

Franchiserapporten

2024



VIRKE


Norges Franchiseforening
Norwegian Franchise Association



**FRANCHISE
ARKITEKT®**



FranchiseArkitekt – Ledende innen franchise i Norden

FranchiseArkitekt bygger og utvikler franchisesystemer og er tjenesteleverandør i alle faser av en franchise – fra ide' til bygging, oppstart, vedlikehold og utvikling.



Dette kan vi gjøre for deg!

Vi hjelper alle selskaper som ønsker å bygge, forbedre eller utvide sitt franchise-nettverk.

www.franchisearkitekt.no

Innledning

Av Sven Hars (FranchiseArkitekt), Lasse André Paulsen (Virke) og Marianne Topper Øvrebo (Virke)

Virke og FranchiseArkitekt har sammen arrangert Franchisekonferansen i Norge siden 2015.

Tilsvarende konferanse arrangeres i Sverige og samlet er dette blitt Skandinavias største fagkonferanse innen franchise med nær 300 deltakere årlig. På konferansen deles Franny Award prisen for årets franchisetaker og årets franchisekjede ut. I rapporten finner du oversikt over årets nominerte.

Formålet med franchiserapporten er å sette fokus på franchise som forretningsmodell og fremme god franchisedrift. Basert på kildedata fra Virkes Retaildatabase, med nøkkeltall fra 780 kjeder, oppsummerer vi utviklingstrekk og nøkkeltall for franchise i Norge.

God lesing!



Sven Hars
Managing Partner,
FranchiseArkitekt

hars@franchisearkitekt.no
T 982 54 117



Lasse André Paulsen
Seniorrådgiver /
Analyse

lasse.andre.paulsen@virke.no
T 975 20 763



Marianne Topper Øvrebo
Senioranalytiker analyse

marianne.ovrebo@virke.no
T 936 43 749

Norges Franchiseforening – ivaretagelse av franchise som forretningsmodell for fremtiden	5
Norges Franchiseforening har flere viktige hovedformål:	5
Founding Partners i Norges Franchiseforening	5
Aktiviteter 2024	6
Dagens styre	6
Størrelsen på medlemskontingentene	6
Rekruttering av nye medlemmer:	6
Om franchising	8
Hvilket lederskap skal vi praktisere for å lykkes med å rekruttere de mest egnede franchisetakerne?	8
Franchise i Norge	10
Status franchise i Norge	11
Trender i norsk handel	12
Utvikling og utsikter for 2023/24	14
Nøkkeltall i franchise	14
Egeneide enheter sammenlignet med franchise	17
Oppsummering	20
Franny Award	22
Årets Franchisekjede 2024	22
Årets franchisetaker 2024	23



Norges Franchiseforening
Norwegian Franchise Association

Norges Franchiseforening – ivaretagelse av franchise som forretningsmodell for fremtiden

Av Sven Hars, styreleder

Norges Franchiseforening ble stiftet 28. februar 2022 med formål om å være en interesseorganisasjon både for franchisegivere og franchisetakere, og legge grunnlag for åpenhet, profesjonalitet og gode dialoger rundt franchising som forretningsmodell.

Norges Franchiseforening har flere viktige hovedformål:

1. Samtlige som søker medlemskap gjennomgår en kvalitets-sjekk av sitt franchisekonsept ved foreningens advokat og styreleder. Dette skal sikre at kun franchisekonsepter som tilfredsstiller European Franchise Federations Code of Ethics kan tas opp som medlemmer. Dette fører igjen til at foreningens medlemmer utad kan representere kvalitativt gode franchisesystemer og vil da være gode ambassadører for franchising som forretningsmodell. Blant internasjonale franchiseforeninger er dette sett på som en av de viktigste formålene til en aktiv og troverdig franchiseforening.
2. Norges Franchiseforening har etablert en uavhengig etisk nemd, bestående av 2 advokater med bakgrunn i franchisejus, 2 franchisegivere og 2 franchisetakere. Nemden skal behandle klagesaker fra enten franchisegivere eller – takere. Nemden treffer vedtak som er førende for den innklagde. Hensikten er at bransjen er innfører selvjustis og sikrer profesjonalitet innenfor drift av et franchisekonsept.
3. Norges Franchiseforening vil være franchiseforetakenes/ medlemmenes talsrør og lobbyist inn mot politiske partier, organisasjoner og bedrifter. Formålet er å oppnå generell forståelse for franchise som distribusjonsform i Norge samt henvise til at foreningens etiske nemd er vår

form for selvjustis, som skal forhindre eventuelle politiske forsøk på innføring av lovreguleringer for franchise som forretningsform.

4. Norges Franchiseforening skal være et kompetanseforum for franchising som forretningsform. Gjennom tette bånd til svensk, tysk, engelsk, fransk og europeiske franchiseforeninger vil vi tilby kurs, seminarer og nettverksgrupper som øker kompetansen og forståelsen for god franchise-drift blant medlemmene. Sammen med medlemmene skal Foreningen også definere områder innen kjede- og forretningsdriften som er relevant å fremheve i diskusjoner i det offentlige og politiske rom.

Founding Partners i Norges Franchiseforening

Som forening er vi meget glade for å ha fått flere betydelige støttespillere i løpet av de forberedende fasene vi har vært igjennom de siste 12 månedene, som gjør at vi nå kan fremstå som en relevant og profesjonell foreningsaktør i Norge.

Norges Franchiseforening har fra 23. mars 2023 knyttet til seg 8 founding partners for 3 år, som gjennom finansiell støtte skal hjelpe foreningen å etablere en administrasjon, websider, medlems-godkjennelsesrutiner, etisk råd, medlemsfordeler samt starte PR-arbeide inn mot markedet. Dette gjør at aktiv foreningsverving kan igangsettes, samt at

vi kan ivareta nye medlemmers ønske om blant annet kompetanse og nettverk.

De 8 founding partners er:

- Elon Norge AS v/ Asle Bjerkebakke
- Slettvoll Møbler AS v/ Odd Erik Lund
- Specsavers Norway AS v/ Nina Kleppe
- Dely AS v/ Håvar Hansen
- Partyland Norway AS v/ Ben Forsland
- If Forsikringssenter AS v/ Espen Iversen
- Azets Insight AS v/ Kashif Ahmad
- FranchiseArkitekt v/ Sven Hars

Aktiviteter 2024

- Månedlige nyhetsbrev
- Online seminarer (profesjonell franchising, finansiering av franchisetakere, franchiseledelse, utarbeidelse av franchisehåndbøker, innkjøp og kvalitetssikring etc.)
- Faglig seminarer
- Rådgivning innen relevante temaer
- Etablering av nettverksgruppe

Dagens styre

I 2023 ble det etablert et permanent styre. Styret består av:

- Sven Hars, FranchiseArkitekt - styreleder
- Asle Bjerkebakke, Elon Group AS
- Nina Kleppe, Country Director, Specsavers Norway AS

Det nye styre vil videreføre arbeidet på følgende områder:

- Sikre utarbeidelse av markedsplattform (web-sider, økonomisystem, medlemsregister etc.)
- Sikre utarbeidelse av fagtilbud for medlemmer
- Sikre gjennomføring av godkjennelsesprosesser for søkende medlemmer
- Sikre etablering av etisk råd

Størrelsen på medlemskontingentene

Norges Franchiseforening har delt inn størrelsen på kontingenten etter kjedens netto omsetning, basert på oppsett fra den svenske franchiseforeninger.

Norges Franchiseforening	
Medlemmenes omsetning (i mill. kr.)	Avgift i kr.
0-10	8 400
11-25	14 000
26-50	19 000
51-100	25 000
101-500	34 000
501-	44 000
Inntredelsesavgift	3 500

Rekruttering av nye medlemmer:

Vi håper dette vil gi positiv respons blant våre mange franchisesystemer i Norge og ser frem til å styrke franchise som forretnings- og distribusjonsmodell.

Mange hilsen
Sven Hars
Mars 2024

FOUNDING PARTNERS



Om franchiselederskap

Av Sven Hars, managing partner i Franchisearkitekt Norge og styreleder i Norges Franchiseforening

Hvilket lederskap skal vi praktisere for å lykkes med å rekruttere de mest egnede franchisetakerne?

Utgangspunktet kan være at vi som bedriftsledere eller konseptiere i en franchisekjede starter med å sette oss inn i en mulig fremtidig franchisetakerkandidats situasjon. Hvilke tankeprosesser har de vært igjennom, hvor godt er de forberedt, hvor god innsikt har de om seg selv, sin situasjon og ikke minst bransjen og konseptet. Gjennom slike forberedelser i rekrutteringsfasen blir det lettere å avstemme forventningene tidlig, for å unngå misforståelser. Dette bør igjen påvirke hvilket lederskap man viser.

Når en person som vurderer å bli franchisetaker, søker han/hun selv råd omkring hva det innebærer å forplikte seg til en mangeårig franchisekontrakt. Hvis vi som kjede reflekterer rundt hva en kandidat burde forberede seg på, før de banker på døren hos en franchisekjede, vil det hjelpe med å kunnes stille de rette spørsmålene.

De vanligste rådene man får som person som vurderer franchise er:

- Bli kjent med deg selv

Før man vurderer å investere i et franchisekonsept må en være brutalt ærlig med seg selv rundt hva man vil oppnå med denne franchiseinvesteringen:

- Folk investerer i et franchisekonsept av forskjellige grunner: noen vil ha det som hobby og jobbe 100 % i tillegg, noen vil gå fullt inn i en franchise-mulighet og la dette være hoved inntektskilden. I tillegg kommer spørsmål rundt om man målrettet vil bygge opp kapital og eventuelt ha mål om flere franchiseenheter
- Hvor mye penger har man for å investere i franchise-konseptet? Når en vet hvilken type franchise man ønsker, kommer realitetsbehandlingen rundt hva ens egen privatøkonomi tillater og hvor mye man kan få finansiert opp. Uansett, et franchisekonsept er sjeldent lønnsomt fra dag 1. Dermed må man sikre seg at ens personlige økonomi tåler en oppstartsfase. Vet man at man skal inn i en bransje som er kapitalkrevende, f. eks. retail, kan man på et tidlig tidspunkt på egen hånd avklare hvilket kapitalbehov man selv kan stille med og hvor mye fremmedkapital som trengs.
- Har man en exit strategi i franchisekonseptet? Skal man ut om 5 år, selge konseptet, om mulig, eller er dette et livsløp?
- Hvor mye risiko er en potensiell franchisetaker villig å ta?

- Franchisekonseptene varierer i risikoprofil og investeringsnivå, hvilke av disse passer den enkelte, i forhold til graden av risikoaversjon
- Hvor direkte involvert i driften ønsker man å være? Noen ønsker å gå «all in» på fulltid i driften, mens andre vil gjøre det på deltid/ikke involvere seg direkte.
 - Hva er man god på. Det å gjennomføre en selvransakelse om sine egne ferdigheter, hva har man fått av kompetanse i tidligere yrker og hva er man komfortabel med, er nødvendig. Liker du å jobbe med mennesker i en butikk-enhet, hvordan er du til å lede mennesker? Eller liker du heller å reise rundt å besøke kunder? Når det er sagt, trenger du ikke å være en ekspert inne området, franchise-giveren gir som oftest opplæring i faget. Dog må motivasjonen være til stede.
 - Hvor opptatt er vedkommende av status? Hver å en bør spørre seg selv om de er komfortable med f. eks. å «jobbe på gulvet» innenfor et renholdkonsept, restauranter, dagligvare eller stasjonsdrift.

- Valg av bransje

- Nå når kandidaten har blitt enig med seg selv om hva han/hun er god på og vil jobbe med, starter prosessen med å finne riktig bransje. Her er det mange konsepter å ta stilling til. Som kjedeleder merker man fort om en potensiell franchisetaker har reflektert grundig rundt hvilke bransjer som er topp 3 og hvorfor man vil jobbe innenfor disse/denne bransjen. Uansett bør en person ta seg god tid (2-3 måneder) med å gjøre research på de bransjene som er mest relevante, sjekke lønnsomheten til både franchisegiver og dagens franchisetakere, renommé, fremtidige vekstmuligheter, ekspansjonsfart til kjeden, bedriftskultur etc. Utfra denne undersøkelsen bør kandidatene ha en klar oppfatning om hvorfor nettopp denne bransjen og kjeden er preferert.
- I visse sammenhenger er bransjen gitt. Er man utdannet maler, der det sannsynligvis denne bransjen man prioriterer. Da starter heller letingen rundt hvilket konsept som virker mest attraktivt.
- I tillegg kommer momentet at bransjer har forskjellig grad av risiko. Hvis du skal inn i et konsept som medfølger et varelager, vet du samtidig at banken da kan ta pant i dette og selge, hvis forretningen ikke skulle fungere. Det reduserer franchisetakerens risiko.

- Valg av konsept

- En søkende kandidat, som etter en grundig personlig due diligence, har landet på en spesiell kjede, vil naturlig nok vurdere kjeden og franchisekonseptet i detalj:
 - Forefinnes et Franchiseprospekt, som forklarer hvilke

- forpliktelser man begir seg inn på, økonomien, ansvarsforholdet, rettigheter, stordriftsfordeler etc.
- Har franchisetakerne tilstrekkelig lønnsomhet, sett i forhold til investeringen som tas?
- Er stordriftsfordelene til konseptet såpass unike at det virkelig er et konkurransefortrinn, som driver vekst og lønnsomhet?
- Hvor mye trening og opplæring samt support får man?

Hvis en kandidat ikke stiller noen av disse spørsmålene må kjeden naturlig nok sørge for å avklare hvilken grunnforståelse den søkende kandidaten har, samt sørge for å avklare forventningene til begge parter. Å overselge et konsept for å «få inn» en ny franchisetaker vil ofte straffe seg. Franchising er forretningsmodell hvor begge parter skal investere i et mangeårig samarbeid. Da må man som konseptier ikke velge «lettvintveien».

Spennende er det da naturlig nok med kandidater som er godt forberedt og stille gode og kritiske spørsmål:

- Hvorfor har dere ikke et Franchiseprospekt, som gir meg muligheten til å se hva jeg går til?
- Jeg investerer xx kroner. Når har jeg tjent inn dette og hvor stor er min inntjening etter avsluttet kontraktsperiode?
- Hvordan er håndbøkene dere utarbeidet og hvor stram styring har dere?
- Hvor ofte får jeg driftsoppfølging
- Hvorfor har xx % av dagens franchisetakere en negativ lønnsomhet?
- Kan jeg selge den resterende delen av franchisekontakten til en annen (salg av goodwill)?
- Hvor fort kan jeg få en enhet nr. 2?

Som vi ser her kan man som kjedeleder fort bli et svar skyldig, hvis man ikke har tenkt igjennom disse spørsmålene. I tillegg faller nok mange i den fellen at de svarer «slik gjør vi det her hos oss. Og det er mer enn bra nok». Her fremstår man som kjede fort som nedlatende og ikke inkluderende eller forståelsesfull.

Og da nærmer vi oss lederskapsutfordringen som australieren Greg Nathan har skildret i boken «The Franchise E-factor». Han skildrer en franchisetakers 6 livsfaser og hvilket lederskap man bør fremme i de enkelte fasene. Mye av dette lederskapet baserer seg på det vi her i Skandinavia definerer som verdiorientert lederskap, hvor kjerneverdiene er stor tillit, ansvarsdelegering, åpen for egne vurderinger, rom for å gjøre feil, likhet, rettferdighet etc.

Det er denne lederskapholdingen gjennom lytting, inkludering og ansvarsfordeling som en «basistaktikkene» som går igjen hos Greg Nathan.

I denne sammenheng, med en søkende kandidat til et konsept, er den første fasen han definerer «Gledesfasen».

Denne er veldig relevant og bør påvirke lederskapet til kjederepresentanten.

Den potensielle eller ny oppstartede franchisetakeren er optimistisk, spent og noe nervøs overfor de mulighetene som nå kommer til å utarte seg i det nye partnerskapet. En viss naivitet er til stede i forhold til vurdering av forretningsrisiko. Vedkommende har naturlig nok ikke forstått konsekvensen av et mangeårig lukket partnerskap.

Da er det åpenbart en del områder som er viktige for en kjedeleder å ta med i denne prosessen med å vurdere riktigheten et fremtidig samarbeide:

- Foreta grundig rekruttering, inklusiv kandidatvurdering i kjedens ledergruppe. Her får en vurdering fra forskjellige mennesker med forskjellig bakgrunn
- Hvis mulig, gjennomfør Test-jobbing hos en egnet enhet. En del kandidater «sier de rette tingene», men er ikke komfortabel eller dyktig nok i en operativ rolle
- Lag realistisk budsjetter som reflekterer lønnsomhet for begge parter. Franchisetakeren tar som oftest en stor risiko, og det må være lønnsomt nok i kontraktsperioden. Hvordan skal vi hjelpe kandidaten de første oppstartsårene, for å sikre best mulig lønnsomhet? For all del, ikke overselg konseptet. Beregn det «totale franchiseoverskuddet»: summen av franchiseenhetens driftsresultat + kjedens egne inntjening i konseptet (innkjøpspåslag, bonuser, kickback etc.). Summen av dette skal fordeles på en balansert måte.
- I de bransjene som er kapitalkrevende er det viktig på et tidlig tidspunkt å avklare hvor kandidaten står finansielt og hvilke låne- og leasingbehov som er nødvendig. Jo raskere dette avklares, jo forttere vet vi om denne er en realistisk prosess. Det sparer alle parter for tid og ressurser.
- Dermed må man sjekke økonomien til franchisetakeren, slik at vedkommende har ressurser til å håndtere oppstartsfasen og ikke minst om dette veivelaget er avklart i egen familie.
- Før referater fra hvert møte. I og med at kandidatene ofte er i en «ny» situasjon, kan fort vanskelige ting glemmes, og de gode tingene huskes best. Det er bra med en felles avklaring gjennom grundige resultater

I disse punktene ligger det, som man forstår, et fokus på åpenhet, avklaring av forventningene, ydmykhet over for andres personlighetstrekk samt styrker og svakheter og en ærlig interesse i å se om det ligger et godt grunnlag for et godt forretningsmessig og ikke minst kulturelt partnerskap.

Dermed blir dette den viktigste fasen i en franchisetaker og franchisegivers konsept- liv.

Franchise i Norge

Av Lasse Paulsen, seniorrådgiver Virke Analyse og Marianne Topper Øvrebø, senioranalytiker analyse

Analysen ser på omfanget og utviklingen av franchise innenfor Dagligvare, Faghandel, Kiosk/ Bensinstasjoner/Servicehandel (KBS), Servering/ Fastfood og Service & tjenester. Disse næringene er igjen fordelt på 31 underbransjer. Grunnlaget for analysen er hentet fra Virkes Retaildatabase, som inneholder strukturinformasjon og regnskapsdata for alle kjede-organiserte utsalgsteder i disse næringene og bransjene.

Utsalgsteder i kjedene som inngår i analysen er delt inn i tre kategorier:

Filial – virksomheten/utsalgstedet er organisert i en juridisk enhet som er eid av kjeden selv.

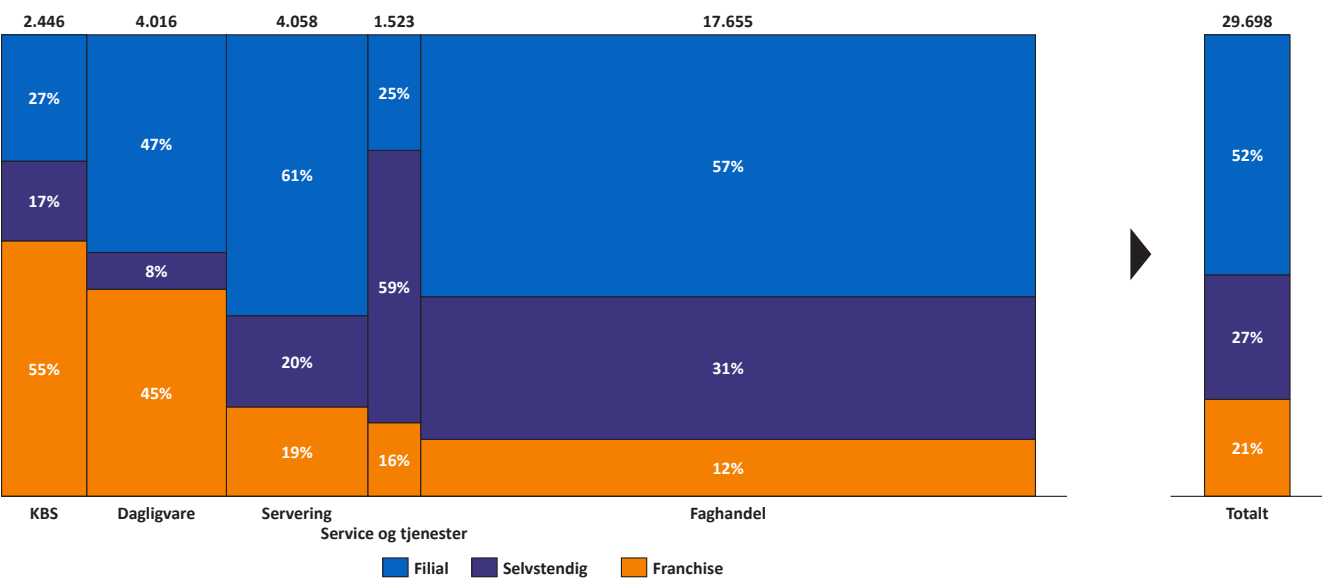
Franchise – virksomheten/utsalgstedet er ikke eid av kjeden selv, og eieren av utsalgstedet driver virksomheten for egen regning og risiko etter avtale med franchisegiver. Franchisegiver eier et dokumentert konsept og tilbyr støtte til franchisetakerne som eier utsalgstedet.

Selvstendige – utsalgstedet/virksomheten er ikke eid av kjeden, men utsalgstedene eier kjeden sammen via et kjedeselskap som driver ulike kjedefelles funksjoner.

Ofte benyttes en kombinasjon av filialer og franchise/selvstendige i en kjede.

Der analysen sammenligner enheter som drives som franchise og egneide enheter i bransjer, har Virke ikke kjennskap til franchiseavtalenes innhold. Det er derfor usikkert om det kan være franchiseavtalenes vilkår som forklarer forskjellene, eller om dette kan tilskrives andre selskaps- og/eller bransjespesifikke forhold.

Videre er det vanskelig å se utviklingen i økonomiske nøkkeltall for servicehandel (kiosker) der mange av kjedenes franchiseenheter er organisert som enkeltpersonforetak. Enkeltpersonforetak leverer ikke regnskap som er offentlig tilgjengelige. Også kjeder innen fastfood har mange utsalgsteder som er enkeltpersonforetak.



Figur 1: Organisering av utsalgsteder. Kilde: Virkes Retaildatabase

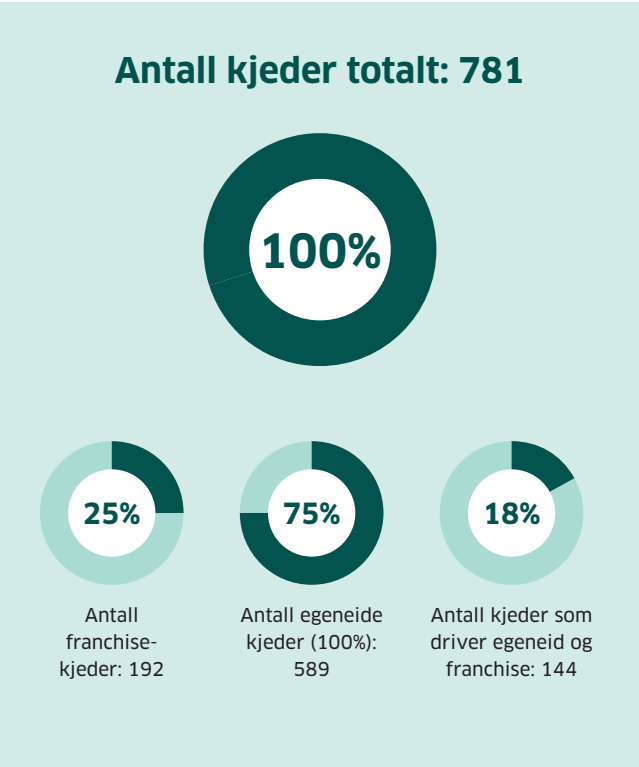
Status franchise i Norge

I de fem næringene som inngår i analysen er innslaget av franchise ulikt. Blant de i underkant av 30 000 utsalgstedene har 21 prosent franchise som forretningsmodell. Dette er en nedgang fra 24 prosent franchiseandel året før. KBS og dagligvare er tilnærmet uendret, men for servering, service og faghandel er andelen noen prosentpoeng ned. Kjeden eier selv over halvparten av utsalgstedene. Franchise-butikkens andel av de totale utsalgstedene er klart størst innen KBS og dagligvare, etterfulgt av servering. Innen servering inngår servering/fastfood, bakeri, kafe og kaffebarer. Eksempler på kjeder som har valgt franchise som modell for utsalgstedene er Narvesen, YX, Rema 1000, Joker, Pizzabakeren, Subway, McDonalds og Burger King.

Service og tjenester inkluderer kjeder innen bransjene trening/velvære og frisør. Her driftes godt over halvparten av utsalgstedene som selvstendige hvor de sammen eier kjeden via et kjedeselskap, mens 16 prosent er franchise.

I den største næringen faghandel er det også et innslag av franchise, men her opptre dette ofte i kombinasjon med egneide butikker. Av de større franchisesystemene kan det nevnes Specsavers, Kitch'n, Intersport, Elkjøp og Power. 12 prosent av butikkene innen faghandel er franchise.

Under de nærmere 30 000 utsalgstedene innenfor de fem næringene inngår 781 kjeder. Av disse er 25 prosent franchisekjeder. Dette er en nedgang på fem prosentpoeng sammenlignet med to år tidligere. Andel egneide enheter har dermed økt og utgjør nå 75 prosent av kjedene. Som



nevnt over er det ikke uvanlig at det benyttes en kombinasjon av franchise og egneide i en kjede. 144 kjeder, tilsvarende 18 prosent av kjedeutvalget, har et innslag av begge forretningsmodellene. For to år siden var denne andelen 21 prosent, og den har blitt mindre som en konsekvens av at antall franchisekjeder blir færre.





Franchisebutikkene i de fem næringene omsatte for nærmere 147 mrd. kroner i 2022, en nedgang på 2 prosent fra året før. Etter en nedadgående trend de siste årene fikk franchisebutikkene en økning i både omsetning og driftsmargin i 2020. I 2022 har det imidlertid normalisert seg til et nivå sammenlignbart med nivåene før 2020.

Mye av nedgangen i franchiseomsetningen gjennom perioden 2017-2022 må tilskrives at franchiseenhetenes andel av omsetning i de fem hovedbransjene er fallende. Det er oppkjøp av franchisebutikker i byggevarehandelen, endringer i dagligvarebransjen, samt at kjeder i bransjer med stor vekst har tatt over franchisebutikker. Vi ser at flere kjeder kjøper franchiseenheter for å sikre seg eierskap til butikkledet, for eksempel innen faghandel for kleskjeder. Andelen av omsetningen som skjer i franchiseenheter i de fem bransjene har falt fra 32 prosent i 2016 til 26,1 prosent i 2022. Samtidig påvirkes franchiseenheter av makro-økonomiske faktorer og trender innen handel generelt.

Trender i norsk handel

Den økonomiske utviklingen til franchisevirksomhetene påvirkes av markedsforholdene for de bransjene som har franchise, uavhengig av forretningsmodell. Det er mange underliggende trender og drivere som påvirker veksten til bransjene i norsk handel.

Den sterke omsetningsveksten i 2020/21 i forhold til «normalåret» 2019, som brøt en fallende trend for franchise-omsetningen, kan forklares med effektene pandemien hadde på forbruksmønstret. Nordmenns konsum i utlandet stoppet nesten helt opp i store deler av 2020 og 2021. Samtidig var det en sterk vridning i forbruket fra tjenester til varer.

Mange varehandelsbransjer fikk høy omsetning under pandemien. Dagligvarehandel, bredt vareutvalg og flere hus- og hjembransjer, som byggevare, møbler og elektronikk, opplevde solid omsetningsvekst. I tillegg var det kraftig vekst i nettbutikkene. Også i varehandelen var det imidlertid bransjer som ble negativt påvirket av pandemien, som kosmetikk, klær og sko.

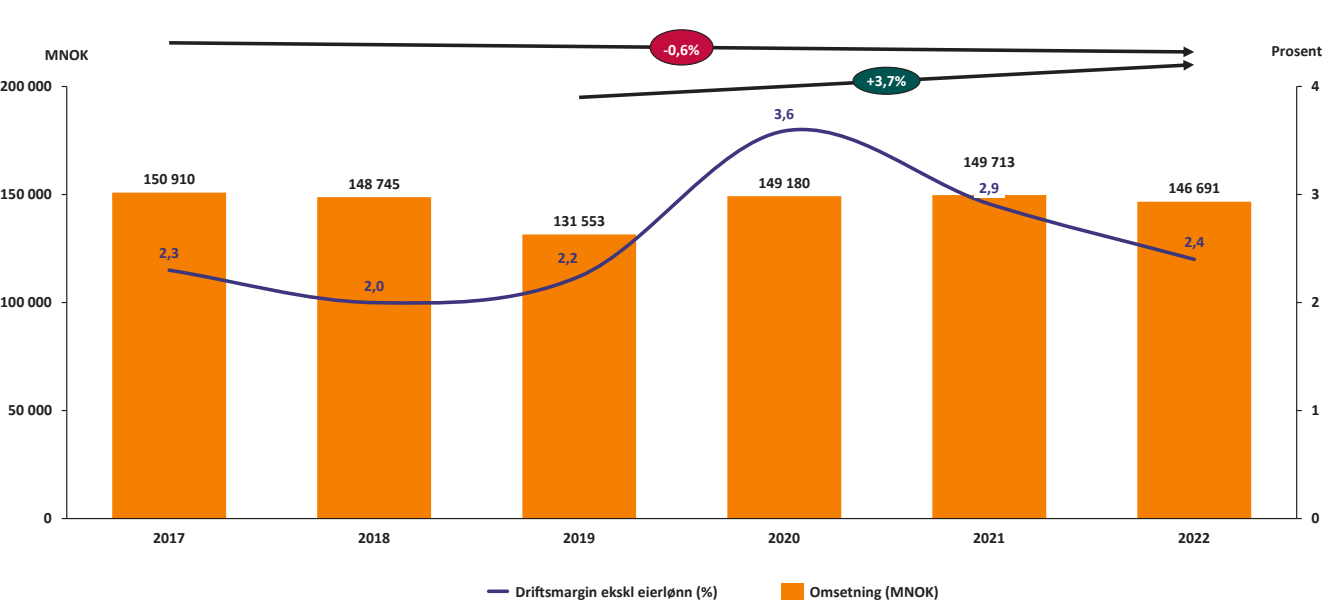
Pandemien, og senere krigen i Ukraina, bidro til store forstyrrelser i globale leveringskjeder, med økte frakt-kostnader og forsinkelser i vareleveranser. Mange råvare-priser økte kraftig gjennom 2021/22, hvilket rammet bransjer som dagligvare, byggevarehandel og møbler. Sportsbransjen og bredt vareutvalg fikk på sin side utfordringer knyttet til levering av viktige sesongvarer.

I 2022 så man en utflating av detaljhandelen, der veksten kom ned fra de høye nivåene under pandemien. Også dette året ble preget av store bransjeforskjeller. For dagligvare kom omsetningen klart ned igjen, i det folk spiste mer ute på restaurant og i kantiner. Det var også en økning i grensehandelen, selv om denne ikke ble normalisert. Flere

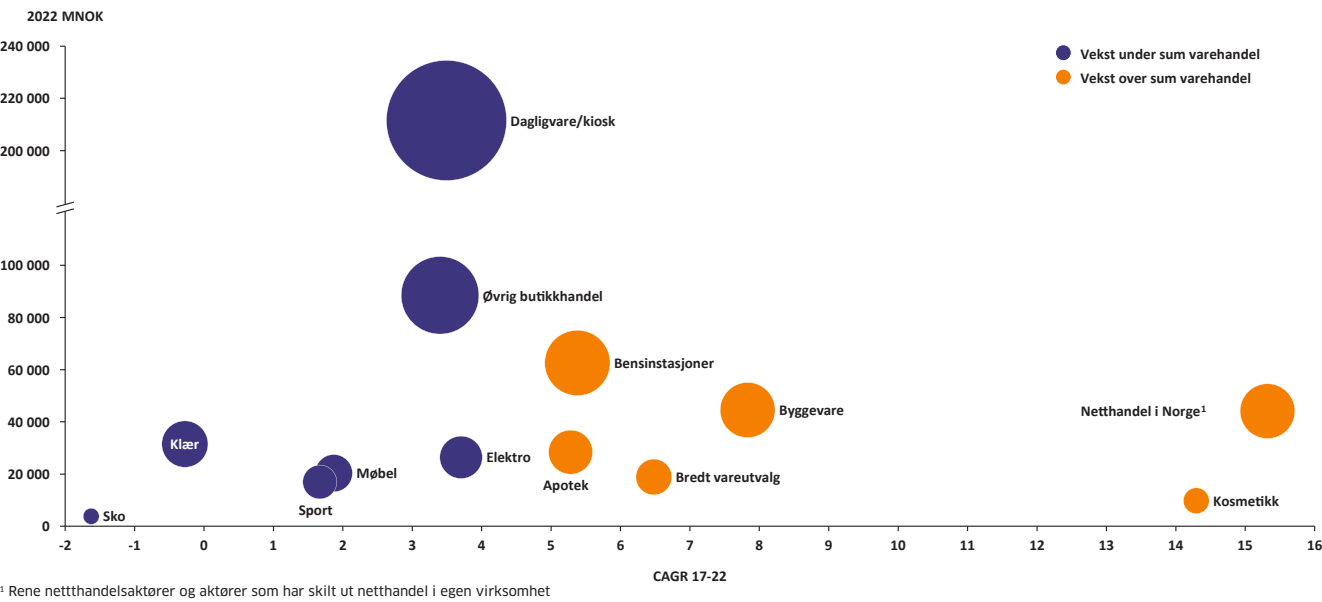
av kapitalvarebransjene, som byggevarehandel, elektronikk og møbler, så negative vekstrater i møte med høye omsetningsnivåer, en normalisering av forbruksmønstret, samt svekket kjøpekraft knyttet til økt inflasjon og renteoppgang. På motsatt ende av skalaen opplevde motebransjene, som klær og sko, sterk vekst fra lave nivåer, fordi vi igjen begynte å møte hverandre – noe som utløste et oppdemmet behov for å fornye garderoben.

Mange av varehandelsbransjene så en kraftig forbedring av lønnsomheten under pandemien. I mange bransjer økte omsetningen langt kraftigere enn lønninger og andre driftskostnader, noe som dro marginene opp. For gjennomsnittskjeden var driftsmarginen mer enn dobbelt så høy i 2021 som i 2019. I 2022 bidro flere faktorer til å trekke lønnsomheten ned igjen.

Pressede verdikjeder og økte priser på energivarer førte til forholdsvis kraftige prisøkninger for mange varetyper. Samtidig svekket kronen seg. Her hjemme økte driftsutgiftene som følge av høye energipriser, og deretter økte lønn- og leiekostnader som følge av økningen i konsumpriser. Endelig økte finansieringskostnadene etter hvert som rentenivået steg i møte med prisøkningene. Samlet bidro disse faktorene til å trekke lønnsomheten ned til nivåer mer på linje med perioden før pandemien.



Figur 2: Omsetningsutvikling og driftsmargin for franchisebutikker (marginen er ikke justert for lønn eierne har tatt ut av virksomhetene gitt at de jobber i sin egen virksomhet). Kilde: Virkes Retaildatabase



¹ Rene nettthandelsaktører og aktører som har skilt ut netthandel i egen virksomhet

Boblens størrelse indikerer omsetning 2022

Figur 3: Markedsomsetning og vekst i de største bransjene i varehandelen (alle forretningsmodeller). Kilde: Virkes Retaildatabase og SSB

Utvikling og utsikter for 2023/24

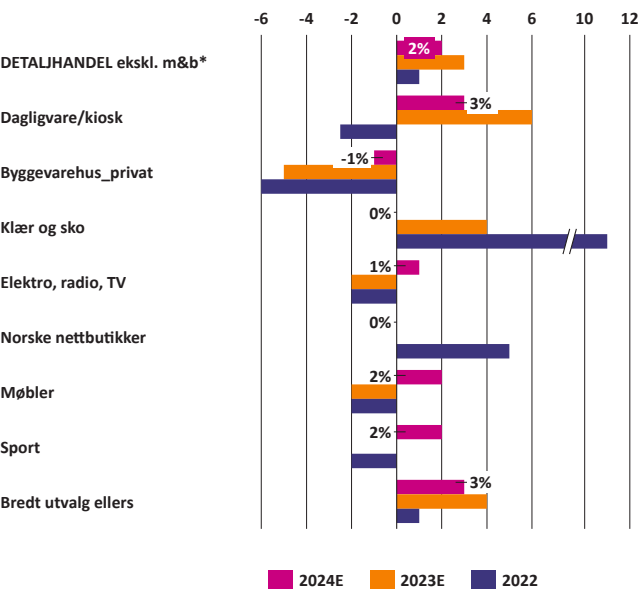
På vei ut av pandemien har vi opplevd den høyeste inflasjonen siden 1980-tallet. Norges Bank har sett styringsrenten kraftig opp, til nivåer vi ikke har sett siden årene før finanskrisen. Renteoppgangen har sammen med høy prisvekst gjort innhogg i husholdningenes kjøpekraft.

Dyrtid og renteoppgang har gjort flere husholdninger mer prisbevisste. Dette kommer til uttrykk ved en vridning av omsetningen i retning av lavprisalternativer innenfor enkeltbransjer, som kjedenes egne merkevarer innenfor dagligvare. I tillegg har lavprisbutikker med bredt vareutvalg, som har vært en vekstvinner over tid, fortsatt å øke omsetningen.

I 2023 har de fleste detaljhandelsbransjene sett positiv verdivekst fra året før, men denne har for mange av bransjene vært drevet av sterk prisstigning, og de underliggende salgsvolumene har gått ned fra året før.

Spesielt etterspørselen etter varige konsumgoder (også kalt kapitalvarer), som biler, møbler og hvitevarer har blitt rammet av renteoppgangen og svekket kjøpekraft. Et høyere rentenivå gjør kapitalvarer relativt sett dyrere i forhold til andre varer og tjenester. Dermed kan mer forbruk ha blitt vridd til ikke-varige konsumgoder, som klær, skotøy og kosmetikk. Dette er blant få detaljhandelsbransjer der omsetningen ser ut til å ha vokst mer enn prisene i 2023.

I skrivende stund ser det ut til at rentetoppen er nådd. Også inflasjonen er på vei ned. En underliggende prisvekst som fortsatt er høyere enn inflasjonsmålet tilsier likevel at det vil ta noe tid før vi ser rentenedgang av betydning.



* motorkjøretøyer og bensin. Kilde: Virke Analyse

Figur 4: Prognoser for varehandelen. Vekst i prosent fra året før, alle forretningsmodeller.

Virke forventer en svak utvikling i detaljhandelsvolumene en stund fremover, men at utviklingen et stykke ut i 2024 snur til det bedre. Samtidig ventes en klar nedgang i «vareinflasjonen» fra 2023 til 2024. Dermed vil ikke nødvendigvis en lavere verdivekst i 2024 enn i 2023 bety svakere utvikling i det underliggende volumet.

Samlet sett venter vi at detaljhandelen uten motorvogner og bensin vil vokse med 3 prosent i 2023 og 2 prosent i 2024. Blant bransjene forventer vi at lavere prisvekst på matvarer gir lavere verdivekst i dagligvarehandelen, mens kapitalvarebransjene etter hvert går noe bedre. Klær og skotøy går mot en utflating i inneværende år. Også netthandelen forventes å utvikle seg ganske stabilt, etter en kraftig vekst gjennom pandemien.

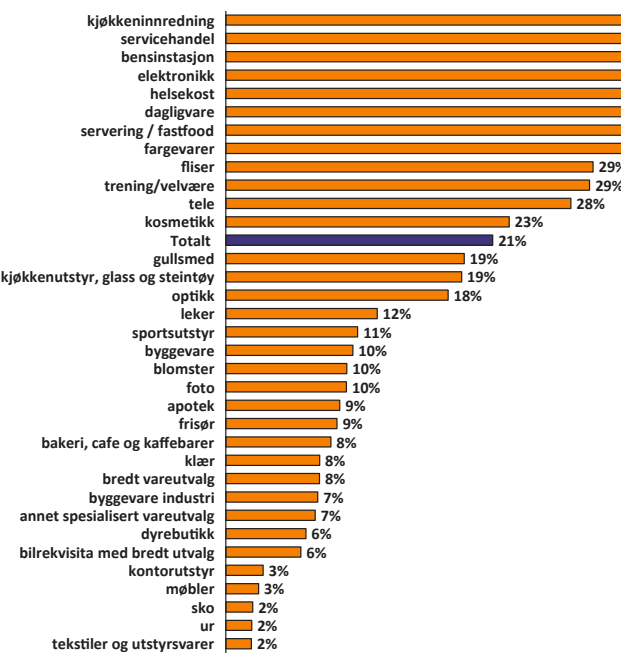
Nøkkeltall i franchise

Betrakter man de forskjellige bransjene er franchisegraden, målt ved andel franchisebutikker per bransje, klart høyest innen kjøkkeninnredning. Til tross for at faghandel relativt sett har lav franchiseandel, så bidrar kjeder som Sigdal og Drømmekjøkkenet til å dra opp snittet. Videre følger servicehandel og servering / Fastfood, bensinstasjon. og servicehandel (kiosk). Sistnevnte inkluderer utsalgssteder som 7-eleven, Deli De Luca og Narvesen. I disse bransjene er godt over halvparten av butikkene organisert som franchisebutikker. Bransjer der franchise har en liten utbredelse som forretningsmodell er tekstiler og utstyrsvarer, møbler, kontorutstyr og sko. Sammenlignet med året før er det ingen store omrokkinger, men gjennomsnittlig franchisegrad totalt for alle bransjene falt fra 24 prosent i fjor til 21 prosent i år. Størst fall er det innen ur, bakeri/cafe/ kaffebarer, sko og servering/fastfood. I motsatt tilfelle vokser franchisegraden i noen få bransjer; servicehandel, apotek, fargevarer, leker og bredt vareutvalg.

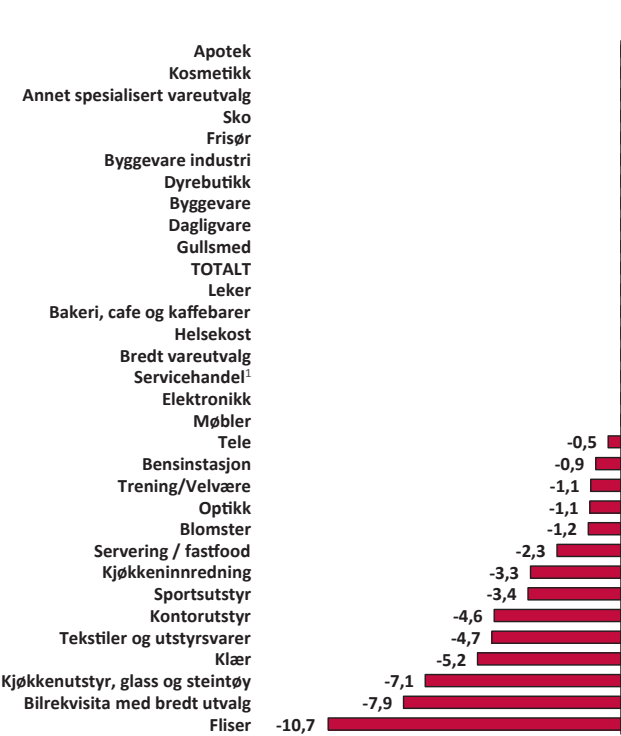
Ser man på hvilke bransjer som har hatt den sterkeste veksten i franchiseomsetning de siste par årene, er det apotek, kosmetikk og annet spesialisert vareutvalg som troner øverst på listen. Den sterke veksten for apotek skyldes en klar økning i antall franchiseapotek, og særlig for Vitus apotek. Kosmetikkomsetningen falt tidlig under pandemien, og har deretter vært en av bransjene i detaljhandelen med de høyeste vekstratene. Franchiseomsetningen drives av aktørene Kicks og Vita. Annet spesialisert vareutvalg inkluderer aktører som Oliviers & co og Gulating Ølutsalg.

2022 var preget av bransjeforskjeller i kjølvannet av pandemien, og vi ser at bransjer som opplevde kraftig omsetningsfall under pandemien forbedret omsetningsnivået sitt i 2022, eksempelvis klær. I motsatt tilfelle har fliser falt ned til bunnen av listen. Dette er en liten bransje hvor små endringer har stor innvirkning på veksten, og fall i omsetningen i 2022 slo hardt. I bunn av listen finner vi fliser,

bilrekvisita og kjøkkenutstyr, glass og steintøy. Dette er mindre bransjer som har hatt negativ vekst over tid. Totalt har gjennomsnittlig omsetningsvekst i perioden 2019-22 gått ned sammenlignet med perioden 2019-21, i tråd med forventet normalisering.



Figur 5: Franchisegrad etter bransje. Kilde: Virkes Retaildatabase

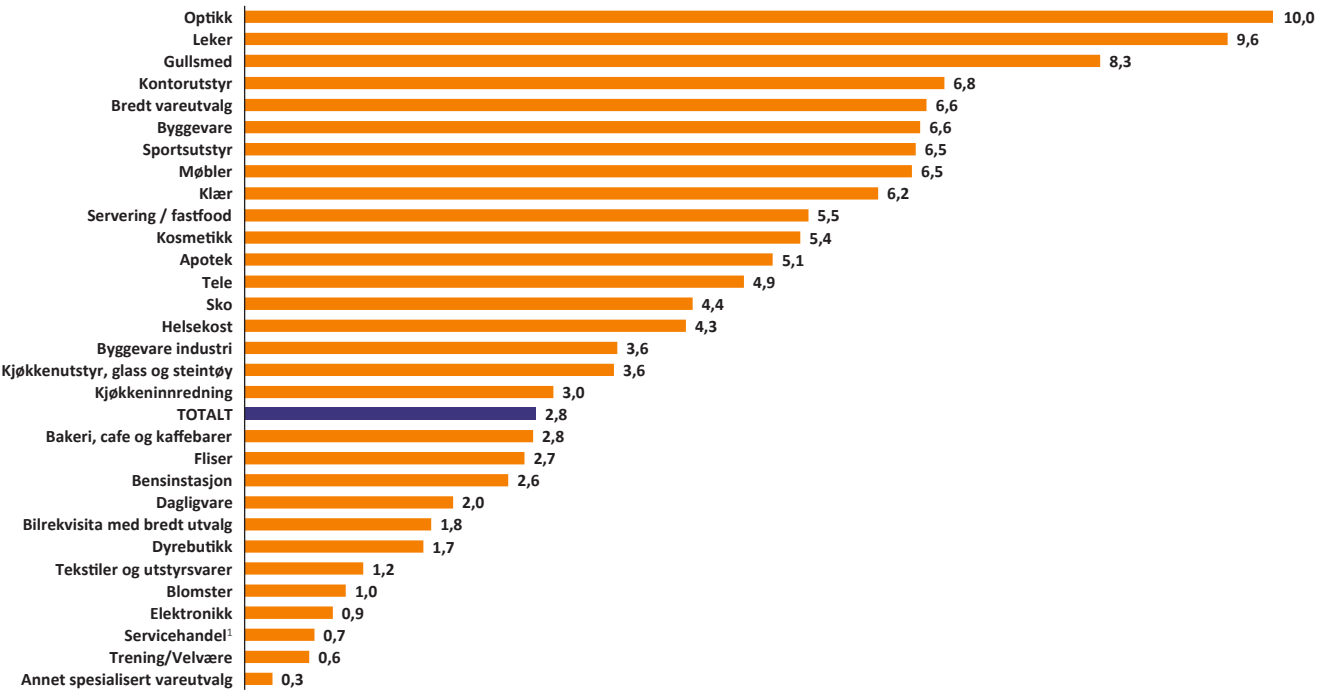


Figur 6: Gjennomsnittlig årlig vekst i omsetning (CAGR) for franchisebutikker etter bransje 2019-22, prosent. Kilde: Virkes Retaildatabase.

For å måle lønnsomhet benyttes driftsmargin i perioden 2021-2022. Denne er ikke justert for lønn eierne har tatt ut av virksomhetene gitt at de jobber i sin egen virksomhet. Over tid har lønnsomheten vist en svak avtagende trend frem til 2019, før denne tok seg opp og deretter fikk et

kraftig byks i 2020. I 2021 falt driftsmarginen noe tilbake, men lå fremdeles klart over nivåene fra før pandemien. Som drøftet tidligere, speiler den økte lønnsomheten en generell tendens i norsk handel under pandemien, og vi ser at den i 2022 er på vei ned på nivåer med normalåret 2019.

De mest lønnsomme franchisebutikkene finner vi innenfor optikk, leker og gullsmed. Disse bransjene er gjengangere på toppen av marginlisten over franchisetakere. Flere av bransjene med høye marginer over tid, kombinerer salg av produkter med en tjeneste, som for eksempel optikk. Det er



Figur 7: Lønnsomhet (driftsmargin eks. eierlønn 2021-22) for franchisebutikker etter bransje, prosent. Kilde: Virkes Retaildatabase



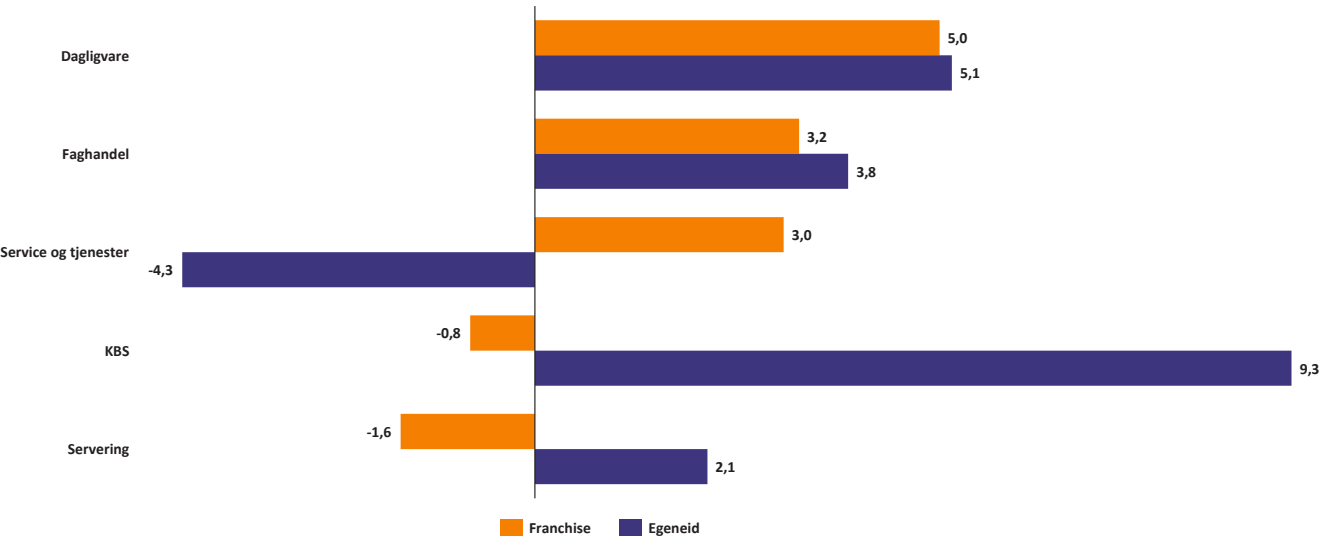
ingen bransjer med negativ margin i utvalget, men annet spesialisert vareutvalg, Trening/velvære, servicehandel og elektronikk har alle en driftsmargin på under 1 prosent. Elektronikk var en av bransjene som kapitaliserte på hus og hjem og bruk av hjemmekontor under pandemien. I likhet med bransjen for øvrig opplevde franchisebutikkene en økning i både omsetning og driftsmargin i 2020. I 2021 falt imidlertid marginen tilbake. Økte kostnader hos bedriftene og rabatterte priser som følge av forsinkede varer var viktige årsaker til nedgangen. I 2022 faller den ytterligere.

Egeneide enheter sammenlignet med franchise

Som tidligere nevnt har mange bransjer en kombinasjon av franchise og egneide utsalgssteder. Ved å sammenligne eierform med hensyn på lønnsomhet og vekst innenfor disse bransjene, vil man kunne få en indikasjon på om eierform påvirker selskapenes økonomiske utvikling.

Når man betrakter de fem næringene som består av 31 underbransjer har franchiseomsetningen i perioden

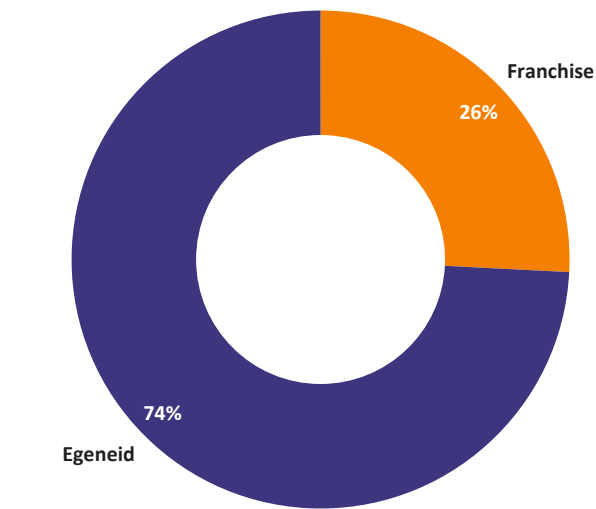
2019-22 vokst mer enn omsetningen i de egneide virksomhetene innen dagligvare og service og tjenester. Forskjellen er spesielt tydelig for service og tjenester, hvor det for franchise er en vekst på 3 prosent, mens det for egneide enheter er negativ vekst i samme periode. Servering og KBS har hatt det utfordrende som følge av utviklingen under pandemien, men her er det egneide enheter som kan vise til størst omsetningsvekst i perioden.



Figur 8: Vekst i omsetning (CAGR 2019-22) for franchisebutikker og egneide enheter etter bransje, prosent. Kilde: Virkes Retaildatabase



I bransjer med både egneide enheter og franchise har de egneide enhetene hatt den høyeste veksten i hele 23 av 31 bransjer i perioden. Det har vært en trend over flere år at egneide enheter har større omsetningsvekst.



Figur 9: Andel av bransjer med sterkest omsetningsvekst i 2019-22. Kilde: Virkes Retaindatabase.

Bransjene med sterkere vekst i den egneide omsetningen (2019-22) er:

- Dyrebutikk
- Annet spesialisert vareutvalg
- Leker
- Fliser
- Bredt vareutvalg
- Bensinstasjon
- Bakeri, cafe og kaffebarer
- Kjøkkenutstyr, glass og steintøy
- Byggevare
- Kontorutstyr
- Sportsutstyr
- Elektronikk
- Optikk
- Bilrekvisita med bredt utvalg
- Dagligvare
- Gullsmid
- Blomster
- Tekstiler og utstyrsvarer
- Møbler
- Tele
- Trening/Velvære
- Klær
- Servering / fastfood



Bransjer der franchiseomsetningen har den sterkeste veksten (2019-22) er:

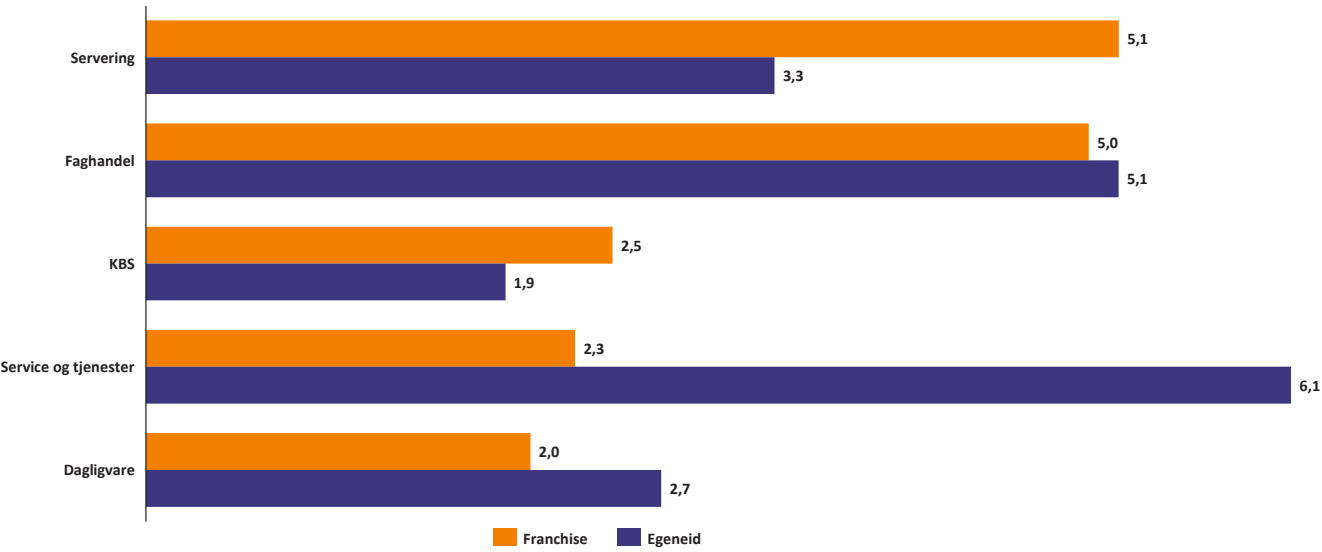
- Helsekost
- Byggevare industri
- Servicehandel
- Apotek
- Sko
- Kjøkkeninnredning
- Kosmetikk
- Frisør

Årsakene til vekstforskjellene kan være flere. Vi ser at kjeder innenfor bredt vareutvalg/lavpris (Europris) og byggevarehandel (som Maxbo, Bygger'n, Byggmakker og Montér) kjøper opp franchiseenheter, som bidrar til sterkere vekst i den egneide omsetningen. I noen tilfeller vil også franchisebutikkene som ikke drives lønnsomt bli overtatt av kjeden, slik at omsetningen konverteres fra franchise til egneid. Videre kan det tenkes at noen av kjedene har

egneide enheter på de beste lokasjonene. Dersom markedsandel prioriteres fremfor lønnsomhet i større grad i egneide kjeder kan dette også forklare noe av forskjellen.

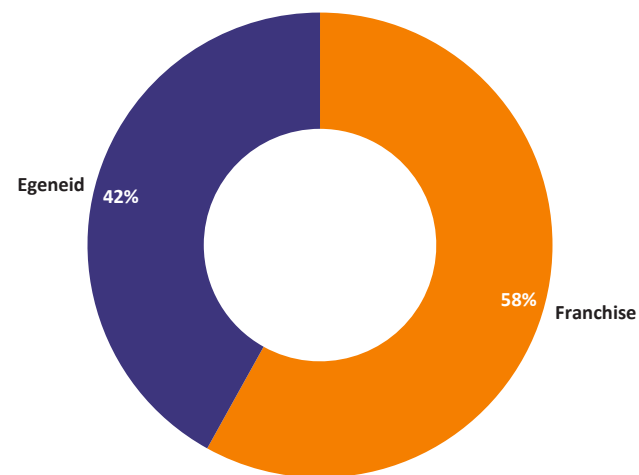
Om vi ser på lønnsomheten i de samme fem næringene viser bildet at franchisebutikkene er mer lønnsomme enn de egneide enhetene innen servering og KBS. Mens driftsmarginen var klart høyest for egneide enheter innen service/tjenester, var forskjellene små for KBS og dagligvare, som er bransjer som generelt har lave marginer. Innen faghandel samlet er det små forskjeller i lønnsomheten på bakgrunn av eierform, men dette kan variere mellom faghandelsbransjer.

Om vi ser mer inngående på tallene ser vi at det er franchise-enhetene som har den høyeste lønnsomheten i 18 av de 31 underbransjene. Det har vært en trend over flere år at franchise har høyere lønnsomhet enn egneide.



Figur 10: Lønnsomhet (driftsmargin eks eierlønn 2021-22) for franchisebutikker og egneide enheter etter bransje, prosent. Kilde: Virkes Retaindatabase





Figur 11: Andel av bransjer med høyest driftsmargin i 2021-22. Kilde: Virkes Retaildatabase.

Bransjer der franchiseenhetene har den høyeste lønnsomheten (2021-22) er:

- Optikk
- Gullsmed
- Klær
- Leker
- Bredt vareutvalg
- Frisør
- Byggevare industri
- Byggevare
- Kontorutstyr
- Sportsutstyr
- Servering / fastfood
- Elektronikk
- Bensinstasjon
- Sko
- Apotek
- Dyrebutikk
- Kosmetikk
- Helsekost

Bransjer der egneide enheter har den høyeste lønnsomheten (2021-22) er:

- Tele
- Tekstiler og utstyrsvare
- Blomster
- Møbler
- Trening/Velvære
- Fliser
- Bakeri, cafe og kaffebarer
- Annet spesialisert vareutvalg
- Bilrekvisita med bredt utvalg
- Kjøkkenutstyr, glass og steintøy
- Kjøkkeninnredning
- Dagligvare
- Servicehandel

Det kan være en rekke faktorer som forklarer forskjellene i lønnsomhet. At man har større incentiver til å holde kostnader nede og bedre lønnsomheten når man er eier i et selskap istedenfor å være ansatt, kan være med på å forklare hvorfor man ser høyere lønnsomhet i franchise-enheter i mange bransjer, til tross for at vekstratene ofte er lavere enn for egneide. Videre kan det være at franchise-enheter har de beste lokasjonene. Enheter innen franchise er også utsatt for en naturlig seleksjon der kjedene overtar de ulønnsomme butikkene og på den måten drar ned lønnsomheten hos de egneide enhetene og bedrer lønnsomheten hos franchiseenhetene.

Fordeling av kjedens kostnader og størrelse på franchise-avgifter kan også være relevant. Eksempelvis kan det være forskjeller mellom ulike kjeder når det gjelder hvordan investeringer i IT systemer, nettbutikk og innkjøp fordeles mellom egneide enheter og franchisebutikker. Noen kjeder legger også marginen i grossistledet fremfor butikkledet, hvilket er et element man ikke klarer å fange opp i denne analysen.

Oppsummering

Franchise har blitt en vanlig forretningsmodell i stadig flere bransjer. Analysen har sett på omfanget i fem næringer, men franchisemodellen er også i bruk i bransjer som eien-
domsmegling, forsikring, bilutleie, samt transport og pakkeutleveringssteder.

Makroøkonomiske forhold og trender innen handel er sentrale faktorer innen vekst og lønnsomhet uavhengig av forretningsmodell, og utviklingen i franchise speiles av markedsforholdene til de aktuelle bransjene. Det er vanskelig å isolere effekten av franchise sammenlignet med andre modeller. Selv når man sammenligner franchisebutikker og egneide butikker i samme kjede, er det utfordrende å si noe entydig om franchise er en bedre modell enn det å eie butikkene selv. Her vil eksempelvis utformingen av franchi-
seavtalene og butikklokasjon kunne spille en avgjørende rolle.



Franny Award

Av Sven Hars og Solveig Kvam



Årets Franchisekjede 2024

For sjette gang kåres Årets Franchisekjede i Norge. Hovedansvarlig for prisutdeling er FranchiseArkitekt i Norge, Norges Franchiseforening og Hovedorganisasjonen Virke.

Det er nå klart hvilke kjeder som er kommet til finalen i kåringen av Årets Franchisekjede 2024. De fire kjedene er

- St1
- If Forsikringssenter
- Sunkost
- Specsavers

Vi har mange gode og verdige kandidater i år. Det er derfor ekstra hard konkurranse i år, sier juryleder Sven Hars.

Kriterier:

Prisen deles ut til en franchisekjede som har utmerket seg positivt i året som har gått.

Juryen vil foreta en sammensatt vurdering med vekt på blant annet:

- Franchisekonseptets oppbygging og kvalitet
- Hvorvidt kjeden fremstår som et forbilde innen sin bransje
- Evne til fornyelse og tilpasning til nye rammebetingelser
- Økonomisk utvikling og lønnsomhet
- Franchisetakeres tilfredshet
- Holdning til etikk og samfunnsansvar

Tidligere vinnere

Her er kjedene som tidligere er blitt kåret til Årets franchisekjede:

- Eie (2023)
- Pizzabakeren (2022)
- Deli de Luca (2020)
- Specsavers (2019)
- Elkjøp (2018)

Juryen

- Sven Hars, styreleder Norges Franchiseforening, juryleder
- Asle Bjerkebakke, Elon Group, styremedlem Norges Franchiseforening
- Nina Kleppe, Specsavers, styremedlem Norges Franchiseforening
- Endre Storløkken, advokatfirmaet SGB
- Erik Fagerlid, selvstendig konsulent
- Fredrik Vegsgaard, partner, Cappa
- Svein Erik Davidsen, salgsdirektør, Virke

Spørsmål kan rettes til juryleder Sven Hars, mob. 98 25 41 17, e-post: sven.hars@franchisearkitekt.no

Årets franchisetaker 2024

Prisen Årets Franchisetaker ble delt ut for første gang på Franchise-konferansen i mars 2019. I 2023 var det Jan Erik Larsen fra Pizzabakeren som tok med seg den gjeve statuen.

Franny Award - Årets Franchisetaker skal deles ut for sjette gang på Franchisekonferansen 21. mars 2023. Konferansen arrangeres av konsulentnettverket FranchiseArkitekt og Norges Franchiseforening i samarbeid med Hovedorganisasjonen Virke.

– «Vi gleder oss til å løfte frem enkeltpersoner som over tid har prestert ekstraordinært i sin kjede og bransje, som fremstår som forbilder gjennom klokt lederskap og gode resultater, sier Solveig Kvam, seniorkonsulent i Cappa og leder av juryen som har valgt ut 5 nominasjoner til prisen Franny Award - Årets Franchisetaker.

De 5 nominerte til prisen er (i tilfeldig rekkefølge):

- Anette Hortman fra Sunkost Mandal Helsekost
- Andreas Holm fra IF Agder Forsikringssenter
- Gunn Laila Nilsen fra Europris Leknes
- Marianne Walseth fra Specsavers Harstad Optikk
- Sabeehi Ul Hassan Kahn fra Narvesen Grønland T-bane

«Samtlige 5 kandidater har sine styrker i god ledelse og teambygging, følger kjedens konsept samtidig som de bidrar til å videreutvikle konseptets konkurransefortrinn. De viser kunde- fokus og har vist til positiv økonomisk vekst, både på topp og bunnlinje. Vi gjennomgår for tiden de 5 kandidatene og regner med å finne en verdig vinner den 21. mars. Samtlige kandidater er sterke, med god track-record, så dette blir ikke lett» sier juryleder Solveig Kvam.

Kriterier

Juryen leter etter franchisetakere som har dyktige til å etterleve konseptet, som har vist godt lederskap og oppnådd god lønnsomhet. Juryen vil blant annet vurdere følgende kriterier:

- Utvikling/entreprenørskap innenfor virksomhetens rammer
- Konseptlojalitet
- Lederskap, bedriftskultur og evne til å motivere medarbeiderne
- Samarbeid med andre franchisetakere og kolleger i kjede
- Enhetens utvikling og lønnsomhet de siste 3 årene

Jury Årets franchisetaker 2024:

- Solveig Stormo Kvam, (juryleder) senior rådgiver, rekrutteringsselskapet Capp
- Sven Hars, styreleder Norges Franchiseforening
- Kashif Ahmad, Azets, Norges Franchiseforening
- Espen Iversen, IF, Norges Franchiseforening
- Heidi M. Scheie, retail rådgiver, Odeon AS
- Morten Olimb, head of Business Banking Online, Nordea
- Marianne Bjarstad, leder servicehandel, Virke

Spørsmål kan rettes til juryleder Solveig Kvam, mob. 958 46 064, e-post: solveig.kvam@cappa.no



Denne rapporten er utarbeidet av Hovedorganisasjonen Virke Virke, FranchiseArkitekt og Norges Franchiseforening. Virke og FranchiseArkitekt innehar eiendomsretten til rapporten. Rapporten og dens innhold skal ikke kopieres, videre distribueres eller mangfoldiggjøres på noen måte uten skriftlig samtykke fra Virke eller FranchiseArkitekt.