

FLASKÁR Anett

## A FRANCHISE-SZERVEZETEK ÉRTELMEZÉSE A TULAJDONOSI JOGOK ELMÉLETE ÉS AZ ÜGYNÖKELMÉLET KERETÉBEN

**A tanulmány a franchise-szervezetek belső struktúráját tanulmányozza vállalatelméleti megközelítésben. A tulajdonosi jogok elmélete és az ügynökélet keretében – az irodalom alapján – foglalja össze az azon kérdésekre adható válaszokat, hogy mi határozza meg a vállalati tulajdonú és a franchise formában működő egységek egymáshoz viszonyított arányát (a duális irányítást), a franchise-díjak mértékét, valamint a szerződésbe foglalt kikötéseket. A két elmélet eltérő szemszögből közelíti meg ugyanazt a kérdéskört, így egymás kiegészítésének tekinthetők. A tulajdonosi jogok elméletében a nem kézzelfogható tudáscsökkentő két fél közötti megosztásának van meghatározó szerepe a fenti tényezők alakulásában, míg az ügynökéleti megközelítés esetén az ellenőrzési költségek lényegesek. A tanulmány röviden összefoglalja az ezekre irányuló empirikus munkákat is.**

**Kulcsszavak:** franchise, tulajdonosi jogok elmélete, ügynökélet, tranzakciós költség elmélete

Napjainkban franchise-szervezetek sokasága vesz minket körül, s így ez a vállalkozási forma szinte mindenki számára ismerősen hangzik. A franchise divatos vállalkozási formának tekinthető világszerte, amely két aktor közötti szerződést jelent, ahol a franchise-átadó (torkolatvidéki vállalat) eladja a védjegy, a késztermék, valamint know-how és az üzleti módszer használatának a jogát a franchise-átvevőnek (forrásvidéki vállalat) a díjak valamilyen kombinációjáért cserébe. Egyre több tanulmány születik a témában, amelyek részletesen leírják e forma jellemzőit, kezdve a franchise különböző típusaitól a szereplőkön keresztül a rendszerhez való csatlakozásig (pl. Quinn, 1998, Quinn – Alexander, 2002, Welsh, et al., 2006). Azokra az alapvető és lényeges kérdésekre azonban ritkán kapunk magyarázatot, hogy miért is jönnek létre ilyenfajta szervezetek, milyen közgazdasági magyarázatok húzódnak meg létezésük mögött, valamint milyen tényezők határozzák meg a franchise-rendszerek belső szervezetét.\*

A franchise irányítási forma természetének megismerésében a kiindulópontot a vállalatelmélet<sup>1</sup> jelentheti. A vállalatelmélet elsősorban arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért létezik a vállalat, mi magyarázza a

határait és a belső szervezetét. Tárgykörébe azonban – nevével ellentétben – nemcsak a vállalat mint irányítási struktúra tartozik, hanem a tranzakciók megszervezése egyéb formáinak magyarázata is. A modern vállalatelméletek egyrészt Coase (1937) nyomdokain épültek fel (szerződéses vállalatelméletek), illetve a 80-as években egy új irányzat alakult ki, az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelmélet (Kapás, 2000b). Mivel vállalatelméleti kontextusban a franchise-szervezet piaci szerződésként értelmezhető, ezért az előbbi vállalatelméleti csoport jöhet csak szóba a franchise irányítási forma megismerése érdekében.

A szerződéses vállalatelméletek alappillére Williamson (1991) tranzakciós költségek elmélete, melynek középpontjában az a kérdés áll, hogy miként választják ki a gazdaság szereplői a szerződéses alternatívák széles skálájából azt a megoldást, amely a tranzakciók hatékony megszervezését biztosítja. Ezeket az intézményi alternatívákat egy olyan skálán helyezhetjük el, amelyek végpontjain a tiszta piac és a tökéletes centralizáció áll, a köztes területet pedig a piac és a hierarchia különböző kombinációi (például franchise, közös vállalkozások, stratégiai szövetségek, hosszú távú

megállapodások) alkotják, amelyeket hibrid irányítási formáknak neveznek. A tranzakciós költség elmélete tehát egy alapmodellnek tekinthető, amellyel az irányítási struktúrák különböző típusainak létezésére kapunk magyarázatot, így a franchise irányítási forma meglétére is. A modell azonban nem ad mélyebb elemzést a szerződés mikéntjére vonatkozóan. Ehhez más szerződéses vállalatelméleti modellek kerete szükséges.

A franchise-szervezetek lényeges jellemzője a duális irányítási struktúra, azaz a hasonló tranzakciók megszervezésére alkalmas struktúrák keveredése (Lafontaine – Shaw, 2001). Megfigyelhető ugyanis, hogy az aktorok nem korlátozzák magukat egyetlen irányítási struktúrára (piac, hibrid, hierarchia), hanem ezek valamilyen portfólióját választják, amit a szerződések keverékének<sup>2</sup> nevezünk. Ez a keveredés a vállalati tulajdonú egységek (company-owned outlet) és a franchise-formában működő egységek (franchised outlet) kombinációjában mutatkozik meg. A szerződéses vállalatelméletek közül a tulajdonosi jogok elmélete (Windsperger, 2001, 2002a, 2002b, 2003, 2004; Windsperger – Dant, 2006) és az ügynökélet (Rubin, 1978; Brickley – Dark, 1987; Norton, 1988; Brickley – Dark – Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992) megfelelő kiindulópontot nyújt a franchise-szervezetek duális irányításának miéttjére és mértékére vonatkozóan. Ezen elméletek ugyanis – a tranzakciós költségek elmélete által a franchise-rendszerek létezésére adott magyarázatán túlmenően – választ adnak olyan kérdésekre is, hogy mi határozza meg a franchise-rendszerek belső struktúráját, a vállalati tulajdonú és a franchise-formában működő egységek egymáshoz viszonyított arányát, a franchise-díjak mértékét, a szerződésbe foglalt kikötéseket. Mindkét modell alapjául szolgál a tranzakciós költség elmélete, miszerint minden egyes tranzakciót a legkisebb költséggel járó irányítási struktúrával hajtának végre. A két elmélet közötti lényeges különbség<sup>3</sup> abban áll, hogy a tranzakciós költség más-más típusára fókuszálnak. Látni fogjuk, hogy a tulajdonosi jogok elméletében a tudás átadásának költsége a meghatározó tényező, míg az ügynökéleti megközelítés esetén az ellenőrzési költségeknek van jelentős szerepük. A két elmélet az eltérő megközelítés ellenére ugyanazt a kérdéskört járja körül. A tanulmány célja e kérdések áttekintése, elsősorban az irodalom összefoglalása révén.

A tanulmány két fő részre osztható a két elméleti megközelítésnek megfelelően. Az első és a második fejezet a tulajdonosi jogok elméletét, valamint a franchise-szervezetek ezen elméleti keretben való értelmezését tárgyalja. A harmadik és negyedik fejezet hasonló bontásban az ügynökéletet, valamint abból a franchise-rendszerekre levonható következtetéseket részle-

tezi. Végül az ötödik fejezetben a fentebb megfogalmazott kérdések tükrében összefoglalom a két elméleti megközelítés alapján levonható következtetéseket.

### A tulajdonosi jogok elmélete

A tulajdonosi jogok elmélete a vállalatelmélet nem teljes szerződésekről szóló elméleti ágába tartozik.<sup>4</sup> E szerint az elméleti ág szerint az aktorok nem képesek minden releváns körülményre vonatkozó teljes szerződéseket kötni, hiszen a felek nem ismernek minden lehetséges jövőbeli világállapotot a szerződés megkötésekor. Ezek írásba foglalása túl magas tranzakciós költségekkel járna.

A tulajdonosi jogok elméletével foglalkozó két klasszikus írás szerzői Grossman – Hart (1986), valamint Hart – Moore (1990). Olyan modellt dolgoztak ki, amely megmagyarázza, hogy egy vállalat milyen feltételek esetén kívánja megszerezni egy másik vállalat eszközeit. Modelljükben a nem teljes szerződések abban az értelemben vannak jelen, hogy a tulajdonosi (ellenőrzési<sup>5</sup>) jogok elosztása nem specifikálható a szerződésben minden lehetséges világállapotra. Ez az eszközök használatának nem szerződhető jellegéből adódik. A hatékony forrásallokáció érdekében azonban fontos a tulajdonosi jogok kijelölése, személyekhez rendelése (Coase, 1960).

Hart és társai a tulajdonosi jogok két fajtáját különítik el: (1) speciális ellenőrzési jogok és (2) reziduális ellenőrzési jogok. A speciális ellenőrzési jog arra vonatkozik, amikor a szerződésben specifikálják, hogy bizonyos esetekben ki döntsön az eszközök felhasználásáról. A reziduális ellenőrzési jog pedig azt jelenti, hogy a szerződésben meg nem határozott esetekben ki jogosult arra, hogy termelési döntést hozzon. Ezen jog tulajdonosa az eszköz használatával kapcsolatban bármilyen döntést meghozhat, amennyiben azt explicit módon nem szabályozza a törvény, és amennyiben egy másik szerződés azt nem rendelte valaki máshoz. A modell következtetése az, hogy ha költséges felsorolni minden speciális jogot az eszközre vonatkozóan a szerződésben, akkor az az optimális, ha a reziduális ellenőrzési jogokkal az adott eszköz tulajdonosát ruházzuk fel. A tulajdonlás tehát a reziduális irányításhoz való jogot jelenti, azaz előre nem látott események esetén az eszköz használatának ellenőrzésére irányuló jogot. Ezek az ellenőrzési jogok meghatározzák a vállalat határait: a vállalatot a tulajdonosa által birtokolt eszközök összességével azonosítják a szerzők. Ezenkívül az eszköz tulajdonosa az eszköz használatából származó reziduumbra (maradványjövedelemre) is jogosult, ami azt az összeget jelöli, amely megmarad, miután minden más erőforrás-tulajdonost kifizettek.

Látható tehát, hogy az eszközök tulajdonlása reziduális döntési jogokat és reziduális jövedelemhez való jogokat jelent a tulajdonos számára. Lényeges kérdés tehát, hogy egy szerződéses kapcsolatban melyik fél legyen a termeléshez szükséges eszköz tulajdonosa, melyik fél ruházzon be az adott eszközbe. Ez különösen fontos eszközspecifikus<sup>6</sup> beruházások esetén, hiszen ezek megvalósulása attól függ, hogy kinek a tulajdonában van az eszköz. Ha valaki eszközspecifikus beruházásról dönt, miközben az adott eszköz nem az ő tulajdonában van, és ez a másik fél opportunista magatartásával<sup>7</sup> párosul, akkor a specifikus eszközbe beruházó fél – Williamson szavaival élve – kizsákmányolásnak (hold-up)<sup>8</sup> teszi ki magát. Ez alapján a hatékonysági megfontolások azt diktálják, hogy annak a félnek a tulajdonában kell lennie az eszköznek, aki a

és ex post ellenőrizhet harmadik fél. Ezzel szemben a relációs szerződés olyan kimeneteken alapulhat, amit csak a szerződő felek figyelnek meg ex post, és amiket rendkívül költséges ex ante specifikálni. Ez a szerződés lehetővé teszi a feleknek, hogy amennyiben új információ válik elérhetővé, a felek alkalmazkodjanak ahhoz menet közben. Éppen emiatt azonban ezeket a szerződéseket nem lehet harmadik fél által kikényszeríteni, ezért önkikényszerítőnek kell lenniük: a jövőbeli kapcsolat értékének elegendően nagyoknak kell lenni, hogy egyik fél se akarja becsapni a másikat. Ezek a szerződések eltérnek a vállalatokon belüli (vertikális integráció) és a vállalatok közötti (integráció nélküli) esetben.

A két dimenzió mentén négy esetet lehet megkülönböztetni, amelyeket az 1. táblázat foglal össze.

1. táblázat

Az irányítási struktúrák típusai

Eszköz tulajdonjoga Irányítási rendszerek	Forrásvidéki vállalat (integráció hiánya)	Torkolatvidéki vállalat (integráció)
Spot	A) Spot outsourcing	B) Spot foglalkoztatás
Relációs	D) Relációs outsourcing	C) Relációs foglalkoztatás

Forrás: Baker et al. (2002: 46. p.)

legjelentősebb szerződés előtti eszközspecifikus beruházást végezte, vagyis akinek a kváziáradék<sup>9</sup> képződéséhez való hozzájárulása a legnagyobb. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az a vállalat fogja felvásárolni a másikat, amelyek specifikusabb eszközbe ruház be.

Grossman – Hart (1986) modellje csak a két szélsőséges esetről – a vállalatról mint integrációról, illetve annak hiányáról – ír, de ennek kiegészítéseként értelmezhető Baker et al. (2002) modellje, melyben a vertikális integráció új megvilágításba kerül, és hasznos a hibrid irányítási forma megértésében is. A modell Grossman – Hart (1986) terminológiáját alkalmazza: ha a forrásvidéki (upstream) vállalat birtokolja az eszközt, a tranzakció nem integrált, és ekkor a forrásvidéki vállalat egy független szerződő. Ha a torkolatvidéki (downstream) vállalat tulajdonában van az eszköz, integrációról beszélünk, és a forrásvidéki vállalat egy munkavállalónak tekinthető.

Fontos szerepe van ebben a modellben a relációs szerződésnek (relational contract). Ez a felek közötti informális megegyezéseket és íratlan szabályokat foglalja magában, melyek erőteljesen befolyásolják az egyének viselkedését a kapcsolatban. A relációs szerződések a nem szerződhető jogok gyakorlását koordinálják, segítenek megkerülni a formális szerződések nehézségeit, melyeket ex ante kell specifikálni,

Baker et al. (2002) csoportosításában a relációs outsourcing szerződés feleltethető meg a hibrid irányítási formának. Erre a kategóriára ugyanis az a jellemző, hogy a felek között nincs integráció, nincs közös tulajdon, tehát nem beszélhetünk vállalatról, ugyanakkor nem is egyszerű spot piaci szerződés van közöttük, hanem annál szorosabb kapcsolat. A felek közötti relációs szerződés hosszú távú kapcsolatot jelent a két vállalat között, ugyanakkor nem terjed ki ez a szerződés minden apró részletre, tehát csak egy keretet nyújt.

### A franchise-szervezetek értelmezése a tulajdonosi jogok elméletének keretében

Windsperger (2002a, 2002b, 2003, 2004) a tulajdonosi jogok elmélete alapján tett kísérletet a franchise-típusú hálózatokban jellemző duális irányítás – a vállalati tulajdonú és a franchise-formában működő egységek arányának – megmagyarázására. Legfőbb megállapítása az, hogy a franchise-átadó és -átvevő között a reziduális döntési jogokat a nem kézzelfogható (intangible)<sup>10</sup>, azaz nem szerződhető tudáseszközök átadó és átvevő közötti megosztása alapján kell szétosztani, a tulajdonosi jogot pedig ezen reziduális döntési jogok alapján kell odaítélni. A tulajdonosi jog azonban nemcsak reziduális jövedelemhez való jogokat foglal magában,

hanem ezt kiegészítik tulajdonosi jogot helyettesítő megoldások is. A reziduális jövedelemhez való jogok szintén két komponensből állnak, díjából (egyszeri franchise-díj, royalty), valamint a vállalati és a franchise-egységek arányából. A továbbiakban tényezőket, valamint egymáshoz való kapcsolatukat mutatom be, melyen keresztül nyomon követhető, hogy a tulajdonosi jogok elmélete szerint minek van nagy szerepe a franchise- rendszerek duális irányítási struktúrájának meghatározásában.

### Nem kézzelfogható tudáseszközök

A tulajdonosi jogok elmélete az eszközök használatának nem szerződhető jellegére épít. A franchise- rendszerekben ilyen nem szerződhető eszközök a felek nem kézzelfogható (intangible) tudáseszközei. Ezek olyan ismeretek és képességek (know-how), amiket nem lehet írásba foglalni, és nehéz átadni, hiszen leginkább az emberek agyában vannak eltárolva. Ilyen tudáseszközzel mindkét fél rendelkezhet (ezek típusairól lásd az 1. ábrát). Sőt, a vállalati és a franchise-formában működő egységek keveréke fokozza a szervezet hatékonyságát, így növeli a reziduális jövedelmet azáltal, hogy kombinálja ezen nem kézzelfogható tudáseszközök használatát.

### A döntési jogok struktúrája

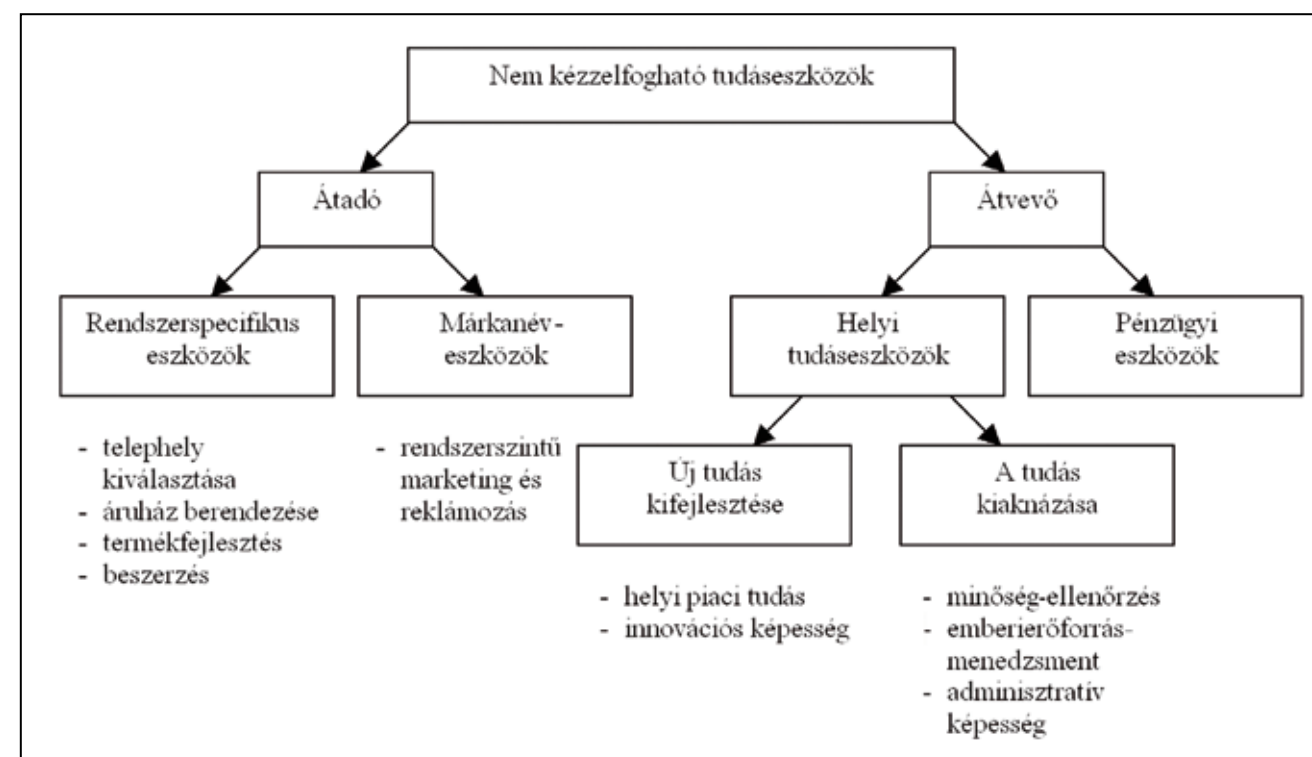
Jensen – Meckling (1992) amellett érvelnek, hogy a döntésekért felelős személyeknek a döntéshozatalhoz szükséges tudással is rendelkezniük kell. A döntési jogok és a tudás azonos személynél való elhelyezése kétféleképpen érhető el: vagy a döntési joggal rendelkező személy számára nyújtunk tudást, vagy a tudással rendelkező személy számára biztosítjuk a döntési jogot. Az, hogy ezek közül melyik a hatékonyabb megoldás, a tudás átadásának nehézségétől függ, ami a döntéshozatal centralizációjának mértékét is meghatározza.

A tulajdonosi jogok elmélete szerint a reziduális döntési jogok struktúrája a nem kézzelfogható tudáseszközök allokációjától függ, mivel ezeket a tudáseszközöket nehezen lehet kommunikálni a magas tranzakciós költségek miatt. Annak érdekében tehát, hogy a felek ezen tudásukat a leghatékonyabban hasznosítsák, a döntési jogokat azok számára kell biztosítani, akik a leginkább alkalmasak ezen eszközök megfelelő használatára, vagyis akik az ahhoz szükséges tudással rendelkeznek (Windsperger, 2004).

Így a döntéshozatal centralizált lesz, ha a tudásátadó felé való átruházásának költsége relatíve alacsony. Ez akkor jellemző, ha az átvevő nem kézzelfogható tudáseszközökön belüli aránya csekély az átadóhoz

1. ábra

Nem kézzelfogható tudáseszközök a franchise-rendszerekben



Forrás: Saját összeállítás Windsperger (2004) és Windsperger – Dant (2006) alapján



képe. A másik oldalról, a döntéshozatal decentralizált lesz, vagyis a reziduális döntési jogokat az átvevő számára kell biztosítani, ha az ő helyi piaci know-how-ja nagyon specifikus, és így a tudás átadásának költsége magas. Szükséges tehát, hogy döntéshozatali jogot biztosítsunk számára tudásának hasznosítása érdekében (Windsperger, 2003, 2004).

Ezenkívül fontos arra is figyelmet fordítani, hogy az átvevő helyi tudáscsokeinek két csoportja eltér a kézzelfoghatóság szintjében, így az eszköz szerződhetőségének mértékében. Mivel az új tudás kifejlesztése a kézzelfoghatóság alacsonyabb mértékével jellemezhető a tudás kiaknázásához képest, ezért szerződhető volta alacsonyabb szintű, vagyis nagyobb szerepük van a döntési jogok struktúrájának meghatározásában.

Az átvevő pénzügyi eszközeinek a döntési jogok struktúrájára kifejtett hatása pedig a helyi tudáscsokek szerződhetőségének mértékétől függ. Minél alacsonyabb egy eszköz kézzelfogható jellege, annál alacsonyabb a szerződhetőség volta, így annál kisebb a kimentési (salvage) vagy likvidálási értéke. Ez azt jelenti, hogy kockázatosabb az ilyen eszközökbe való beruházás a hagyományos befektetők (pl. bankok) számára, tehát nehezebbé válik az átadó számára, hogy hagyományos hitelezőktől szerezzen pénzügyi forrásokat.

Elmondható tehát, hogy a reziduális döntési jogokat a nem kézzelfogható tudáscsokek átadó és átvevő közötti megosztása alapján kell allokálni. Minél nagyobb az átadó (átvevő) nem kézzelfogható tudáscsokeinek mértéke az átvevőéhez (átadóhoz) képest, annál több reziduális döntési jogot kell az átadó (átvevő) számára biztosítani, s annál nagyobb lesz a franchise-hálózat centralizációjának (decentralizációjának) mértéke. A nem kézzelfogható tudáscsokek és a reziduális döntési jogok között tehát kiegészítő kapcsolat van (Windsperger, 2003, 2004).

### A tulajdonosi jogok struktúrája

Mivel a nem kézzelfogható tudáscsokekbe történő beruházásokat nem lehet specifikálni a szerződésben, ezért ezek az eszközök együttes reziduális jövedelmet hoznak létre, amit azonban meg kell osztani a feleknek egymás között. Hatékonysági megfontolások értelmében a feleknek ebből a közösen létrehozott reziduális jövedelemből annak alapján kell részesedniük, amilyen mértékben hozzájárultak az együttes reziduális jövedelem létrehozásához. Tehát, amelyik félnek nagyobb szerepe van a reziduális jövedelem létrehozásában, annak a félnek kell nagyobb mértékben részesednie belőle (Grossman – Hart, 1986). A reziduális jövedelmet tehát annak a félnek kell adni, aki a leginkább alkalmas a reziduális jövedelem maximalizálására. Ez azt jelenti

ugyanis, hogy ha a reziduális döntési jogokat reziduális jövedelemhez való jogok is kiegészítik, akkor ez motiválja az átadót és az átvevőt tudáscsokeinek használatára, azokba való beruházásra, így ezáltal valóban magas reziduális jövedelmet érhetnek el (Windsperger, 2002a, 2003).

Hogyan értékelhető a reziduális jövedelemhez való jogok beruházást ösztönző hatása az átadó szemszögéből?<sup>11</sup> Tegyük fel, hogy az átadó rendszerspecifikus eszközei fontosabbak a reziduális jövedelem létrehozásában a helyi piaci eszközökhöz képest, így az átadó beruházásra irányuló ösztönzőtsége a meghatározó a franchise-rendszer sikere szempontjából, ezért több reziduális jövedelemhez való jogot kell az átadó számára biztosítani. Az átadó reziduális jövedelemhez való jogai két komponensből állnak: díjakból (egyszeri franchise-díj, royalty), illetve a vállalati tulajdonú egységek magasabb arányából.

Az egyszeri franchise-díj a rendszerspecifikus tudás átvevőnek történő átadásáért fizetendő díj. A royalty pedig az átadó nem kézzelfogható tudáscsokekbe való beruházását ösztönzi a márkanév megőrzése érdekében. Ez az átvevő által az átadónak rendszeresen fizetendő díj, melyet általában az értékesítés százalékában határoznak meg. Minél nagyobb az átadó rendszerspecifikus tudáscsokeinek értéke a szerződés előtti időszakban, annál nagyobb az ezáltal létrehozott járadék, így annál nagyobb az egyszeri franchise-díj. Ugyanakkor annál nagyobb mértékben kell az átadónak nem kézzelfogható tudáscsokekbe beruházni a szerződés időtartama alatt a márkanév bizonyos szintjének fenntartása érdekében, így annál nagyobb a reziduális jövedelemnek az átadó által generált hányada, tehát annál nagyobb royalty illeti meg őt (Windsperger, 2001, 2002b, 2003). Vagyis erre a két díjra az átadó azért tart igényt, mert reziduális döntési joggal rendelkezik, tehát ezek a díjak a rendszerspecifikus know-how által generált reziduális jövedelemnek tekinthetők.

Azonban az átadó reziduális jövedelemhez való joga „felhígított” (diluted), mert az egységre vonatkozó jogok az átvevőt illetik meg, ezért az átadó kevésbé ösztönzött a nem kézzelfogható rendszerspecifikus beruházásokra, ha a díjak alacsonyabbak. Az alacsonyabb díjak viszont az átvevőt ösztönzik a nem kézzelfogható helyi piaci eszközökbe történő beruházásokra. Ezért annak érdekében, hogy növeljük az átadó reziduális jövedelmi pozícióját és a beruházásra való ösztönzőségét anélkül, hogy csökkentenénk az átvevő beruházásra való ösztönzőit a díjak növelése révén, a vállalati tulajdonú egységek arányát<sup>12</sup> kell növelni. A franchise-formában működő egységektől tehát díjak formájában kapja meg az átadó reziduális jövedelmét, míg vállalati

tulajdonú egységek esetén a teljes reziduális jövedelem az átadót illeti meg, nem kell senkivel osztoznia rajta. Következésképpen, a díjakat és a PCO-t egyidejűleg kell meghatározni, ha egy hatékony irányítási struktúrát szeretnénk kialakítani (Windsperger, 2002a).

Az átadó „felhígított” reziduális jövedelemhez való joga tulajdonosi jogot helyettesítő megoldásokkal (ownership surrogates) is kompenzálható. Ezek olyan jogosultságokat biztosítanak az átadó számára, amelyek nagyobb beruházásra ösztönzik őt anélkül, hogy csökkentenie kellene a díjakat, vagy növelnie kellene a vállalati tulajdonú egységek arányát. Ilyen megoldások lehetnek (Dnes, 1993; Windsperger, 2002b, 2003): árukapcsolás (az inputoknak az átadótól, vagy egy általa jóváhagyott szállítótól való beszerzése), viszonteladói ár átadó általi meghatározása, haszonbérlet ellenőrzése, szerződés felmondásának joga, kizárólagos üzleti kapcsolatra vonatkozó kikötés, franchise-egység értékesítéséhez való hozzájárulási jog, franchise-egységre irányuló visszavásárlási jog<sup>13</sup>.

Látható tehát, hogy a tulajdonosi jogok nemcsak reziduális jövedelemhez való jogokat, hanem tulajdonosi jogot helyettesítő megoldásokat is magukban foglalnak, melyek helyettesítőként szolgálnak a „felhígított” reziduális jövedelemhez való jogok kevésbé ösztönző hatásainak kompenzálására céljából (Windsperger 2003).

### A franchise-rendszerek hatékony irányítási struktúrája

Összefoglalva tehát a tulajdonosi jogok elmélete alapján a franchise-kapcsolatban a hatékony irányítási struktúra a következőket jelenti:

- A reziduális döntési jogokat a nem kézzelfogható tudáscsokek átadó és átvevő közötti megosztása alapján kell szétosztani a felek között, vagyis a döntési jogokat a tudással rendelkező személy számára kell biztosítani. Ez meghatározza a döntéshozatal centralizációjának mértékét.
- A reziduális döntési jogok reziduális jövedelmet generáló hatását fokozza, ha a tulajdonosi jogokat annak adjuk, aki a leginkább alkalmas a reziduális jövedelem maximalizálására. Vagyis a tudással és a döntési joggal rendelkező személy számára kell biztosítani a tulajdonosi jogokat, kiegészítő kapcsolat van tehát közöttük.
- A tulajdonosi jogok „felhígított” reziduális jövedelemhez való jogokat és tulajdonosi jogot helyettesítő megoldásokat is magukban foglalnak. Ez utóbbiak olyan jogosultságokat biztosítanak az adott félnek, amelyek a reziduális jövedelemhez való jogokon túl, vagy azok helyett ösztönzik

az adott felet tudáscsokekbe való beruházásra.

- A reziduális jövedelemhez való jogok két komponensből állnak, díjakból (egyszeri franchise-díj, royalty), illetve vállalati és franchise-egységek arányából, melyek szintén egymás helyettesítői.

Mindezeket a 2. ábra foglalja össze. Az ábrán az egyirányú nyilak a meghatározódás irányát mutatják, vagyis azt, hogy a nem kézzelfogható tudáscsokek megosztása milyen lépéseken keresztül határozza meg a díjak mértékét, a vállalati és a franchise-formában működő egységek arányát, valamint a szerződésbe foglalt kikötéseket. A kétirányú nyilak pedig a két tényező helyettesítő viszonyára utalnak, vagyis a két tényező egyidejű meghatározódására (2. ábra).

Mindezen összefüggéseket Windsperger (2002a, 2002b, 2003, 2004) empirikusan is tesztelte német és osztrák franchise-szektorra vonatkozó adatok alapján. Jelentős mértékben egymással összefüggő és a hipotéziseket alátámasztó eredmények születtek. Legfőbb következtetése tehát az, hogy minél fontosabb az egyik fél nem kézzelfogható tudáscsokeinek a reziduális jövedelem létrehozásában betöltött szerepe, annál több reziduális döntési jogot, és – ezt kiegészítendő – annál több tulajdonosi jogot kell számára biztosítani. Olyan szerződést kell tehát kötni a tulajdonosi jogokra vonatkozóan, ami ösztönzőleg hat mindkét félre a beruházásokat illetően. Ehhez pedig egyidejűleg kell meghatározni a díjak mértékét, a vállalati tulajdonú és a franchise-formában működő egységek arányát, valamint a szerződésbe foglalt kikötéseket.

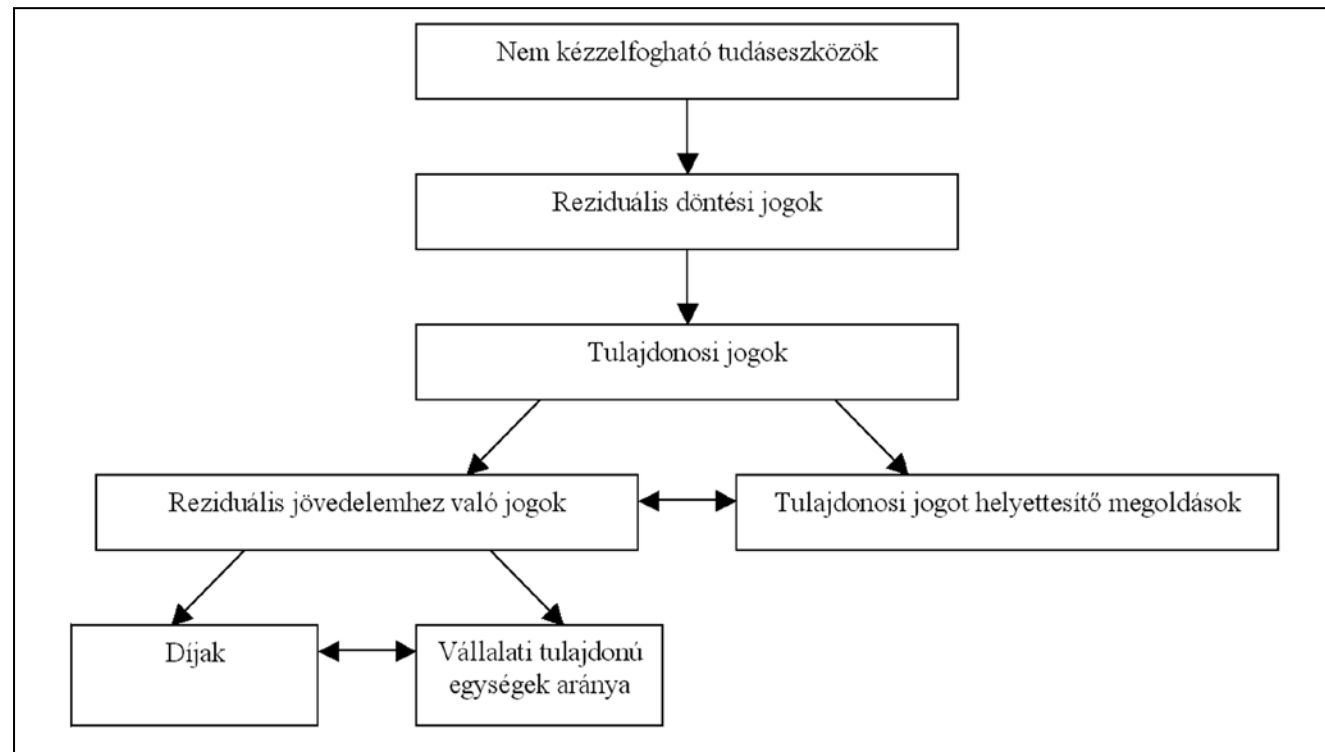
### Ügynökmenet

Az ügynöki kapcsolat egy olyan – explicit vagy implicit – szerződésként értelmezhető, amelyben az egyik fél (megbízó) feladatot delegál egy másik személynek (ügynök), akinek a megbízó érdekében, képviselőként kell eljárni (Ross, 1973). De csak olyan helyzetek tekinthetők megbízó-ügynök esetnek, ahol két sajátos körülmény is fennáll (Kapás, 2000b):

- A felek között két szempontból is információs aszimmetria létezik: Egyrészt a megbízó nem rendelkezik azokkal az információkkal, amelyek a döntések meghozatalához szükségesek („rejtett információ”). Másrészt a megbízó nem tudja, hogy mit tesz az ügynök, annak cselekedete számára nem megfigyelhető („rejtett akció”). A probléma abból adódik, hogy az ügynök olyan akciókat végez, amelyek kimenete véletlenszerű és ellenőrizhető a megbízó számára, de maga a cselekedet és a természet állapota (amik „ered-

2. ábra

**A franchise-kapcsolat hatékony tulajdonosi struktúrája a tulajdonosi jogok elmélete alapján**



Forrás: Saját összeállítás Windsperger (2003: 301. p.) alapján

ményezik” a következményt), az megfigyelhetetlen. Így az ügynököt a megbízó az ellenőrizhető következmények alapján fizeti meg. Egy ilyen szerződés azonban csak a második legjobb. Legtipikusabb példája a munkáltató és munkavállaló kapcsolata.

- A felek érdekei eltérnek: Mivel a feladat teljesítése során az ügynöknek döntéseket kell hoznia, ezért a szerződés magában foglalja bizonyos döntéshozatali hatalmak delegálását. Feltételezve, hogy mindkét fél hasznosságmaximalizáló, jó okunk van azt gondolni, hogy az ügynök nem fog mindig a megbízó érdekében cselekedni, hanem saját hasznosságát maximalizálva sérti a megbízó érdekeit.

Ez a két feltétel tehát ügynöki problémákhoz vezet, amelyek valójában a szerződéskötés költséges volta miatt merülnek fel. Az ügynöki költségek nem mások, mint a megbízók és az ügynökök ösztönzőinek összehangolását célzó költségek, melyek a következő tényezőkből állnak (Jensen – Meckling, 1976):

- a megbízó ellenőrzési költsége: a megbízó korlátozhatja az érdekeitől való eltérést az ügynök számára megfelelő ösztönzők nyújtásával, valamint

ha olyan ellenőrzési költségeket vállal, amelyek az ügynök nem megfelelő tevékenységeinek korlátozására irányulnak,

- az ügynök hiteles elköteleződésének költsége: bizonyos helyzetekben kifizetődő az ügynöknek erőforrásokat fordítani annak bizonyítására, hogy ő nem fog olyan akciókat megtenni, amely káros lenne a megbízó számára, vagy biztosítja a megbízót, hogy kárpótolni fogja, ha mégis tenne ilyen akciót,
- reziduális veszteség: az eltérő érdekek miatt lesz némi különbség az ügynök döntései és azon döntések között, amelyeket a megbízó akkor hozna, ha az ahhoz szükséges információkkal és képességekkel rendelkezne, tehát amelyek maximalizálnák a megbízó hasznát. Ezen eltérésnek köszönhetően a megbízó által tapasztalt jóléti csökkenés is költsége az ügynöki kapcsolatnak.

Formálisan az ügynöki probléma a következőképpen írható le (Stiglitz, 1987): Jelölje S a különböző világállapotok halmazát, A pedig az ügynök akcióinak (inputjainak) halmazát, amelyeket csak az ügynök képes megfigyelni. Legyen Q az output változók halmaza, amely mindkét fél számára megfigyelhető, és amely

az előző két változó függvénye:  $Q=Q(A,S)$ . A megbízó az ügynök számára egy olyan fizetési rendszert határoz meg, amely mindkét fél számára megfigyelhető változóktól függ, vagyis az output függvénye:  $Y=\varphi(Q)$ . Az ügynök úgy választja meg akcióit, hogy maximalizálja várt hasznosságát, amely mind a jövedelme, mind az akciói, mind az adott világállapot függvénye:  $\max EU(Y,A,S)$ . A megbízó célja pedig, hogy a fent említett fizetési rendszert ( $\varphi$ ) úgy válassza meg, hogy ezáltal saját várható hasznosságát maximalizálja. A megbízó várható hasznossága az ügynöknek fizetendő jövedelemtől, az outputtól, a megbízó akcióitól és az adott világállapottól függ. A maximalizálási probléma tehát:  $\max EV(Y,Q,A,S)$ , amelynél figyelembe kell venni, hogy az ügynök akcióira hatással van a meghatározott fizetési rendszer, valamint az ügynök várható hasznosságának egy küszöbértéket el kell érnie, hogy egyáltalán elvállalja a megbízást ( $EU>U^*$ ).

kal járó ügynöki költségek közötti választást. Ügynöki problémák ugyanis mindkét esetben felmerülhetnek. Ezt alátámasztja Lafontaine (1992) munkája is, aki a franchise létezésének négy lehetséges magyarázatát (tisztán kockázatmegosztás alapú magyarázat, egyoldalú és kétoldalú erkölcsi kockázat alapú modellek, az átadó tőkeigényére épülő magyarázat) vizsgálta meg, s az adatok a kétoldalú erkölcsi kockázatot feltételező modellt támasztották alá a leginkább. Az irányítás két formája közötti választás tehát egy költség-haszon elemzésen alapuló döntés.

A 2. táblázat tartalmazza az ügynöki problémák mértékét az egyes szervezeti formákra vonatkozóan. A franchise-szervezetekben tehát az átadónak minden egység tulajdonosi és irányítási formájának meghatározásakor ezekkel a problémákkal kell szembenéznie, és ezek egymáshoz való mértékét mérlegelve kell döntenie. A következőkben ezeket mutatom be.

2. táblázat

**Vállalati tulajdonú és franchise-egységekkel kapcsolatos ügynöki problémák mértéke**

	Az egység menedzserének lógása és illetéktelen hasznoszerzése	Potyautas problémák	Nem hatékony kockázatviselés	Kvázijáradék kisajátítása
Vállalati tulajdonú egység	Magas	Alacsony	Alacsony	Alacsony
Franchise- formában működő egység	Alacsony	Magas	Magas	Magas

Forrás: Brickley – Dark (1987:404. p.)

**Franchise-szervezetek értelmezése az ügynökelmélet keretében**

A franchise-szervezetek létezésére, a duális irányítás mértékére az ügynökelmélet keretében is kaphatunk magyarázatot. Ezen irodalom legfőbb képviselői Rubin (1978), Brickley – Dark (1987), Norton (1988), Brickley – Dark – Weisbach (1991), Lafontaine (1992). Ebben a fejezetben az ő munkáik alapján mutatom be a franchise-szervezetek ügynökelméleti megközelítéseit, valamint e modelleken alapuló empirikus vizsgálatokat.

**Ügynöki problémák és ügynöki költségek a franchise-szervezetekben**

A franchise-szervezetekben felmerülő ügynöki problémákat, azok típusait, az azokkal járó ügynöki költségeket a legjobban Brickley – Dark (1987), valamint Brickley – Dark – Weisbach (1991) gyűjtötték össze. Empirikus eredményeik összhangban vannak Rubin (1978) érvelésével, aki szerint a franchise-átadó azon döntése, hogy egy adott egységet franchise-formában vagy saját tulajdonban működtet-e, nem jelent mást, mint az ügynöki problémák, valamint az azok-

**Vállalati tulajdonú egységekkel összefüggő ügynöki költségek**

A franchise-szervezetek általában azonosítható márkanévvel rendelkeznek, amelyek biztosítják a fogyasztókat a termék vagy szolgáltatás egységes minőségéről. A legfőbb feladat, amivel az értékes márkanévvel rendelkező vállalatok szembenéznek, a márkanév értékének folyamatos biztosítása. Szükség van tehát a szervezethez tartozó ügynökök magatartásának ellenőrzésére, nyomon követésére, amelynek két általános és egymást helyettesítő módszere létezik (Brickley – Dark, 1987):

- Ellenőrző bizottságok, igazgatóságok alkalmazása, amelyek korlátozzák a döntéshozó ügynökök hatáskörét. Az ellenőrzés mértékének növelésével azonban az abból származó előny folyamatosan csökken, és egy bizonyos ponton túl az ellenőrzési költségek meghaladják a hasznokat. Ekkor érdemes az ellenőrzés másik eszközét igénybe venni.
- Reziduális jövedelemhez való jogok nyújtása az ügynökök számára. Ez csökkenti a közvetlen ellenőrzési költségeket, mivel ebben az esetben az ügynökök maguk viselik saját cselekedeteik jóléti hatásainak legnagyobb részét.



Rubin (1978) érvelése Alchian – Demsetz (1972), valamint Jensen – Meckling (1976) munkáin alapul, amelyek a vállalat belüli ellenőrzésre fókuszálnak. A franchise-rendszer ugyanis egy hibrid módszernek tekinthető az ügynöki akciók ellenőrzésének két módja között. A központilag irányított egységek menedzsereire az ellenőrzés első módszerét alkalmazzák, és egy fix összegű – nem teljesítményfüggő – fizetést kapnak. Mivel nem viselik döntéseik teljes költségeit és hasznait, nem várható el tőlük, hogy a legfőbb érdekük az legyen, hogy a márkanév értékének fenntartása céljából erőfeszítéseket tegyessenek (lásd: Jensen – Meckling, 1976 ezen ösztönzési probléma részletesebb elemzését). Éppen ezért a vállalati tulajdonú egységekkel kapcsolatban a legfőbb ügynöki probléma a munkavállalók lógása<sup>14</sup> és ezáltal illetéktelen haszonszerzése. A franchise-egységek menedzsereit azonban saját egységük reziduális jövedelméhez való jogai kompenzálják, vagyis megkapják az erőfeszítéseik alapján őket megillető profitot.

Ezzel a kompenzációs megegyezéssel az átvevők akcióinak költségei és hasznai beépülnek saját egységük értékébe. A franchise-átvevők kompenzációja ilyenformán hasonlít egy tulajdonoséhoz, annyi különbséggel, hogy a központi átadó kap némi részesedést az értékesítési árbevételből (royalty). A franchise tehát olyan esetekben jelenik meg általában, amikor nehéz a menedzser teljesítményét és viselkedését ellenőrizni. Ilyenkor kifizetődő egy olyan ellenőrző mechanizmust kidolgozni, amely megfelelően ösztönzi az átvevőt a hatékony működésre (így a lógás elkerülésére). A franchise tehát internalizálja a menedzserek lógása és illetéktelen haszonszerzése jóléti hatásainak nagy részét.

### Franchise-egységekkel kapcsolatos ügynöki költségek

A franchise-egységekkel kapcsolatos ügynöki költségek legfőképp a potyázással, a nem hatékony kockázatviseléssel és a kváziáradék kiszajátításával függenek össze (Brickley – Dark, 1987).

Egy olyan franchise-szervezet esetében, ahol a fogyasztók ismételt kiszolgálásának valószínűsége kicsi, a franchise-átvevők ösztönözve lesznek, hogy gyengébb minőségű termékeket kínáljanak (pl. gyorsétkezdék). Így kevésbé valószínű, hogy a fogyasztók – akik gyenge minőségű terméket kaptak – újra meglátogatják ezt a franchise-láncot. Ennek költsége elsősorban a többi egységnél jelenik meg, amelyek elveszítik vevőköriüket, valamint az átadónál, aki így egy kevésbé értékes márkanév tud a jövőben a potenciális franchise-átvevőknek kínálni. A gyenge minőségű termék nyújtásával megspórolt költség viszont közvetlenül az adott átvevőnél jelenik csak meg. Ezzel szemben a vállalati tulaj-

donú egység menedzsereinek nem érdeke, hogy gyenge minőségű termékeket kínáljon a fogyasztóknak, hiszen ő fix fizetést kap. A termék minőségének romlásán kívül a potyázás más inputdöntéseket is érinthet. Például az átvevőknek alacsonyabb ösztönzőségük lehet a reklámozásra irányulóan, hiszen a haszonnak egy része más egységhez jut<sup>15</sup>.

A franchise-egységeknél felmerülő másik fontos ügynöki probléma a felek nem hatékony kockázatviselésével kapcsolatos. Mivel a franchise-átvevő jövedelmének nagy része az egység teljesítményétől függ, ezért beruházási portfóliója kevésbé diverzifikált, mint a franchise-átadóé. Ez a nem hatékony kockázatviselés legalább kétféle ügynöki költséget okoz:

- A franchise-átvevő kevésbé ideális (szuboptimális) beruházási döntéseket hoz, mivel nagy valószínűséggel a projekt teljes kockázatában érintett, szemben egy hatékonyan diverzifikált döntéshozóval, aki csak a szisztematikus kockázatban érintett.
- A franchise-átvevők a nagyobb kockázat miatt magasabb megtérülést várnak beruházásaik után. Éppen ezért általában alacsonyabb árat fizetnek egy franchise-egység reziduális jogáért, mint amit egy teljesen diverzifikált befektető fizetne.

A harmadik fő ügynöki probléma a franchise-formában működő egységek esetében a kváziáradék kiszajátításával függ össze. Az átadó és az átvevő közötti alkudozási költségek emelkednek, ha szerződés utáni opportunistá viselkedésre van lehetőség, ami szintén mindkét fél részéről felmerülhet. Ennek valószínűsége nagy, ha eszközspecifikus beruházás van jelen, ami kváziáradékot hoz létre (Klein et al., 1978).

### Empirikus elemzések

Az itt bemutatott elméleti magyarázatokra alapozva Brickley – Dark (1987), Brickley – Dark – Weisbach (1991), valamint Norton (1988) több tényező duális irányítási struktúrára kifejtett hatását is megvizsgálta keresztmetszeti regressziós elemzéssel.

A menedzserek ellenőrzésére vonatkozóan az elmélet azt jósolja, hogy vállalati egységek olyan helyeken találhatóak, ahol az alkalmazott menedzserek ellenőrzésének költsége alacsony, míg franchise-egységekkel magasabb ellenőrzési költségek esetén találkozhatunk. Rubin (1978) szerint az ellenőrzési költségek nagyobbak, ha az adott egység földrajzilag távolabb helyezkedik el a franchise-átadótól. Ez alapján a franchise-egységek messzebb helyezkednek el az ellenőrző központtól, míg a vállalati tulajdonú egységek közelebb találhatóak, amit Brickley – Dark (1987) és Lafontaine (1992) is igazoltak empirikusan. Ezenkívül Rubin (1978) szerint az ellen-

őrzési költségek valószínűleg alacsonyabbak a városi, mint a vidéki területeken, hiszen ott az egységek magasabb koncentrációja miatt kisebb – utazási – költséggel valósítható meg az egységek ellenőrzése. Brickley – Dark (1987) megvizsgálta ezt a felvetést is, és eredményei alátámasztják, hogy vállalati tulajdonú egységek általában a népesebb területeken helyezkednek el.

A termelés munkaintenzitása is hatással lehet az ellenőrzési költségek révén a franchise vs. vállalati tulajdonlás közötti választásra. A tőke ugyanis viszonylag könnyen ellenőrizhető, a gépek nem lógnak, az emberek azonban igen. Így az ellenőrzési költség valószínűleg nő a munkaintenzitás (munka/output arány) növekedésével. A franchise tehát olyan esetekben valószínűbb, ahol nagyobb a munkaintenzitás. Ezt az eredményt empirikusan is igazolta Norton (1988).

A kereslet magas változékonyságával jellemezhető termékek esetében az ellenőrzési költségek szintén magasabbak, mert a tulajdonosok nehezen tudják megkülönböztetni a lógást az alacsony kereslettől. Ezt elkerülendő, a franchise általánosabb lehet olyan termékek vagy területek esetében, ahol nagyobb a helyi kereslet változékonysága. Ezt az elgondolást az empiria csak kismértékben támasztotta alá (Norton 1988).

A franchise-rendszer méretének is pozitív hatása van a franchise-egységek arányára. Ennek oka, hogy a vállalati méret legfőbb korlátja a vállalkozói kapacitás, vagy más szóval megbízható (nem lógó) ellenőrök biztosítása. Ha a franchise olyan mechanizmusnak tekinthető, amely növeli a nem lógó menedzserek kínálatát, akkor a vállalati méret növekedése a franchise magasabb arányával párosul (Norton, 1988).

Az ismételt vásárlások tulajdonosi struktúrára kifejtett hatásának elemzése céljából két iparági csoport

különböztethető meg (Caves – Murphy, 1976). Az első a „nem ismételt fogyasztói csoport”, melybe az utazással kapcsolatos üzletágak sorolhatók (hotellak, motellak, gyorsétkezdék, autókölcsönzők). Az „ismételt fogyasztói csoport”-ba pedig olyan vállalatok tartoznak, amelyek elsősorban a helyi lakosságot szolgálják ki (cipő, sport, ruházati üzletek, nagyáruházak, autószervez, kisállat-kereskedés, háztartási és személyi szolgáltatások, szórakoztató vállalatok). A franchise-egységek arányára vonatkozóan az elmélet alapján arra következtethetünk, hogy ez az arány magasabb az ismételt fogyasztói kategóriában, hiszen ilyen típusú iparágak esetén kisebb az átvevők potyázásának valószínűsége (gyenge minőségű termék), tehát kevesebb ellenőrzésre van szükség. Az empirikus eredmények itt is konzisztensek az előrejelzésekkel (Brickley – Dark, 1987).

A nem hatékony kockázatviselés és a kváziáradék kiszajátíthatóságának elemzése céljából Brickley – Dark (1987) a kezdeti beruházások szintjét vizsgálta meg. Erre vonatkozóan az elmélet azt sugallja, hogy a franchise kevésbé uralkodó olyan vállalatok esetében, ahol az egy egységre jutó kezdeti beruházási költségek nagyok. Ennek oka, hogy a magas költségek valószínűleg pozitívan korrelálnak egyrészt a magas beruházási kockázattal, másrészt a vállalatspecifikus eszközökbe való beruházás szintjével. Brickley – Dark – Weisbach (1991) a kezdeti beruházások tulajdonosi struktúrára kifejtett hatását külön megvizsgálta a két iparági csoportban, és azt találták, hogy az ismételt vásárlással jellemezhető iparágakban a kezdeti beruházás növekedése nagyobb mértékben csökkenti a franchise valószínűségét, mint a nem ismételt vásárlással jellemezhető iparágak esetében. Az empirikus eredményeket a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat

Az ügynöki problémákra vonatkozó empirikus eredmények

Ügynöki problémák	A franchise-egységek arányára kifejtett hatás	Empirikus tanulmány
Az egység menedzsere ellenőrzésének szükségessége	Növeli	
– távolság	Növeli	Brickley–Dark (1987), Brickley–Dark–Weisbach (1991)
– dekoncentráció	Növeli	Brickley–Dark (1987), Brickley–Dark–Weisbach (1991)
– munkaintenzitás	Növeli	Norton (1988)
– kereslet változékonysága	Növeli	Norton (1988)
– vállalat mérete	Növeli	Norton (1988)
Potyautas problémák (nem ismételt vásárlás mértéke)	Csökkenti	Brickley–Dark (1987), Brickley–Dark–Weisbach (1991)
Nem hatékony kockázatviselés (beruházási kockázat)	Csökkenti	Brickley–Dark (1987), Brickley–Dark–Weisbach (1991)
Kváziáradék kiszajátítása (vállalatspecifikus eszközökbe való beruházás mértéke)	Csökkenti	Brickley–Dark (1987)

Forrás: Saját összeállítás



## Összegzés

Tanulmányom célja az volt, hogy a franchise-szervezetek belső struktúráját, döntően a vállalati tulajdonú és a franchise-formában működő egységek egymáshoz viszonyított arányát, a franchise-díjak mértékét, a szerződésbe foglalt kikötéseket elemezzem. Ennek érdekében a vállalatelmélet két fontos, de eltérő megközelítése, a tulajdonosi jogok elmélete és az ügynökelmélet keretében foglaltam össze a fenti kérdésekre adható válaszokat.

A tulajdonosi jogok elmélete szerint a vállalati és a franchise-formában működő egységek keveréke növeli a szervezet hatékonyságát azáltal, hogy kombinálja az átadó rendszerspecifikus eszközeit és az átvevő helyi tudáscsökkentő eszközeit a reziduális jövedelem létrehozásában. Ezen tudáscsökkentő egységek egymáshoz való mértéke határozza meg a franchise-rendszerek hatékony irányítási struktúráját. Minél fontosabb az egyik fél nem kézzelfogható tudáscsökkentő eszközeinek a reziduális jövedelem létrehozásában betöltött szerepe, annál több reziduális döntési jogot, és – ezt kiegészítendő – annál több tulajdonosi jogot kell számára biztosítani. Olyan szerződést kell tehát kötni a tulajdonosi jogokra vonatkozóan, amely a beruházásokban ösztönzőleg hat mindkét félre. Ehhez pedig egyidejűleg kell meghatározni a vállalati tulajdonú és a franchise-formában működő egységek arányát, a díjak mértékét, valamint a szerződésbe foglalt kikötéseket, hiszen ezek mindegyike tulajdonosi jogot biztosító eszközök, csak más-más mértékben. Látható tehát, hogy a tulajdonosi jogok elmélete alapján a duális irányítás mértékének meghatározásában nagy szerepük van a felek nem kézzelfogható tudáscsökkentő eszközeinek mint exogén tényezőknél, valamint a franchise-díjak mértékének és a szerződésbe foglalt egyéb kikötéseknek, mint endogén, azaz a vállalati tulajdonú egységek arányával egyidejűleg meghatározandó tényezőknél.

Az ügynökelméleti megközelítés szerint az irányítás két formája közötti választás az ügynöki problémák, valamint az azokkal járó ügynöki költségek közötti választást, egy költség-haszon elemzésen alapuló döntést jelent. A vállalati tulajdonú egységekkel kapcsolatban a legfőbb ügynöki probléma a munkavállalók lógása és illetéktelen hasznoszerzése. A vállalati tulajdonú egységek menedzsereit tehát nagyobb mértékben kell ellenőrizni, mint a franchise-átvevőket. Vagyis a franchise olyan esetekben gyakori, amikor nehéz a menedzserek teljesítményét és viselkedését ellenőrizni. Az ellenőrzés nehézségét több tényező is befolyásolja, például az adott egység ellenőrzési központtól való távolsága, az egység dekoncentrációja, a termelés munkaintenzitása, a

kereslet változékonysága, a franchise-rendszer mérete. Azonban a franchise-egységekkel kapcsolatosan is léteznek ügynöki problémák, úgymint potyázás, nem hatékony kockázatviselés, kvázijáradék kisajátítása. A franchise-szervezetekben tehát az átadónak minden egység tulajdonosi és irányítási formájának meghatározásakor ezekkel az ügynöki problémákkal kell szembenéznie, és ezek egymáshoz való mértékét mérlegelve kell döntenie az irányítási formák egymáshoz való mértékéről.

Összefoglalva, a tanulmányban bemutatott mindkét elméleti ág alapján hasznos meglátások származtathatók a franchise-rendszerek belső szervezetének pontosabb megértésére. A két elméleti modellben más-más szemszögből közelíthető meg a kérdés, így sokszínűbb képet kapunk a franchise-rendszerekről: eltérő, mégis egymás mellett megférő magyarázatul szolgálnak a duális irányítás mértékére, vagyis a franchise-egységek és a vállalati tulajdonban maradó egységek egymáshoz viszonyított arányára vonatkozóan.

## Lábjegyzet

\* A tanulmány megírásához nyújtott hasznos segítségéért köszönet illeti témavezetőmet, Kapás Juditot. A fennmaradó hibák a szerzőt terhelik.

<sup>1</sup> Vállalatelméletekről jó áttekintést adnak: Kapás (1999), Kocsis – Szabó (2000), Chikán (2002), Foss – Klein (2006), Milgrom – Roberts (2005).

<sup>2</sup> Az angol nyelvű irodalmak erre a kifejezésre háromféle elnevezést is használnak: contractual mix, dual distribution, plural form.

<sup>3</sup> A két elmélet bővebb összehasonlításáról lásd: Foss–Klein (2006).

<sup>4</sup> Lásd: Kapás (2000b).

<sup>5</sup> Ellenőrzés alatt azt kell érteni, hogy másokat ki lehet zárni bizonyos eszközök használatára vonatkozó döntésből.

<sup>6</sup> Egy eszközt specifikusnak tekintünk, ha jelenlegi felhasználási területéről nem csoportosíthatjuk át költségmentesen, illetve értékvesztés nélkül alternatív felhasználási területekre.

<sup>7</sup> Az opportunizmus Williamson megfogalmazása szerint „csalárd önérdékkövetést” jelent, mely arra utal, hogy az emberek mások kárára is saját érdeküknek megfelelően cselekszenek, tehát például a szerződés nem várt nemteljesítése révén becsapják a másik felet, tehát azt, aki specifikus eszközbe ruházott be.

<sup>8</sup> Azt az általános üzleti problémát, amikor egy szerződésben részt vevő valamennyi fél aggódik amiatt, hogy később, egy beruházás végrehajtása után kedvezőtlen feltételeket lesz kénytelen elfogadni, vagy amiatt, hogy a beruházás veszíthet az értékéből mások cselekedetei miatt, kizsákmányolási problémának (hold-up problem) nevezzük.

<sup>9</sup> Kvázijáradék akkor keletkezik, ha az eszköz értéke magasabb egy adott felhasználási területen, mint egy másikban. Egy adott eszközzel elérhető kvázijáradék az alternatív költségeken felüli bevételt jelenti, ahol az alternatív költség az eszköz kimentési értékét (salvage value) – az eszköz második legjobb felhasználási értékét – is magában foglalja. A kvázijáradéknak a potenciálisan kisajátítható része az elérhető következő legjobb – egy másik felhasználó által ajánlott – bevétel fölötti része (Klein et al., 1978).

<sup>10</sup> Ezekről bővebben a következő alfejezetben szövegek.

<sup>11</sup> Ugyanilyen gondolatmenet alapján az átvevő nézőpontjából is leírható a reziduális jövedelemhez való jogok megoszlása, csak minden ellentétes irányú.

<sup>12</sup> percentage of company-owned outlets (PCO)

<sup>13</sup> Olyan esetekben, amikor az átvevő helyi piaci eszközeinek van nagyobb szerepük a reziduális jövedelem létrehozásában, akkor a díjak mértékét ehhez igazítva kell meghatározni. Azonban a túlságosan alacsony díjak az átadó beruházási ösztönzőit mérséklék. Ezt elkerülendő az átvevő „felhígított” reziduális jövedelemhez való jogát is kompenzálhatják tulajdonosi jogot helyettesítő megoldások. Ezek olyan kondíciók szerződésben való kikötését teszik lehetővé, amelyek a franchise-díjak alacsony mértékén túl, vagy azok helyett ösztönzik az átvevőt helyi tudáscsökkentőbe való beruházásra. Ilyen kikötések lehetnek a következők (Dnes, 1993; Windsperger, 2002b, 2003): kizárólagos területi jog, kizárólagos jog valamely fogyasztói körre, franchise-rendszerbe való belépés ellenőrzésének joga, haszonbérlet, elidegenítési jog.

<sup>14</sup> A lógás (shirking) az ügynök olyan viselkedését jelenti, amely eltér azon viselkedésétől, amit akkor mutatna, ha önfoglalkoztató lenne. Ha az ügynök erőfeszítéseinek nagysága nem tükröződik teljes mértékben a jövedelmében, nem fogja erőfeszítéseinek maximumát nyújtani. A lógás mértéke tehát attól függ, hogy az ügynök érdekei mennyiben térnek el a megbízó érdekeitől (Hennart, 1993).

<sup>15</sup> A potyázás problémája az átadó oldaláról is felmerülhet. Az átadó – vállalati tulajdonú vagy franchise-egység közötti – választásának tárgyalásakor ez kevésbé fontos kérdés, lásd bővebben Brickley – Dark (1987).

## Felhasznált irodalom

- Alchian, A. A. – Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. American Economic Review, 62, p. 777–795.
- Baker, G. – Gibbons, R. – Murphy, K.J. (2002): Relational Contracts and the Theory of the Firm. The Quarterly Journal of Economics, 117, p. 39–84.
- Brickley, J.A. – Dark, F.H. (1987): The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising. Journal of Financial Economics, 18, p. 401–420.
- Brickley, J.A. – Dark, F.H. – Weisbach, M.S. (1991): An Agency Perspective on Franchising. Financial Management, 20, p. 27–35.
- Chikán A. (szerk.) (2002): Vállalatelméleti szöveggyűjtemény. Aula Kiadó, Budapest
- Coase, R. H. (2004 [1937]): A vállalat természete. A vállalat, a piac és a jog. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, p. 55–83.
- Coase, R.H. (2004 [1960]): A társadalmi költség problémája. A vállalat, a piac és a jog. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, p. 137–214.
- Dnes, A.W. (1993): A Case Study Analysis of Franchise Contracts. Journal of Legal Studies, 22, p. 367–393.
- Foss, N.J. – Klein, P.G. (2006): The Emergence of the Modern Theory of the Firm. SMG Working Paper, Number 1/2006

Grossman, S.J. – Hart, O.D. (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. The Journal of Political Economy, 94, p. 691–719.

Hart, O. – Moore, J. (1990): Tulajdonosi jogok és a vállalat természete. In: Chikán Attila (szerk.) (2002): Vállalatelméleti szöveggyűjtemény. Aula Kiadó, Budapest, p. 13–51.

Hennart, J.F. (1993): Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions are a Mix of “Market” and “Hierarchy”. Organization Science, 4, p. 529–547.

Jensen, M.C. – Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3, p. 305–360.

Jensen, M.C. – Meckling, W.H. (1992): Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. In: Werin, L. – Wijkander, H. (eds.): Contract economics. Blackwell, Oxford, p. 251–274.

Kapás J. (1999): Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet? Az evolúciós vállalatelmélet kritikai összefoglalása. Közgazdasági Szemle, 46, p. 823–841.

Kapás J. (2000a): A tranzakciós költségek tana a vállalatelméletben – Összefoglalás, kritika és új megközelítések. Vezetéstudomány, 31, p. 10–24.

Kapás J. (2000b): Modern vállalatelméletek: Összefoglalás és kritika. Debreceni Szemle, 8, p. 31–52.

Klein, B. – Crawford, R.G. – Alchian, A.A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. Journal of Law and Economics, 21, p. 297–326.

Kocsis É. – Szabó K. (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest

Lafontaine, F. (1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. RAND Journal of Economics, 23, p. 263–283.

Lafontaine, F. – Kaufmann, P.J. (1994): The Evolution of Ownership Patterns in Franchise-Systems. Journal of Retailing, 70 p. 97–113.

Lafontaine, F. – Shaw, K.L. (2001): Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. NBER Working Paper Series, Working Paper, 8416

Milgrom, P. – Roberts, J. (2005): Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Norton, S.W. (1988): An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. The Journal of Business, 61, p. 197–218.

Quinn, B. (1998): Towards a Framework for the Study of Franchising as an Operating Mode for International Retail Companies. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 8, p. 445–467.

Quinn, B. – Alexander, N. (2002): International Retail Franchising: a Conceptual Framework. International Journal of Retail and Distribution Management, 30, p. 264–276.

- Ross, S.A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63, p. 134–139.
- Rubin, P.H. (1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise-Contract. *Journal of Law and Economics*, 21, p. 223–233.
- Stiglitz, J.E. (1987): Principal and agent (ii). In: Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (szerk.): *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Stockton Press. New York, p. 966–971.
- Welsh, D.H.B. – Alon, I. – Falbe, C.M. (2006): An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, 44, p.: 130–149.
- Williamson, O.E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete, Administrative Science Quarterly, 36, p. 269–296.
- Windsperger, J. (2001): The Fee Structure in Franchising: A Property Rights View. *Economics Letters*, 73, p. 219–226.
- Windsperger, J. (2002a): The Dual Network Structure of Franchising Firms. Property Rights, Resource Scarcity and Transaction Cost Explanations. In: Windsperger, J. et al. (2004): *Economics and Management of Franchising Networks*. Heidelberg, p. 69–88.
- Windsperger, J. (2002b): The Structure of Ownership Rights in Franchising: An Incomplete Contracting View. *European Journal of Law and Economics*, 13, p.: 129–142.
- Windsperger, J. (2003): Complementarities and Substitutabilities in Franchise-Contracting: Some Results from the German Franchise-Sector. *Journal of Management and Governance*, 7, p. 291–313.
- Windsperger, J. (2004): Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise-Sector. *Journal of Business Research*, 57, p. 1361–1369.
- Windsperger, J. – Dant, R.P. (2006): Contractibility and Ownership Redirection in Franchising: A Property Rights View. *Journal of Retailing*, 82, p. 259–272.

Cikk beérkezett: 2010. 6. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2010. 7. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Nemes Ferenc**, professor emeritus, az MTA doktora; **Dr. Szlávicz Ágnes**, egyetemi docens, Újvidéki Egyetem, Szabadka; **Dr. Borsi Balázs**, főiskolai docens, Eszterházy Károly Főiskola; **Lengyel Balázs**, tudományos munkatárs, MTA Világgazdasági Kutatóintézet; **Dr. Szabó József**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; **Dr. Farkas Szilveszter**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; **Flaskár Anett**, egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem; **Nagy Tamás**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bánfi Attila**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem