sorozata igazolja, egyenként is, és közösen is a falnak kell mennünk ahhoz, hogy kinyissuk a szemünket. Ha visszaemlékszünk a jó átvevői személyiséget tesztelő kérdőívre (2.3.1 pont), azt látjuk, hogy a franchise az átvevőtől nem kis toleranciát és alkalmazkodó készséget igényel, amivel manapság még inkább fogytán vagyunk.

Azt hiszem ez a sajátos tényező furcsa pszichológiai gátja lehet Magyarországon a franchise térhódításának.

3.4. Miért jó nekünk a franchise?

Ebben a sajátos történelmi helyzetben, amiben vagyunk, az összes nehézség, gátló és negatív tényező ellenére úgy hiszem, viszonylag gyorsan fog széles körben terjedni a franchise. Ugyanis sok előnye van, és a franchise egyik nagy pozitívumaként említett szinergia hatás nálunk ma sokkal szélesebb értelemben jelentkezhethet, mint ahogy azt nyugaton értelmezik:

- hozzájárul a kereskedelem és a szolgáltatások színvonalának emeléséhez;
- elősegíti az új termékek és szolgáltatások gyors és szervezett eljutását a fogyasztóhoz;
- enyhíti a munkanélküliségből adódó társadalmi feszültségeket;
- segíti a nyugati, fejlett színvonalú üzleti kultúra, technológia, technika, marketing szemlélet terjedését;
- növeli a vásárlók, fogyasztók, igénybe vevők igény szintjét;
- szélesebb tömegek számára megvalósíthatóvá teszi a viszonylag kockázatmentes, önálló vállalkozás lehetőségét;
- segít a vállalkozói kultúra terjedésében, színvonalának emelésében;
- hozzájárul egy sikeres vállalkozói középréteg kialakulásához;
- különleges megoldási lehetőséget kínál az előprivatizációs törvény hatálya alá tartozó vállalatok és volt boltjaik új tulajdonosainak együttműködésére.

3.5. Egy különleges franchise modell

A már korábban említett ún. előprivatizációs törvény (29) értelmében 1992 őszéig több száz kiskereskedelmi, vendéglátó-ipari vagy fogyasztási szolgáltatási tevékenységet végző vállalatotól 10-11 ezer üzletet privatizálnak. Ez azt jelenti, hogy ezek az üzletek (vagy bérleti joguk) ténylegesen magántulajdonba kerülnek.

Néhány élelmiszerkereskedelmi vállalatnál szerzett személyes tapasztalatom alapján azt mondhatom, hogy

- sok vállalat megmaradó üzleteinek száma harmada-negyede lesz korábbi hálózatának;
- a privatizálásra kerülő üzletek a vállalatok összforgalmának 10-20%-át teszik csak ki, tehát forgalmuk nem csökken jelentősen;
- sok vállalat ilyen módon megszabadul veszteséges üzleteitől, a vállalatok jelentős részének csak néhány százalékaival csökken a nyeresége;
- az üzletek számának és ezáltal az adminisztrációnak a csökkenésével a vállalati központokban jelentős kapacitások szabadulnak fel.

Ki fog alakulni tehát egy helyzet, amelyben adva lesz a vállalati központ és a megmaradt néhány üzlet.

A központ

- kénytelen lesz új piaci stratégiát kialakítani, hogy a dolgozókat képes legyen értelmesen és mindenki számára jövedelmezően foglalkoztatni;
- rendelkezni fog számos értékes adottsággal és tudással (ez vállalatonként és tevékenységi körönként változhat):
 - + nagykereskedelmi tevékenység
 - + nagybani beszerzés árelőnye
 - + jól kialakított beszerzési források
 - + központi raktárbázis
 - + szervezett fuvarkapacitás
 - + saját gép (eszköz) javító, karbantartó részleg, vagy egyéb szolgáltató részleg (pl. mosoda)
 - + dekorációs kapacitás
 - + marketing részleg és ismeret
 - + valamilyen szinten bevezetett márkanév vagy védjegy, ismert reklámtevékenység
 - + üzletvezetési tapasztalat és know-how
 - + számviteli, ügyviteli, pénzügyi tapasztalat és kapacitás
 - + számítástechnikai feldolgozó kapacitás
 - + oktató bázis
 - + saját termelő kapacitás,
 - + üzletlánchoz hasonló (vagy üzletlánci) megjelenés (Üzletláncnak azt kell tekinteni, ahol az üzletkörön belül sajátos az árukínálat, szolgáltatás, azonos az értékesítési módszer, egységes az ár és egységesek olyan jellemzők, mint: berendezés, felszerelés, technológia, formaruha, portál. (29) Ilyen például a City Grill, vagy az S-modell.)

Ha egy konkrét vállalat e felsorolásnak csak egy részével rendelkezik, akkor is elképzelhető, hogy némi befektetés árán egy értékesíthető piaci terméket, egy kvázi franchise csomagot kapunk.

A másik oldalon szerte az országban adva lesznek a magántulajdonba került üzletek . Ezeknél várhatóan a következőket fogjuk tapasztalni:

- egy részük gyorsan gazdát cserél, mert az első tulajdonos kifejezetten spekulációs céllal vásárolta,
- a helyi önkormányzat a gyermek- és munkahelyi étkeztetést ellátó vendéglátó üzlet, a jellemzően élelmiszert árusító üzlet és a könyvesbolt esetében (29) ragaszkodni fog hozzá, hogy a vállalkozó a törvényben maximumként említett öt évig nem változtathatja meg az üzlet tevékenységét,
- az üzletek egy részét a volt boltvezetők , dolgozók fogják megvásárolni,
- az üzletek egy része azonnal, vagy a továbbadás után szakmailag hozzá nem értők kezébe kerül,
- az elkelt üzletek jelentős részében - ha lehet - teljesen új tevékenységeket indít el a tulajdonos, máshol ragaszkodni fognak a régihez (ez különösen akkor lesz igaz, ha a vevő szakmabeli).

A számtalan magántulajdonba került üzlet egy része és új tulajdonosaik bizonyára jó lehetőséget kínálnak arra, hogy egy franchise jellegű rendszer tagjai legyenek, kihasználva a kiválasztott vállalat nyújtotta kvázi franchise csomag előnyeit.

Ez a szituáció, mivel ilyen mértékű és ütemű privatizáció nem túl gyakori a franchise nemzetközi történetében, szinte egyedülálló lehetőségeket teremt mind a franchise, mind a szervezők-tanácsadók számára. Bár a felülről szervezett franchise-nak nem vagyok híve, néhány vállalat számára vagy túlságosan kínálkozik, vagy nem lesz más lehetőség, mint hogy a központot és kapcsolódó részeit a saját hálózat kiszolgálásán túlmenően kvázi franchise központtá alakítsa át, és keresse a kapcsolatot magántulajdonba került üzletek tulajdonosaival, és itt nem is feltétlenül csak a korábbi saját üzletekre gondolok. Számos regionális szerveződésű vállalat van, amely most az ország más területén is megvetheti a lábát, ha ott talál magának franchise átvevőt.

Ezeknek a központoknak adva van továbbá a lehetőség, hogy külföldi rendszerekkel közösen lépjenek fel a magyar piacon, mondjuk azok master-franchise átvevőiként.

Záró gondolatok

A 90-es évtized a franchise évtizede lesz a világban, mondta Manfred Maus, a Német Franchise Szövetség elnöke 1990-ben az 5. Német Franchise Fórumon. Hosszú évtizedek után talán Magyarország is a világ részévé válik, így a franchise előretöréséből valószínűleg mi sem maradunk ki.

Ma még gyerekcipőben jár a franchise Magyarországon, de most hogy végiggondoltam, engem is meglepett, egy-két év leforgása alatt mennyit nőtt ez a „gyerek”.

Mi kell ahhoz, hogy továbbra is egészségesen fejlődjön, hasznára és örömére legyen mindenkinek?

Mindenekelőtt nagy szükség van egy nyugodt, fejlődéséhez szükséges stabil környezetre, amit jelen esetben leginkább a vállalkozásbarát gazdaságpolitika, annak összes feltétele és eleme jelenthetne.

Szüksége lenne továbbá egy felkent mecénásra és patrónusra, aki örködné fejlődésén, és segítené azt. Ez lehetne a Magyar Franchise Szövetség, amelynek megalakítása egyre aktuálisabb, és a franchise-zal foglalkozó vállalkozók és szakemberek számát tekintve nem is reménytelen.

A Szövetség első feladatai lehetnének:

- a franchise népszerűsítése,
- az átadók és a franchise képviselője a hatóságok, intézmények, hivatalok előtt,
- a franchise hazai etikájának megteremtése,
- információk és tanácsok nyújtása,
- a kapcsolatok felvétele és tartása a külföldi franchise szövetségekkel.

Igazán büszkék persze majd akkor lehetünk erre a „gyerekre”, amikor az első magyar fejlesztésű franchise rendszerek jelennek meg átadóként más országokban. Ha belegondolunk néhány magyar specialitásba, erre is van esély. Csupán ötlet, pénz és elszántság kérdése az egész. De ez már egy másik dolgot...

Irodalomjegyzék

1. Boehm, Hubertus: Abakus, Existenzen mit Format
Franchise-Portraits 1987. SYNCON GmbH München
2. Boehm, Hubertus: Egy rendszer fejlesztése.
Schule des Franchising München, 1990. június 25-28. előadás, kézirat
3. DASY KFT: A franchising és Magyarország.
Tanulmány az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium számára 1990.
Írta és szerkesztette: Haraszti Mihály
4. Dobák Miklós: Szervezetalakítás és szervezeti formák. KJK 1988.
5. Doeser-Brysch: Franchising - Vertriebsstrategie mit Zukunft.
Thomas Doeser Tübingen 1990.
6. Az Egyszintű Alapról 97/1990(XI. 27.) Korm.r.
Magyar Közlöny 1990/118.
7. Egy(en)ségben az erő, McDonald's (II.).Kirákat 90/6.
8. Europäischer Verhaltenskodex für Franchising.
Deutscher Franchise-Verband e.V. 1990. München
9. Az Európai Gazdasági Közösség alapszabálya.
EGK Enciklopédiája I. kötet OMIKK 1971.
10. Franchise-Chancen. Selbständigmachen als Partner erfolgreicher Unternehmen.
1990/91. Bonn-Bad Godesberg: Rentrop.
11. A franchise Európában - A Francia Franchise Szövetség anyagainak fordítása.
Franchise-Szemelvények a nemzetközi szakirodalomból
Tradeinform-Nemzetközi Menedzser Központ 1990.
12. Franchise Fórum, Budapest 1990. április 26-28. anyagai.
Franchise-Szemelvények a nemzetközi szakirodalomból.
13. Franchise-Studie 1986/87. Deutscher Franchise-Verband e.V.
14. Franchise 50 neue Ideen, Impulse Magazin 1990. május Köln.
15. A franchising - A fejlett módszerek meghonosításának eszköze.
Belkereskedelmi Kutató Intézet 1980.
16. Franchising - Alapfogalmak, Deutscher Franchise-Verband e.V. 1990.
17. Franchising, Der schnellere Weg zum Erfolg.
Handelskammer Oberösterreich 1987.

18. Franchising - a vállalkozók csodafegyvere.
Privát Profit 1990/9, 10, 1991/1.
19. Franchising az idegenforgalomban. Se megfojtani, se bekebelezni.
Ötlet, 1990. szeptember 6.
20. Gyapay Dénes: Big-mac siker.
Hungarian Market Report 1990/1.
21. Hajdú Endre: A franchise működése a nyugat-európai országokban.
Kereskedelmi Szemle 1987/10.
22. Hajdú Endre: Piacszervezés üzleti módszerek átadásával.
Kereskedelmi Szemle 1987/4.
23. Handelsblatt: Franchising melléklet 1990. május 16. 1990/94.
24. Hittig Beatrix: A kis- és középvállalkozások támogatása Nyugat-Európában és nálunk.
Kereskedelmi Szemle 1990/9-10.
25. Idegen Szavak és Kifejezések Szótára. Akadémiai Kiadó 1976.
26. Jánosi István: Jön: a franchising. Lánc-kereskedelem.
Heti Világgazdaság 1990. április 28.
27. Jahrbuch Franchising 1990. Frankfurt am Main Deutscher Fachverlag
28. Kámány Józsefné-Németh György: A franchising és lehetőségei Magyarországon a szolgáltatásokban. Fogyasztási Szolgáltatás 1990/2.
29. A kiskereskedelmi, a vendéglátó-ipari és fogyasztási szolgáltató tevékenységet végző állami vállalatok vagyonának privatizálásáról (értékesítéséről, hasznosításáról).
1990. évi LXXIV. törvény, Magyar Közlöny 1990/95.
30. Kopátsy Sándor: A franchise és a privatizáció. Figyelő, 1990. április 5.
31. Közért helyett fiókhálózat. Figyelő 1990. december 13.
32. Közgazdasági Kislexikon. Kossuth, 1987.
33. Ladó László: Szervezélmélet és módszertan. KJK 1986.
34. Lang, Hans: Finanszírozási kérdések.
Schule des Franchising, München 1990. június 25-28. előadás
35. Love F., John.: Die McDonald's story. Anatomie eines Welterfolges.
Wilhelm Heyne Verlag, München 1988.
36. A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány pályázatai.
Magyar Hírlap 1990. április 4.

37. Matkó István: Ez Landauer kenyér! Privát Profit 1990/7.
38. Mendelsohn, Martin-Achson, David: How to Franchise Your Business. Franchise World James House, London 1989. magyar fordításának kézírata
39. Mendelsohn, Martin: Franchise - egy értékesítési módszer fejlődése. Franchise. Szemelvények a nemzetközi szakirodalomból. Budapest 1990. Tradeinform - Nemzetközi Menedzser Központ
40. Mister Minit, avagy egy kockázatmentes vállalkozás története. Privát Profit 1990/7.
41. Mühlhaus, Karsten: Geld verdienen mit Franchising Heyne Kompaktwissen Nr. 221. 2/89. Heyne, 1989. München
42. Németh György: Allgemeine Lage der Dienstleistungsindustrie in Ungarn. Ratschläge für Franchising Franchise Fórum Budapest 1990. április 26-28. előadás
43. Az Osztrák Franchise Szövetség tájékoztató anyagai
44. Pénzügyi és Kereskedelmi Enciklopédia. Novotrade RT 1988.
45. Piacszerzés üzleti módszerek átadásával. A franchising helyzete a 80-as években. Belkereskedelmi Kutató Intézet 1987.
46. Poór József: Menedzsment tanácsadás vezetőknél és konzultánsoknak. OMIKK 1989.
47. Poór József-Zentai Katalin: Egyedül vagy franchise-ban. Figyelő 1990. november 22.
48. Poór József-Zentai Katalin: Más márkájával saját üzletben. Üzlet 1990. október 20.
49. Poór József-Zentai Katalin: Franchise, út a sikeres vállalkozáshoz. Nemzetközi Menedzser Központ Budapest 1991. kézirat
50. Schule des Franchising. München 1990. június 25—58. előadásai, anyagai
51. Skaupy, Walther: Franchising-Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München, Verlag Vahlen 1987.
52. Special Technical Service International működési kézikönyv 1990. Budapest
53. Spiegelfeld, Benedikt: Franchising in Ungarn. Rechtliche Aspekte. Franchise Fórum Budapest 1990. április 26-28. előadás

54. Tájékoztató az állami vállalatok privatizációjáról.
1990. Állami Vagyongyökség
55. Társas és magánvállalkozók által igénybe vehető hitelkonstrukciók.
Figyelő 1990. augusztus 16.
56. A tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról.
1990. évi LXXXVI. törvény, Magyar Közlöny 1990. december 5.
57. Varró Tamás: A szolgáltatások változó arca - Mister Minit.
Fogyasztási Szolgáltatás 1990/3.
58. Vállalkozzunk, franchise alapon (is)!
Világgazdaság 1990. szeptember 19.
59. A volt Belkereskedelmi Kutató Intézet könyvtárában közel 100 külföldi újságban
megjelent, franchise-zal foglalkozó cikk fordítása