

Franchiserapporten

2025





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 AAAAA

Venter tekst

AAAAAAA



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



Ellen Stafne Western
Seniorrådgiver /
Analyse

ellen.western@virke.no
T 993 71 458

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



Styrearbeid i en franchisekjede

Av Sven Hars, Managing Partner i FranchiseArkitekt Norge og styreleder i Norsk Franchiseforening

Styret hos en franchisegiver trenger god kunnskap om hvordan man best styrer en franchisekjede. Styrearbeidet har en ekstra dimensjon, sammenlignet med annet styrearbeid. Kjedens inntekter, kostnader, eiendeler og gjeld ligger som kjent i franchisetakerens selskap. Franchisegiveren har dermed ansvar for å utvikle kjedens virksomhet og skal ha hele kjedens økonomi som beslutningsgrunnlag ved avgjørelser om kjedens utvikling og de investeringer, finansiering, inntekter og kostnader som dette medfører for kjeden. Hvis noen i styret har inngående erfaring med franchising i flere ulike bransjer, er det en absolutt fordel.

Forskjellen mellom egneid og franchisebasert forvaltning

Styrets oppgave i et tradisjonelt selskap er å ha ansvar for selskapets forretningsstrategi, både på kort og lang sikt. Det innebærer vurderinger av interne investeringer, driftsmessige og konseptuelle beslutninger samt å gi veiledning og instruksjoner til daglig leder.

Det er nettopp her forskjellen oppstår når man ser på et franchisebasert forretningskonsept. Et styre i et franchisegiverselskap må kombinere innsikten i hva som er viktig og gjennomførbart for hver enkelt franchisetaker over tid, med hensynet til hele kjeden, samtidig som det også vurderes hva som er hensiktsmessig for konseptets eier. Styrets arbeid blir dermed annerledes og innebærer en ny strategidimensjon. I tillegg ligger også den grunnleggende strukturen til stede i en franchisemodell, nemlig at en franchisetaker, som selvstendig næringsdrivende, inngår en avtale med en franchisegiver, om å leie konseptet og kunnskapen i en avtaleperiode, hvor han/hun tar en definert forretningsrisiko. Det er denne dynamikken mellom kjedens og franchisetakerens risiko som et styre også må vurdere opp mot hverandre.

Franchisetakerens investering er også franchisegiverens ansvar

Når et styre i et franchisegiverselskap skal legge kort- og langsiktige planer for kjeden, har det en plikt til å sørge for tilstrekkelig innsikt i hver franchisetakers utvikling, både operasjonelt og kapitalmessig. Denne innsikten gis av selskapets daglige leder, som derfor bør få dette gjennom finansiell rapportering samt løpende forretningsgjennomganger med kjedens franchisetakere. En felles KPI-rapport for alle franchiseenheter viser utvikling på nøkkeltall som inntekter, kostnadsnivå, lønnsomhet og ikke minst driftsstandard, slik at alle franchisetakere kan sammenlignes og vurderes. I tillegg kommer franchisetakerens egenkapital (balanseregnskap), som gir føringer for hvilke investeringer en franchisetaker realistisk kan gjennomføre i løpet av den gjenværende avtaleperioden.

Som nevnt kommer det betydelig innsikt fra forretningsgjennomgangen, som gjennomføres årlig av den operative driftsansvarlig for kjeden sammen med den enkelte franchisetaker. Dette er en grundig og formell gjennomgang av flere områder i franchisetakerens virksomhet (mål forrige periode, oppnådd i inneværende periode, mål for neste periode):

f.eks. medarbeidertilfredshet, kundertilfredshet, tilbakemelding fra leverandører, operasjonell evaluering, lønnsomhet, samt initiativ og kommunikasjonsform i kjeden. Summen av dette gir en samlet vurdering per franchisetaker og konkrete tiltak for å forbedre lønnsomhet og operativ kvalitet. Dette gir daglig leder i kjeden et godt bilde av status i kjeden og muligheten til å vurdere om foreslåtte investeringer kan bæres av både franchisetaker og kjeden som helhet.

Samtidig har franchisetakeren selv et ansvar for å forvalte sin egen investering og risiko basert på den tilbakemeldingen som franchisegiver gir i de månedlige og årlige evalueringene. Det er naturlig nok franchisetakeren som løpende må trene opp seg selv og sitt team i god driftsstandard og lønnsom vekst, gjennom å implementere de forbedringsforslag som franchisegiver foreslår. Samtidig er det franchisetakers oppgave, i de samme evalueringsmøtene, å komme med konstruktiv feed-back til driftsansvarlig rundt tilbake-meldingene, mulige forbedringer i konseptet, utfordringer i driften eller lønnsomheten, slik at franchisetakeren føler seg trygg på at sin egen investering og risiko blir ivaretatt og ikke minst formidlet til franchisegiver.

Det er denne innsikten daglig leder skal formidle til franchise-giverens styre, slik at de får et tydelig bilde av kjedens og franchisetakernes inntektsvekst, lønnsomhet, driftsnivå og ikke minst evne til å gjennomføre eventuelle reinvesteringer.

Et eksempel på en stor endring og investering

En stor restaurankjede vurderer å innføre et nytt digitalt bestillingssystem. Investeringen gir stordriftsfordeler og effektivitet på konsernnivå, men den enkelte franchisetaker må oppgradere kassasystemet, nettverket og gjennomføre opplæring – til en kostnad på eksempelvis 500 000 NOK per enhet.

Her må styret og daglig leder gjøre flere vurderinger parallelt. Fra kjedeeierens perspektiv er dette en investering som kan styrke konseptets konkurransekraft og dermed øke stordriftsfordelene. Dette kan igjen gjøre konseptet mer attraktivt og konkurransedyktig samt øke rekrutteringen av nye franchisetakere.

Samtidig må franchisegiveren være sikker på at tiltaket faktisk vil gi økt lønnsomhet for kjedens franchisetakere. Med andre ord: Er tiltaket testet og godkjent av ledende franchisetakere på forhånd? Denne vurderingen vil da hver enkelt franchisetaker, ta som en del av sin egen lønnsomhet/risiko evaluering, og formidle dette videre til franchisegiver.

Styret vurderer dermed om investeringen kan bæres av kjedens ut ifra beregnet ”return on investment”, og ikke minst om franchisegiveren har hjemmel i avtalen til å kreve at franchisetakeren foretar investeringen.

Er franchiseavtalen strategisk nok?

Avsnittet over illustrerer hvordan franchisegiverens styre kan havne i en vanskelig situasjon:

- Hvis franchiseavtalen ikke gir juridisk grunnlag for å kreve investeringer fra franchisetakerne i løpet av avtaleperioden, må tiltaket kanskje rulles ut gradvis over flere år, og kan miste umiddelbar konkurransefremmende effekt.
- Hvis franchisegiveren ikke har hjemmel til å pålegge investering, kan styret også vurdere å dekke deler av kostnaden, eller at franchisegiver tar den del av risikoen i finansieringen, for å «sukre pillen» og samtidig overbevise franchisetakeren om viktigheten av tiltaket. Dette kan være en krevende prosess.
- Er franchisekonseptet lønnsomt nok, og har konseptieier og franchisetakerne tilstrekkelig kapital til at franchise-giverens styre i det hele tatt kan iverksette eller fremme en slik investering?

Dette eksempelet viser hvilken innsikt og hvilket perspektiv et styre i et franchisegiverselskap må ha for å kunne fatte både kortsiktige og langsiktige gode beslutninger på vegne av alle franchisetakere i kjeden. Det er balansen mellom den risikoen en franchisetaker må ta, som en del av den avtalen han/hun inngår, koblet med kjedens strategiske investeringer på vegne av et forretningsfelleskap, som må stemme. Igjen er det daglig leder som må sikre at styret har den nødvendige innsikten for å gjøre riktige vurderinger.

Har du riktig sammensetning i styret?

Som man ser, er det avgjørende å ha riktig kompetanse i styret. Bransjekunnskap og økonomisk forståelse bør kompletteres med noen som har franchisekompetanse til å forstå omfanget av konseptendringer eller investeringer i et franchisesystem. Styret må gjøre vurderinger på vegne av en gruppe selvstendige næringsdrivende som betaler franchiseavgift for tilgang til kompetanse og operativ oppfølging. Er styrets medlemmer i stand til å fatte gode og langsiktige kollektive beslutninger på vegne av fellesskapet og franchisegiveren selv?

Erfaring viser at styret tjener betydelig på å ha minst ett medlem med kunnskap om strategisk franchiseledelse. Eierne av et franchisedrevet selskap bør ta hensyn til dette. Styret kan da også løpende oppdatere seg på franchisekunnskap som er tilpasset styremedlemmer i franchisekjeder.

FOUNDING PARTNERS | NORGES FRANCHISEFORENING



Franchise i Norge

Av Lasse Paulsen, seniorrådgiver Virke Analyse og Ellen Stafne Western, seniorrådgiver Virke 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 kjedeorganiserte utsalgssteder i disse næringene og bransjene.

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

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

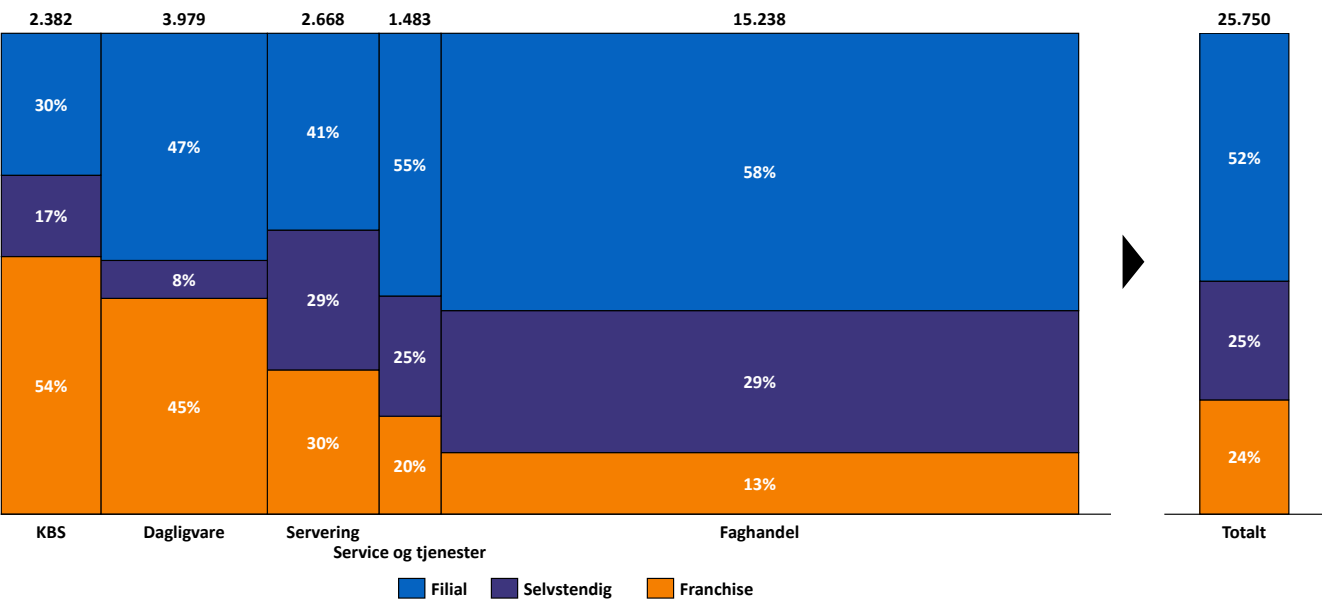
Franchise – virksomheten/utsalgsstedet er ikke eid av kjeden selv, og eieren av utsalgsstedet driver virksomheten for egen regning og risiko etter avtale med franchisegiver. Franchisegiver eier et dokumentert konsept og tilbyr støtte til franchisetakerne som eier utsalgsstedet.

Selvstendige – virksomheten/utsalgsstedet er ikke eid av kjeden, men utsalgsstedene eier kjeden sammen via et kjedeselskap som drifter 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 utsalgssteder som er enkeltpersonforetak.



Figur 1: Organisering av utsalgssteder. Kilde: Virkes Retaildatabase

Status franchise i Norge

Andelen av franchise i de fem næringene som inngår i analysen er ulikt. Blant de nærmere 26 000 utsalgsstedene har 24 prosent franchise som forretningsmodell. Franchise-butikkens andel av de totale utsalgsstedene er klart størst innen KBS og dagligvare, etterfulgt av servering. Innen servering inngår servering/fastfood, bakeri, kafé og kaffebarer. Eksempler på kjeder som har valgt franchise som modell for utsalgsstedene innen disse tre næringene 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 rundt 55 prosent av utsalgsstedene som selvstendige hvor de sammen eier kjeden via et kjedeselskap, mens 20 prosent er franchise.

Den største bransjen målt i omsetning er faghandel, men det er bransjen med minst andel av franchise. 13 prosent av butikkene innen faghandel er franchise. Andelen egneide butikker er størst med nesten 60 prosent. Av de større franchisesystemene kan det nevnes Specsavers, Kitch'n, Intersport, Elkjøp og Power.

Det er 700 kjeder som utgjør de nærmere 26 000 utsalgsstedene. Antall franchisekjeder er 27 prosent. Antall egneide kjeder er 73 prosent, som er en reduksjon på



2 prosentpoeng fra i fjor. Det er også vanlig med en kombinasjon av franchise og egneide i en kjede. Andelen av kjeder som kombinerer de to er på 19 prosent, opp ett prosentpoeng fra i fjor.





Franchisebutikkene i de fem næringene omsatte for ca 150 mrd. kroner i 2023, dette er en økning på 2,5 prosent fra året før. Etter en nedadgående trend i årene før 2020, fikk franchisebutikkene en økning i både omsetning og driftsmargin i 2020 og i 2021. Omsetningen gikk noe ned i 2022, før den igjen gikk opp i 2023.

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 butikkleddet, 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 prosent i 2023. Samtidig påvirkes franchiseenheter av makro-økonomiske faktorer og trender innen handel generelt uavhengig av eierform.

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.

Etter at man så en utflating av detaljhandelen i 2022, der veksten kom ned fra de høye nivåene under pandemien, tiltok veksten igjen i 2023. Dette var imidlertid drevet av sterk vekst i prisene, mens de underliggende volumene falt for mange av bransjene.

Norges Bank fortsatte å øke styringsrenten gjennom 2023, til det høyeste nivået siden før finanskrisen. Sammen med fall i reallønningene rammet dette særlig kapitalvarebransjene som møbler, byggevarer og elektronikk. Her ble verdiveksten negativ, til tross for høy prisstigning. Sportsutstyr er også en bransje som samlet sett har nær nullvekst i årene 2018-2023, men der det først var kraftig vekst tidlig under pandemien, etterfulgt av noen år med tilbakegang i omsetningen.

Bransjer som klær og skotøy, som så kraftig omsetningsfall under pandemien, opplevde solide vekstrater i 2022/23. Først var dette drevet av en normalisering av forbruksmønsteret, men deretter har disse trolig hatt fordel av en dreining av forbruksmønsteret i retning av billigere varer. I dagligvarebutikkene dro sterk prisvekst på matvarer opp omsetningen. Samtidig bidro jakten på tilbud til å opprettholde omsetningsnivåene innen lavprisbutikker med bredt vareutvalg.

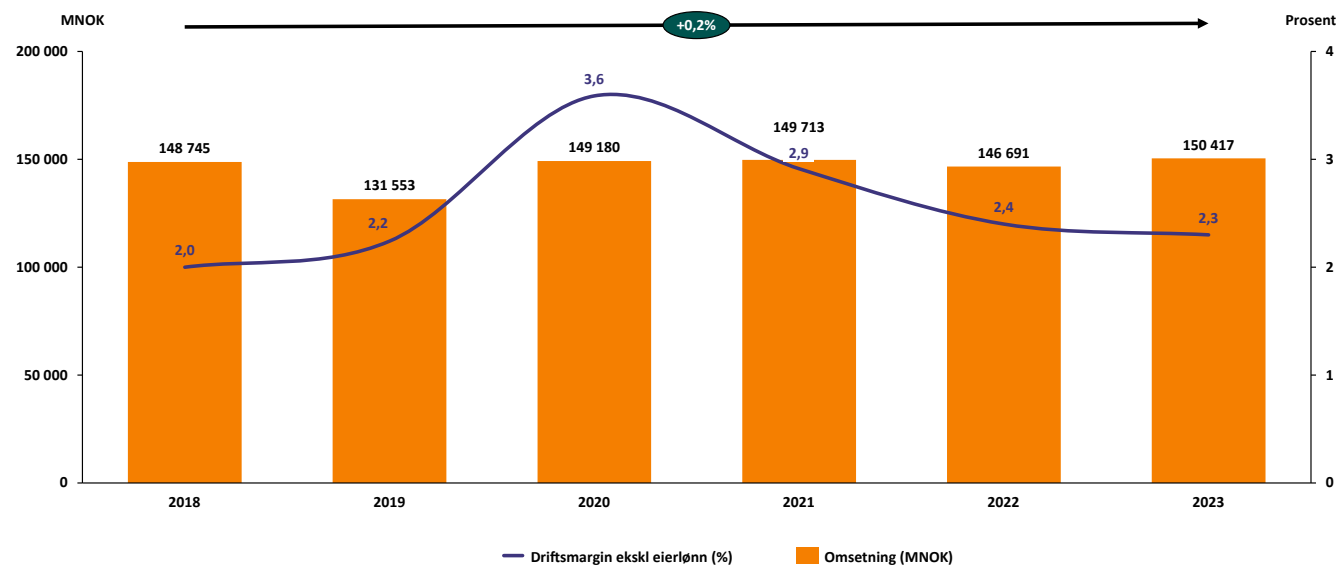
Etter at sterk omsetningsvekst var med å drive driftsmarginene opp til høye nivåer i 2020/21, avtok disse i takt med økt kostnadsvekst og en utflating av omsetningen. På

vei ut av pandemien førte forstyrrelser i verdikjeder, samt energi- og råvaremarkedene, til at prisene på mange varer økte mye. Selv om disse sjokkene gradvis avtok, førte en svekkelse av den norske kronen til at prisene på importerte varer økte og marginpresset i varehandelen fortsatte. Til tross for at omsetningsveksten holdt seg oppe i mange bransjer i 2023, var dette i stor grad drevet av prisøkninger for å dekke inn økte innkjøpspriser og generell kostnadsvekst. Muligheten for å velte kostnadsøkninger over på sisteledet ble dessuten begrenset av sterk priskonkurranse i noen av bransjene, hvilket sammen med fall i de underliggende salgsvolumene bidro til å legge en demper på driftsmarginene i 2023.

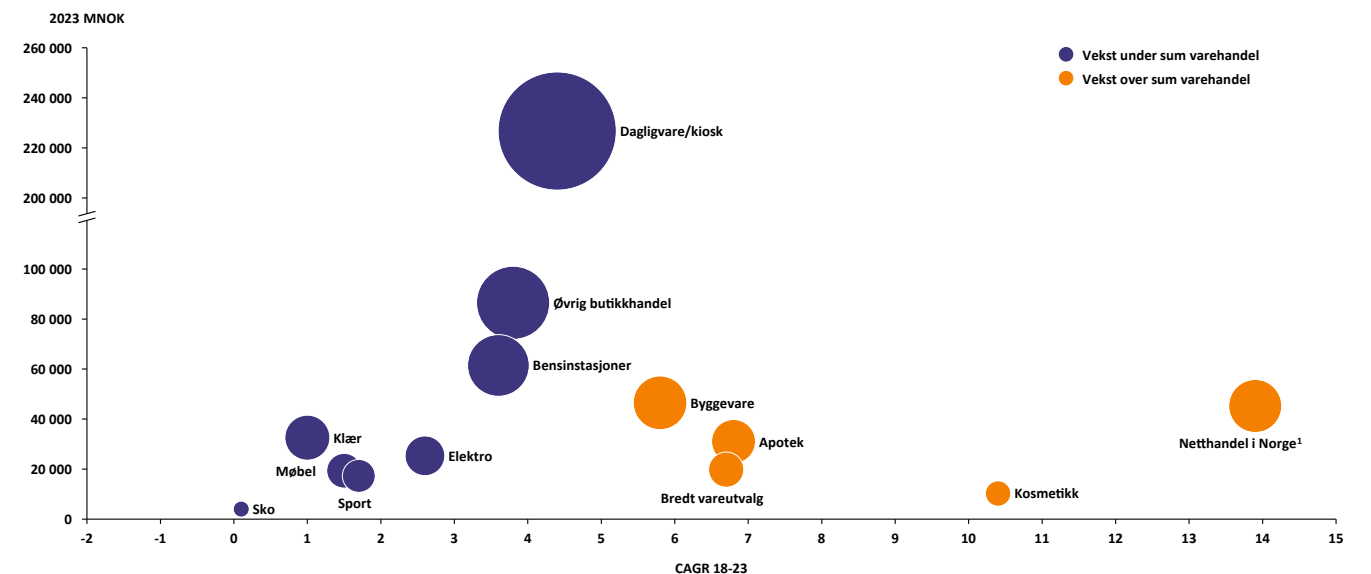
Utvikling og utsikter for 2024/25

Etter noen år med volumnedgang, økte detaljomsetningen uten motorkjøretøyer og bensin mer enn prisveksten i 2024 og veksten fortsetter i år. En klar bedring i kjøpekraften, drevet av høy lønnsvekst og fallende prisstigning, bidrar særlig til utviklingen. Samtidig tyder det meste på at rentetoppen er nådd og at Norges Bank kan senke styringsrenten noe i 2025.

Virke forventer at kapitalvarebransjene, som salg av byggevarer til privatkunder, elektronikk og møbler, får en etterlengtet opptur fra lave nivåer i 2025. Omsetningen av klær og sko forventes å fortsette å vokse, etter ha å ha gått

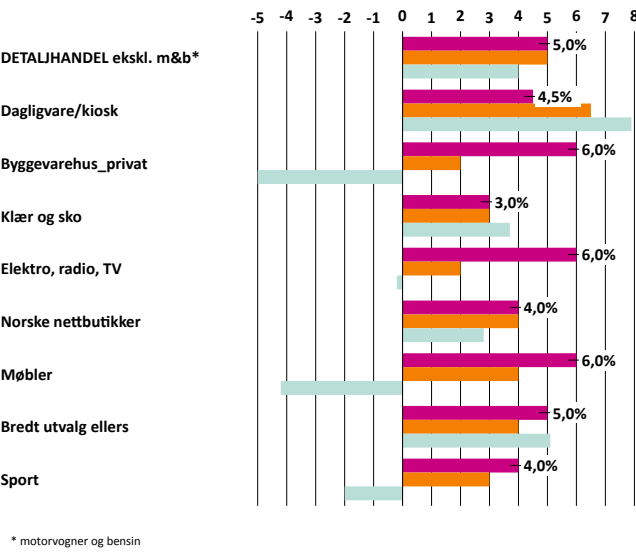


Figur 2: Omsetningsutvikling og driftsmargin for franchisebutikker (marginen er ikke justert for lønn eierne har tatt ut av virksomhetene gitt at de jobber i sin egen virksomhet). Kilde: Virkes Retaildatabase

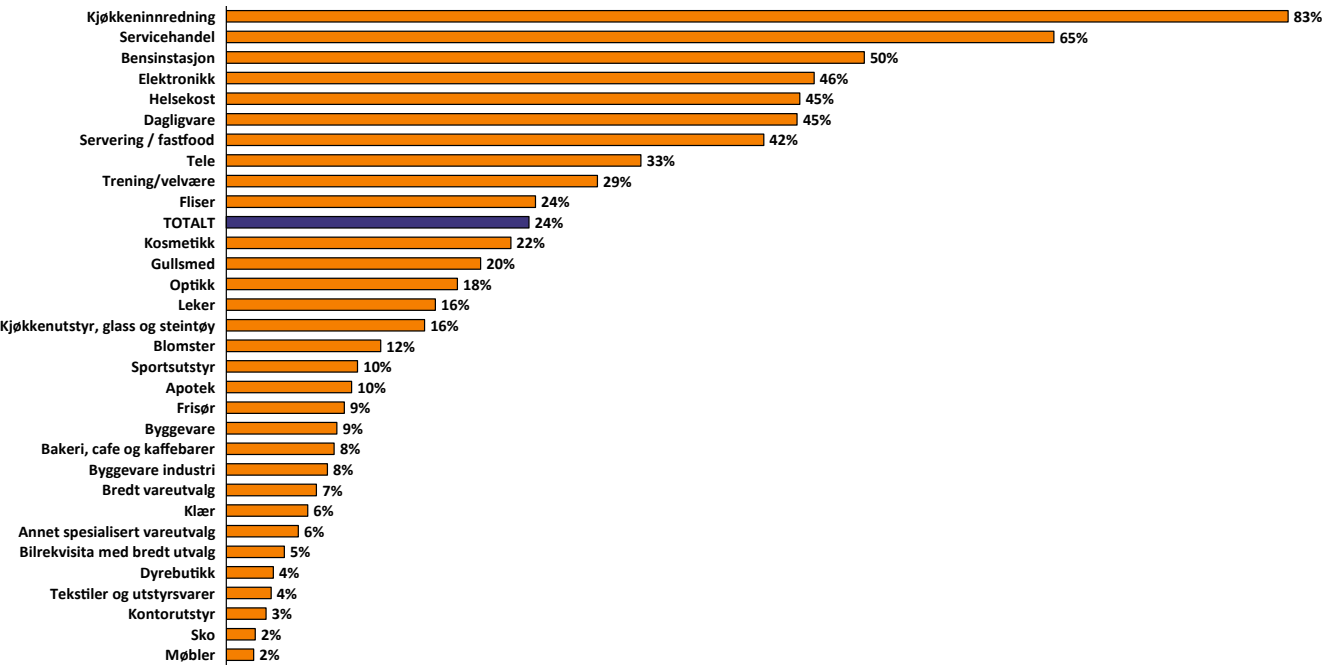


Figur 3: Markedsomsetning og vekst i de største bransjene i varehandelen (alle forretningsmodeller). Kilde: Virkes Retaildatabase og SSB

bedre enn på lenge de siste par årene. Også sportsforretningene og bredt vareutvalg («lavprisbutikker») øker veksten i 2025, hvor sistnevnte påvirkes av at etablerings-takten har kommet opp igjen. En bransje der det forventes lavere verdivekst er dagligvarehandelen, der denne dempes av avtagende pris- og kostnadsvekst. Etter en voldsom verdivekst i 2020/21, har de norske netthandelsbedriftene nesten beholdt andelen av salget de fikk under pandemien, noe vi forventer vil fortsette også i inneværende år.



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



Figur 5: Franchisegrad etter bransje. Kilde: Virkes Retaildatabase

Nøkkeltall i franchise

Betrakter man de forskjellige bransjene er franchisegraden, målt ved andel franchisebutikker per bransje, er denne klart høyest innen kjøkkeninnredning. 83 prosent av butikkene i bransjen er franchisebutikker. Faghandel har sett i forhold til de andre bransjene lav franchiseandel, men kjeder som Sigdal og Drømmekjøkkenet bidrar til å dra opp snittet. Etter kjøkkeninnredning følger servicehandel og bensinstasjon. Servicehandel inkluderer utsalgssteder som 7-eleven, Deli De Luca og Narvesen. I disse bransjene er godt over halvpartene av butikkene organisert som franchisebutikker. Bransjer hvor forretningsmodellen med franchise er lite utbredt er møbler, sko og kontorutstyr. Franchisegraden økte mest innen tele, leker og blomster. På den andre siden hadde graden av franchise størst nedgang innen fliser, kjøkkenutstyr, glass og steintøy og dyrebutikk. Det er ikke de store endringene i franchisegrad i noen av bransjene, men gjennomsnittlig franchisegrad økte fra 21 prosent i 2022 til 24 prosent i 2023, det sammen nivået som i 2021.

Bransjene som har hatt sterkest vekst i franchiseomsetning de siste årene er apotek, frisør og byggevare industri. Den sterke veksten for apotek skyldes en klar økning i antall franchiseapotek, og særlig for Vitus apotek. Omsetningen i frisørbransjen var svak under starten av pandemien, men har de seneste årene hatt en sterk vekst.

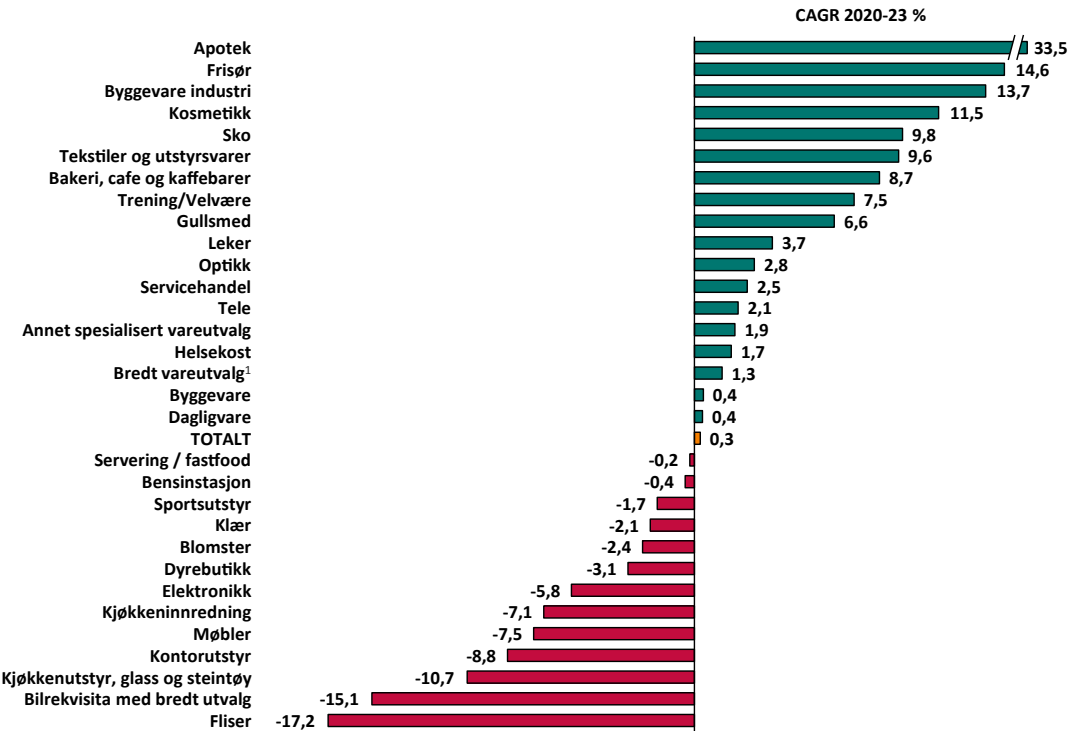
Det er 13 bransjer som har hatt negativ omsetningsutvikling i perioden 2020 til 2023. Nederst finner vi fliser, hvor omsetningen gikk markant ned i 2022, og har fortsatt videre ned i 2023. Dette er en liten bransje hvor små endringer har

stor innvirkning på veksten. Bilrekvisita med bredt utvalg og kjøkkenutstyr, glass og steintøy er to andre bransjer som også har hatt en negativ omsetningsutvikling over flere år. Samlet sett har franchiseomsetningen for alle bransjene hatt en svak vekst på 0,3 prosent i perioden 2020 til 2023.

Når vi ser på lønnsomhet, ser vi på driftsmarginen til bransjene. Denne er ikke justert for lønn eierne har tatt ut

av virksomhetene gitt at de jobber i sin egen virksomhet. Marginene var stort sett stabile frem til 2019. I 2020 gjorden den et kraftig byks, før den gikk noe ned i 2021. I 2022 og 2023 har vi sett at driftsmarginen igjen er tilbake på nivåer som før 2020.

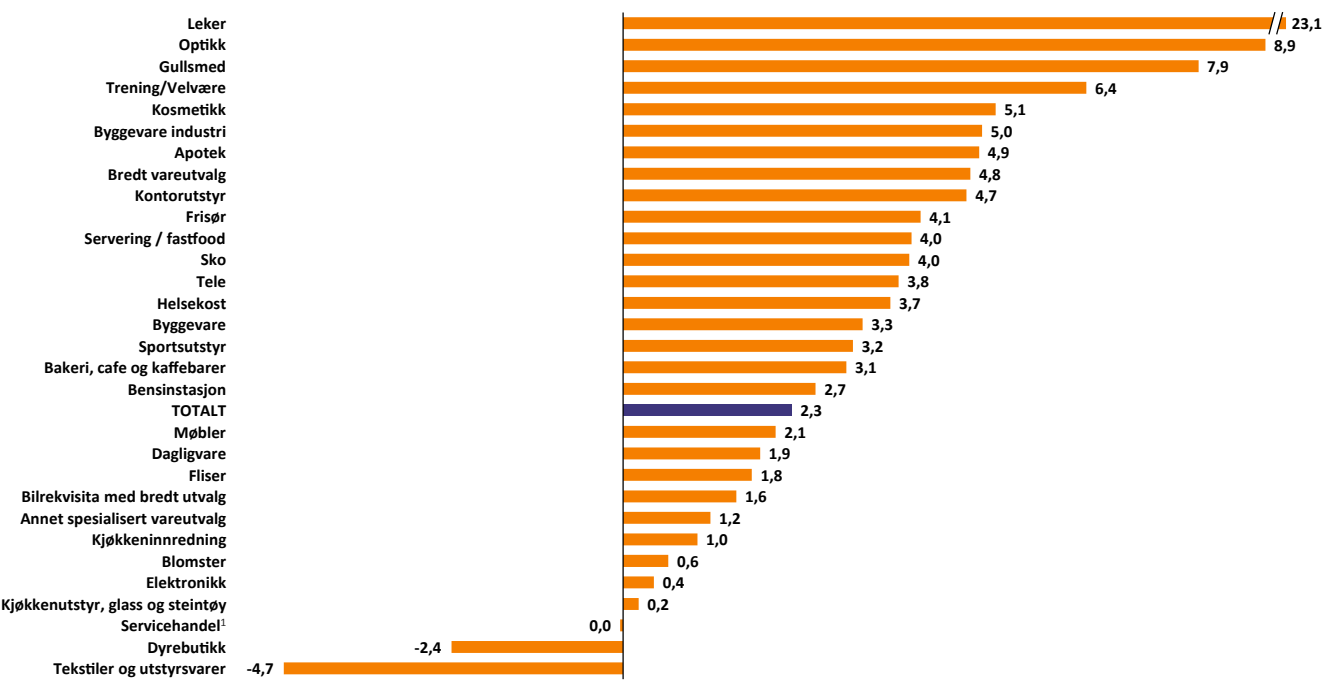
De mest lønnsomme bransjene er leker, optikk og gullsmed. Disse tre bransjene har over flere år vært gjengangere på



Figur 6: Gjennomsnittlig årlig vekst i omsetning (CAGR) for franchisebutikker etter bransje 2020-2023, prosent. Kilde: Virkes Retaildatabase.



toppen av marginlisten. Optikk er en bransje som kombinerer salg av produkter med en tjeneste, som også tidligere har vist seg å gi høye marginer over tid. Tekstiler og utstyrsvarer og dyrebutikk er de eneste bransjene med negativ marginutvikling fra 2022 til 2023. Begge disse bransjene har svært lav franchisegrad, og er utsatt for svingninger hos



Figur 7: Lønnsomhet (driftsmargin eks. eierlønn 2022-23) for franchisebutikker etter bransje, prosent. Kilde: Virkes Retaildatabase



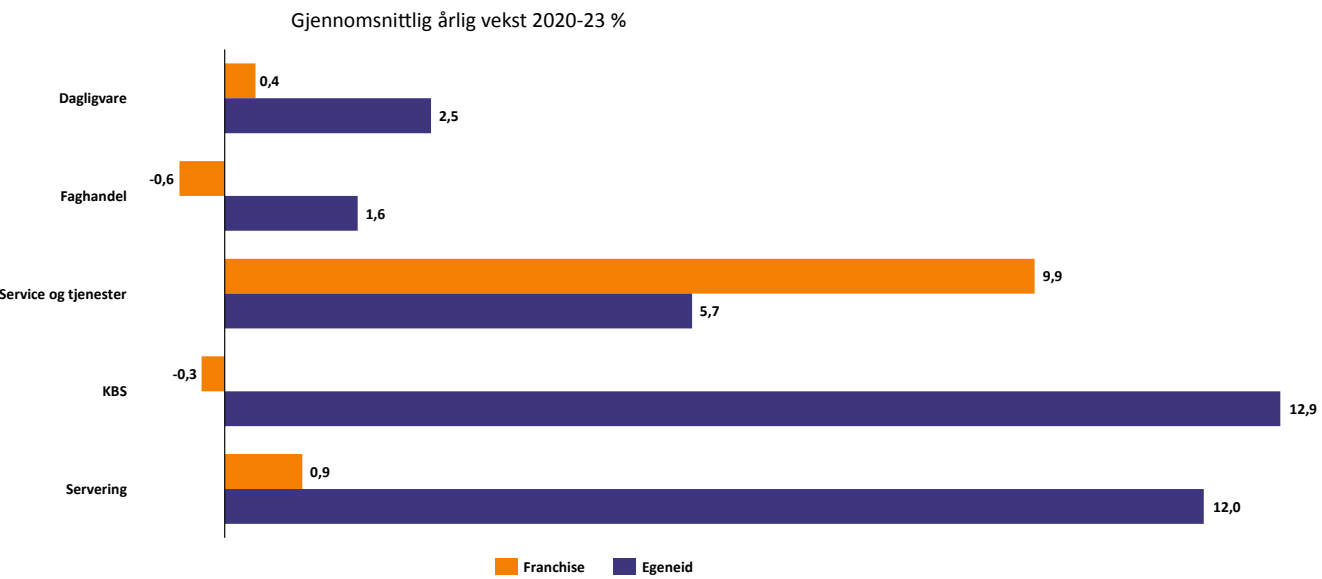
enkeltaktører innen bransjene. Franchiseomsetningen til dyrebutikker har hatt en nedgang de to siste årene etter at de hadde kraftig omsetningsvekst i pandemiårene 2020 og 2021. Samlet sett har utviklingen i marginen for alle bransjene vært på 2,3 prosent.

Egeneide enheter sammenlignet med franchise

Som nevnt innledningsvis 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.

Det er kun franchiseomsetningen innen service og tjenester som har vokst mer enn omsetningen i de egneide virksomhetene i perioden 2020-23. For franchise har det vært en vekst på 9,9 prosent, mens det for de egneide har vært en

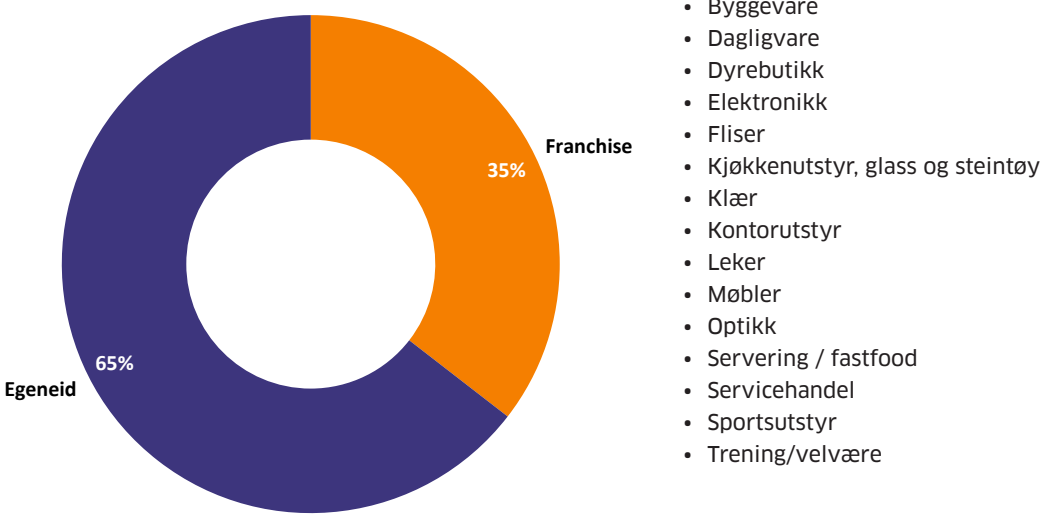
vekst på 5,7 prosent. For næringene dagligvare, faghandel, KBS og servering har omsetningsveksten innen de egneide virksomhetene vært større enn omsetningsveksten for franchise. Omsetningsnivåene til både bensinstasjoner og servicehandel, som utgjør KBS, var lave i 2020 men har siden tatt seg opp. Dette forklarer noe av den sterke veksten fra 2020 til 2023. Det samme gjelder næringen servering som også var nedstengt i deler av 2020, og dermed også hadde et lavere omsetningsnivå enn normalt.



Figur 8: Vekst i omsetning (CAGR 2020-23) for franchisebutikker og egneide enheter etter bransje, prosent. Kilde: Virkes Retaildatabase



I bransjer med både egneide enheter og franchise, har de egneide virksomhetene hatt den høyeste veksten i 20 av 31 bransjer i perioden 2020 til 2023. Dette er en trend vi har sett de siste årene, men det var færre av de egneide virksomhetene som hadde den høyeste veksten i 2023 sammenlignet med 2022.



Figur 9: Andel av bransjer med sterkest omsetningsvekst i 2020-23. Kilde: Virkes Retaindatabase.



Bransjene med sterkere vekst i den egneide omsetningen (2020-23) er:

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

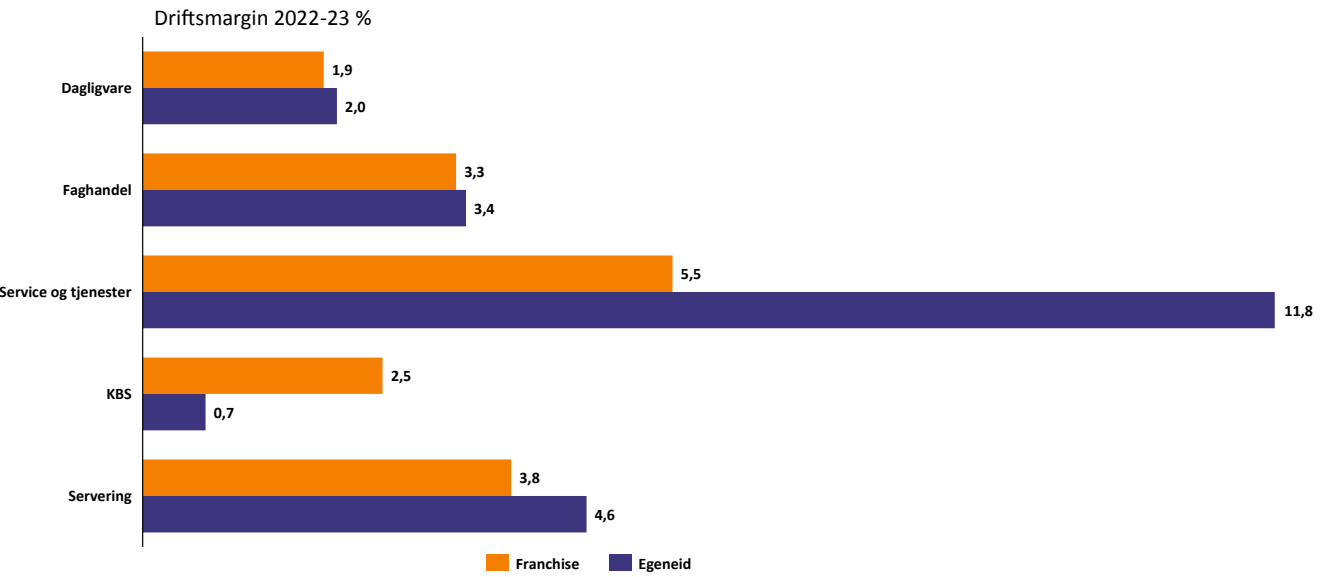
Bransjer der franchiseomsetningen har den sterkeste veksten (2020-23) er:

- Apotek
- Blomster
- Byggevare industri
- Frisør
- Gullsmed
- Helsekost
- Kjøkkeninnredning
- Kosmetikk
- Sko
- Tekstiler og utstyrsvarer
- Tele

Det kan være flere årsaker til vekstforskjellene mellom franchise og egneid. Noen kjeder kjøper opp franchise-

enheter, som vil bidra til en 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.

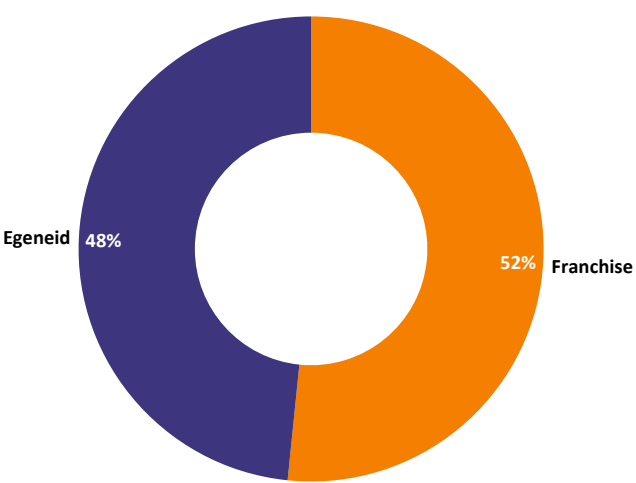
Dersom vi ser på lønnsomheten i de samme fem næringene viser bildet at franchisebutikkene er mer lønnsomme enn de egneide virksomhetene innen kun KBS. Det var minimal forskjell mellom franchise og egneide innen dagligvare og faghandel, mens forskjellen var betydelig større innen service og tjenester.



Figur 10: Lønnsomhet (driftsmargin eks eierlønn 2022-23) for franchisebutikker og egneide enheter etter bransje, prosent. Kilde: Virkes Retaildatabase



På et mer detaljert nivå ser vi at det er franchiseenhetene som har den høyeste lønnsomheten i 16 av de 31 underbransjene. Det har vært en trend over flere år at franchise har høyere lønnsomhet enn egneide, men i år er forskjellen mindre enn tidligere.



Figur 11: Andel av bransjer med høyest driftsmargin i 2022-23. Kilde: Virkes Retaildatabase.

Bransjer der franchiseenhetene har den høyeste lønnsomheten (2022-23) er:

- Apotek
- Bensinstasjon
- Byggevare
- Byggevare industri
- Dyrebutikk
- Frisør
- Gullsmed
- Helsekost
- Kjøkkenutstyr, glass og steintøy
- Kontorutstyr
- Kosmetikk
- Leker
- Optikk
- Servicehandel
- Sko
- Sportsutstyr

Bransjer der egneide enheter har den høyeste lønnsomheten (2022-23) er:

- Annet spesialisert vareutvalg
- Bakeri, café og kaffebarer
- Bilrekvisita med bredt utvalg
- Blomster
- Bredt vareutvalg
- Dagligvare
- Elektronikk
- Fliser
- Kjøkkeninnredning

- Klær
- Møbler
- Servering/fastfood
- Tekstiler og utstyrsvare
- Tele
- Trening/velvære

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 eiendomsmedling, 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 derfor 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 franchiseavtalene og butikklokasjon kunne spille en avgjørende rolle.

En fordel mindre franchisetakere kan ha sammenlignet med større egneide kjeder er nærhet til kunden. Kundene stiller stadig høyere krav til kunnskap og tilgjengelighet, og verdsetter gode tjenester og service.



Franny Award

Av Sven Hars og Solveig Kvam

Her er finalistene til årets Franny Award: – Vi har et usedvanlig sterkt finaleheat

Prisene i Franny Award, «Årets Franchisekjede» og «Årets Franchisetaker», skal deles ut for sjette gang under Franchisekonferansen 2.april.

Nå er finalistene endelig klare. Etter rekordmange nominasjoner har juryen for begge kategoriene jobbet seg gjennom de nominerte.

Finalistene til «Årets Franchisekjede»:

- EIE Eiendomsmegling
- Specsavers
- Norgeshus
- Sunkost

Finalistene til «Årets Franchisetaker»:

- Europris, Florø v/franchistaker Thomas Mikkelsen
- Kvik, Stavanger v/franchisetaker Frank Hauge
- Specsavers, Førde v/franchisetaker Anders Grønli
- Sunkost Herkules v/franchisetaker Hege Sofie Gulseth

Kriteriene for de to prisene er hva som gjør disse til gjeve priser innen franchising. Juryen vektlegger visse kriterier for hver av kategoriene.

Kriterier for «Årets franchisekjede»:

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

Kriterier for «Årets franchisetaker»:

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

Utviklingen av franchise i Norge

Franchisekonferansen arrangeres i regi av Franchise-Arkitekt, sammen med Norges Franchiseforening og Hovedorganisasjonen Virke.

- Vi har arrangert konferansen siden 2015, og det er den absolutt viktigste franchisebegivenheten i Norge, forteller juryleder og franchiserådgiver, Sven Hars.

De tre aktørene jobber målrettet mot at franchise som forretningsmodell skal utvikle seg i Norge, i tråd med europeiske retningslinjer (European Franchise Federation).

Et usedvanlig sterkt finaleheat

Juryen for årets priser har hatt mange nominasjoner å gå igjennom. Kriteriene bak gjør at juryen har jobbet seg systematisk gjennom de nominerte.



For «Årets Franchisetaker» har følgende jury gjennomgått de nominerte:

- Solveig Stormo Kvam, seniorrådgiver, Cappa AS - juryleder
- Sven Hars, styreleder Norges Franchiseforening
- Espen Iversen, Head of Conquest & Outbound, If Forsikringssenter
- Kashif Ahmad, sales manager larger accounts, Azets
- InsightHeidi Scheie, partner, Norscan Partners AS
- Morten Olimb, Head of Business Banking Online Advice i Nordea
- Trond Valø, Sales manager and Business Strategy Development, Virke

- Alle de fire kandidatene utmerker seg med fremragende lederskap og inspirerende teambygging. De følger kjedens konsept til punkt og prikke, samtidig som de bidrar til å styrke og videreutvikle konseptets konkurransefortrinn, forteller juryleder og seniorrådgiver i Cappa AS, Solveig Kvam og legger til;

- Med et sterkt kundefokus og solid økonomisk vekst, både på topp- og bunnlinje, har de virkelig vist hva som skal til for å lykkes. Vi gleder oss til å kåre en verdig vinner den 2. april. Vi har et usedvanlig sterkt finaleheat – dette blir en tøff avgjørelse.



For «Årets Franchisekjede» har følgende jury gjennomgått de nominerte:

- Sven Hars, styreleder Norges Franchiseforening, juryleder
- Nina Kleppe, Specsavers, styremedlem Norges Franchiseforening
- Endre Storløkken, advokatfirmaet SGB
- Erik Fagerlid, konsulent
- Fredrik Vegsgaard, Cappa
- Marianne Bjarstad, Bransjesdirektør, Virke
- Jakob Matthiasen – Azets

- De nominerte kjedene er fire sterke aktører i hver sin bransje. Vi skal nå bruke god tid på å vurdere kandidatene mot hverandre. Dette inkluderer blant annet intervju med tilfeldig utvalgte franchisetakere. Det er jo den mest spennende delen av vurderingen, forteller juryleder Sven Hars.

Prisutdelingen av «Årets Franchisekjede» og «Årets Franchisetaker» vil foregå under Franchisekonferansen 2025, 2.april hos Hovedorganisasjonen Virke.



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.