

**Budapesti Gazdasági Főiskola  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar**

**A Fornetti Kft. franchise rendszerének gyakorlati  
működése, és beolvadása az Aрызta AG a világ harmadik  
legnagyobb fagyasztottpékárú-forgalmazó vállalatába.**

**Konzulens:**  
Dr. Németh Patrícia  
Docens

**Készítette:**  
Galgóczi Gábor  
Kereskedelem és Marketing  
Nappali tagozat  
2015

## Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
1. Franchise bemutatása.....	3
1.1. A jelentősége.....	3
1.2. A kialakulása.....	3
1.3. A franchise fogalma.....	4
1.4. A franchise elindítója a Rendszergazda, vagy más néven az Átadó.....	5
1.5. Az egységet üzemeltető átvevő.....	6
1.6. A mester-jog átadó és átvevő.....	7
1.7. A franchise rendszer gyakorlati funkciói.....	8
1.8. A rendszer előnyei a franchise átadó szempontjából.....	9
1.9. A rendszer előnyei az átvevő szempontjából.....	10
1.10. A franchise szerződés.....	10
1.11. A franchise átvevő és átadó jogai.....	11
1.12. Kötelezettségek.....	11
1.13. A szerződés azonnali felmondásához vezető okok.....	13
1.14. Magyar Franchise Szövetség.....	13
2. A Fornetti Kft. bemutatása.....	14
2.1. A Fornetti Kft. története.....	15
2.2. A Fornetti Kft. cég filozófiája.....	23
2.3. A Fornetti franchise hálózatának bemutatása.....	25
2.4. Boltépítés folyamata.....	29
2.5. Gyártás és rendelési rendszer.....	31
2.6. Területi képviselők feladata a Fornetti Kft.-nél.....	34
2.7. Társadalmi felelősségvállalás (CSR) és szponzoráció.....	36
3. Az „Új idő” bemutatása.....	37
4. Út az Aryzta AG a világ harmadik legnagyobb fagyasztottpékáru- forgalmazó vállalatba.....	41
4.1. Aryzta bemutatása.....	42
4.2. Kutatás.....	43
Összefoglalás.....	48
Melléklet.....	53

## Bevezetés

Dolgozatom megírását az egyik legsikeresebb magyar franchise hálózat ihlette, a Fornetti. Mára a felgyorsult világunkban észre sem vesszük ha a frissen kisült pékáru illatától megéhezve a munkába menet gyorsan veszünk pár darab pogácsát, vagy egy kakaóscsigát a sarkon lévő Fornetti üzletből, miközben kávénkat szürcsölve sietünk, hogy el ne késsünk.

Diploma munkám célja, hogy átfogó képet adjak a magyar franchise egyik sikertörténetéről a Fornettiről és annak működéséről. Ehhez nagy segítséget jelent hogy a Fornetti Kft. Kecskeméti irodaházának Kereskedelmi és Marketing osztályán töltöttem 800 órás szakmai gyakorlatom.

Napjainkban a franchise hálózatok behálózzák a világot, és ezáltal Magyarországot is egyaránt, hogy néhány nagyobb márkát említsek mint pl.: McDonalds, Burger King, KFC, Princess, CBA, COOP, Yogo amelyek szintén franchise szerződések keretében valósultak meg.

Dolgozatom 2 fő részre bontottam, első felében bemutatom a „franchise” mint rendszert, a fogalmát, a kialakulását, a folyamatát, az előnyét, hátrányát és működését. Valamint magát a Fornetti Kft.-t, amit 18 évvel ezelőtt hoztak létre és azóta is töretlen sikerét a mai napig meg tudta őrizni. A cég franchise rendszerének gyakorlati működését szeretném ismertetni az ott megszerzett információk birtokában.

A második felében bemutatom az „Új idő” programot, annak arculatváltását, és a hozzá kapcsolódó műszaki eszközöket és kínáló felületeket, amellyel jelenleg is találkozhat a fogyasztó. Magát a svájci székhelyű Aryzta AG nagyvállalatot, továbbá megvizsgálom, hogy hogyan jutott el odáig a Fornetti, hogy a beolvadása megtörténjen a világ harmadik legnagyobb fagyasztottpékáru-forgalmazó vállalatába. A beolvadást követően, milyen további lehetőségek nyíltak meg a Fornetti előtt.

## **1. Franchise bemutatása**

### **1.1. A jelentősége**

A franchise egy töretlenül népszerű, sikeres és folyamatos innovatív tevékenységével elismert vállalkozási forma. Az áruforgalmazási és disztribúciós folyamatok leghatékonyabb és legösszetettebb formája. A franchise hálózatok valamennyi országban pozitív hatással vannak a gazdasági folyamatokra, növelik a kisvállalkozások számát és sikerességét, valamint jelentősen növelik az adott város, régió vagy ország foglalkoztatottságát is.<sup>1</sup>

### **1.2. A kialakulása**

Megteremtőjét egyes gazdaságtörténészek Albert Singert, a Singer Sewing Machise Campany tulajdonosát tartják. Akkoriban Albert volt az első elismert személy, aki tovább értékesítette a varrógép eladásának jogait. Az általa használt szerződéses formátumot és nyelvezetet a mai napig használják a franchise szerződésekben. Egyesek még régebbre nyúlóan vezetik vissza a franchise kialakulását, mégpedig középkori Franciaországhoz. Ahol az uralkodó magas rangú személyekre, egyházi méltóságokra átruházta a jogokat az adók beszedésére vagy a rend fenntartására. Ezekért a jogokért meghatározott hányadot fizettek az uralkodónak, ezért cserébe katonai vagy egyéb védelmet, támogatást kaptak. Franchise következő állomása a korai 19. Századi Angliára vezethető vissza, amikor a kocsmá és vendéglő tulajdonosok anyagi gondokkal küzdöttek és a sörfőző vállalatokhoz fordultak anyagi támogatásért. Az anyagi támogatásért cserébe a kocsmatulajdonosok csakis a hitelt nyújtó sörfőzők söreit tarthatták vendéglátóhelyeiken.

2010-ben világszerte több mint 30 ezer franchise hálózat és ehhez közel 2,2 millió franchise egység működött. Elterjedésüket jól mutatja, hogy csak a 80-as években kezdett teret nyerni ez az üzleti modell.

---

<sup>1</sup> Mandel K., Darázsi L., 2011

Manapság egyetlen ország vagy régió sem maradt érintetlen, jól szemlélteti, hogy Japántól-Portugáliáig, Braziliától-Tunéziáig folyamatosan jelennek meg a franchise üzletek. Országok nagy többségében a gazdasági fejlődés egyik motorjának tekintik eme rendszer térhódítását.<sup>2</sup>

### 1.3. A franchise fogalma

*„A franchising termékek és/vagy szolgáltatások és/vagy technológia piacra juttatásának és marketingjének olyan rendszere, amely jogilag és pénzügyileg különálló és független vállalkozás, a franchise rendszergazda (franchisor) és a franchise vállalkozó (egyéni franchisee) között szoros és folyamatos együttműködésen alapul, ahol a rendszergazda megadja a jogokat és kötelezi, hogy az egyéni franchise vállalkozó a rendszergazda koncepciójának megfelelő üzleti tevékenységet folytasson.*

*A jog, egy közvetlen vagy közvetett pénzügyi ellenszolgáltatás fejében felhatalmazza és kötelezi az egyéni franchise vállalkozót arra, hogy használja a franchise rendszergazda nevét és/vagy védjegyét és/vagy szolgáltatási márkajelét, know-how-ját, üzleti és technikai módszereit, eljárásait, és más iparjogvédelmi és/vagy szerzői tulajdonát, amelyet folyamatos kereskedelmi és technikai szolgáltatással támogat a felek között ezzel a céllal létrejött megállapodás keretében annak érvényességi időtartalma alatt.”<sup>3</sup>*

A franchise tehát egy olyan sikeres, kipróbált, kulcsrakész, bevezetett üzleti modell, piaci módszer, amelyben a rendszergazda a márkanév használatának jogát, üzleti sikerének titkát és technológiáját szerződésben meghatározott időre a franchise átvevőnek átadja különböző díjak megfizetése ellenében, szigorú és folyamatos ellenőrzés mellett, valamint biztosítva a folyamatos továbbképzést a belépők számára.

---

<sup>2</sup> Mandel K., Darázsi L., 2011

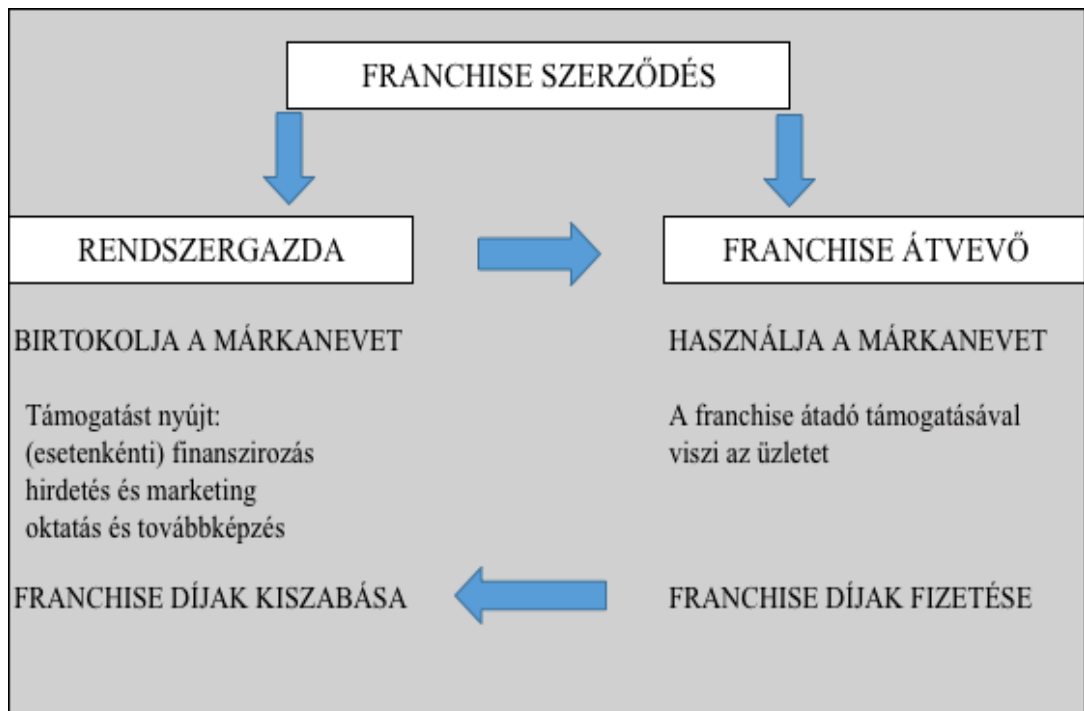
<sup>3</sup> [www.franchise.hu/Mi+a+franchise/Franchise+vállalkozás](http://www.franchise.hu/Mi+a+franchise/Franchise+vállalkozás), 2015

#### 1.4. A franchise elindítója a Rendszergazda vagy más néven az Átadó

A rendszergazda a franchise hálózat kezdeményezője. A franchise hálózat nem más, mint az átadó és átvevők üzleti kapcsolatának eredménye. A rendszergazda támogatja az átvevő üzletének elindítását és a mindennapi üzletmenetét is, gyakran az átvevő segítséget kap alkalmazott kiválasztásában és betanításában, tanácsokkal látják el, és kedvező finanszírozás lehetőségét is kap. Jövedelemforrásai a franchise átvevőtől kapott egyszeri belépési díj a licenrdíj. Amely a szellemi termék felhasználásáért valamint másolásának jogáért cserébe az átadónak fizetett díj. Itt meg kell még említenem a royalty díjat, amely egy forgalmi jutalék. Ezt az átvevő a szerződésben foglalt %-nak megfelelően az átadónak fizeti, az üzleti forgalma után.<sup>4</sup>

A Rendszergazda és az átvevő kapcsolata.

1.ábra



Forrás: Mandel K., Darázs L., 2011, 14. o.

<sup>4</sup> [www.franchise.hu](http://www.franchise.hu), 2015

Az átadónak és átvevőnek kapcsolata állandó, ahol mindkét félnek teljesítenie kell a szerződésben lefektetett megállapodásokat. Rendszeres továbbképzést nyújt partnereiknek valamint franchise találkozók keretében partnereik megismerhetik egymást, így alkalmat teremtve ismerkedésre és tapasztalatok cseréjére.

A kölcsönös sikerérdekeltség alapfeltétele az, hogy az egyik fél sikeressége csakis a másik fél sikerén keresztül érhető el. A franchise átadó akkor érhet el piaci sikereket, ha a franchise átvevő számára minden eszközzel segíti és biztosítja sikerességét. Az átadónak egy olyan rendszert kell kialakítania, ahol a csatlakozó átvevő bármilyen környezetben vagy helyszínen ugyanolyan minőséget kap, ugyanolyan üzleti sikereket tud elérni. A franchise átvevő csakis akkor lehet sikeres, ha az átadó előírásaihoz igazodik és a franchise működési kézikönyvben leírt módszereket betartja. Az egész hálózat ugyanazt a terméket és/vagy szolgáltatást értékesíti tehát a partner sikere a teljes hálózat hírnevét öregbíti.<sup>5</sup>

### **1.5. Az egységet üzemeltető átvevő**

A rendszer átvevője, aki a védett jogokat vásárol meg, egy meghatározott területre és időtartamra. Az adott rendszer franchise átvevői azonos tartalmú jogi és pénzügyi felépítéssel rendelkező szerződést kötnek a rendszert átadóval. A felek szerződéses jogviszonyban állnak, melyet kölcsönösen írásban rögzítenek az elvállalt kötelezettségekkel. A szerződés tartalma változhat a partner növekedésének feltételével. A folyamatos ellenőrzés elengedhetetlen ezért sokszor erre a célra létrejött vállalkozásokat bíznak meg az ellenőrzés elvégzésére. Ezek az úgynevezett mystery shopping ellenőrzések, melyet szakosodott külső cég végez gyakori jelleggel. A franchise szerződésben az átadó megszabja a belépési díj nagyságát, amely függ az üzlet méretétől. Nincs megszabott szabály arra, hogy a tagsági díjat havonta vagy évente szedje be, fix vagy százalék utáni összegben fizesse meg esetleg ezek kombinációjaként.

---

<sup>5</sup> Dr. Kiss I., 2002

A harmadik fizetendő díj a hirdetési vagy marketing hozzájárulás, mely szintén kiadást jelent az átvevőnek. Mivel a kapcsolat a közös sikerérdekeltségen alapszik ezért a belépni kívánó feleknek kötelességük aláírni és betartani az őket befogadó franchise rendszer etikai kódexét.

Franchise átvevőn kívül rendelkezhet a franchise Rendszergazda saját egységekkel is, illetve üzemeltethet kísérleti egységeket úgynevezett pilot projekteket is. Ezek a pilot projektek egy új a jövőben bevezetésre váró projektek, melyek végződhetnek sikerrel és bukással is. Lényegük, hogy megvizsgálják, hogy befogadja-e a piac az új kísérleti egységet és addig tökéletesítik míg azt a franchise partnerek is adoptálni nem tudják.<sup>6</sup>

### **1.6. A mester-jogot átadó és átvevő<sup>7</sup>**

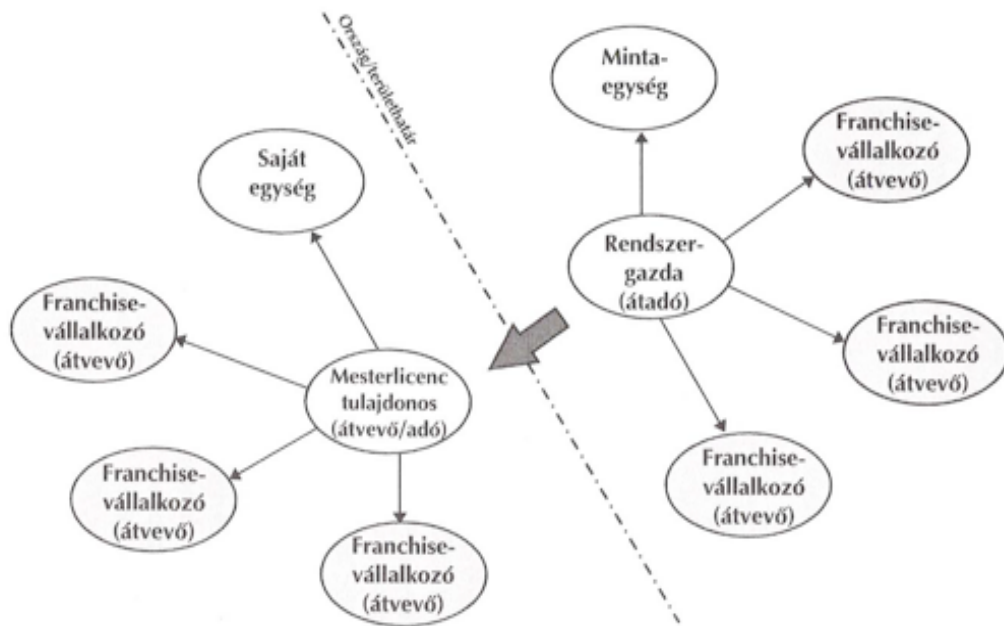
Kiterjedt nagy hálózatok, melyek jelentős tapasztalattal, vagyonnal rendelkeznek ezekre jellemző, hogy hálózatuk nagysága miatt nem tudnak közvetlen kapcsolatot teremteni az őket képviselő hálózat valamennyi szereplőjével, ezért úgynevezett mester franchise partnerén keresztül szerez további partnereket. Mester-jogot általában egy országra vagy régióra szokták eladni, de lehetséges több országra vagy régióra is a jog megvásárlása. Tehát a mester jog átvevő fejleszti és építi tovább a franchise hálózatot a szerződésnek megfelelően, és ő folyamatos, közvetlen kapcsolatban áll a rendszergazdával. Hálózatépítés során a mester-franchise átvevő szerződést köt új partnerekkel a területén. Ezért a rendszergazda folyamatosan ellenőrzi a mester-jog átvevő tevékenységét. Fontos, hogy a mester-jog tulajdonos csak a szerződésben megszabott országban vagy régióban működhet. A mester átvevő két fajta üzleti tevékenységet folytathat, saját üzleteit üzemeltetheti, valamint aktívan építi ki és működteti hálózatát. A hálózatba belépőket kiképzzi, folyamatosan segíti franchise átvevőinek tevékenységét és folyamatos kapcsolatot tart velük. A sikeres mester-jog átvevőnek rendelkeznie kell értékesítési és menedzsment tapasztalatokkal.

---

<sup>6</sup> [www.franchise.hu](http://www.franchise.hu), 2015

<sup>7</sup> Dr Kiss I., 2002





Forrás: Dr. Kiss István, Franchise A-tól Z-ig, 2002, 19 o.

Új belépők belépési díján és a forgalmi jutalékon (royalty) a rendszergazda szerződésben megállapodott arányban osztozik. Ilyen franchise hálózatoknál több fajta kapcsolattartási lehetőség áll rendelkezésre, de az internet adta lehetőség a legjobb eszköz a közvetlen kommunikációra. Ezentúl a franchise találkozók, fórumok, értekezletek és továbbképzéseken is lehetőség van tapasztalataik megosztására. Nemzetközi hálózatok kizárólag a mester-jog birtokoson keresztül tartják a kapcsolatot az átvevőkkel.

### 1.7. A franchise rendszer gyakorlati funkciói

A franchise rendszer egy összetett tevékenység, amely egyszerre képes betölteni számos funkciót.

A franchise egyszerre:

- Vállalkozási forma
- A piac gyors megdolgozásának eszköze
- Áruterítési módszer
- A piaci behatolás eszköze
- Marketing módszer
- Tőkemobilizáló eszköz
- Kereskedelmi technika
- Licenckereskedelem és know-how átadás
- Technológiai transzfer
- Logisztikai megoldás
- Minőséghordozó
- Exportforma

Nem ismert még egy ehhez hasonló üzleti vállalkozás, amely ezeket a funkciókat és folyamatokat képes lenne egyszerre betölteni.<sup>8</sup>

### **1.8. A rendszer előnyei a franchise átadó szempontjából**

Egyik legnagyobb előnye, hogy tőle független vállalkozások tőkájének bevonásával építi és hozza létre hálózatát. Az átvevők pénzügyi erőforrásait felhasználva jelentős beruházási erőforrást takarít meg, így könnyen tudja növelni piaci részesedését, valamint versenyhelyzetét. Az átadó a franchise szerződésben meghatározott franchise és royalty díjon keresztül jelentős bevételi forráshoz jut. Az átvevők folyamatos visszajelzései alapján esetleges hibákat ki tud javítani, amelyek hozzájárulnak a rendszer folyamatos fejlődéséhez. A franchise rendszerhez csatlakozó átvevőkkel állandó piaci lefedettséget és egységes rendszert tud kialakítani a piacon.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Fornetti Franchise Kézikönyv, 2014

<sup>9</sup> [www.franchise.hu](http://www.franchise.hu), 2015

### **1.9. A rendszer előnyei az átvevő szempontjából**

Kipróbált, kulcsrakész, sikeres üzleti modellt vehet át, amelynek megvásárlása csökkenti a kockázatot és a bizonytalanságot, ami egy új induló vállalkozásnál fenn áll. Az átvevő egy olyan bizonyítottan működő rendszerhez csatlakozik, amelyből az összes működési hibát kiküszöbölték, ez egyfajta garanciát is jelent. Átvevő viszonylag kis tőkebefektetéssel használhat, próbálhat ki egy már jól működő és bevált módszert, mely biztonságot jelent számára.

További előnyei, hogy a rendszergazda segítséget nyújt az üzlet keresésében és nyitásában, ha mégsem akkor is megosztja tapasztalatait a kiválasztott üzlethelységgel kapcsolatban. Betanítja a partnerét és továbbképzésben részesíti mindaddig ameddig a kapcsolatuk fennáll. A már bevezetett ismert márkanév és logó piaci előnyökhöz juttatja az átvevőt. Az ismert márkanév előnyt jelent az átvevőnek, mivel az ismert márkanév kevesebb reklámozást von maga után. Biztosított az anyagellátás, amely ár előnyt jelent mivel az átadó központi beszerzést végezt azaz nagy tételben vásárolja meg a működéséhez használt eszközöket. Emellett az átadó központi marketinget végez, és folyamatos támogatást nyújt a promóciókban. Az üzlethelységek mind külső mind belső megjelenése egységesen meghatározott, ezzel sem kell az átvevőnek külön foglalkoznia. Átadó segítheti technikai és ügyviteli módszerek átadásával, mint például szoftverek, készletnyilvántartó eszközök, melyek megkönnyítik az üzletvezetést. Végezetül megemlíteném a folyamatos termékinnovációt, újdonságokat, amelyből az átvevő folyamatosan profitál, ezekre valószínűleg saját tőkéjéből nem lenne képes.<sup>10</sup>

### **1.10. A franchise szerződés**

A franchise átadó és átvevő jogait és kötelezettségeit a franchise szerződés tartalmazza, amelyet a felek az együttműködés létrejöttkor kölcsönösen írnak alá. A szerződés a franchise kapcsolat alapidokumentuma, amely tartalmazza az átadó, átvevő jogait, előírja a kötelezettségeiket. Meghatározza a szerződő feleknek

---

<sup>10</sup> Mandel K., Darázsi L., 2011

szerződési időtartalmát, és felbontásának okait. Tartalmazza a franchise díjak megfizetésének összegét és módját, ezek fizetési határidejét. Óvja a rendszergazda szellemi termékét és a felek érdekeit. Megfogalmazza a szerződő felek által betartandó szabályokat, és ezáltal jogi keretet ad az átadó és átvevő kapcsolatának. Így mindkét fél érdekeit egyaránt védi. Kiemelkedő jelentősége van a kötelezettségek rögzítésének, mivel csak a szerződésben rögzített kötelezettségek teljesítését lehet jogi eszközökkel kikényszeríteni.<sup>11</sup>

### **1.11. A franchise átvevő és átadó jogai**

Az átvevőnek joga van franchise szerződés fennállta alatt a franchise jogok használatára, mint a már bevált márkanev, védjegy, technológia, know-how, stb. Jogosult igénybe venni az átadó által nyújtott szolgáltatásokat melyek lehetnek: termékkel való ellátás, továbbképzés, eladás ösztönző események, partnertalálkozók stb.

Az átadónak joga van a franchise díjra, amely összetevődik a belépési díjból, a meghatározott összegű alapidíjból és royalty-ból, és esetlegesen fizetendő reklámhozzájárulásra. A vállalkozással szemben, akivel szerződéses kapcsolatban van, folyamatos ellenőrzési jogot tart fent, hogy mindent a szerződésben foglaltak alapján hajts-e végre. Joga van az üzleti koncepció és annak megfelelő árak kialakítására. Ha az átvevő szerződésszegést követne el, ellen jogi szankciókat alkalmazhat. Fenntarthatja elővásárlási, visszavásárlási és vételi jogát.<sup>12</sup>

### **1.12. Kötelezettségek<sup>13</sup>**

Az átvevőnek kötelezettsége franchise díj megfizetése mellett, üzleti titok meg tartásra is. Kötelező a betanításokon és oktatásokon valamint továbbképzéseken való részvétel. Köteles a jó hírnevet fenntartani és minden erőfeszítését a franchise üzlet növekedésének szentelni, mindemelett a kapott jogokat előírás szerűen használni.

---

<sup>11</sup> [www.franchiseportal.hu](http://www.franchiseportal.hu), 2015

<sup>12</sup> Fornetti Franchise Kézikönyv, 2014

<sup>13</sup> Mandel K., Darázsi L., 2011

A beszerzési kötelezettség alapján az átvevő köteles csak olyan terméket árusítani, amelyet maga a franchise átadó vagy egy általa megnevezett harmadik vállalat készített. Egyszerű beszerzési kötöttség esetén az átvevő a rendszertermékkel konkuráló árukat nem forgalmazhat üzletében. Kizárólagos beszerzési kötöttség esetén pedig az átvevő kizárólag rendszertermék értékesítésével foglalkozhat, más szolgáltatás áru beszerzése, értékesítése tilos. Emellett egy minimális átveendő mennyiség is ki van kötve, amely általában olyan magas, hogy az átvevő kénytelen ennek értékesítésére koncentrálni. Ezen kötelezettségek célja, hogy adott franchise hálózatban csak rendszer specifikus áruk, illetve szolgáltatások jelenjenek meg. Köteles a franchise az átadónak a szerződésben megjelölt üzlethelység berendezésére, külsejére vonatkozó változások követelményeit teljesíteni. Csak az átadó engedélyével ruházhat át franchise megállapodásból származó jogokat és kötelezettségeket. Nyilvántartási és adatszolgáltatási kötelezettsége van az átvevőnek, mellyel folyamatosan ellenőrizhető működési adatokkal látja el az átadót annak érdekében, hogy teljesítménye és pénzügyi állapota meghatározható legyen a hatékony menedzsmenti irányítás érdekében. A szerződés egész tartalma alatt és annak befejezése után egy meghatározott ideig a franchise átadó vállalkozásával konkuráló cégben részesedést nem szerezhet, illetve ilyen céget nem vezethet. Az átvevő sem a szerződés ideje alatt, sem annak lejártja után nem bocsáthatja egy harmadik fél rendelkezésére azt a know-how-t, amit az átadó bocsátott a rendelkezésére.

A Rendszergazda kötelezettségei a franchise jogok használatának engedélyezése és a működési kézikönyv átadása. Folyamatos továbbképzés és betanítás biztosítása mellett folyamatos kereskedelmi és technikai támogatás nyújtása. Jogszavatosság a felajánlott jogokért, termékszavatosság az átadott áruk és alapanyagokért, kellékszavatosság az átadott műszaki eszközökért, berendezésekért.

Mindkét fél folyamatos kötelezettségei a korrekt üzleti gyakorlatra való törekvés. Az átadó bármely hiányosság vagy szerződésszegés esetén egy írásbeli jegyzéket ad át az átvevőnek ahol az indokolt és megfelelő időt biztosít a hiányosságok pótlására vagy megszüntetésére. Rendezik a panaszos ügyeket, sérelmeket, vitákat, amelyek során jóindulatot és jóakaratot tanúsítanak a tárgyalások során.

A rendszertulajdonos, azaz a Rendszergazda számára a franchise egy versenysztratégiai eszköz, mi a hozzá csatlakozó vállalkozók számára a megélhetést biztosításának legfőbb eszköze. Ez a különbség rejt magába számos feszültség forrást, melyek a kapcsolat során általában problémát okoznak mindkét fél számára.

### 1.13. A szerződés azonnali felmondásához vezethető okok

A működési kézikönyv előírásainak be nem tartása, az üzleti titok megsértése, valamint a know-how és egyéb védett jogok szerződés ellenes használata azonnali szerződés felmondáshoz vezet. Ugyanakkor, ha az átvevő felszámolási eljárás, vagy gazdasági bűncselekményt megállapító jogerős ítélet alatt áll, vagy megsérti a kizárólagossági vagy versenytilalmi záradékot, vagy ha az előírt minimális teljesítményt nem éri el, esetleg a beszerzési kötelezettséget megszegné, az azonnali szerződés felmondással jár. Többszöri fizetési felszólítás ellenére sem hajlandó fizetni, vagy közös megállapodás alapján a felek bármikor megszüntethetik szerződéses kapcsolatukat.<sup>14</sup>

### 1.14. Magyar Franchise Szövetség



A szövetség 1991-ben alakult meg, azzal a céllal, hogy a franchise közösséget szervezetként védje és további fejlődését segítse. Alapdokumentumaként meghatározza, hogy mely vállalkozások számítanak franchise vállalkozásnak, amit az Etikai Kódexben részletesen lefektettek. Öröködi a magyar franchise hálózatok etikus volta felett. Fő feladatának tekinti a franchise piac bővülését és támogatását, valamint az Etikai Kódexet elfogadását valamennyi idehaza működő hálózatban.

Rendszeresen szervez előadások, rendezvényeket, gála esteket, ahol népszerűsíti a franchise kereskedelmi és gazdasági összefüggéseit. A franchise szövetség honlapján olvasható az a felmérés, ami szerint, napjainkban hazánkban

---

<sup>14</sup> Mandel K., Darázs L., 2011

működő 350 franchise hálózat hozzávetőlegesen közel 20.000 átvevő partnerén keresztül 100.000 főnek biztosít állandó munkahelyet. Tagjai között megtalálható hazánk legsikeresebb franchise átadói mint például: COOP, DIEGO, Duna House, Líra könyv, és persze a Fornetti is.<sup>15</sup>

## 2. A Fornetti Kft. bemutatása

*„A Fornetti márkanév és a Fornetti termékek az elmúlt 18 évben közismertté és kedveltté váltak nemcsak Magyarországon, ahonnan a Fornetti elindult, hanem valamennyi országban ahol jelen van. A dinamikus hálózatépítés időszaka alatt minden piacon rövid idő alatt piacvezető lett az élelmiszer szektorban.”<sup>16</sup>*

A Fornetti franchise elsősorban Közép-Kelet Európa nagyobbik részén, több mint 20 országban érhető el. Dinamikus fejlődését és nagyságát érzékelteti, hogy a Franchise Europe, az Európai Unió szaklapja, már 2005-ben az Európában működő franchise-ok között a második helyre rangsorolta. 2009-ben elnyerte a hazai „Év Franchise Hálózata“ díjat.

A Fornetti brand általános elismertségét mi sem bizonyítja jobban, mint az a tény, hogy függetlenül a tényleges gyártótól a köznyelv mára valamennyi fagyasztott pékárut ”fornettinek” nevez azokban az országokban, ahol a fornetti jelen van.<sup>17</sup>

A Fornetti sikertörténete 1997-ben kezdődött, mikor a pékmester Palásti József sokéves szakmai tapasztalattal és számos újítással, találmánnyal a tarsolyában, önálló vállalkozásba kezdett. 1997. március 1-jén, Kecskeméten megalapította Fornetti Fagyasztott Pékáru-gyártó és forgalmazó Kft.-t amelynek szakmai küldetése az eladótéri látványsütés elterjesztése volt, az ország egész területén. A vállalkozás olaszul kemencécskéket jelent.

---

<sup>15</sup> [www.franchise.hu](http://www.franchise.hu), 2015

<sup>16</sup> [www.fornetti.hu](http://www.fornetti.hu), 2015

<sup>17</sup> Fornetti Infó, 2012

Palásti Úr megfogalmazása szerint „*a felhasználó partnerek számának növekedése, igény az üzletek egységes arculatának kialakítására, valamint a termékek standard minőségének garantálására a gyártástól, a kézbesítésig megkövetelte, hogy a vállalkozás jól szabályozott és az ország egészét lefedő franchise rendszerré álljon össze*”<sup>18</sup>.

A Fornetti franchise sikeres működésének alapja, hogy segíti leendő és meglévő partnereit üzleti lehetőségekkel és folyamatos partnergondoskodással. Az általa biztosított franchise rendszer megbízható, egységes és rendezett, belsőtörvényekkel jól szabályozott.<sup>19</sup>

### **2.1. A Fornetti Kft. története**<sup>20</sup>

**1997. március 1-jén** családi vállalkozásként Palásti József pékmester létrehozta a Fornetti Kft-t. Egy átalakított kecskeméti polgárházból elindította fagyasztott termékek gyártását, akkoriban kisipari jelleggel. A termékválaszték kezdetben még csak kettő termék alkotta, a sajtos és tepertős pogácsák, melyeket az európai gyakorlattól eltérően nem darabárúként, hanem kilóra vásárolhattak meg a fogyasztók. A termékek értékesítése, akkoriban egy Magyarországon még ismeretlen látványpékség-hálózatban, azaz franchise rendszerben történt. A rendszer alapját az egyszerűen telepíthető és bővíthető egyedi mobil sütőegységek jelentették.

**1998. január 1-én**, létrejött az Igali székhelyű Fornetti Panon Kft a Franchise Master Licence megvásárlásával, amely az ország Dunántúli részén működtette a franchise rendszert és építette hálózatát. Megépült a Kiskunfélegyházi első gyártócsarnok, amelyben a csokis, vaníliás és barackos új termékek gyártása megkezdődött. Ebben az évben a vállalat átlépte Magyarország határait is.

**1999-ben** bővítették a piacukat és termékeikkel megjelentek Szlovákiában, Lengyelországban és Horvátországban is. Továbbá megtörtént Szlovákiában egy

---

<sup>18</sup> Fornetti Info, 2009, 2. old.

<sup>19</sup> Fornetti Franchise Kézikönyv, 2014

<sup>20</sup> [www.fornetti.hu](http://www.fornetti.hu), 2015



gyárüzem létesítése, amely napjainkban is nagy volumenű termék előállítását végezi és ellátja szlovákiai és csehországi franchise üzleteket fagyasztott péksüteménnyel. Ez év második felében piacra került a girella, amely egyedi sodrott technológiájának köszönhetően volt újdonság.

**2000-ben** a Fornetti Franchise országos szintű rendszerré fejlődött, piacvezető szerepét betöltve elismert márkánévvé vált a régióban. Termékeik megtalálhatóak voltak már minden jelentősebb település üzletében. A magyarországi franchise üzleti partnerek száma elérte az 1200-at, amely közel 1500 sütési pontot jelentett. További bővülések az országhatáron túl is, főleg Csehországban és Romániában voltak. Közép-Kelet Európában több mint 2700 sütési ponttal rendelkezett a Fornetti franchise hálózat. Megjelent a Fornetti Info a fornetti saját információs magazinja, mely a partnerek tájékoztatását szolgálta.

**2001. május** piacra került a Fornetti saját fejlesztésű, digitális vezérlésű, programozható látványkemencéje a „Forno di Fornetti”. A saját fejlesztésű új kemencék egyenletes és állandó jó minőséget biztosítottak elődjükkel szemben. Az új kemencék elvégezték a teljes műveletet egyetlen gombnyomással (pl. gőzölés) ezzel is könnyítve a partnerek munkáját. Augusztus 17-én egy gyáravató ünnepség keretében átadásra került a Gazdasági Minisztérium támogatásával épült több mint 4000 m<sup>2</sup>-es kecskeméti Franchise Export Központ, mely tíz Fornetti Master Franchise vállalat munkáját koordinálja. A vásárlók részt vehettek a fornetti „Vakáció Akció”-án, ahol értékes nyereményeket sorsoltak ki a vásárlók között.

**2002-es év** az egységességről szólt, megújultak többek között a kihelyezett marketing eszközök. Májustól a 2001 évben már elindult az új, saját fejlesztésű digitális turbó kemencék kihelyezése a partnerekhez. A partnerek a Széchenyi terv által elnyert támogatásoknak köszönhetően magasabb színvonalú bolti technológiához juthattak hozzá. Az év második felében elérhetővé vált az üzletekben az otthon süthető úgynevezett Fingers Food termékek. Újabb külföldi ország, Szerbia csatlakozott franchise rendszerhez. A fejlesztéseknek köszönhetően piacra kerültek az Expressz termékek, melyek élesztő nélküliek és kelesztést nem igényelnek. Ezzel az újítással 35 percre lerövidült a kelesztést nem igénylő termékek előkészítési ideje. Valamint a napközben változó vevői igényeket rugalmasan és

gyorsan ki lehetet elégíteni. A partner ezzel az új fejlesztéssel időt, pénzt és munkaerőt spórol meg.

**2003**-ban bevezetésre került az automatikus rendelési rendszer, melyet egy SMS fogadó központtal bővítettek, ezáltal a partnerek rendeléseiket gyorsan és pontosan leadhatják. Másfél milliárd forintos beruházással bővítésre és modernizálásra került sor, a kiskunfélegyházi gyáregységben, ahol beüzemelésre került a Magyarország legnagyobb kapacitású alagút kemencéje (150 m<sup>2</sup>). Az automatizált gépsor több mint egy tonna készre sütött termék előállítására volt képes egy óra alatt. Megnyíltak a franchise rendszer Európán kívüli üzletei, például Kuvaitban. Új elősütött és készre sütött termékeket vezettek be a piacra, mint például a muffin-t, croissant-ot, és azóta is nagy sikernek örvendő Pontino-t (ma pizzaszelet a neve).

**2004.** több kedvelt termék megújult formában kapható, mint a pizzás expressz, baconos hatszög, valamint új ízvilágú töltelékek kerültek a barackos, meggyes és túros rétesekbe. Pályázatokkal és további nyereményjátékokkal, értékes nyereményeket, és utazásokat nyerhettek a szerencsés vásárlók. Szeptemberben forradalmi újdonságnak köszönhetően, bevezetésre került az előkelesztett termékcsalád, amellyel 15 percre csökken a termékek előkészítési ideje, mivel nem igényelnek sem kelesztést, sem megeresztést. November 23-án a Fornetti átvette a BVQI tanúsítványt, az IFS HACCP alapelveket érvényesítő élelmiszerbiztonsági rendszer és az ISO 9001-2000 minőségirányítási rendszer meglétéről. További terjeszkedésnek köszönhetően elindult a franchise rendszer kiépítése Ukrajnában.

**2005. Május 19-én** felavatásra került a háromezer négyzetméteres igali gyártóüzem. A fornetti ezáltal közel 200 új munkahelyet teremtett a környező lakosságnak. A gyárávatóval egy időben, a Fornetti Pannon Kft. is átvehette a BVQI tanúsítványát az IFS élelmiszerbiztonsági rendszer meglétéről. Az Európai Unió központi franchise szaklapja a 2005. évi top ötszáz listáján, a világszerte elismert márkanévek közül a Fornettit a dobogó legalsó fokára értékelte, valamint Európai Unióban több mint 60 féle üzletágot vizsgálva az élelmiszer típusú franchise rendszerben, a partnerek száma szerinti rangsorban az előkelő 2. helyre rangsorolta. Szeptember hónapban megnyílt az első Fornetti Altro referencia üzlet, amelyben

a teljes kivitelezést a Fornetti végezte a-tól z-ig. A Fornetti által létrehozott Szívbeteg Gyerekekért Alapítvány, részére történő gyűjtésből befolyt 14 millió forintból, öt beteg gyerekeket gyógyító intézmény vehetett át bizonyos összeget, amit a Kecskeméti Kórházban rendkívüli sajtótájékoztató keretein belül osztottak szét.

**2006** nyarán, több eseményen megjelentek, például a bajai halászléfőző ünnepen, a Balaton-átúszáson, a debreceni Virágkarneválon. Megújult és felfrissült néhány arculati elem, többek között a Fornetti Baba is, aki megfiatalodott és vidámabb lett. Augusztusban, a Kecskeméti gyártóüzemben három automata gyártóvonal került beüzemelésre, amely egy tonna/óra gyártókapacitással rendelkezik. 1,2 millió euró értékű informatika beruházást vittek véghez, amely során megújult a vállalatirányítási, ügyfélszolgálati, árrendelési és számlázási rendszer. Összességében három és fél millió eurós beruházás eredményeképpen, tovább javuló minőség, egységesebb design és még egyszerűbb és hatékonyabb partner kiszolgálást sikerült megvalósítani. Ebben az évben mutatkozott be az új XXL termékcsalád, ami mind a mai napig nagy sikerek örvend. Az első Fornetti Altro üzletben elindult a Pizza projekt, melyben a helyben fogyasztás mellett házhozszállítást is kínált a Fornetti fogyasztóinak.

**2007**-es évben a Fornetti elsők között tért át a transz-zsír-savban szegény „jó” margarin használatára. A transz-zsír-savak folyékony növényi olajok, amit hidrogénező eljárással, folyékonyból szilárdra keményítenek és így érik el a kenhető szilárdságot. Ilyenfajta mesterségesen előállított anyagokról köztudott, hogy hozzájárulnak az erek elzáródásához és ezáltal a szívinfartushoz. Becslések szerint évente közel ezer ember halálát lehetne elkerülni, ha transz-zsír-savakat száműznék étrendükből. Októbertől a Fornetti termékei többé már nem hidrogénezéssel előállított margarinnal készültek. Ez az átállás új technológiai megoldásokat követelt meg, ezt a Fornetti fejlesztő bázisa sikeresen megoldotta, így a termékek élvezeti értéke változatlan maradt. Adók egy százalékának felajánlásával, egy millió forint valamint üzletekben kihelyezett urnákból még majdnem tíz millió forint gyűlt össze a Szívbeteg Gyerekekért Alapítvány részére.

**2008**-ban a Fornetti hálózat elismerését annak köszönheti, hogy adott gazdasági körülmények mellett a nemzetközi jelenlét erősítését tűzte ki célul, illetve a 2009-es évben a külföldi gyártóüzemek modernizálását és automatizálását.

**2009**-ben elnyerték „Az év franchise hálózata” címet, amely igen megtisztelő és elismerő díj a Magyarországon működtetett franchise hálózatok között. Minden évben megrendezik a Magyar Franchise Szövetség gálaestjét, melyen felvonulnak a legfontosabb hálózatok, és kiosztásra kerülnek a díjak. Annak köszönhetően kapták az elismerést, hogy az adott gazdasági körülmények mellett, a nemzetközi jelenlét erősítését tűzték ki célul, illetve ebben az évben a külföldi gyártóüzemek modernizálását és automatizálását is sikeresen teljesítették. Ebben az évben megkezdődött az úgynevezett „Új Idő”<sup>21</sup> program, a Fornetti üzleteinek modernizálása, teljes átalakítása. A program az új kínálási módok, új eszközök és új dizájn elemek rendszerbe foglalása valamint működtetése a megváltozott vásárlói igények maximális kielégítése érdekében. Az „Új Idő” program megoldást kínál a kibővült áruválaszték pontos, helyes kínálatára. Új termékek jelentek meg, valamint e termékek előállítására alkalmas eszközök és berendezések. Ezzel együtt az üzletek áttértek egy sütési terv által vezérelt munkára, mely nélkül elképzelhetetlen a Fornetti által megkövetelt technológiai fegyelem. A Fornetti Kft-nél a Nemzetközi Franchise központban, olyan oktatási központot működtetnek, ahol folyamatosan történik a jelenlegi és új partnerek képzése, az új technológiák működtetésére. Hasonló oktatási központokat hoztak létre a mester franchise partnereknél.

**2010**-ben tovább folytatódott az úgynevezett „Új Idő” program fejlesztése a piacon. Megkezdték a franchise partnerek üzleteinek átalakítását, melynek segítségével új tervező részleget hoztak létre, ahol egységes berendezéseket terveztek. Több új termék valamint marketing akció várt a partnerekre, amellyel további piacbővülést sikerült eredményezni. Ezáltal lehetőség nyílt az új technológiájú eszközök bevezetése a partnereknél. Ez évben jelent meg a Napi Gazdaság kiadványa, „A 100 leggazdagabb magyar” 2010-es című kiadványa, ahol a Fornetti tulajdonosát, Palásti Józsefet a 30. helyre rangsorolták. Becsült vagyona 16,3 milliárd forint volt.

---

<sup>21</sup> lsd.: 3. Az „Új idő” bemutatása című fejezet 37. old.

**2011**-ben megnyílt az első Fornetti üzlet a tengerentúlon, Kanadában. Januárjában a Fornetti Pannon 1200 sütési ponttal kivált a hálózathoz és létrehozta saját márkáját, Magyarországon és Horvátországban. A Vállalkozáskutatás Európai Fóruma (European Forum for Entrepreneurship Research – EFER) a Fornetti Kft-t (NEW EUROPEAN CHAMPION) Új Európa Bajnoknak választotta és ezt az igen megtisztelő kitüntetést Palásti József vehette át. A projekt olyan vállalkozók felkutatását tűzte ki célul, akik újszerű nemzetközi méretű vállalatot építettek, amelyek Közép- és Kelet- Európában valamint Oroszországban indultak és működnek. A Fornettit az akadémia, az üzleti élet, nemzetközi szervezetek szakértőiből álló bizottsága választotta ki, mint egy inspiráló vállalkozást a régióban. Ebben az időszakban is sikerült a nemzetközi piacon növekedést és eredményt elérnie a Fornettinek, ami modellként szolgálhat a következő generációnak és a diákságnak egyaránt. A Fornetti Kft. a European Entrepreneurship Colloquium 2011 (Európai Vállalkozói Kollokvium 2011.) varsói rendezvényén vehette át a díjat. 2011-ben Palásti József újabb díjat vehetett át idehaza. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara megalakulásának 10. Évfordulója alkalmából Mercur- díjat kapott, a Fornetti sikeres és széles körű elismeréséért, sikeres franchise hálózat kialakításáért és a franchise rendszerek területén végzett nemzetközileg elismert munkájáért.

**2012**-ben sajnálatos módon Szerbia kivált a franchise hálózathoz. Megkezdődtek a tárgyalások az oroszországi terjeszkedésről. A Vodafone mobil hálózathoz csatlakozva, ebben az évben harmadik alkalommal jelent meg a Fornetti logója a Vodafone McLaren Mercedes csapat mindkét autóján, a Forma-1 Magyar Nagydíjon.

**2013**-ban a Kiskunfélegyházi gyáregység bővítése megtörtént. A Gazdaságfejlesztési Operatív Program keretében, kecskeméti telephelyen 2011. November 2-án elkezdődött a Fornetti technológia fejlesztése, amely 2013. októberére fejeződött be. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által kiírt pályázaton a Fornetti vissza nem térítendő támogatásban részesült 135 873 430 forint értékben, amelyet az „Adalék és tartósítószer mentes, bakteriális kovászolású tradicionális kenyér és sós péksütemények, valamint az innovatív termékek nagyüzemi gyártási

technológiájának kifejlesztésére”<sup>22</sup> kapott. Ez a projekt az Európai Unió és az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósult meg. Az eredményes kutatás-fejlesztés érdekében egy egyedi gépsor kifejlesztésére is sor került, ami négy új termékcsalád kifejlesztését tette lehetővé. Az egészségtudatos vásárlóknak választékos, magvas termékek, sós alap ízű egyedi ízkovással készült termékeket gyártottak. Valamint zöldséges kenyeret csökkentett szénhidrát tartalommal, és nagytestű 6 kg-os kenyeret, adalék és tartósítószer mentesen készítettek saját ízkovással. Ez év őszén került piaci bevezetésre a projekt első terméke, a magvas-szilvás papucs.

**2014 május 1-től** új termékvonallal bővült, a kecskeméti és kiskunfélegyházi gyáregység. A 2014-es év a megújulás éve volt, arculatváltás következett be és minden Fornetti üzlet megújult külsővel várja vásárlóit. Februárban megkezdődött az expressz darabárus termékek értékesítése a hálózatban.

Az arculat kialakításának megtervezésekor, egy olyan összetett és egyben letisztult arculati elemekre volt szükség, amelybe beilleszthetőek voltak a meglévő sütési pontok (5000) és az újonnan nyíló üzletek is. Ezt a letisztultságot a trendeknek megfelelően, maximális színvonalon kivitelezik, amely vonzó megjelenést kölcsönöz.

Fornetti logó megújulása az évek folyamán háromszor változott. Az arculat kialakítását mint design és színvilágot tekintve, mára letisztultság és egységesség jellemzi. Az arculatváltás mellett a logó megújulását is észre vehették a fogyasztók. Az új logó az 1997-es és a 2010-es évek utódjának tekinthető. A három logó, három megújulást, három időszak különbségét jól szemlélteti. A kezdeti kék és narancssárga logóban jól kivehető az árnyékolás, mely a következő időszakban már narancssárga ovális keretbe lett foglalva. Az új logó (2014) narancs színű lett, mely letisztultságot sugall. A narancs szín mellett azért döntöttek, mivel ez a szín jól harmonizál a márka presztízs folyamatos építésével. Mindemellett ez a szín étvágygerjesztő, frissességre utal, valamint optimista, amely a mai fogyasztó bizalmát elnyerő szín.

---

<sup>22</sup> <http://www.kecskemeti-hirhatar.hu>, 2013

A Fornetti végig megmaradt a narancs szín mellett, hiszen a fogyasztók ezzel a színnel azonosították az elmúlt 18 évben. Az alábbi kép szemlélteti a három logót.

Fornetti logó megújulás

1. kép

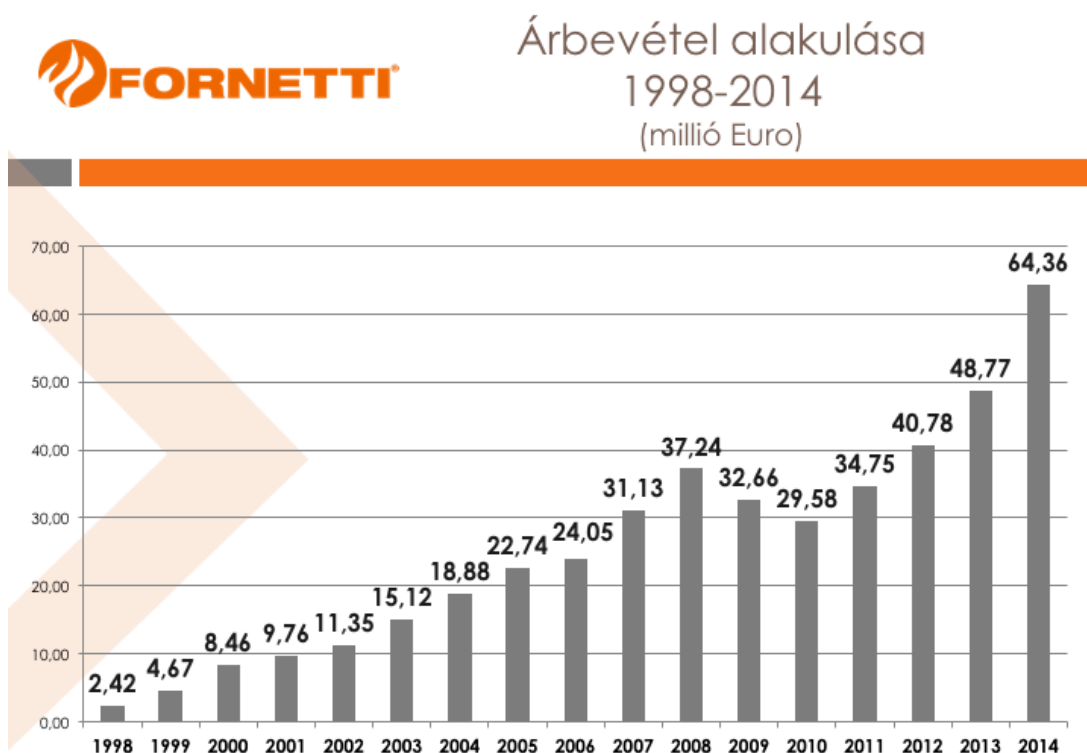


Forrás: <http://fornetti.com/com-hu/rolunk/cegtortenet.html>, 2014

[letöltve: 2015. október 22.]

Az arculat kialakításának megtervezésekor, egy olyan összetett és egyben letisztult arculati elemekre volt szükség, amelybe beilleszthetőek voltak a meglévő sütési pontok (5000) és az újonnan nyíló üzletek is. Ezt a letisztultságot a trendeknek megfelelően, maximális színvonalon kivitelezik, amely vonzó megjelenést kölcsönöz.

Az alábbi ábra szemlélteti a Fornetti kft. árbevételének alakulását, melyből kivehető a folyamatos növekedő tendencia. Némi visszaesés vehető ki a 2009 és 2010-es évben, mely betudható a gazdasági világválság hatásainak, de az ezt követő években csak javuló tendenciát mutat.



Forrás: Fornetti prezentáció részlet, 2015

**2015. augusztus 5.-én** bejelentésre került az irodaház konferencia termében, hogy a Fornetti Kft. megvásárlásra került a svájci Aрызta AG bakery group által. A Fornetti Kft. megkezdi munkásságát az új ügyvezető igazgató Sebastian Gooding vezetésével. Az tulajdonos célja, egy magyar de nemzetközi nagyvállalat kiépítése.

## 2.2. Fornetti Kft cégfilozófiája<sup>23</sup>

A cégfilozófia az érték, küldetés és a jövőkép hármas egysége, valamint a stratégiaépítés alapja is.

**Érték:** Fő érték a szakmán belüli elfogadottság, termékek folyamatos népszerűsítése a vásárlók körében, kiterjedt értékesítési franchise hálózat, biztonságos technológiai rendszer, társadalmi elkötelezettség, a tapasztalat és

<sup>23</sup> Fornetti Franchise Alapismerek, 2014



a begyakorlottság és a megújulás képessége. A Fornetti Kft-nél alkalmazott üzleti filozófia egyszerű, minden technológiai tudásukat, tehetségüket arra fordítják, hogy a legjobb minőségű terméket hozzák létre, amellyel hozzájárulnak a fogyasztók életminőségének javításához. Az alkalmazottak minden nap e filozófia mentén végzik munkájukat, a gyártás mellett, a kutatás fejlesztésén és a felsővezetésben egyaránt.

**Küldetés:** cégkivonat szerinti fő tevékenység: „Tartósított lisztes áru gyártása”. Cégkivonatban fő tevékenységen kívül még 137 tevékenységi kör van bejegyezve napjainkig. A Fornetti küldetése, hogy erősítse piaci pozícióját Magyarországon és Master Franchise partnerein keresztül külföldi piacokon. Hosszú távú sikereik alapjai a gazdasági eredményesség, a társadalom iránti felelősségvállalás és a környezettudatosság egésze.

**Jövőkép:** A cégnél folyamatosan azért dolgoznak, hogy a pékáruk értékeit megőrizzék, gyarapítsák, a piac elvárásainak megfelelően a technika fejlődésének következtében saját innovatív megoldásokat alakítsanak ki, hogy cég a jövőben is versenyképes legyen a piacon. A vállalat arra törekszik, hogy a vásárlók igényeihez alkalmazkodva, társadalomtudas üzletvezetéssel domináns szerepet töltsön be, a pékáruk piacán ugyanúgy belföldön, mint külföldön. A Fornetti Kft-nél a hosszú távú gazdasági eredményességet alapelveik és értékeik mentén kívánják elérni.

Palásti József megfogalmazásában a vállalati filozófia jól jellemzi a Fornetti Kft. működésének lényegét: *„A Fornetti Franchise-ban valamennyi munkatársammal együtt mi mindennap a mesterség és embertársaink szeretetét formáljuk meg termékeinken keresztül a legnagyobb alázattal. Ezzel a filozófiával közel tíz esztendő alatt teremtettünk öt ezer munkahelyet, hódítottunk meg több millió vásárlót és emelkedtünk az iparág legnagyobbjai közé Európában és azon túl.”*<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> [www.fornetti.hu](http://www.fornetti.hu), 2015

### 2.3. Fornetti franchise hálózatának bemutatása

A franchise hálózat mára egy országos lefedettségű rendszerré fejlődött, emellett vezető szerepet tölt be és elismert márkanév is egyben. Elismertségét mi sem bizonyítja jobban, hogy a hazai piacon 70-80% közé tehető piaci részesedésük. Termékeik megtalálhatóak majdnem minden magyarországi település élelmiszer üzleteiben vagy nagyobb kereskedelmi hálózat kínálatában. Palásti Úr megfogalmazása pontosan leírja a Fornetti működését: a felhasználó partnerek számának növekedése, igény az üzletek egységes arculatának kialakítására, valamint a termékeik standard minőségének garantálása megkövetelte, hogy a vállalkozás jól szabályozott és az egész országot lefedő franchise rendszerben dolgozzon.

A vállalat franchise célkitűzése, hogy az ország minden települését, városát ellássák helyben sütött, friss, finom péksüteményekkel. Ezt azok a mobil sütőegységek teszik lehetővé, amelyek egyszerű telepíthetőségükkel és bővíthetőségükkel a legrugalmasabb pékhálózatot alkotják. Céljai között szerepel a biztonsággal megtermelhető profit a franchise átvevők számára, lehetővé teszi a partnereknek, hogy viszonylag kis befektetéssel, kockázatmentesen bővíthessék boltjuk eszközeit és kínálatukat. Egységes design és arculat, a már kipróbált és bevált know-how, standardizált működési üzleti modell tette lehetővé, hogy biztos legyen a siker. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő üzletvezetés a partnerek részéről és a folyamatos együttműködési hajlandóság az átadó és átvevő között.<sup>25</sup>

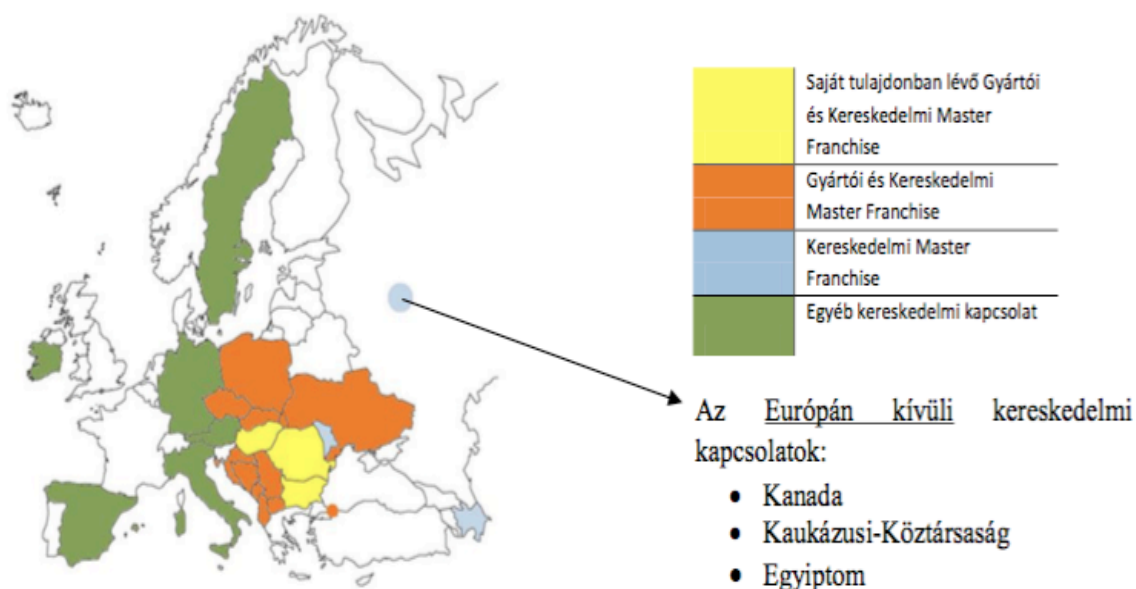
*„A fornetti franchise sikeres működésének alapja, hogy a rendszer megbízható, egységes és rendezett, belső törvényekkel egységesen jól szabályozott. A Fornetti franchise hálózata a gyártónak kiszámítható, folyamatos piacot, a kereskedőnek folyamatosan realizálható magas profitot, a vásárlónak állandó minőségi garanciát jelent. A Fornetti franchise sikerének titka, hogy megalapítása óta egy cél vezérli, minden üzletben, mindig kiváló minőségű, mindig friss, forró árut kínáljon a vásárlóknak.”<sup>26</sup>*

<sup>25</sup> Fornetti Franchise Kézikönyv, 2014

<sup>26</sup> Fornetti Info, 2008 3. old.

Az alábbiakban bemutatott ábra szemlélteti a Fornetti nemzetközi tevékenységének főbb helyszíneit. A vállalat gyártói és kereskedelmi mester franchise partnerei, főként közép-kelet-európai térség országaiban találhatóak. Ezen felül számos kereskedelmi kapcsolatot építettek ki egyéb európai országban illetve a tengeren túli országokkal, melyeket a mai napig ápolnak.

A mester franchise és egyéb kereskedelmi rendszer összefoglalása 4. ábra



Forrás:[http://kmng.szolfportal.hu/images/ng\\_szak\\_tantargyak/mao\\_kulgazd\\_kapcs/Fornetti\\_esettanulmany%20.pdf](http://kmng.szolfportal.hu/images/ng_szak_tantargyak/mao_kulgazd_kapcs/Fornetti_esettanulmany%20.pdf) [letöltve: 2015. október 19.]

Fornetti vezetősége számos lépést tett az olasz, görög illetve portugál piacnyitással kapcsolatban, amely előre láthatóan további sikereket jelent a vállalat számára. Jövőben célok között szerepel még az Orosz piacépítés, középtávú terv pedig Amerikába való terjeszkedés, valamint több próbaüzemű bolt jelenleg is fut például Kanadában és Londonban. A franchise hálózat 2500 sütési ponttal rendelkezik Magyarországon, de mára több mint 28 országban még további 8000 sütési ponton találkozhat Fornetti termékkel a fogyasztó. Napról napra több mint 2 millió ember fogyasztja termékeiket.

Szakmai gyakorlatom során többek között új partnereknek készítettem árajánlatot, mely alapján bele láttam a cég működésébe és napi operatív feladataiba. Itt megszerzett információk alapján szeretném szemléltetni a bolt kategóriákat. Idehaza négy fő kategóriába kerülhet a partner: **Mini**, **Gasztro**, **Gasztro Panificio**, és **Altro**. A partnereket méretéből vagy várható forgalmukból számolva teszik kategóriába.

**Mini** kategória, ahol a Fornetti a szerződés időtartama alatt, köteles az átvevőnek birtokába és használatába adni, egy 0,36 m<sup>2</sup> sütőfelületű kemencét és a hozzá tartozó víztartályt. Továbbá a kemencéhez 15 darab lemezt és a hozzá tartozó regált. Ezért az átvevő köteles a szerződésben megszabott 150 000 Forint + Áfa rendszerbelépési franchise díjat megfizetni. Az üzletberendezést bérleti konstrukcióban, vagy meg is tudja vásárolni a partner. Továbbá a működéshez elengedhetetlen eszközöket, mint például fagyasztót ugyancsak tud havi bérleti díj megfizetésével a Fornettitől bérbe venni, vagy saját eszközzel is dolgozhat. Mini üzletek jobbra iskolai, kórházi büfék vagy olyan helyen helyezkednek el, ahol nincs hely és lehetőség komolyabb műszaki bázis kiépítésére, valamint ezáltal egy bővebb termékszortiment kihelyezésére.

**Gasztro** kategóriában már a boltban több kemence kihelyezése lehetőség van. De az egyszeri rendszerbelépési franchise díj, azaz 250 000 Forint + Áfa megfizetése esetén a Fornetti egy kemencét és a hozzá tartozó víztárolót és regált valamint a 15 darab lemezt biztosít az átvevő részére. Műszaki eszközei között megtalálható az ATM (automata kelesztő), J600-as kelesztő, vagy a továbbfejlesztett változata J601-es megeresztő kelesztő automata, amellyel meggyorsítható a reggeli nyitásra történő gyors sütés valamint a forgalom ingadozásból adódó kereslet kielégítése. A szortiment bővebb a Mini üzletnél, itt már kontaktgrill és egyéb műszaki eszközök is kerülhetnek ki az üzletbe. Az üzlet elhelyezkedéséből és forgalmától függően itt további műszaki eszközök kihelyezése lehetséges, amelyeket bérleti konstrukcióban tud a partner igénybe venni.

**Gasztro Panificio** kategóriában a Fornetti két kemencét biztosít az egyszeri rendszerbelépési franchise díj megfizetéséért, mely 450 000 Forint + Áfa, valamint a hozzá tartozó víztároló, 30 darab lemez és regál. További kemencék kihelyezése

lehetséges, de azt havi bérleti konstrukcióban tudja az átadó biztosítani. Műszaki eszközök között megtalálható kelesztő automata és a J601-es megeresztő kelesztő, valamint a fehér pékáru elkészítéséhez szükséges eszközök. Szortimentjében megtalálhatóak a kiflik, zsömlék, bagettek, panninik, mini, L, XL, XXL, édes és sós sütemények egyaránt.

**Altro** a legnagyobb és legbővebb műszaki eszközzel rendelkező bolttípus. Négy kemencével felszerelt ebből kettő kemence biztosított franchise partnernek, a 600 000 Forint + Áfa rendszerbelépési franchise díj megfizetésével, valamint a hozzá tartozó 30 darab lemezt. Műszaki eszközeit nézve megtalálható ATM, J600, J601, kontaktgrill, pizza elkészítéséhez kelesztő, kemence, melegen tartó és hűtőpult is. Ebben a bolt típusban lehetséges a helyben fogyasztás, erre kialakított előtérben. Szortimentben megtalálható mini, L, XL, XXL, előkelesztett és kelesztést igénylő fehér pékáruk, elősütött és készre sütött termékek, panninik, szendvicsek, tejtermékek valamint kávék széles választéka, melyet helyben magas minőségben készítenek és kínálnak.

Fornetti rendelkezik egy új fejlesztésű, saját működtetésű bolttípussal az **FFB**-vel (Fresh Food Bakery), ami jelenleg egy pilot projekt, melynek tapasztalataival tervezik meg a következő 2 év időszakát és bolttípusát. A fővárosban és Kecskeméten került kialakításra ez a bolt típus mindössze öt helyszínen. Az Altro-hoz hasonlóan, az összes Fornetti termék mellett megtalálhatóak még a különféle szendvicsek, levesek, tészták, piték, pizzák, melegszendvicsek valamint tejtermékek, üdítő italok és kávék széles választéka. A helyben fogyasztást is lehetővé tették a vevők számára.

Egyéb kereskedelmi tevékenységként megemlíteném az úgynevezett **HORECA** (a Hotel, Restaurant, Catering szavakból összeállított mozaikszó) a vendéglátó ipari egységek összefoglaló elnevezése. Mely mára az egyik legdinamikusabban fejlődő szektor Európában és nagy lehetőségeket rejt magában ez a vonal. Ezért a Fornetti szükségesnek látta, hogy ezt a területet is lefedje termékeivel. Ezért külön termékcsaládot alkotott meg, hogy kielégítse a vendéglátó ipart. Ide tartoznak a különböző kiflik, zsemlék, bagettek, magvas és rozsos háromszögek, valamint natúr és édes termékek is. A Fornetti jelenleg is több száz

hazai szálloda ellátását végzi, amelynek a közeljövőben további növelését tervezik. Olyan nagy szállodaláncok beszállítója, mint Accor, Hungest Hotel, Danubius és a Four Seasons.

A multinacionális élelmiszer-kereskedelmi láncok térhódítása egyre nagyobb szerepet játszik, ezért piaci növekedésük megkövetelte, hogy ezekkel a hálózatokkal együttműködve hosszútávú kapcsolatot építsen ki a Fornetti Kft. Ezen üzletekhez hozzátartozik a friss pékáru is, ezért egyedi méretű termék szortimenttel jelenik meg a Fornetti Kft. kereskedelmi láncokban. Igényesen kialakított főleg önkiszolgáló péksarkokkal valamint külön erre a célra kialakított részlegekkel, mindig friss áruval és hatalmas akciókkal várják a vásárlókat (Lidl, Tesco, Penny). Jelenleg és tárgyalások folynak további élelmiszer-kereskedelmi láncokkal való együttműködésre.

#### **2.4. Boltépítés folyamata**

Egy jól működő üzlethelység alapfeltétele a méret és az elhelyezkedés, amely a fornetti franchise üzleteit illeti, elmondható, hogy a városközpontokban, iskolákban, közlekedési csomópontokban, mint buszpályaudvar, vasútállomás, metró aluljáró találhatóak meg. A leendő partnerek belépési szándékkal felkereshetik a fornetti központjában illetékes munkatársat, aki tájékoztatást tud adni a belépés feltételeiről. Ezt követően egy e-mail-es általános tájékoztatót kap, amelyben összefoglalóan tudomást szerezhet a belépés feltételéről, az árakról, a rendszerről, majd ha a továbbiakban is fent áll az érdeklődése a franchise rendszerbe való belépésre, akkor a levél végén egy közvetlen elérhetőséget talál. Amely szintén az irodaházba fut be, és ekkor történik meg a szándéknyilatkozat kitöltése. A szándéknyilatkozat kitöltése után az adott falu vagy város, területi képviselője megkeresi a belépni kívánó ügyfelet, három munkanapon belül. Majd a bolt helyszínén személyes találkozó keretében, további egyeztetés történik a boltnyitás feltételeiről. Ebben az esetben a területi képviselőnek kell felmérnie a jövőbeni vásárlóerőt, a bolt elhelyezkedéséből adódó előnyöket, vagy elállni a további együttműködéstől. Partner visszautasításának több oka is lehet, többek között, a túl közeli másik fornetti üzlet. Abban az esetben, ha a területi képviselő megfelelőnek

találja az üzlethelységet és annak elhelyezkedését, egy felmérő csapat fogja elkészíteni az előzetes tervrajzot, amely a legjobb helykihasználást és az üzlet legoptimálisabb megjelenését fogja figyelembe venni. A tervrajz elkészítése után, ezt jóvá kell hagynia a leendő partnernek, ezt követően történik a műszaki bázis megtervezése, hogy a felmerülő igényt a jövőben zavartalanul ki tudja elégíteni a franchise átvevő.

Fornetti kecskeméti irodaházában történnek a további munkálatok, ahol a kreatív osztály elkészíti a 2D és 3D-s tervrajzot és látványtervet, valamint a kihelyezendő marketing és kreatív anyag elhelyezkedését az üzletben. Erről árajánlatot készít, a műszaki és tervezési osztály, majd elkészíti a kihelyezendő bútorok listáját, valamint a műszaki eszközök listáját egyaránt. Az árajánlat elkészítése különböző osztályok ajánlatainak egységesítésével történik, amelyek kalkulált árakat tartalmaznak, mint például a szerelés-bontás és a kihelyezési munkálatok díját egyaránt. Ezen árajánlatot a franchise hálózat vezetőjének jóváhagyása után, a partnernek is el kell fogadnia és megindulhat a gyártás. A partner a műszaki eszközöket bérleti konstrukcióban tudja csak használni, ezek az eszközök a franchise szerződés ideje alatt mindvégig a fornetti tulajdonát képezik, ezzel szemben a kreatív anyagot és a bútorokat a partner döntése szerint megvásárolhatja, vagy szintén bérleti konstrukcióban havi szinten tudja bérelni a fornettitől.

A bútor és műszaki eszköz megrendelése a fornetti saját üzeméből történik, ahol egyedi saját fejlesztésű látványkemencéket felprogramozzák és előkészítik arra, hogy a jövőben maximálisan kielégítse a vevői igényeket. A bútorok szintén a saját kecskeméti üzemben kerülnek legyártásra, tehát egyedi, de mégis egységes bútorok kerülnek ki a boltokba. Melyek követik a cég arculatát, így a vásárló ugyanazt az eleganciát láthatja nap mint nap bármely üzletben. Az elkészült eszközöket, bútorokat a Fornetti saját kivitelező csapta szállítja, építi és szereli be. Egy héten három boltot tudnak megépíteni, a jelenlegi kapacitásokkal. Majd a kulcsrakész üzlet elkészültével, és az üzlet megnyitásával egyidejűleg a beüzemelő csapat végzi el az alkalmazottak betanítását, amelyet az első három munkanapban meg is történik. Itt az alkalmazottak megtanulják használni a műszaki eszközöket, a különböző termékek sütésének módját, együtt süthetőségét, a kisült termékek elhelyezését

a pultban a polctükör alapján. A beüzemelését követő egy hónapban a bolt korlátlan visszárúval rendelkezik, ezért lehetősége van a folyamatos sütésre, mellyel biztosítani tudja a folyamatos frissességet. A kisült termékek illata, mint marketing eszköz nagy segítsége a partnernek.<sup>27</sup>

## 2.5. Gyártás és rendelési rendszer<sup>28</sup>

Fornetti Magyarországon két gyártóüzemmel rendelkezik, Kecskeméten és Kiskunfélegyházán. A gyárakban 3-3 automata gépsor gyártja a termékeket, napi szinten 160-180 tonna áru gyártása történik a két gyáregységben. A gyárban évek óta a legszigorúbb minőségi előírásokkal történik a gyártás, ezért tanúsított minőségirányítási és élelmiszerbiztonsági rendszereket működtetnek. Rendelkeznek IFS Food, FSSC 22000 tanúsítványokkal (ISO 22000:2005, IFSv.5).

A Fornetti termékek gyártása az alábbi gyáregységekben:

- Magyarország: Kecskemét, Kiskunfélegyháza
- Románia: Temesvár
- Lengyelország: Wroclaw
- Szlovákia: Dunaszerdahely
- Szerbia: Szabadka
- Ukrajna: Szolyva és Kozelec
- Bulgária: Ihtiman
- Törökország: Isztambul

Az automatizált gépsoroknak köszönhetően minimális módosításokkal, beállításokkal képesek egyik termék gyártásáról a másikra áttérni. A gyáregységekben heti 5 nap termelés után 2 nap takarítás következik, amelyet külső vállalkozó végez, egy speciális biogázzal történik a takarítás és a fertőtlenítés.

---

<sup>27</sup> Fornetti Info, 2015

<sup>28</sup> [www.youtube.com](http://www.youtube.com), 2014



Ebben a két napban a gépek karbantartását is el kell végezni, hogy a zavartalan termelés folytatódni tudjon.

Minőségi alapanyagok beszerzésétől a készre sütésig segíti partnereit a fornetti. Óriási feladat a termeléshez elengedhetetlen alapanyagok beszerzése, amelyeket a fornetti saját laborjában teszteknek vetnek alá, hogy megfelelnek-e a minőségi elvárásaiknak. Több mint 160 féle alapanyagot, 50-60 féle töltelékot és körülbelül 1 millió kg BL-55 búzalisztet használnak fel a gyártás során egy hónap alatt. Ehhez heti szinten 8-10 alkalommal érkeznek tartálykocsikban a liszt és ezt silókban tárolva juttatják be az üzembe. Elég nagy az elvárás a jó minőségű lisztre, mivel ez a termékek minőségét nagyban befolyásolja. Ezért a fornetti sajátfejlesztésű lisztet használ, amely a háztartásokban megkapható búzalisztnél jobb minőségű. Minden tartály liszt érkezésekor mintát vesznek, amit szintén a labor teszteknek vetnek alá. Ezt megelőzően történik a különböző hozzávalók kimérése egységcsomagokba a porkimérő egységcsobába. A por kimérők lapátok és mérlegek segítségével, a receptekben szereplő mennyiségek pontos betartása mellett, egységcsomagokba mérik az alap, segéd és járulékos anyagokat. Ilyenek például a só, a bors és a fűszerek. Minden egységcsomagot a porkimérő szobában vonalkóddal látnak el, így a modern számítógépes rendszernek köszönhetően lehetővé válik, az egységcsomagok pontos azonosíthatósága, és nyomon követhetősége végig a felhasználás során. Minden termékről ezáltal tudják, hogy milyen összetevők kerültek bele az egyes lépések alatt, de még azt is, hogy mikor, honnan és milyen mennyiségben érkeztek ezek az alapanyagok. A nyomon követhetőség a számítógépes rendszernek köszönhető.

A gyárban az egyes munkafolyamatokat különböző dolgozók végzik, így senki sem tudja pontosan, hogy miből mennyit tesznek bele, vagy hogy-hogyan is készül az adott termék. Ezeket az egységcsomagokat a dagasztók kapják meg, ahol az adott egységcsomagból, lisztből, vízből elkészül a tészta, amit a gyártósor az adott termék elkészítéséhez szükséges eljárásokkal késztermékké alakít. Az automatizált gyártósor a tészta nyújtásától, a leveles szerkezet meghajtásáig mindent elvégez. Mint például: töltelékkel való megtöltés, formázás, kelesztést, (elősütést, előkelesztést) sokkolást és a végén az egységcsomagokba történő zárást. Az automatizált gépsornak köszönhetően és a számítógépes rendszereknek, a selejtes

termékek gyártása minimális a fornettinél. Az automatizálás előnyei többek között hogy állandó minőséget, standarditást, valamint a dolgozók munkáját könnyebbé, ellenőrizhetőbbé és átláthatóbbá tették.

A műszaki innovációt fontosnak tartják, ezért folyamatos fejlesztések elkerülhetetlenek. A közelmúltban egyedi, a fornetti igényeihez igazított speciális csomagológép került beüzemelésre. A műszaki innováció mellett fontosnak tartják a megfelelő gyártási körülmények biztosítását, ezért az üzemcsarnokban egy egyedi fejlesztésű légtechnikai gép, valamint egy speciális, temperált klímát szereltek, amely nélkülözhetetlen a folyamatos hűtés-lánc biztosításához. A fornetti célja a környezetbarát és energiatakarékos hűtés-lánc biztosítása.

A termékek hozzáadott tartósítószerket nem tartalmaznak, a tartósítást a sokkoláskor végzik, amellyel akár egy évig is eláll a termék bármely fagyasztószekrényben. A fagyasztás és a sokkolás is, a termék léhűtésén és eltárolhatóságán alapszik. Azonban van egy fontos különbség, a sokkolás azaz a gyorsfagyasztás -30 Celsius fokon vagy ennél alacsonyabb hőmérsékleten történik. Célja, hogy minél rövidebb időn belül az érési folyamatok leálljanak a tésztában, így a kialakult termékszerkezet nem károsodik, mivel a víz molekulák nem kristályosodnak ki. Ezt a műveletet a kelesztést igénylő, előkelesztett, sütést igénylő vagy elősütött folyamat megszakítására alkalmazzák.

Minden órában az adott termék gyártásából mintát vesznek, amit a sütőlabor készre süt, majd a termékek gyártásközi ellenőrzését követik. Amelynek során figyelembe veszik a súlyát, a külalakját, a bélszerkezetét és az ízt. Ezt követően dokumentálásra kerül minden termék az ellenőrzés során, fotókkal együtt. Esetleges reklamáció során vissza ellenőrizhető a kifogásolt termék, a dokumentációk alapján. Ezen készre sült termékek, három ember jóváhagyásával kerülhetnek ki a piacra. Ők a fejlesztési igazgató, termelés igazgató és a laborvezető. A jóváhagyott termékek, a készanyag raktárban várják kiszállításukat. Melyet a fornetti saját felcímkézett egységes fagyasztó teherautói és kamionjai segítségével juttat el az ország bármely pontjára. Ügyelve rá, hogy a hűtési folyamat ne szakadjon meg a végfelhasználásig.

2006-ban jelentős közel 1,2 millió euró értékű beruházással modernizálásra került az informatikai rendszer, ami a régi rendszer teljes cseréjét eredményezte. Emellett megújult a vállalatirányítási rendszer, az ügyfélszolgálati rendszer, az árrendelési-számlázási rendszer. Bevezetésre került egy modern internetes rendelési rendszer, amellyel le egyszerűsítették, és meggyorsították a partnereknek a rendelési idejét. Az informatikai rendszer korszerűsítése mellett egy olyan GPS-alapú logisztikai rendszert építettek ki, amely segítségével a képesek nyomon követni a mozgásban lévő árut szállító járműveket.

Heti két alkalommal szállítmányoz fagyasztott terméket partnerei részére, amit egy online rendelési rendszeren keresztül érhetnek el. Online rendszeren keresztül a partner tájékozódhat forgalmi adatairól, akciókról, hírlevelekről, tartozásairól egyaránt. Árrendelést a partner leadhat még SMS-ben valamint a kereskedelmi képviselőjükénél. A partnerek heti kétszeri díjtalan árukiszállításban részesülnek, amit az ország három pontjáról végez a Fornetti: Kecskemét, Kiskunfélegyháza, Polgár. Ezzel is optimalizálva a költségeket. A szállítás -18 Celsius fokon fagyasztható 7,5 illetve 12 tonnás járművekkel történik. Magyarországon jelenleg 50 teherautó végzi az áru terítését. Egy szállítási napon átlagosan 30-40 partnert keresnek fel és látnak el. A szállítás hétfőtől szombatig tart párosított napokon, úgymint hétfő – csütörtök, kedd – péntek, szerda – szombat. A túraútvonalak magasfokú logisztikai ismereteket igényelnek. A szállítók feladatai közé tartozik az áru helyszínre szállítása mellett, a készpénzes vásárlók helyben való elszámoltatása is.

## **2.6. Területi képviselők feladatai a Fornetti Kft.-nél**

Az ország 5 régióra van felosztva, melyek koordinálását régióvezetők végzik. Minden régióvezető alá tartozik 5 területi képviselő, melyek munkáját folyamatosan segíti és ellenőrzi. Régióvezetők legfőbb feladatai közé tartozik, az országban lévő nagy hálózatokkal való kapcsolattartás (mint például: Coop Szolnok, Coop Star) és folyamatos piacépítés és piac élénkítés, valamint egyedi akciók szervezése és lebonyolítása. A fornetti 20 főből álló területi képviselő csapata, egy fiatal dinamikus csapat.

Legfőbb feladatuk a területükhöz tartozó kiskereskedelmi és látványpékségek értékesítésének fejlesztése, és a folyamatos kapcsolattartás a már meglévő partnerekkel. Bármely nem a partner hibájából bekövetkezett minőséggel kapcsolatos probléma esetén, köteles kivizsgálni az ügyet és jogában áll jóváírni az adott terméket. Ezenkívül a marketing osztály által létrehozott reklámanyagok kihelyezése, akciók megszervezése. Továbbá szerződések megkötése, módosítása, vagy szerződések esetleges megszüntetése. Legfontosabb feladatuk a sütési technológia betartatása a partnerrel. Az új partnerek felkeresése és a rendeléseik leadásának segítése. Feladataik közé tartozik még a piacélnkítő tevékenységek szervezése, mint például kóstoltatók lebonyolítása és azokon való részvétel.

Minden hónap utolsó péntekén kerül megszervezésre a kereskedelmi meeting, ilyenkor az összes területi képviselő, és a régióvezetők Kecskemétre utaznak, és megvitatják az adott hónap eredményességét, az akciók sikerességét valamint a jövőben tervezett feladatokat, akciókat.

Országunkban 5 szervizes látja el a műszaki eszközök hibaelhárítását, amelyet a hibabejelentés előz meg. A partnerek egységesen a kecskeméti irodaházba befutó telefonszámon jelenthetik be, ha eszközeik nem rendeltetésszerűen működnek. A szervizesek a hívást követően elektronikusan vannak ki értesítve, a meghibásodásról és annak helyszínéről. A hívást követően a fornetti 24 órán belül vállalja, hogy a hibát elhárítja, ezért a szakképzett szervizesek kisteherautóik alkatrészekkel és szerszámokkal vannak felszerelve. Így nem jelenthet problémát semmilyen meghibásodás. A probléma elhárítását követően, a szervizes lezárt szervizről elektronikusan választ küld, vissza az irodaházba mellyel bizonyítja, hogy a hibát elhárította és milyen alkatrészeket használt fel. Legsűrűbben előforduló hibák, a kemence izzójának elhasználódása, fűtőszál meghibásodása valamint a sütőzsanérok elkorrodálódása. Egyedi és minőségi alkatrészeknek köszönhetően a meghibásodások ritkák.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Fornetti Franchise Kézikönyv, 2014

## 2.7. Társadalmi felelősségvállalás (CSR) és szponzoráció<sup>30</sup>

Fornetti kezdeti idők óta a gazdasági súlyához mérten veszi ki részét a társadalmi felelősségvállalásból. Kiemelten támogatja az országban, és országhatáron túl is a gyerekek és fiatalok gyógyulását, rehabilitációját valamint egészségük megőrzését. 2004-ben létrehozta saját alapítványát, a Fornetti Szívbeteg Gyerekekért Alapítványt, melynek segítségével támogatja a beteg gyerekek gyógyulását. Több tíz millió forinttal támogatja, az egészségügyi intézményeket. Kiemelten támogatja a szak- és felsőoktatásban résztvevők képzését, az egészségtudatosságra nevelő és a közbiztonságot segítő szervezetek, alapítványok munkáját. Évről évre jelentős anyagi, és termék támogatásban (több tíz tonna) részesülnek különböző rendezvények és sportesemények, például gyereknapi, profi és amatőr versenyek, sportegyesületek, sportklubok. Kiemelném az iskolások támogatását, ahol akciókkal és különböző játékokkal (tabló verseny, szalagavató játék), valamint a gyerekek ismeretszerzéséhez, testmozgásukhoz jelentős összegű sportszert és sporteszköz támogatást nyújtanak. Az ország egész területén, korosztálytól függetlenül segíti a szakmai és tudományos konferenciákat, kulturális eseményeket és találkozók létrejöttét.

Néhány támogatott szervezet, egyesület, alapítvány:

- Magyar Máltai Szeretszolgálat
- Bátor Tábor Alapítvány
- Idősgondozó Szolgálat
- Országos Vérellátó Szolgálat
- Magyar Vöröskereszt
- Nemzeti Gyermekmentő Alapítvány
- Mozdulj! Közhasznú Egyesület
- Mentők Dél-Alföldi Régió B.K.K.M-i
- Országos Mentőszolgálat Alapítvány
- Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat
- Kecskeméti Judo Egyesület

---

<sup>30</sup> [www.fornetti.hu](http://www.fornetti.hu), 2015

### 3. Az „Új idő” bemutatása<sup>31</sup>

*„A boltoknak mind arculatában, mind a keltett életérzésben a mai kor emberének elvárásait kell kiszolgálni. Alkalmasnak kell lenniük arra, hogy be tudják fogadni az új technológiai fejlesztéseket, új eszközöket és módszereket, hogy még szélesebb szolgáltatást nyújtsanak a vásárlóknak. Nem az irány, csak az eszközök és a sebesség kell, hogy változzon!”<sup>32</sup>* – olvasható a weboldalon, a Fornetti Új idő programjában.

2009. a kiteljesedő gazdasági válság éve volt nem csak Magyarországon, hanem globálisan az egész földünkön. A Fornetti vezetősége ahelyett, hogy gazdasági érdekeit vette volna figyelembe és a külföldi export és piac felé fordult volna, inkább hazai fejlesztésekbe vágta fejszóját és új megoldásokat fejlesztett ki a hazai partnereknek. Mivel észrevették, hogy kétféle rossz vállalkozói magatartás látnak a hazai piacon, egyik ilyen magatartás, hogy a problémák maguktól megoldódnak, elmúlnak, és úgymond elmúlnak a rossz idők és jönnek a jók. Ők az álmodozók, akik a válságnak biztos a vesztesei lesznek. A másik magatartáshoz azok a vállalkozások tartoznak, amelyek nem rendelkeznek valódi jövőképpel, ezért nem tudják, merre induljanak, így rájuk is bizonyosan a leépülés, beszűkülés és végül a csődhelyzet vár. Ezért Palásti Úr és a Fornetti csapata megalkotta, a harmadik típusú vállalkozói magatartást a franchise partnereinek, a győzelem stratégiáját. Ehhez egy olyan fejlesztési koncepciót kellett kidolgozniuk, amely egy időben rehabilitálja az elavult műszaki eszközöket és alkalmassá teszi az üzleteket, új kiegészítő szolgáltatások, technológiák befogadására.

A fornetti kifejlesztette saját automata kelesztő berendezését, amellyel megkönnyítette és lerövidítette a péksütemények, kenyér jellegű termékek, kiflik, zsemlek helyben sütését. Elsősorban a nagyobb élelmiszerboltokban működő úgynevezett bolt a boltban üzletek számára. Az automata kelesztő lehetővé teszi hogy fagyasztva tárolni, keleszteni, megereszteni tudjon a partner akár reggeli időpontra is.

---

<sup>31</sup> [www.franchise.hu](http://www.franchise.hu), 2014

<sup>32</sup> [www.fornetti.hu](http://www.fornetti.hu), 2015

Ezáltal lehetővé tenni az azonnali sütést, valamint a zöld tészta termékek idejének lerövidült előállítását is. Teljes mértékben a fornetti saját fejlesztése az eszköz, amelyhez az alkatrészeket is hazai beszállítóktól szerzik be.

Fornetti saját fejlesztésű automata kelesztője

2. kép



Forrás: <http://www.franchise.hu/hirek/tagi-hirek/Új+idő-szám%C3%ADtás+a+Fornettinél>

[letöltve: 2015. október 17.]

Másik jelentős szakmai fejlesztés a megeresztő szekrény, amely állandó hőmérsékleten azaz plusz 6-7 Celsius fok között, valamint állandó páratartalom mellett tudja az XXL termékeket, valamint az előkelesztett és expressz termékeket úgymond puffer-tárolni. Azaz olyan technológiai időt tudnak a partnereknek megnyújtani az állandó hőfokon tartással, amellyel a hullámzó igényeket tudják kielégíteni rövid idő alatt. Ez a berendezés is 100%-ban fornetti fejlesztésű, költséghatékony és rendkívül eredményes. A megeresztési időt négy, négy és fél órára nyújtja az eszköz, így lehetőség van a reggeli sütést lemezen tárolva, szinte azonnali sütést megkezdeni a partnernek.

Fornetti saját fejlesztésű megeresztő szekrénye

3. kép



Forrás: <http://www.franchise.hu/hirek/tagi-hirek/Új+idő-szám%C3%ADtás+a+Fornettinél>

[letöltve: 2015. október 17.]

Fejlesztések között szerepelt még az eladótéri bútorok, hűtők, vitrinek, átadó pultok összeségéből egy olyan komplex üzletberendezést létrehozni, ahol egységes design és szín világot követve jelentősen megnövelhetik az árubemutatásra szolgáló felületeket. Az árubemutatásra szolgáló felület vizuális üzenetet nyújt a vásárlóknak, ezért a régi elavult kosaras termékkihelyezést leváltotta, a tálcán sorba rendezett termékkínálás a pultban.

Az új megnövekedett árubemutatói polchelyek

4. kép



Forrás: <http://www.franchise.hu/hirek/tagi-hirek/Új+idő-szám%C3%ADtás+a+Fornettinél>

[letöltve: 2015. október 17.]



Képzés elengedhetetlen része az új technikák működtetéséhez, ezért a fornettinél szakemberek oktatják a partnereket, az új technológia és eszközök használatára. Öt termékcsoporthoz és a hozzájuk tartozó eszközök használatára már nem kivitelezhető a partnereknek, ezért ezt a problémát egy programozott, vezérelt bolti sütés nevű munkaprogrammal oldották meg. Amely folyamatidőkre és műveletidőkre bontja a boltok sütési tevékenységét. A partnernek 5 perces pontossággal meghatározhatják a feladatát, így optimális kemence kihasználtsággal és üzemszervezési feladatokkal tudja üzemeltetni boltját. Nincs más teendője csupán betartani az írásban foglaltakat, és hatékonyan, magas minőségben a termékeket előállítani. Hatalmas előnyt és segítséget jelent a programozhatóság, hiszen az irányított és vezérelt folyamatokat folyamatosan ellenőrizni tudja. Elmondható tehát, hogy ez a fejlesztés nagy hasznára vált a partnereknek, mivel túl sok információ szükséges egy ilyen magas technológia üzemeltetéséhez.

Az üzletek technológiai eszközeinek, és bútorainak cseréje 2010-ben is folytatódott. Kecskeméti bútórüzem ebben az évben új számítógép vezérelt gyártó eszközökkel és modern gyártóberendezésekkel, kezdte meg a megnövekedett bútorigény gyártását. Létrehozásra került egy tervező és kivitelező részleg is, ahol a kompletten az üzlethelység felmérésétől, tervrajzokig, látványtervek elkészítéséig majd azok megvalósításáig, elvégzik a partnerek megrendelésének igénykielégítését. Fornetti tehát a-tól z-ig elvégzi az új bolt meg vagy átépítését, amit a beüzemelő csapat véglegesít a partner együttműködésével.

Összeségében elmondható, hogy a Fornetti sikeres és dinamikus piac élénkítő programot indított. Célja a magas színvonalú gyártáshoz való felzárkóztatás minden partnernél. A technológiai, arculati, belső átalakítások és a képzés egyaránt a megújulást szolgálta valamint, hogy a vásárlók csakis a legkiválóbb friss termékekben részesülhessenek. A fornetti üzletek speciális kereskedelmi helyek, ahol megtörténik az áruértékesítés és a termékek késztermékké formálása egyaránt. Ez komplex tudást igényel, hogy modern technológiát és az új eszközöket képesek legyenek szakmai elhivatottsággal használni. A fornetti kiemelt fontosnak tartja, a gazdasági környezet várható változása, a vásárlóerő, a vásárlói szokások, fogyasztási trendek, az eladó helyi komfortigény, várható ár-érték elfogadás, illetve a ezek együttes hatásának és a belőle fakadó igény együttesének vizsgálatát.

A fornettinek mindig nagy előnye volt, hogy inkább trendteremtő mint trend követő. A jövő vásárlója a megváltozik, mivel a munka- és életkörülmények és folyamatosan változnak. A tudatos vásárlók tábora egyre szélesebb, ma már mérhető igény van egészséges táplálkozást elősegítő termékekre. A jövőbeni arculat, komforttartalma és a bennük kínált kiegészítő termékek és szolgáltatások forradalmi változáson fognak átmenni a megváltozott vevői igények maximális kielégítése érdekében.

#### **4. Út az Aryzta AG a világ harmadik legnagyobb fagyasztottpékáru-forgalmazó vállalatba**

2015 augusztus 5-én a nagytárgyaló teremben, videó üzenetben Palásti József bejelentette az ott dolgozóknak, hogy a Fornettit mint második családját eladta a svájci Aryta AG, a világ egyik legnagyobb fagyasztott pékipari termékeket gyártó és forgalmazó vállalatának. Palásti Úr elmondta, hogy a fornetti mint fagyasztott pékárut forgalmazó Kft. elérte növekedésének határait ezért döntött, az eladás mellett. Szavaiból kivehető volt, hogy a kezdeti években is gyors volt az innováció, a versenytársak lassú fejlődéshez képest, de ezt a megújulásból származó előnyt a felgyorsult világban is meg tudta tartani a fornetti és előnyére tudta fordítani. De, hogy a jövőben is megőrizték előnyüket az innováció területén, ahhoz elkerülhetetlen volt, hogy a beolvadás megtörténjen. Elmondta, hogy továbbra is segíti a cég működését Márkanagykövetként, és napi szinten segítséget nyújt az új ügyvezető igazgatónak.

2015 augusztus 4-én megtörtént a legnagyobb partnerek ki értesítése hivatalos levél formájában, amelyet egy kommunikációs cég fogalmazott meg. A tájékoztatón bemutatkozott Sebastian Gooding, a fornetti új ügyvezető igazgatója, aki köszöntötte a munkatársakat és elmondta, hogy a jövőben 2 millió euro értékű beruházást fognak eszközölni. Beruházásaik között szerepel a kecskeméti asztalosműhely Kiskunfélegyházára történő költöztetése, ahol egy az eddiginél sokkal nagyobb és modernebb eszközökkel, kapacitással rendelkeznek. Ennek köszönhetően háromszor annyi boltot tudnak majd ellátni, a szükséges

üzletberendezéssel. A következő években jelentősen szeretnék franchise partnereik számát növelni. A logisztikai rendszer fejlesztésére és annak hatékonyságának növelésére is koncentrálnak. A személygépjármű és a teherautó flotta folyamatos bővítése és cseréjére is zökkenőmentesen megkezdődött. Ezek a beruházások elengedhetetlenek a jövőbeli tervezett növekedéshez. Új munkahelyeket teremtettek a megnövekedett kapacitással, ehhez a napjainkban is folyik a szakember gárda felvétele. Jelen esetben 60-70 főt vettek fel, de az év végéig összesen 100 fővel szeretnék növelni a munkaerő-állományt.

#### **4.1. Aryzta bemutatása<sup>33</sup>**

Az Aryzta mára a világ vezető fagyasztott pékárut forgalmazó vállalatává nőtte ki magát. Philip Lynch alapította meg 1897-ben Zurichben, és ma is itt található meg székhelye.

Négy kontinensen van jelen sütőipari vállalatokkal, és több mint 60 márkanév tulajdonosa. A termékeik széles skáláját is jól mutatja, megszámlálhatatlan kenyér, péksütemény, édes és sós termékek, pizzák, fánkok, muffin, fagyasztott tészták, cukrászsütemények és torták sokféle variációja áll a fogyasztók rendelkezésére. Több neves pékséggel és cukrászdával rendelkezik szerte a világban. Sikerének kulcsaként tekinthető a kiemelkedő figyelem fordítása a kutatás-fejlesztésre, valamint a diverzifikált értékesítési csatornáira. Az Aryzta két tőzsdén is jegyzett, a Zürichi tőzsdén és az Ír értéktőzsdén.

Európában 23 gyártóüzemmel rendelkezik mintegy 18 országban, ehhez csatlakozott a Fornetti további 3 új országgal. Vezető szerepet betöltve a pékipari termékek gyártásában és értékesítésében. Emellett ellátja a kiskereskedőket, kereskedelmi láncokat, benzinkutakat, éttermeket, szállodákat, kórházakat, katonai létesítményeket és a gyorsétterem hálózatokat egyaránt.

---

<sup>33</sup> [www.aryzta.com](http://www.aryzta.com), 2015

Észak Amerikában 26 gyártó egységgel rendelkezik mindössze 2 országban. Vezető szerepét a sütőipari specialitásaival érte el, többek között a kézműves pékségén keresztül (La Brea Bakery). Amely elsősorban prémium kézműves termékeivel ért el piacvezető szerepet. Világ többi részén még további 11 sütőipari egységgel rendelkezik, többek között Japánban, Szingapúrban, Taiwanon, New Zealandon valamint Braziliában egyaránt.

Rendkívül erős márkákkal rendelkezik a Európában és a tengerentúlon is, csak úgy mint: Pineridge, Cloverhill, Klemme, Honeytop, Maidstone és 2015-től a Fornettivel is. Az Aryzta nagy hangsúlyt fektet az ügyfélközpontú vállalat működtetésére, szívügyének tekinti a folyamatos kapcsolattartást ügyfelekkel, fogyasztókkal, részvényesekkel, beszállítókkal és munkavállalókkal. Hosszútávon elkötelezte magát, hogy pénzügyileg stabil és sikeres valamint társadalmilag felelős vállalként működjön. Ez megkövetelte, hogy szervezett pénzügyi stratégiával rendelkezzen és globális erőforrásait kihasználva egységesen növekedni tudjon, a világ bármely pontjára. Továbbá hatalmas figyelmet fordít a fejlesztői munkára, mellyel igyekszik a világ bármely pontján felmerülő trendeknek teljes mértékben eleget tenni. Felvásárlásokkal további befektetéseket és növekedést célzott meg, amit stabil lábakon álló márkákkal, tárgyi eszközökkel, folyamatos kutatás fejlesztéssel és nem utolsósorban tehetséges vezetőikkel valósít meg. Gyáraikat teljesen automatizáltság jellemezi, valamint a legmagasabb minőségbiztosítási tanúsítványokkal rendelkeznek.

#### **4.2. A kutatási mélyinterjú**

Kutatásként mélyinterjút készítettem a Kereskedelem és Marketing igazgatóval Bánhidi Attilával, a Fejlesztési igazgatóval Kis Mihállyal, és a Franchise Üzletág Vezetővel Molnár Tiborral. Többek között arra voltam kíváncsi, hogy milyen további lehetőségei és jövője van a Fornettinek az Aryzta csoport tagjaként.

Az Aryztába való beolvadást összességében úgy lehet jellemezni, hogy „kinyílt a világ kapuja”, Fornetti ugyebár az Aryzta-csoport tagjaként kezdte meg a működését augusztus 5.-től. Azzal, hogy egy nemzetközi vállalatba olvadt be sokkal

nagyobb terepasztalon tudnak mozogni és ez a Fornettinek hatványozottan nagyobb lehetőségeket jelent. Fagyasztott pékáru forgalmazó vállalként a fornetti ezáltal olyan piaci lehetőségeket ki tud próbálni például fejlesztés területén amit eddig nem tehetett meg. A gyors és folyamatosan innovatív megoldások, amellyel a Fornetti eljuttatta magát oda, ahol ma jegyzik, ez a gyakorlatban jóval szélesebb felületen tud megmutatkozni a jövőben. Mindemellert az Aryztának is megvannak a saját fejlesztései és tapasztalatai, amelyeket ha átad akkor alapvetően időben jóval nagyobbat tud a Fornetti előre lépni, mintha azt a Fornettinek önerőből saját magának kellene elérnie.

Eddig a Fornetti Közép- és Kelet-Európa országait látta el termékeivel, most már lehetősége van a Nyugat-Európai országokba is terméket fejleszteni, például Németországba, Franciaországba vagy akár Amerikába is. Nyugat-Európai országokban való franchise terjeszkedés a jövőben nem valószínűek, mivel ezeket az országokat az Aryzta csoport valamennyi márkája tökéletesen lefedi, tudtam meg a Franchise Üzletág Vezetőtől. A Fornetti tehát a Közép- és Kelet-Európa zászlóshajójakén fogja erősíteni az Aryzta-csoportot.

A beolvadással lehetőség adódott, hogy az Aryzta többi gyártóinak termékei is hozzáférhetővé váltak a Fornetti számára, ezáltal egy jóval szélesebb termékportfoliót tudnak a partnereknek kínálni. Itt fontos megemlíteni, hogy ez erősen elméleti lehetőség, mivel a hazai piacon ez elsősorban ár kérdése. Sokszor a nyugati országokban gyártott termékek, nem férnek bele a magyar, román vagy a bulgár árszínvonalba. Jelenleg több Aryzta-csoport által gyártott termék megtalálható a haza franchise üzletekben mint a fánk és a croissant. További termékek tesztelése és költsége folyamatos, a hazai piacra való bevezetés érdekében. A Fornetti termékeit illetve termékcsoportjait tekintve folyamatosak a fejlesztések, mivel mindig ez adta a Fornetti előnyét, hogy mindig egy arasznyival a többi versenytárs előtt tudtak járni. Mindig is keresték azokat a termékcsoportokat, ahol piaci hiányt látnak, vagy amelyek még nincsenek a piacon. Eddig is és ezután is a fogyasztó fejével gondolkodva keresik azokat a felületeket, ahol még nem jelentek meg a versenytársak termékekkel. Fejlesztőbázis eddig sem tétlenkedett, mostani fejlesztésről annyit megtudtam, hogy új technológiával készült termékek kerülnek majd a jövőben a franchise piacra, de ezekről egyenlőre üzleti titokra

hivatkozva nem tudtam meg többet. Viszont a piaci igényekhez igazodva többek között egy energiacsökkentett termékkel szeretnének a jövőben piacra lépni, amely elsősorban energiacsökkentettségéből fakadóan jelent majd abszolút új értéket a fogyasztók számára. Ehhez hasonló szénhidrát és energiacsökkentett termékek jelenleg csak a Lidl üzleteiben kaphatóak. A Fornetti saját fejlesztése a termékcsalád, amely nem egy megszokott termékek a fornettitől, és jelenleg még nem kaphatóak. Ezt a termékcsaládot nagyon jól kell majd időzíteni és bevezetni a piacra, továbbá hozzá megfelelő kínáló felületeket kialakítani az üzletekben. Kiváncsian várják, hogy mikorra tud befutni ez a termékcsalád, mivel a hazai fogyasztó inkább az ízletes hagyományos termékeket választja egyelőre, de ez egy irány, amivel a vállalatnak foglalkoznia kell. Jövőbeli tervek között szerepel a bio és gluténmentes termékek bevezetése is, de gyártásukat egyelőre nem tervezik, mivel a gluténmentes termékek alapvetően elég nagy költséghányaddal előállítható termék, a magas követelményrendszer és a gyártási specializációból fakadóan, tudtam meg a Fejlesztési Igazgatótól.

A Fornetti franchise további növekedését tekintve, óriási lehetőségek vannak még, Romániában messze nincs a hazaihoz hasonló piaci lefedettség, de Bulgáriában még több fejlesztési lehetőség van. Sőt Bulgáriában van gyártó kapacitás ami jelen pillanatban inaktív és csak logisztikai egységként üzemel. Onnan kiváló lehetőségek vannak a görög és török piac felé. Orosz piacra is igyekeznek nagy hangsúlyt fektetni, de az orosz ukrán konfliktus okozta gazdasági krízis miatt ellehetetlenült az ottani franchise piac építése. Az ukrán piacon működik egy mester franchise partner, aki igyekszik az ottani piacot kiaknázni.

Idehaza is van még lehetőség főleg a „bolt a boltban” (instore bakery) nevezetű csatorna messze nincs még lefedve. Egy Coop vagy CBA hálózat több mint 3000 üzlettel rendelkezik, amelyben nagyságrendileg 900 üzletben van jelen a Fornetti, tehát van lehetőség további fejlődésre. Habár sok olyan üzlet van falu vagy kis településeken, ahol nincs lehetőség péksarkokat kialakítani. Több száz további üzletbe szeretnének bekerülni, de ezekért az üzletekért nagy piaci harcok folynak, hogy ki is kap lehetőséget az adott üzletben helyben sütésre. Ezen kívül több üzletláncban van már helyben sütés, amely megkövetelte a Fornettitől, hogy hosszútávú kapcsolatot építsen ki. Jelenleg a Lidl, Penny, Tesco és Auchan

üzletekben találkozhat a fogyasztó egyedi méretű vagy ízvilágú fornetti termékekkel, melyek nem kaphatóak a franchise üzletekben. Szeptembertől tárgyalások folynak az Aldiba való beszállításról, összeségében rengeteg kiaknázatlan lehetőség van még a üzletláncok területén. Elsősorban tehát a fejlődést a Coop és CBA láncokban, illetve multinacionális láncokban látja a lehetőség a Franchise Üzletág vezető, de a már említett új franchise koncepció az FFB boltokban is komoly áttörési lehetőség van, amelyek hosszú évekre meghatározzák a Fornetti működését.

A termékek fejlesztése mellett, sok minden mást is fejleszteni kell például a műszaki berendezéseket, amelyekkel kiváló minőségben el lehet készíteni a termékeket az üzletben. Mindemellet kell fejleszteni a terméket kínáló felületet, amelyről a vásárló a jövőben szívesen elveszi a terméket. Várható több új kínáló bútor a jövőben, mivel egyre kevesebben dolgoznak az élelmiszer üzletekben, így egyre jobban az önkiszolgálás felé terelődnek el az üzletek. Nem kell messzire menni csak nézzünk meg egy Tesco vagy Auchan megoldásait, a zöldség gyümölcstől kezdve ma már a mogyorót és a gumicukrot is mindenki saját magának veszi ki és méri le. Miért ne lehetne ugyan így a péksüteménnyel is, akár egy Coop üzletben is, ha ma a legnagyobb probléma a személyzet. A munkaerő piacon jelenleg túl kevés bolti eladó van, ebből fakadóan nagyon nehéz ma kvalifikált munkaerőt találni Magyarországon. Érdekes ellentmondás, hogy munkanélküliség van, de aki munkanélküli az nem biztos, hogy be akar állni egy élelmiszerüzletbe dolgozni, vagy azért mert túlképzett, vagy azért mert még annyi képzettsége sincs. Ehhez a munkaerőhiányhoz kell alkalmazkodnia a fornettinek, például a már említett önkiszolgáló bútorral. Amikor fejlesztésről beszélünk nem szabad csak a terméknel megállni, mert akkor a többi tényező mint kínáló felület és a hozzá kapcsolódó műszaki eszközök lemaradnak, egyensúlyba kell lennie mindennek és akkor lesz siker.- a Kereskedelem és Marketing Igazgató véleménye szerint.

A beolvadást követően Sebastian Gooding ügyvezető igazgató, bejelentette, hogy a jövőben 2 millió eurós befektetést szeretnének véghez vinni. Melynek első eleme a októberben valósult meg. Kiskunfélegyházán, egy új kibővült asztalosüzem került átadásra, mely az addigi átlagos 2 üzlet, de a kibővült 1000 m<sup>2</sup>-es üzemmel már heti 6 üzletet tudnak berendezéssel ellátni. Fontos beruházás volt a fornetti részéről, mivel jelentősen növelni szeretnék a franchise partnerek számát

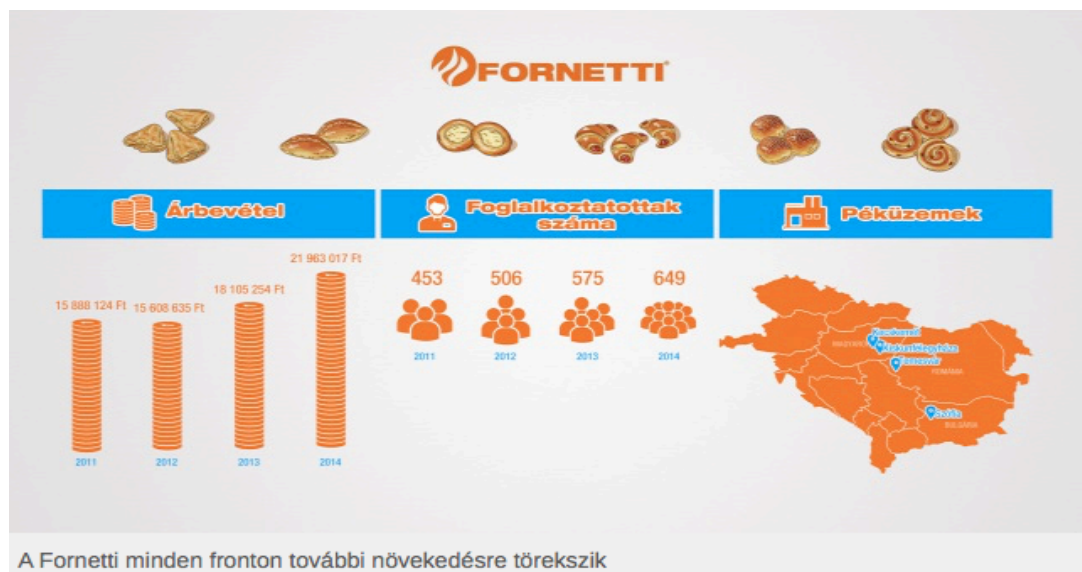
a következő 2-3 évben. A megnövekedett igényt egy külső szolgáltató vállalkozással is megerősítették, a jövőben felmerülő zavartalan igény kielégítése érdekében. A megnövekedett kapacitás új munkahelyeket is teremt, ezért 20 szakember ált munkába, de további 20-25 fővel szeretnék a munkaerő állományukat növelni az év végéig.

A jelenlegi gyártósorokat igyekeznek a leghatékonyabbá tenni, így egy nagy arányú automatizálás folyik Kecskeméten, Kiskunfélegyházán illetve Temesváron is. Amelynek célja, hogy a falakon belüli termékeiket a lehető leghatékonyabban és legnagyobb volumenben tudják előállítani. Decemberben érkezik kettő új gyártósor és csomagoló gép Temesvárra. További növekedést szolgálja a logisztikai rendszer hatékonyabbá tétele és az ehhez szükséges gépjárműflotta kibővítése is. Mindemellett a napi operatív működést, mint értekezletek, munkaszervezés és belső kommunikációt segítő fejlesztések kerültek bevezetésre. Amellett, az eddigi struktúrát és már megszokott arculaton nem változtatott az új vezetőség és a jövőben nem is tervezik.

Sebastian Gooding, a Fornetti új ügyvezető igazgatója szerint néhány éven belül 10 százalékkal, de 2020-ra 30-40 százalékos értékesítés növekedést tudnak elérni

A Fornetti növekedése árbevétel és foglalkoztatottak száma szerint

4. ábra



Forrás: <http://www.uzletresz.hu/vallalkozas/20150929-fornetti-felvasarlas-aryzta-sebastian-gooding-interju.html>, [letöltve: 2015. október 19.]



Cél, hogy a Fornetti eljusson minden európai országba, ahova ez logisztikailag megoldható. Ugyancsak kitűzött cél, hogy további 12-14 országba eljussanak a fornetti termékei 2020-ra. A jelenlegi több száz termék közül a legnagyobb érdeklődés a pogácsa iránt van Nyugat-Európában. 5 éves távlatban új termelési technológiát kívánnak telepíteni mind a négy péküzembe, mely kiszolgálja a jövőben felmerülő igényt. Amin nem fognak a változtatni az nem más mint a termék iránti elkötelezettség, termékbiztonság, higiénia és a munkavédelem, amelyet kiemelkedőnek tart és páratlannak egész Európában. Lenyűgözőnek találja a Fornetti termék-innovációját, melyre a kutatás fejlesztési bázis hatalmas figyelmet fordít évről évre.<sup>34</sup>

A Fornetti Kft. jövőjét tekintve mind a menedzsment és az új ügyvezető igazgató igen pozitívan tekint a jövőbe. A Kereskedelem és Marketing igazgató szerint „a Fornetti Közép- Kelet-Európai régióban úgymond zászlóshajója lesz az Aryztának, forgalmát, és árbevételét tekintve 5 éves távlatban közel a duplájáig fog eljutni”. A Fejlesztési igazgató szerint „a Fornetti Európa és Nyugat Európa szerte elismert vállalat és erős tagja lesz az Aryztának”. A fejlesztési igazgató szerint „Fényesen, de a konkurencia jövőjét nagyon rosszul látja”.

## Összefoglalás

Manapság a pékáruk fogyasztásának háttérében éhségcsillapítás, sokféle íz, vagy akár jutalmazás érzése is állhat. A Fornetti kft.-t fagyasztott pékárurút forgalmazó nagy vállalatot 18 éves elindítása óta egy cél vezérli; mindig friss és forró termék álljon a fogyasztó rendelkezésére. A franchise rendszerének sikerességét tekintve töretlennek mondható, mely közel 9000 sütési ponttal rendelkezik a világban. Ehhez hozzájárult a folyamatos innovatív gondolkodású Palásti József, aki a vállalatot elindította és harmadik gyermekének tekintette, saját gyermekei után. Megalkotva azt a franchise rendszert, amelyben saját fejlesztésű mobil sütőegységekkel megvalósította a helyben sütést és a megszokottól eltérően kimérve árusította termékeit. A vevők és a vevői igények folyamatosan

---

<sup>34</sup> [www.uzletresz.hu](http://www.uzletresz.hu), 2015

változásához, igényéhez tudott igazodni, sőt előre fel tudtak készülni azok kielégítésére. Fogyasztói trendeknek megfelelően kialakítottak energiacsökkentett termékcsaládot, magas termékeket, valamint egyedi íz kovással készült termékeket. Ez az innováció megkövetelte a magas minőséget és a standarditást, ezzel a technológiai fegyelemmel és a HACCP biztosítással, valamint az IFS minősítéssel Európa bármely országába eljuthat és véleményem szerint el is fog jutni a Fornetti termékeivel. Melyet vezetőség szakmai elhivatottsága tett kerek egészé.

Ma már több oktatást, illetve kiegészítő szolgáltatás kell adnia az új partnereknek, mellyel minél több vevői igényt ki tudnak elégíteni. Ennek fejlődése jól megfigyelhető az évek során, kezdetben a kisült termékeket még fonott kosarakba pakolva kínálták a fogyasztóknak. Mára felváltotta a tálcás kihelyezés, mellyel gusztusosak és étvágygerjesztőek a termékek a pultban. Termékeket tekintve a kezdeti sajtos és tepertős pogácsán át, ma már több száz féle terméket árusítanak mint méret és elkészítése alapján kategorizálva. Franchise rendszer növekedésével kifejlesztésre kerültek további műszaki eszközök, mint automata kelesztő és megeresztő szekrény, mellyel tovább segítették a partner munkáját és a termékek kimagasló minőségét. Ehhez a növekedéshez hozzátartoznak a különböző boltípusok, amelyekkel még szélesebb fogyasztói réteget tudnak megfogni. Gondolok itt az FFB boltípusra, mely jelenleg még egy pilot projekt, de a kiszélesedett termék portfólióval, mint szendvics, levesek, tészták, piték és a helyben fogyasztás lehetősége, további növekedési lehetőségeket generálnak. Jövőbeli tervek között szerepel cukormentes üdítő ital piacra dobása, melyhez egyedi állványos megoldást kínál a fornetti. A következő nyáron számíthatnak a fogyasztók saját fejlesztésű fagyasztott joghurtra, melynek a tesztelése jelenleg is folyik. Ez a fajta innováció és trendkövetés, hozzájárult a Fornetti kimagasló sikerességéhez.

Az Aryztába való beolvadás további növekedési potenciált rejt magába a fornetti számára, melynek kezdeti lépései elkezdődtek. Az vezérigazgató 2 millió eurós beruházásával további növekedést célzott meg, ehhez elengedhetetlen a standarditás és automatizáltság növelése.

Sokak felháborodását váltotta ki, hogy egy újabb magyar siker került külföldi kézbe, de sokak nem látnak a dolgok mögé, hogy vajon milyen tényleges okok és lehetőségek merültek fel, amely miatt Palásti Úr így döntött. Véleményem szerint egy vállalkozásnál meghatározó dolog, hogy az az ütemű fejlődés, amit produkál az fenntartható-e folyamatosan saját forrásokkal. Palásti Úr jól látta, hogy abban az

ütemben ahogy fejlődik a vállalat és azzal az eszközzel amellyel rendelkezik, a jövőben nem lett volna lehetőség biztosítani a forrásokat, a fejlesztéshez és a további fejlődéshez. Ezt szerettem volna elkerülni, hogy forrás hiányában ez a folyamatos innováció elakadjon, és ne sikerüljön a források oda eljutnia, ahova egyébként el tudna jutni. Ebből a szempontból jó döntésnek tartom, hogy egy tőkeerős és tapasztalt Aryzta csoportot választott, amely tagjaként működik tovább. A Források ott van a jövője, ahova került. Jövőbeli kereskedőként megtanultam, hogy eladni akkor lehet, ha van rá kereslet vagy meg akarják venni. Más nézőpontból nézve, Magyarország egy kitett kisgazdaság abból a szempontból tekintve, hogy milyen események történtek az utóbbi 1-2 hónapban. Terrorizmus és az abban összefüggő társadalmi nyugtalanság szempontjából és a gazdaságra kiható hatásai, milyen lehetőséget és kockázatot rejtenek azt senki nem tudja megmondani. De ezzel a kis bárkával, egy ilyen jellegű gazdasági tengeren hajózni jóval nagyobb kockázatot jelent, mint egy olyan nagy hajóval mint az Aryzta, amely stabilabban tud kezelni ilyen típusú megingásokat.

Véleményem szerint is jó döntés volt a beolvadás, sajnos az is igaz, hogy egy újabb magyar siker került külföldi kézbe, de a vállalat jövőjét tekintve ennek a lépésnek el kellett jönnie előbb utóbb. A Forretti és szakmailag elhivatott fiatalokból álló menedzsmentje rendkívüli dolgokat vitt véghez idehaza és külföldön is. Gondolok itt az innovációra, az „új idő” programra, de az országunkban megvalósított egyedülálló franchise rendszerre is, melynek ha rövid időre is de a részese lehettem.

**Felhasznált Irodalom:**

- Haraszti Mihály: Franchising a vállalkozók csodafegyvere? Trademark Kft. Budapest, 1992.
- Dr. Kiss István: Franchise A-tól Z-ig, Dasy Kft. Budapest 2002.
- Dr. Mandel Katalin, Dr. Darázs Lénárd: Franchise Vállalkozás Magyar Franchise Szövetség kiadásában, Alföldi Nyomda Zrt. Debrecen, 2011.
- Juhász Anna, Kenedics Krisztina, Sólyom Csaba: Kereskedelmi Vállalkozások gazdálkodása és vezetése I. BGF KVIFK, Budapest, 2004. 138-141. oldal
- Fornetti Franchise Kézikönyv, 2014.
- Fornetti Kft. weboldala: elérhetőség, hozzáférés: [www.fornetti.hu](http://www.fornetti.hu) [Olvasva: 2015. Október]
- Magyar Franchise Szövetség: elérhetőség, hozzáférés: [www.franchise.hu](http://www.franchise.hu) [Olvasva: 2015. Szeptember]
- Dakexpo Franchise Tanácsadó Kft. Elérhetőség, hozzáférés: [www.franchiseportal.hu](http://www.franchiseportal.hu) [Olvasva: 2015. Október]
- Aryzta AG weboldala: elérhetőség, hozzáférés: <http://www.aryzta.com> [Olvasva: 2015. Október]
- Franchise Centrum weboldal: elérhetőség, hozzáférés: <http://www.franchisecentrum.hu> [Olvasva: 2015. Október]
- Franchising, Az üzleti, franchise portál: elérhetőség, hozzáférés: [www.franchising.hu](http://www.franchising.hu) [Olvasva: 2015. Október]
- Fornetti Kft. saját belső adatbázisa 1997-2015 időszakban
- Fornetti info, a Fornetti Kft. információs kiadványa, (2008) Print 2000. Kft. Kecskemét, [2008. Március]
- Fornetti info, a Fornetti Kft. információs kiadványa, (2009) Print 2000. Kft. Kecskemét, [2009. Augusztus]
- Fornetti info, a Fornetti Kft. információs kiadványa, (2012) Print 2000. Kft. Kecskemét, [2012. Február]
- Fornetti info, a Fornetti Kft. információs kiadványa, (2015) Print 2000. Kft. Kecskemét, [2015. Július ]
- Bánhidi Attila Fornetti Kft. Kereskedelem és Marketing igazgató, szakmai mélyinterjú [2015. Október 18.]

- Molnár Tibor Fornetti Kft. Franchise Üzletág Vezető, szakmai mélyinterjú [2015. Október 21.]
- Kis Mihály Fornetti Kft. Fejlesztési igazgató, szakmai mélyinterjú [2015. Október 24.]
- Hogyan készül? Megmutatjuk! A Fornetti péksütemény: <https://www.youtube.com/watch?v=lReF8zV9ZJM>
- Átadták a Fornetti Kft. új bútorüzemét Kiskunfélegyházán: <https://www.youtube.com/watch?v=bV8KUwVT1zI>
- <http://www.kecskemeti-hirhatar.hu/hirek/eredmenyes-kutatas-fejleszt-es-a-fornettinel-a-tokaji-borvideken-talaltak-iz-kovaszt> [Olvasva: 2015. Október]
- [http://kmng.szolfportal.hu/images/ng\\_szak\\_tantargyak/mao\\_kulgazd\\_kapcs/Fornetti\\_esettanulmany%20.pdf](http://kmng.szolfportal.hu/images/ng_szak_tantargyak/mao_kulgazd_kapcs/Fornetti_esettanulmany%20.pdf) [Olvasva: 2015. Október]
- <http://www.uzletresz.hu/vallalkozas/20150929-fornetti-felvarlas-aryzta-sebastian-gooding-interju.html> [Olvasva: 2015. Október]
- [http://www.portfolio.hu/premium/a\\_fornetti\\_franchise\\_a\\_sikersztori\\_magyar\\_ul.34440.html](http://www.portfolio.hu/premium/a_fornetti_franchise_a_sikersztori_magyar_ul.34440.html) [Olvasva: 2015. November]
- <http://www.eco.hu/hir/ujra-csucson-a-magyar-pogacsa-birodalom/> [Olvasva: 2015. Október]
- <http://www.uzletresz.hu/vallalkozas/20110511-mar-azerbadzsani-g-er-a-fornetti-halozat-kozeptavon-amerika-a-cel.html> [Olvasva: 2015. Szeptember]
- <http://www.kecskemeti-hirhatar.hu/hirek/eredmenyes-kutatas-fejleszt-es-a-> [Olvasva: 2015. November]

**Melléklet:****Interjú kérdések:****Kereskedelem és Marketing igazgató:**

1. Milyen új lehetőségeket hordoz magába az Aryzta?
2. Lesz-e a jövőben új termékcsalád bevezetve a piacra?
3. Milyen új termékek fognak megjelenni a piacon? Saját fejlesztés vagy az Arytatától kapja a fornetti?
4. Milyen új termékek várhatóak, inkább édes vagy sós, (bio, gluténmentes),?
5. Milyen területeken lesz fejlesztés a jövőben?
6. Mely országok meghódítása a cél a közeljövőben?  
Ön szerint tovább tud növekedni a fornetti? Ha igen hogyan?
7. Milyen változások, fejlesztések történtek a vállalat életében amióta a fornettit Sebastian Gooding vezeti?
8. Hogyan látja a Fornetti jövőjét?

**Fejlesztési igazgató:**

1. Milyen új lehetőségeket hordoz magába az Aryzta?
2. Vannak új technológiai eszközfejlesztések jelen pillanatban?
3. Lesz-e a jövőben új termékcsalád bevezetve a piacra?
4. Milyen jelentős fejlesztést hajtottak végre az elmúlt időben és mit terveznek a jövőben végrehajtani?
5. Milyen lehetőségeket lát a növekedés fenntartására? Gondolkoznak-e termékportfólió bővítésen?
6. Milyen változások, fejlesztések történtek amióta a fornettit Sebastian Gooding vezeti?
7. Hogyan látja a Fornetti jövőjét?
8. Hogyan látja a fornettit 5 év múlva ilyenkor?

**Franchise üzletág vezető:**

1. Milyen új lehetőségeket hordoz magába az Aryzta?
2. Lesz-e a jövőben új termékcsalád bevezetve a piacra?
3. Ön szerint tovább tud növekedni a fornetti? Ha igen hogyan?
4. Milyen jelentős fejlesztést hajtottak végre az elmúlt időben és mit terveznek a jövőben végrehajtani?
5. Milyen lehetőségeket lát a növekedés fenntartására?  
Hogyan látja a versenytársakat a piacon?
6. Milyen változások, fejlesztések történtek amióta a fornettit Sebastian Gooding vezeti?
7. Hogyan látja a Fornetti jövőjét?
8. Hogyan látja a fornettit 5 év múlva ilyenkor?

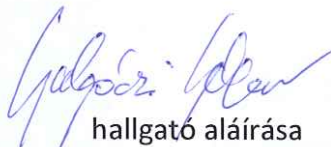
## Hallgatói nyilatkozat a szakdolgozat leadásához

Alulírott Galgóczi Gábor

a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Kereskedelem és Marketing szakos...  
Kereskedelmi szakirányos Nappali tagozatos hallgatója nyilatkozom, hogy  
a A Fometti Vft. franchise rendszerűnél gyakorlati működése, és  
bevezetése az Anyta Rt. a világ harmadik legnagyobb  
szappantiparáján a forgalmazó vállalatában  
cimmal bírálatra és védésre beadott szakdolgozat saját munkám eredménye, amelynek  
elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem  
(a szükséges lábjegyzet / végjegyzet hivatkozásokat, valamint az ábrák hivatkozását  
megfelelően helyeztem el).

Budapest, 20. 15..... 12..... hónap 02 nap

  
hallgató aláírása






# IGAZOLÁS

## Szakedolgozati konzultációkról

A szakedolgozat címe: *A Fornetti Kft. franchise rendszerének gyakorlati működés és beolvasása az Aryzta AG a világ harmadik legnagyobb fogyasztói-kezelő vállalatáé.*

(A leadott szakedolgozat címének pontosan meg kell egyeznie az itt megadottal.)

Dátum	Téma	Aláírás
2015. szept. 21.	Franchise elméleti háttér Franchise rendszer	
2015. nov. 16.	Fornetti Kft. bemutatása, cégfilozófia Aryzta AG.	
2015. dec. 2.	Kutatás - interjúk eredménye, összegezés	

(Minimum 3 alkalommal kell a konzulenssel egyeztetni. A dátum mellett szerepelnie kell, hogy miről volt szó az adott időpontban.)

## Nyilatkozat

Igazolom, hogy *Galgóczi Gábor* hallgató  
(*BA* képzés *Kev Mark* szak, *Kereskedelem* specializáció;  
*10.* évfolyam; *nappali* tagozat)

a konzultációkon ..... alkalommal megjelent. Valamint igazolom, hogy a szakedolgozat általam látott legutolsó – értelemszerűen nem a végső, a hallgató által leadni kívánt – változata a még javasolt kisebb változtatásokat figyelembe nem véve, kielégíti egy szakedolgozattal szemben támasztott formai és tartalmi követelményeket.

Budapest, 20*15.* *dec. 2.*



Belső konzulens aláírása