



SÅDAN

bliver du franchisetager

Af Martin Mendelsohn

SÅDAN
bliver du franchisetager



Your Gateway To Europe

We create partnerships to build long-lasting relationships with our customers

Oversat og bearbejdet fra Dr. Martin Mendelsohns bog *“How to Buy a Franchise”*

3. udgave - Oplag 5.000

Udgivet af: PS4 - Franchisepartner - www.franchisepartner.dk

Oversat af Signe Nymann Eriksen

Bearbejdet af Bo Zoffmann

Annoncesalg: PS4 - Franchisepartner

Grafisk Produktion: GrafiCom ApS

Trykning: Tryk Team Svendborg A/S

Hvad skal der til for at blive virksomhedsejer?

Få gode råd til franchising i Jyske Bank



Overvejer du at blive virksomhedsejer ved at købe dig ind i en franchise? Eller skal din virksomhed vokse, ved at andre bliver franchisetager hos dig? I Jyske Bank på Kongens Nytorv får du en erhvervsrådgiver, der har lang erfaring med begge sider af franchising.

Snak franchising med Jyske Bank – du får:

- En personlig rådgiver, der forstår både rollen som franchisegiver og franchisetager
- En sparringspartner, der tænker langsigtet sammen med dig
- En proaktiv bank, der tager initiativ, når der opstår nye muligheder
- Adgang til økonomiske specialister efter behov
- Rådgivning der tager højde for samspillet mellem din virksomheds økonomi og din private økonomi

Kontakt os og få et uforpligtende møde: Ring på tlf. 89 89 59 00 eller skriv på kongensnytorv.erhverv@jyskebank.dk

INDHOLD

Forord	7
Vær din egen chef	8
Forklaring af franchising konceptet	11
Fordelene ved at købe en franchise frem for at starte egen virksomhed	13
Sådan finder du den rigtige franchisegiver	17
Vurdering af de mulige franchise	23
Hvad vil det koste?	27
Fremskaffelsen af pengene	31
Franchisekontrakten	40
Endelig opstart	46
Fremtiden	47
Forretningsplan	50
<i>Appendiks 1</i>	
Yderligere læsning	55
<i>Appendiks 2</i>	
Franchise Danmarks etiske regler	56
<i>Appendiks 3</i>	
Franchisetagere kan også forsikre sig mod arbejdsløshed	60
<i>Appendiks 4</i>	
Franchise Danmark	62
<i>Appendiks 5</i>	
Relevante adresser	63



Kom godt fra start med LETT

Vi rådgiver om alle juridiske aspekter af franchiseforhold, og vi har omfattende erfaring med at udforme franchisekontrakter.

Kontakt os for en uformel drøftelse af, hvordan vi kan hjælpe dig i relation til franchising.



Torkil Høg
Partner

+45 33 34 00 09
tho@lett.dk



Ulrik Bangsbo Hansen
Partner

+45 33 34 00 08
ubh@lett.dk



Claes Wildfang
Partner

+45 33 34 08 14
cwi@lett.dk

Forord

Vi har i de mange år, vi har arbejdet med franchising - herunder med rekruttering af franchisetagere - ment, at der manglede noget skriftligt materiale, som kommende franchisetagere kunne læse for at forberede sig på de mange spørgsmål og krav, som franchisegivere vil stille i løbet af en rekrutteringsproces. Martin Mendelsohn har skrevet sådan en bog, som hedder "How to Buy a Franchise", eller som den kom til at hedde på dansk "Sådan bliver du franchisetager". Bogen er egentlig en oversættelse af Martins bog, men den er bearbejdet til det danske marked, således den er helt relevant for enhver som overvejer at blive franchisetager. Bogen giver en kvik og let indføring i, hvad det vil sige at være franchisetager. Det er vigtig information at være i besiddelse af, inden det besluttet at indgå i et franchisesystem. Bogen gennemgår mange forhold, bl.a. det forhold, som etableres mellem franchisetager og franchisegiver. Når dette forhold er godt, skabes der forretninger, som er stærke, innovative, overordentligt profitable og endeligt sjove at være del af. Når forholdet er anstrengt og præget af mistillid og egoisme, bliver virksomhederne svage, uprofitable, ufleksible og sidst men ikke mindst - meget trættende at arbejde i. Vi vil god franchising, og det er hvad vi gerne vil udbrede kendskabet til.

Det fremgår flere steder, at franchisetagere skal indstille sig på at arbejde hårdt, og at pengene ikke bliver tjent let. Det er i høj grad også erfaringerne fra franchisesystemer i Danmark, og når vi skal arbejde hårdt, er det vigtigt, at det samtidig er sjovt og profitabelt. Det er derfor vigtigt at beslutte, om du som selvstændig vil acceptere, at du ikke selv kan træffe alle beslutninger, at ikke alle reklamekampagner vil være optimale for netop din forretning, at du vil blive kontrolleret og assisteret, at beslutninger, som du oprindelig var modstander af, viser sig at være dårlige, og at de muligvis koster dig nogle penge, og endelig at du skal dele dine erfaringer og ideer med andre. Hvis du allerede nu kan sige, at det vil du ikke deltage i, så kan du lige så godt lægge denne bog fra dig nu. Franchisetagere har ikke samme frihedsgrader som helt selvstændige erhvervsdrivende har, og det er nødvendigt at erkende, at fordelene ved at være en del af et system overstiger generne ved at have en begrænset frihed.

Sluttelig vil vi gerne benytte lejligheden til at takke Martin Mendelsohn, fordi vi har fået lov til at oversætte bogen, og i øvrigt for den støtte, som Martin har ydet i arbejdet med international franchising.

Vær din egen chef

Da denne bog omhandler fremgangsmåden ved køb af en franchise, vil alle, der vælger at forfølge denne retning, ende med at have grundlagt sin egen forretning. Det første du derfor bør overveje er, om du er i stand til at påtage dig en lederrolle og om du vil kunne arbejde som selvstændig.

Der eksisterer forskellige strukturer herfor, hvoraf de mest velkendte er:

Enkeltmandsvirksomheden: Her opstarter en person virksomheden på egen hånd, ejer alle aktiver, risikerer sin kapital - herunder sine personlige aktiver som bil og bolig - og tjener hele profitten eller lider hele tabet.

Interessentskabet: Her opstarter to eller flere personer eller virksomheder sammen og deler aktiverne, de risikerer deres samlede kapital og alle deres aktiver, og de deler profitten og/eller tabet. Nogle gange indledes interessentskaber mellem den person, der ønsker at arbejde i virksomheden, og en investor, der kan fremskaffe kapitalen. I sådanne tilfælde vil den ikke-aktive investor kunne begrænse sit ansvar ved en selskabskonstruktion eller via et kommanditselskab.

Selskabet med begrænset ansvar: (aktie-, anpartsselskab eller iværksætterselskab) Her danner de involverede parter et selskab med begrænset hæftelse. I teorien er ejerne (aktionærerne eller anpartshaverne) beskyttet mod et personligt erstatningsansvar i forhold til virksomhedens gæld og forpligtelser. I realiteten vil banker eller andre finansielle udbydere kræve sikkerhed og personlig garanti fra aktionærerne. Udlejere vil kræve personlig garanti, og leverandører kan også efterspørge en garanti - i det mindste indtil en række betalinger over en given periode er indbetalt rettidigt. Hovedaktionærerne underlægger således en række personlige forpligtelser, som de kan drages til ansvar for.

I valget af den mest hensigtsmæssige virksomhedsstruktur er det fornuftigt at søge professionel rådgivning. Mange af dem, der etablerer nye virksomheder (ikke-franchise virksomheder) gennemgår en række klassiske problemer. Et betydningsfuldt antal går konkurs inden for de første to års levetid og endnu flere inden for de første fem år. Risikoen for at blive en del af denne triste statistik kan reduceres ved at anerkende årsagerne til fiasko og ved at søge rådgivning. Franchising er en anerkendt måde, hvorpå disse risici kan reduceres. Dette sker, fordi der gennem franchising netop kan gives den viden og erfaring, som en nystartet erhvervsdrivende ofte mangler.

For at afdække, om en franchise vil være rigtig for dig, er det nødvendigt at forestille sig, hvordan forholdene ser ud uden franchising.

Ved etableringen af en ny virksomhed har den nystartede erhvervsdrivende utvivlsomt

udviklet en ny forretningsidé, som enten er baseret på tidligere erfaringer og færdigheder eller som er et forsøg på at realisere en drøm.

Ved etableringen af virksomheden er der behov for startkapital til de investeringer, som er nødvendige for at åbne virksomheden. Der er endvidere behov for en vis driftskapital til at dække behovet for likviditet, indtil virksomhedens drift frembringer et positivt cash flow, som på sigt vil sikre virksomhedens lønsomhed. Disse behov udgør den første forhindring og kan benævnes ”den risikable udviklingsperiode”. Der sker mange fejl i denne periode, da den nystartede erhvervsdrivendes finansielle ressourcer slipper op, inden problemerne når at blive løst. Andre, der klarer sig igennem perioden, er ikke i stand til at fastholde likviditeten, indtil virksomheden bliver tilstrækkelig rentabel. En let konjunkturedgang på markedet eller uventede angreb fra konkurrenter kan her afgøre forskellen.

Inden du starter med at overveje de mange udfordringer, der er forbundet med at etablere din egen virksomhed, bør du først se dig selv i spejlet og gennemgå nedenstående checkliste:

1. Er du fordomsfri og besidder du evnen til at være fleksibel ved håndtering af udfordringer?
2. Er du sund og rask?
3. Kan du leve med risikoen, ansvaret, presset fra familien og det stress, som følger med?
4. Kan du leve med ikke at modtage en månedlig lønseddel, indtil der frembringes et overskud?
5. Besidder du de nødvendige færdigheder og den rette indstilling? Kan du f.eks. sælge? Har du ledererfaring, og har du evnerne til at betjene kunder og leverandører?
6. Vil du ærligt indrømme, hvis du ikke egner dig som chef til trods for store drømme og høje ambitioner?

Der er mange aspekter, som du skal evne at håndtere. Disse vil indbefatte følgende (ikke i den givne rækkefølge):

1. Ledelse af virksomheden
2. Eventuel udvælgelse af lokaler/beliggenhed
3. Indretning af lokalerne
4. Det finansielle set-up af virksomheden
5. Valg af leverandør og logistik
6. Skabelsen af produkt- og servicesortimentet
7. Kalkulation af salgspriserne
8. Udarbejdelse af budget og cash flow prognoser
9. Udarbejdelse og analyse af de interne regnskaber
10. Etablering af et regnskabssystem, der kan håndtere moms, lønninger, a-skat o.s.v.
11. Ekspedition af mobilepay, online bank og kreditkort
12. Opkrævning af gæld

13. Udvælgelse af rådgivere:
 - advokater
 - revisorer
 - konsulenter – inden for dette område er mundtlige anbefalinger at foretrække, men enkelte vil besidde specialiseret viden og erfaring, som er nyttig at trække på.
14. Indhente finansiell assistance og udarbejdelse af forretningsplaner
15. Valg af navn og beskyttelse af dette navn samt øvrig ejendomsret
16. Finde frem til, hvor meget den fremtidige virksomhed har råd til at betale i leje og andre faste udgifter
17. Planlægge og eksekvere marketing og reklame
18. Skaffe relevant viden om f.eks. virksomhedslovgivning, herunder især ansættelseslovgivning.

Det faktum, at det er de færreste, som har viden og ekspertise til at klare alle de ovenstående opgaver, og at franchisegiver netop hjælper den nystartede erhvervsdrivende med at se realiteterne i øjnene og hjælper ham, hvor han mangler viden, er den største årsag til, at franchising er så succesfuld.

Forklaring af franchise konceptet

Franchising er mest udbredt inden for detailbranchen, men det er afgjort ikke kun inden for detailbranchen, at franchising er succesfuld. Denne beskrivelse kan nu og da give det indtryk, at det blot gælder for detailvirksomheder, hvilket bestemt ikke er tilsigtet. Mange af udfordringerne er de helt samme uanset branche og virksomhedstype.

Franchising er en metode til markedsføring af varer og tjenester, hvor franchisegiverens evner, erfaring, systemer og ejendomsret blandes med en franchisetagers arbejdskraft, ressourcer og iværksætterevner.

Franchising i sin nuværende form har eksisteret i størstedelen af det sidste århundrede. Konceptet blev udviklet, fordi erhvervsdrivende søgte svaret på en række problemer. De havde udviklet en succesfuld forretning, som de ønskede at udvide mere, end deres kapitalressourcer tillod dem. I mange af de tidligste franchisesystemer udbredtes metoden gennem venner eller forretningens kunder, der forespurgte franchisegiveren, om han ville lære dem at drive en lignende virksomhed.

Disse erhvervsdrivende, der kan betegnes som de tidligste pionerer inden for franchising i 1940'erne og 1950'erne i USA, anerkendte den mulighed, de var stillet overfor. De gik med til at lade franchisetagerne bruge deres navn og videregav mod betaling og en række særlige vilkår deres forretningshemmeligheder.

Ud fra dette simple koncept har franchising udviklet sig til et globalt fænomen, der nu eksisterer i 140 lande.

Franchising indbefatter ikke blot, at andre får mulighed for at drage fordel af en allerede bevist succes. Der er en række yderligere faktorer, som bør tages i betragtning.

Mange franchisetagere har ikke erfaring med at drive en virksomhed, og de ved derfor ikke, hvordan de skal drive en af franchisegivers virksomheder. De kender ikke engang til de grundlæggende principper for at starte en virksomhed, herunder at finde lokaler og forhandle lejen – hvor skal det ligge, hvor meget skal der anvendes, og hvad er en fornuftig pris?

Det er derfor nødvendigt, at en franchisegiver rekrutterer de franchisetagere, der er egnede til hans særlige virksomhed, hjælper dem i gang med virksomheden og ser efter dem, når de er etablerede franchisetagere.

Forestil dig den type forretning, der appellerer til dig – hvad behøver du for at kunne drive en sådan forretning?

Dette bringer os frem til en af de mange teknikker, som en franchisegiver må udvikle for at kunne skaffe sine franchisetagere og etablere og fastholde dem i systemet. Franchisegiveren er nødsaget til at gennemgå følgende:

1. Etablere udvælgelses-procedurer for franchisetagerne

2. Oplære franchisetageren i at drive forretningen (se kapitel 1 for listen over de områder, som en franchisetager skal have viden om, for at kunne etablere og drive en forretning)
3. Give vedvarende støtte og stille en række serviceydelser til rådighed.

I kapitel 3 gennemgås disse områder mere detaljeret. Ligesom franchisegivere skal udvise forsigtighed i udvælgelsen af deres franchisetagere, så gælder dette også i det omvendte tilfælde. Som en mulig franchisetager er du ligeledes nødsaget til at være påpasselig i dit valg af franchisegiver.

Vi ser således, at franchising - på trods af dets simple kernekoncept - kræver en betydelig infrastruktur for at fungere. Målet er at knytte en person til virksomheden, som ikke har nogen som helst erfaring med at drive en sådan virksomhed, gøre dem i stand til at drive virksomheden lige så godt eller bedre end den virksomhed som franchisegiveren selv driver, stille hjælp og assistance til rådighed og på denne måde hjælpe franchisetageren til at opnå succes.

En franchisetager må derfor acceptere, at der er indbygget kontrol i systemet, som følger med de mange fordele. Denne kontrol skal afdække, om franchisetageren driver sin forretning ud fra den fremgangsmåde, som franchisegiveren fremlægger. Dette er nødvendigt for at beskytte logo og forretningsnavn (mærket) og for at sikre, at kunderne opnår et ensartet serviceniveau, som gradvist er blevet forbundet med virksomheden, uanset hos hvilken franchisetager kunderne vælger at handle. Hvis du ikke kan acceptere at blive pålagt denne form for kontrol i din drift af virksomheden, er franchising ikke noget for dig.

Fordelene ved at købe en franchise frem for at åbne egen virksomhed

I kapitel 1 har vi diskuteret nogle af de problemer, en nystartet franchisetager konfronteres med. Der er en stor risiko forbundet med udviklingen af en ny virksomhed, og det er derfor relevant at finde måder, hvorpå denne kan minimeres. Det er vanskeligt at finde og betale for den rette rådgivning. Den høje risiko sammenholdt med, at banker og andre finansieringskilder stiller krav om sikkerhed, kan ikke kun medføre tab af virksomheden, men kan også føre til økonomisk ruin, herunder tab af den private bolig. Dette skal ikke forstås på den måde, at ingen nystartede virksomheder kan opnå succes. Der findes mange solstrålehistorier, men desværre er de i undertal.

I overvejselsen om etablering af virksomhed er det derfor nødvendigt at erkende sin egen manglende viden og erfaring samt de begrænsede økonomiske ressourcer. I forfølgelsen af en livsdrøm er det vigtigt at anerkende risikoen forbundet hermed, således at drømmen ikke ender som et mareridt.

Inden vi gennemgår fordelene ved franchising, skal det påpeges, at der er en ulempe boende i franchise-modellen, som ikke optræder i andre virksomheder. Ulempen er franchisegiveren. Du vil få tilladelse til at bruge hans navn og forretningsmetoder, men inden for kontrollerede omgivelser. Du vil blive opkrævet en pris for at benytte franchisesystemet, hvilket eventuelt vil få dig til at spekulere på, om servicen er så god og pålidelig, som der gives udtryk for. Har franchisegiver de økonomiske ressourcer, som det kræver for at finansiere virksomheden? Eftersom din drift af virksomheden kontrolleres, hvad vil der da ske, hvis franchisegiveren laver en række fejl, og hvordan beskytter du i det hele taget dig selv?

Det er derfor afgørende, at du føler dig overbevist om franchisegivers evner, og at du mener I vil kunne oparbejde et positivt samarbejde.

Vi vil behandle dette aspekt mere detaljeret i kapitel 5.

Nogle ville fremføre: "Når franchising er et så succesfuldt og udbredt koncept, som det er tilfældet, må der også være en lang række fordele ved at være en del af "klubben" og ved at udnytte de mange muligheder."

Dette er naturligvis et fornuftigt ræsonnement, og ulemperne gennemgås her, fordi de er vigtige at anerkende. Det er nemlig nemmere at undgå de potentielle problemer, der kan opstå, hvis de på forhånd anerkendes og eventuelt drøftes.

Hvis du har betænkeligheder ved en given franchisegiver, er det vigtigt at få afklaret, hvor det kan gå galt. Hvis der er tale om en ny franchise, der endnu ikke er veletableret på

markedet, er det nødvendigt at undersøge grundigt, hvor godt franchisegiveren har pilot-testet og udviklet sit forretningskoncept.

Det er ifølge de franchise-etiske regler et krav, at franchisegiver selv etablerer og driver et antal enheder. På denne måde sikres det, at virksomheden har det forretningsmæssige grundlag for at kunne overleve. Igennem pilotfasen skal franchisegiveren lære af sine fejltagelser og sørge for at tilpasse forretnings-konceptet, så disse fejl ikke gentages. Hvis du ikke mener, dette er sket, bør du forkaste tilbuddet. Desværre er mange franchise-tagere så forblændet af forretnings-ideen og tanken om de mange penge, de kan komme til at tjene, at de er uforsigtige og springer til (ofte på trods af advarsel), selv om de burde springe fra.

Hvis der er tale om en etableret franchise, forholder det sig noget nemmere, da du vil kunne tale med allerede eksisterende franchisetagere om franchisegiverens kunnen. Det er her vigtigt, at du er realistisk i din bedømmelse af kommentarerne. Nogle gange kan en svær overgangsperiode, som gennemlevs af mange virksomheder, eller personlige sammenstød mellem franchisetageren og franchisegiverens supportmedarbejdere føre til et misvisende indtryk. Det kan skyldes, at det ofte er svært at rekruttere franchisetagere især i begyndelsen, hvor de ikke har erfaring med at foretage disse udvælgelser, og hvor franchisesystemet er ukendt.

Du bør være tryk ved, at din franchisegiver har tilstrækkeligt med økonomiske ressourcer til at opretholde og udvikle franchisesystemet. Om dette er tilfældet vil kræve en professionel rådgivers vurdering.

Der er betydelige fordele forbundet med at deltage i et franchisesystem, som du ikke vil nyde godt af i en ikke-franchise virksomhed. Lad os tage disse i betragtning:

1. Franchisegiveren udvikler et "brand", som franchisegiver og franchisetager drager fordel af. Jo mere systemet vokser og mærkerne udbredes, des flere fordele tilfalder franchisetageren.
2. Franchisegiveren oplærer franchisetageren (og hvis passende hans medarbejderstab) i at drive virksomheden. Træningen er fokuseret på de elementer der er i at drive den pågældende virksomhed. Lige fra det helt praktiske/operationelle til ledelse af virksomheden.
3. Den enkelte franchisetager skal som minimum klare sig lige så godt, som en gennemsnitligt franchisetager klarer sig i systemet. Hvis du besidder de rette evner og den rigtige energi, kan du imidlertid udrette meget mere. Der er mange, der har startet ud som franchisetager og siden har sluttet sig til franchisegiverens team eller etableret sit eget franchisesystem inden for et helt nyt forretningsområde. Deres erfaringer som franchisetagere har således hjulpet dem til større præstationer.
4. Franchisegiverens erfaringer bør hjælpe franchisetageren til at bruge sine finansielle ressourcer optimalt i den indledende fase.



Bliv købmand i 7-Eleven

Læs mere på 7-Eleven.dk og
kontakt vores samarbejdspartner
GML HR, Rikke Kejser på rk@gml-hr.dk



- Erfaringerne er kommet ved at anvende viden fra udviklingsfasen samt ved brugen af netværkets samlede erfaringer.
5. Franchisegiveren vil stille en række tjenester til rådighed, som udstyrer franchisetageren med den fornødne information, rådgivning, viden og erfaring, som identificeredes i kapitel 1.
 6. Franchisetageren får glæde af systemets samlede ressourcer, hvilket betyder: - en mere effektiv udførelse af reklame og salg fremmende aktiviteter - at netværket kan udnytte franchisekonceptets samlede købekraft. Store virksomheder har bedre indkøbsmuligheder og kan derfor opnå lavere priser og bedre leveringsaftaler, end en enkelt virksomhed kan.
 7. De fleste franchisegivere yder vedvarende støtte fra deres support-team, der er specialiseret i driften af systemet, og som har den rette viden og erfaring. Eksempler herpå er interne driftskonsulenter, som har indgående driftserfaring, og som kan assistere franchisetageren i at optimere sin virksomhed.
 8. Et konkurrerende marked mellem banker om at levere finansieringen til franchisetagere, der er langt bedre end de traditionelle lån med selvskyldnerkaution, som ikke-franchisetagerne optager ved etableringen af en virksomhed (se kapitel 7).
 9. En franchisetager bør i det hele taget modtage en masse assistance og fordele til en økonomisk fordelagtig pris, som ingen anden erhvervsdrivende vil kunne opnå.

Ud fra disse mange fordele vil du måske mene, at du nu kun behøver at underskrive kontrakten for at opnå rigdom, der overstiger dine drømme.

Denne antagelse er helt forkert! Det er rigtig nok bevist, at franchising er en effektiv måde at reducere risikoen ved etableringen af en virksomhed, men fremgangsmåden eliminerer bestemt ikke hele risikoen, og den er ingen garanti for succes. Du er nødt til at arbejde hårdt, for at din franchise bliver en succes. I arbejdet mod succes vil du skulle foretage vurderinger og skøn, som kan vise sig at være forkerte.

Et godt eksempel er ansættelse af de rigtige medarbejdere, som altid er en udfordring, og som kan være kilden til store økonomiske tab. Et godt gennemprøvet og testet system, en god franchisegiver og en hårdtarbejdende franchisetager er imidlertid en god begyndelse.

Sådan finder du den rigtige franchisegiver

Vi har allerede diskuteret, hvad en franchise er, men der findes også andre former for erhvervsmæssig aktivitet, som ikke er franchising, men som ofte beskrives som værende franchising. Det er meget vigtigt at anerkende, hvad der ikke er franchising. Det er svært, da det ikke kun er dem, som ønsker at misbruge navnet, der bruger termen franchising, men også reportere i medierne og forretningsfolk bruger ofte navnet uden at være sikker på betegnelsen.

Vi vil her gennemgå nogle af advarselssignalerne.

1. Distributionssystemer, som ikke er franchising.

Der er mange distributionssystemer, som ikke er franchising, og i mange varianter. Der udbydes lovlige distributionssystemer, men de systemer, som er tvivlsomme, er de, der hentyder til eller beskriver tilbuddet som værende franchising uden i virkeligheden at være det. Systemerne tilbyder territoriale enerettigheder til forhandling af et produkt for en betydelig investering.

Produktet er ofte helt ukendt, og det er ikke særlig sandsynligt, at der er en efterspørgsel eller et marked for produktet. Det forudsættes, at der ved opstarten skal investeres i en dyr lagerbeholdning. Herefter er leverandørerne kun interesserede i at tvinge forhandleren til at købe endnu flere produkter.

Vær aldrig den første i et foretagende, der indeholder sådanne elementer. Hvis du bliver fristet af tilbuddet, spørg da altid efter en liste over alle forhandlerne med kontakt- adresser og telefonnumre. Herved kan du selv tilfældigt udvælge navne fra listen og tale med så mange som muligt om deres oplevelser. Lad ikke leverandørerne udvælge navnene for dig. Vær sikker på, at du kommer til at tale med forhandlere, der har arbejdet inden for systemet i en længerevarende periode - minimum et til to år. Hvis der ikke er nogle, bør det undre dig. Det kan skyldes, at systemet lige er startet op, og du risikerer derved at blive et tidligt "offer", eller måske hænger det sammen med, at ingen er blevet inden for systemet, fordi det reelt er et dårligt tilbud.

2. Pyramidesalg, hvor marketing foregår via netværk

Pyramidesalg er ikke franchising, men forveksles ofte bevidst hermed.

Salgsmetoderne bygger på et grådigt instinkt, som vækkes hos mange mennesker, når de tror, de kan opnå let tjente penge. Metoderne involverer ofte præsentationsmøder, hvor succesfulde deltagere fortæller om de mange penge, de har "tjent" inden for en kort tidsperiode. Problemet ved disse projekter er, at de få medlemmer, som kommer ind i starten, tjener deres penge på bekostning af de medlemmer, der optages senere, som derfor med en vis sandsynlighed taber deres penge. Et andet karakteristisk træk ved disse møder er, at de deltagende anmodes om at underskrive kontrakten med det samme. Det

er ikke tilladt at bringe kontrakten eller andet materiale med sig hjem for nærmere overvejelse. Uden den euforiske stemning til møderne og med rådgivning udefra er det nemlig ikke særlig sandsynligt, at der er nogen, der vil lade sig hverve. Pyramidesalget involverer forhandling af produkter på forskellige niveauer (heraf beskrivelsen). De, der introducerer nye forhandlere, modtager en del af det gebyr, som de nye forhandlere betaler.

Det system, som skabes, kan have mange niveauer mellem producenten eller stifteren og forbrugeren – jo flere niveauer der er, des mere ”fløde kan der skimmes”.

Målet er at skabe en salgsstyrke, der vil sælge produkter fra dør til dør eller til pårørende, venner og kollegaer. I praksis er det svært at få solgt produkterne.

Priserne er normalt sat urealistisk højt, og der eksisterer muligvis slet ikke noget marked for produkterne.

Salget af de rettigheder, som kræves for at blive forhandler, er langt mere indbringende end salget af selve produkterne, så alle i systemet sigter derfor efter at sælge rettigheder frem for selve produktet.

Bortset fra den betaling, der udstedes ved rekruttering, er der også andre indtjeningsmuligheder såsom fortjeneste og kommission for salg af produktet.

Det skal bemærkes, at der er seriøse og velfungerende salgssystemer, der ofte betegnes network marketing eller multi level marketing. Problemet er, at betegnelserne anvendes i flæng, og det er nødvendigt at undersøge det enkelte system nøje for at afgøre, om der er tale om et ulovligt pyramidesalgssystem eller et lovligt og seriøst multi level marketing system.

Der er ingen klare linjer og krav om definitioner. Læren må derfor være, at der bør indhentes professionelle råd, før der investeres i sådanne systemer, og hvis du bliver bekymret over omkostningen ved at få dette råd, så tænk over, hvad det kan koste dig, hvis du investerer i et useriøst system og taber pengene.

3. Tilbud om hurtig rigdom

Hvis du står over for et forretningstilbud, hvad enten det er udformet som franchising eller ej, der lægger op til, at du kan tjene en masse penge hurtigt og uden at du behøver at arbejde for det, så GLEM DET – disse systemer er aldrig, hvad de giver udtryk for at være.

Alle de tre ovenstående eksempler spiller på mange menneskers ønske om at blive hurtigt rige. Disse fremgangsmåder samt ethvert andet tilbud, der indeholder elementet om hurtigt tjente penge, SKAL undgås – medmindre du ønsker at tabe dine penge.

De eneste forretningstilbud, der bør overvejes, er de, der anerkender muligheden for succes, men som understreger, at det vil kræve hårdt arbejde. Efter at have overvejet de tilbud, der kan forveksles med franchising - og som bør undgås - vil vi nu behandle, hvordan du finder den rette franchise.

Vi ved nu, hvad en franchise er (se kapitel 2). Hvordan kommer du så i gang? En god start er at kontakte Franchise Danmark (www.franchisedanmark.org)

Expense Reduction Analysts



Konvertér omkostninger til overskud!

Er du den næste partner i et internationalt netværk med over 700 erfarne erhvervsledere, som har specialiseret sig i proaktiv omkostnings- og leverandørstyring?

Expense Reduction Analysts
Landechef Hans-Henrik Hansen
hhansen@expensereduction.com . Tel 2498 1173
www.erafranchise.com

Franchise Danmark har medlemmer, som dels er franchisegivere, dels er virksomheder, som tester systemer med henblik på at blive franchisegivere, og endelig virksomheder, som tilbyder serviceydelser til franchisegivere og franchisetagere. Disse virksomheder er advokater, revisorer, banker, konsulenter, som er specialiserede inden for franchising.

Medlemskab af franchisegiverforeningen giver ikke sikkerhed for succes, men foreningen er et godt sted at starte for at få yderligere information.

Der er desværre ikke arrangeret udstillinger med franchisevirksomheder i Danmark de seneste år, for det er ellers en rigtig god mulighed, hvor det kan lade sig gøre at møde og kort tale med repræsentanter fra den eller de virksomheder, som kan virke tillokkende.

I Danmark er det mest almindelige at kommende franchisetagere lidt tilfældigt støder på franchisekonceptet og finder det interessant. Der sker ofte, det at den kommende franchisetager nærmest forelsker sig i virksomheden, og efterfølgende gennemfører de indledende øvelser. Det er vores anbefaling at når det sker, så husk at der er andre franchisekoncepter. Prøv at se om der er andre koncepter i samme branche, og se efter om ikke de er lige så attraktive som det oprindeligt tillokkende koncept.

Det er meget vigtigt at tale med franchisegiveren, da forholdet mellem franchisegiver og franchisetager er af stor betydning. Du bør derfor lægge et stort arbejde i udvælgelsen af den rette franchisegiver. Vælger du den første og bedste, risikerer du ikke at opnå det mest effektive samarbejdsforhold. Forhandlingerne bør aldrig føres udelukkende med en mellemmand eller konsulent, da din egentlige fremtidige forbindelse vil være franchisegiverens ansatte.

Underskriv aldrig en aftale på en udstilling eller ved andre lejligheder, hvor der skabes en første kontakt. Tag aftalen med hjem – undersøg nærmere – gennemtænk omhyggeligt tilbuddet – søg rådgivning og tag ikke beslutningen uden at have haft flere samtaler og møder med franchisegiver.

Når du kontakter en franchisegiver, vil du modtage en brochure, der forklarer mere om franchisen. Det varierer fra system til system, om du vil få udleveret finansiel information. Der er ikke nogen franchisegiver, der kan fremlægge et budget, som viser, hvad en eventuel franchisetager vil kunne tjene. Enhver franchisegiver, som lover eller indikerer en forventet indtjening, bør betvivles.

Du vil måske spørge, hvorfor det forholder sig sådan. Hvorfor skal jeg købe en franchise, hvis franchisegiveren ikke kan fortælle mig, hvilken fortjeneste jeg kan forvente at opnå? Dette er et velbegrundet spørgsmål, men det eneste en franchisegiver kan fremvise er information, der viser, hvad han selv eller de øvrige franchisetagere rent faktisk har opnået. Det er imidlertid svært, da det ikke er muligt at afsløre individuelle franchisetagers finansielle oplysninger uden deres samtykke, og det er usandsynligt, at en franchisetager vil gå med til at publicere sit regnskab. Sagen er den, at en franchisetagers succes i meget høj grad afhænger af hans evner og engagement. Hvis en franchisegiver udarbejder et budget over den forventede profit, vil han blive pålagt ansvar, hvis franchisetageren ikke

opnår de opstillede mål, også selv om franchisetageren selv bærer skylden herfor. Eventuel økonomisk information bør derfor sættes i perspektiv, og rådgivning bør søges hos en revisor.

Du vil blive bedt om at udfylde en detaljeret ansøgning, som gør franchisegiveren i stand til at bedømme, om du på baggrund af dine kvalifikationer og din erfaring er egnet som kandidat til franchisesystemet.

Herefter vil du blive inviteret til et møde med franchisegiveren (se kapitel 5).

Husk på, at interviewet er gensidigt. Ligesom franchisegiveren vil vurdere, om du passer ind i franchisesystemet, bør du også vurdere, om franchisegiveren og hans forretnings-system er det rette for dig.

Franchisegivers udvælgelsesprocedurer varierer, og du skal eventuelt gennemgå en række møder, inden den endelige beslutning træffes. Husk på, at du også skal træffe din beslutning, og at du også kan vælge at trække dig ud, hvis ikke du er fuldt tilfreds.

Pas på, hvis du pålægges at betale et depositum. Vær informeret om, hvad beløbet dækker over, og om du får det tilbagebetalt. Hvis franchisegiveren beholder en del af dit depositum, vær da overbevist om, at det han kræver er rimeligt og fornuftigt. Hvis du ikke er overbevist herom, så gå til en anden franchisegiver. En franchisegiver, som ikke er rimelig og fornuftig i forhandlingssituationer, vil med al sandsynlighed heller ikke være det i det videre samarbejde.

Du bør få kontrakten udleveret til nærmere gennemlæsning. Du må aldrig skrive hovedkuld under. Visse franchisegivere vil fremsætte en deadline for din underskrift. Et oplagt argument herfor vil være: "Vi har et oplæringskursus, som begynder i næste uge, og hvis du ikke underskriver nu, vil du gå glip af kurset, og vi ved ikke, hvornår det næste afholdes". Lad dig ikke narre heraf. Franchisegivere behøver dygtige franchisetagere, og de vil derfor også vente på de rigtige. En franchisegiver, der ikke er villig til at vente, bør du gå langt udenom. Vær sikker på, at du til hver en tid kan trække dig tilbage, hvis du ikke er helt tilfreds med det samarbejde, der er udsigt til, og de personer, du har med at gøre. Du vil måske blive skuffet, men det er langt billigere end at indgå et fejlagtigt samarbejde.

Få franchisegiveren til at forklare dig kontraktforholdene og bevæggrundene bag de opstillede krav. (Se kapitel 8). Undersøg, om de indledende og fortsatte serviceydelser afspejles i kontrakten. Hvis ikke det er tilfældet, er det et oplagt argument for ikke at indlede samarbejdet.

Brug interviewene og diskussionerne til at vurdere, om franchisegiveren og branchen er den rigtige for dig.

Franchisesystemet vil ofte kræve, at franchisetageren besidder en række specifikke færdigheder. Mange vil kræve dygtige salgsevner. Hvis du ikke er overbevist om, at du kan leve op til disse færdigheder, så se dig om efter noget andet. Hvad enten gode salgsevner er påkrævet eller ej, vil du med sikkerhed skulle komme godt ud af det med de involverede mennesker.

Vær sikker på, at virksomheden er forenelig med dine interesser og øvrige prioriteter her i livet, således at du bliver helt tilfreds med dit valg.

Skaf juridisk rådgivning i forbindelse med indgåelsen af kontrakten. Franchise Danmark har en liste over advokater, som besidder erfaring inden for franchising. De, der besidder erfaring, vil være i stand til at yde rådgivning til en bedre pris end de, der mangler erfaring.

Det vigtige i din rådgivning er ikke prisen, men erfaringen. En advokat eller revisor som ikke har viden om franchising, vil ikke forstå den kontrakt, som du bliver stillet overfor. Vær derfor sikker på at din valgte rådgiver ved hvad han/hun taler om.

Du vil eventuelt også behøve rådgivning fra en revisor.

Hvis du har venner, der er succesfulde forretningsfolk, er det ligeledes værd at diskutere tilbuddet med dem for at opnå en mere objektiv vurdering. Valget er i sidste ende dit eget. Hvis du ikke er i stand til at træffe den endelige beslutning, vil du måske ikke egne dig til at blive selvstændig.

Vurdering af de mulige franchises

Efter at have fundet frem til de tilgængelige franchisesystemer, der appellerer til dig, er det nødvendigt at overveje følgende tre aspekter:

1. Franchisegiveren

Franchisegiveren er vigtig. Franchisegiveren har udviklet systemet og opbygget franchisen. Franchisegiveren er ansvarlig for franchisens kvalitet og den fremtidige udvikling af franchisen. Du kan ikke være for forsigtig i evalueringen af franchisegiveren, da din fremtidige forretning vil være underlagt hans kontrol og udsættes for de mangler, som franchisegiveren måtte have.

Du er derfor nødsaget til at gå franchisegiveren efter i sømmene. Er der nok kapital til at holde forretningen kørende? Unge, hurtigt voksende systemer skal kunne finansiere sine forretninger. Der kan gå op til flere år, inden en nystartet franchisetager opnår rentabilitet, dette afhænger selvfølgelig af hastigheden på væksten samt af den profit, der indtjenes gennem forsøgsvirksomhederne (pilotenhederne) eller gennem franchisegivers egne virksomheder. Inden for hurtigt voksende systemer vil der ofte være begrænsede økonomiske ressourcer, da franchisegiverens infrastruktur af support-systemer m.v. skal bygges op.

Hvis du har at gøre med en ”ung” franchisegiver, er det væsentligt at overveje den kapital, franchisegiver har til rådighed, da mangel på kapital kan føre til en lang række problemer. Finansielt svage systemer kan have en tendens til at gennemføre en ringe udvælgelse af nye franchisetagere ud fra et ønske om at forøge antallet og derved generere et hurtigt cash flow. Dette vil ikke kun skabe fremtidige problemer, men ringe franchisetagere vil ligeledes optage en uforholdsmæssig stor del af franchisegiverens tid, hvilket stiller yderligere krav til den unge organisation, der kan være svære at efterkomme.

Et andet relevant aspekt er, hvorvidt franchisegiveren har gennemført en tilfredsstillende pilottestning af virksomheden og dermed har sikret, at virksomheden er gennemtestet og i stand til at tjene penge. Dette er ligeledes et problem for en ung franchisegiver. Imens forretningen vokser, bliver pilotenheden/enhederne mindre betydningsfulde, da der er et voksende antal franchisetagere.

Du kan vurdere franchisegiveren ud fra samtaler med eksisterende franchisetagere og heraf lære af deres erfaringer samt høre, om de er tilfredse eller utilfredse og hvorfor. Du bør vurdere franchisetagernes udtalelser nøje.

Det kan være, at den, du taler med, ønsker at ”mele sin egen kage” og derfor ikke giver dig en objektiv synsvinkel.

I overvejselen af en ny franchise er du som nævnt nødt til at forsikre dig om, at pilottestningen har været dækkende, og at testningen har bevist konceptets bæredygtighed. Du er ligeledes nødt til at vurdere, om franchisegiveren har opbygget konceptet baseret på

de erfaringer, der er opnået gennem pilottestningen. Du vil eventuelt behøve rådgivning på dette område.

Du bør ligeledes overveje, om franchisegiveren er en dygtig erhvervsdrivende, og i hvilken udstrækning han kan påvirke franchisetagerne. En franchisetager har ikke behov for en dårlig forretningsmand, der kan fortælle ham, hvordan han kan begå fejltagelser – dette kan han sagtens klare uden hjælp.

I Danmark udgives ikke guidelines om, hvad en franchisegiver bør oplyse om, og der er pt. ingen lovgivningsmæssige krav om, hvilke oplysninger franchisegiver skal give til kommende franchisetagere. Sådanne guidelines og krav er almindelige i andre lande, og Franchise Danmarks søsterorganisation i England (BFA) udgiver sådan en guideline, som det anbefales at rekvirere og gennemlæse.

2: Branchen

Du bør sætte dig ind i den branche, som franchisen er en del af. Er branchen præget af fremgang eller tilbagegang? Hvis sidstnævnte er tilfældet, ønsker franchisegiveren da kun at videregive byrden til en anden? Har forretningen en konkurrencefordel inden for sin branche? Hvilke fordele besidder franchisen i forhold til konkurrenterne? Opererer forretningen inden for et nyt aktivitetsområde? Vil den med stor sandsynlighed forsvinde? Nyder franchisen hvedebrødsdagene, som vil ende med en katastrofe. Er du på baggrund af din brancheundersøgelse nogenlunde sikker på, at franchisen er konkurrencedygtig, stærk og bæredygtig, og mener du, at der kan forudses vækst i branchen? Er franchisekonceptet gennemtestet og bygger det på skabelsen af en anderledes ny forretningsform, som giver konkurrencemæssige fordele? Kan prisfastsættelsen på produkterne give konkurrencemæssige fordele? Hvordan udmærker servicekonceptet og produktsortimentet sig? Kan man bero sig på leverandørerne, og vil priserne forblive konkurrencedygtige?

2: Franchisesystemet

Franchisesystemet skal tilbyde noget særligt. Et forretningskoncept, der ikke indeholder noget nyt eller specielt, vil få svært ved at opnå succes som franchisesystem. For et nyt eller ungt franchisesystem er den største fordel ofte netop et nyt eller specielt element, som bringes til markedet. I systemets tidlige udviklingsstadier vil mærket ikke være velkendt/udbredt.

Franchisekonceptet bliver etableret på markedet på grund af de forretningsmæssige nyheder, og mærket eller brandet bliver mere udbredt.

Denne udbredelse gør det lettere at sælge serviceydelsen eller produktet og dermed lettere at finde franchisetagere. Der findes dog undtagelser, hvor store virksomheder med velkendte brands grundlægger franchisesystemer, efter at deres brand/mærke allerede har en betydelig slagkraft.

Mange franchisesystemer anvender frit tilgængelig viden i deres udvikling af systemet. Det, som adskiller dem og gør dem særlige, er måden hvorpå de forener denne viden i en færdig pakkelse. Du vil derfor ved sammenligningen af to konkurrerende franchisesystemer opdage, at der er store forskelle i fremgangsmåde/metode. Produktsortimentet og sammensætningen heraf kan variere. Hvis der ligeledes indgår serviceydelser

i franchisen, vil udvalget og karakteren heraf ligeledes adskille sig betydeligt. Kvaliteten af franchisesystemet er altafgørende; detaljerne herom vil kunne findes i driftsmanualen, men det er højst usandsynligt, at du vil få lov til at gennemlæse denne, førend du har underskrevet franchisekontrakten, idet den indeholder franchisegiverens fortrolige forretningsmetoder. Du er derfor nødsaget til at bedømme systemet og det, du hører og ser på baggrund af dine samtaler med allerede eksisterende franchisetagere.



Ring
70255770

Franchising + advokat = Paul Neale

Paul Neale har arbejdet med franchising i mere end 20 år og er formentlig den advokat i Danmark, der har den største erfaring inden for området.

Paul Neale har arbejdet med alle juridiske aspekter af franchising, herunder masterfranchise forhold, franchisegiver-franchisetager relationer og jointventures. Han har bistået vordende og bestående franchisetagere og holder foredrag om franchising.

Paul Neale repræsenterer adskillige danske og udenlandske virksomheder, der driver eller planlægger at drive virksomhed gennem franchising i bl.a. Danmark, Norge og Sverige.

Paul Neale arbejder også med kollektiv arbejdsret, særligt med hensyn til rådgivning, forhandling og førelse af sager for franchisegivere i fagretslige emner, herunder kollektive overenskomster og andre aftaler med relevante fagforbund.

***Prøv selv** – en indledende drøftelse og gennemgang koster ikke noget.*

Paul Neale

Advokat - Møderet for Højesteret - Aumento Advokatfirma
Ny Østergade 3, DK-1101 København K

Telefon: (+45) 70255770 – Telefax: (+45) 70255771
Mobil: (+45) 40933330 – E-mail: pn@umento.dk

Hvad vil det koste ?

Omkostningerne ved at købe en franchise varierer alt efter, hvilken slags forretning der er tale om. De basale opstartsomkostninger spænder fra kr. 100.000 for en lille enkeltmandsvirksomhed til flere millioner kroner for et hotel. Herimellem eksisterer mange forskellige niveauer.

Opstartsomkostningerne vil indeholde en række elementer. Udover afgiften til franchisegiveren vil der være en del af de omkostninger, som normalt er forbundet med opstarten af en virksomhed. Disse inkluderer:

- Fremskaffelse af lokaler og omkostningerne forbundet hermed. Disse kan inkludere en agent til at finde lokalerne samt advokatsalær. Franchisegiveren vil ofte, når der er tale om detailforretninger, anvise lokalerne. Såfremt franchisetageren selv finder lokaler, vil franchisegiver med al sandsynlighed forholde sig retten til at godkende lokalerne, inden disse kan tages i brug.
- Er franchisen mobil, hvilket vil sige, at franchisetageren har et køretøj og stiller sin service og sine produkter til rådighed på kundernes bopæl eller arbejdsplads, skal køretøjet erhverves enten ved køb eller leje (hvor sidst nævnte vil reducere startomkostningerne, men forøge driftsomkostningerne). Franchisegivere har ofte etableret hjælpeordninger til fremskaffelsen af det rette køretøj og nu og da også finansieringen heraf.
- Da franchisegiveren tilbyder standardplaner og arbejdsbeskrivelser, vil franchisetager eventuelt have behov for en mere specifik rådgivning, der er tilpasset lige netop hans specifikke forhold. Franchisegiveren kan have ordninger med butiksmontører (eller i forbindelse med et køretøj specialiserede montører), der kan tilbyde en mere rentabel pakkeløsning.
- Det udstyr, som er nødvendigt, vil blive anbefalet af franchisegiveren, der enten selv vil sælge det til franchisetageren eller give franchisetageren en liste over godkendte leverandører eller fremkomme med en liste over egnede produkter, så franchisetageren selv kan købe udstyret.
- Eventuelt indkøb af ting som medarbejder-uniformer og
- En hel del småting såsom kontorartikler m.v.
- Franchisegiveren vil opkræve en indtrædelsesafgift, som er en betaling der skal gøres inden virksomheden kan startes.

Franchisegiveren vil udstyre franchisetageren med en detaljeret beskrivelse af alt, hvad franchisetageren behøver. De største omkostninger, der medfølger, er dem til finansiering af butikssindretningen og udstyret. Der vil som allerede nævnt være en lang række omkostninger, der er bestemt af virksomhedens fremgangsmåde og type. En detailhandel med hylder, stativer og/eller udstilling vil ikke koste lige så meget som et trykkeri, der behøver printere, kopimaskiner og andet raffineret udstyr. En fast food virksomhed kan koste alt fra kr. 600.000 til kr. 6.000.000.

Der er ikke udarbejdet undersøgelser af gennemsnitlige investeringer i de enkelte brancher i Danmark.

En franchisegivers krav om betaling kan være udformet på mange måder, men inden vi betragter disse, vil vi først tage højde for, hvad denne betaling dækker over. Det er vigtigt at anerkende, at en franchisegivers eneste kilde til indkomst er hans franchisetagere, og at virksomhederne er nødt til at generere indtægter nok til at frembringe både sit eget og sine franchisetageres overskud. Der er traditionelle måder for, hvordan franchisegivere beregner deres betaling.

Opstartsafgift/Indtrædelsesafgiften: Denne skal dække de afholdte serviceydelser og produktomkostninger, der bl.a. inkluderer:

- rekruttering og udvælgelse af franchisetagere
- udvælgelse af beliggenhed (butikssindretning, udstyr etc.)
- oplæring af franchisetageren og evt. de første ledende medarbejdere
- etablering af regnskabs- og rapporteringssystemer
- markedsføring og salgsfremmende foranstaltninger

Udover betalingen for ovenstående kan en opstartsafgift også dække betaling for medlemskab af "klubben" eller for retten til at anvende konceptet. Franchisetageren betaler et periodemæssigt f.eks. månedligt gebyr for den løbende service og kontrol, som franchisegiver udfører, og som ofte fejlagtigt kaldes for royalty. Dette gebyr beregnes ofte som en procentdel af franchisegiverens omsætning og indbetales ugentligt eller månedligt.

I visse tilfælde, hvor franchisegivere sælger produkter til franchisetagerne, tjener franchisegiver en avance på dette salg af produkter. Der foreligger ingen undersøgelse af størrelsen af disse afgifter i Danmark, og det må derfor tilrådes, at der søges professionel rådgivning.

En anden løbende omkostning er bidraget til markedsføring og andre salgsfremmende aktiviteter. Dette sætter franchisegiveren i stand til at bruge systemets samlede ressourcer og derved opnå en mere effektiv markedsføring end den, franchisetagerne ville kunne have opnået på egen hånd.

Der foreligger ingen undersøgelse af størrelsen af disse bidrag til markedsføringen her i Danmark.

Du vil erfare, at der er meget store forskelle på disse omkostninger, og du skal sikre dig, at du får værdi for pengene.



Gå efter drømmen

**DRØMMER DU OM EGEN VIRKSOMHED?
EN HVERDAG, HVOR DU BESTEMMER?**

Nyt koncept, nye muligheder
Netop nu lancerer Chem-Dry nogle helt nye kvalitetsprodukter til behandling af hårde gulve, som der er stort behov for på det danske marked.

Du kan blive en del af succesen, og du får al den støtte

og support, som du har brug for som ny **franchisetager** - nemmere bliver det ikke.



**Ring til os på telefon
70 20 44 18**

**Verdens førende
tæppe- og møbelrens**
- i al beskedenhed...

**CHEM-DRY NORDIC A/S • MUNKEGÅRDSVEJ 21 B
3490 KVISTGÅRD • TEL. 70 20 44 18 • WWW.CHEMDRY.DK**

Fremskaffelsen af pengene

Da franchising er blevet en betydende del af dansk erhvervsliv, er de danske banker generelt set interesseret i at tilbyde franchisetagerne både lån og finansiel rådgivning. Visse af bankerne har franchisespecialister ansat og er interesseret i at støtte og opfordre til franchising.

Bankernes interesse er rettet mod franchise, fordi de har opdaget og anerkendt, at det er en mere sikker måde at drive forretning på. Ydermere medfører det gennemprøvede koncept og paraplyen af franchisegivers organisationer, at forretningen har nemmere ved at frembringe tilstrækkelig profit, og franchisetageren kan derfor tilbagebetale sine lån og leve bekvemt. Dette betyder, at bankerne overvejer at udlåne en større andel af franchisetagerens startomkostninger, end de normalt ville bevilge.

Når du vælger en bank, er det vigtigt at sikre sig, at banken har forståelse for franchising og for franchisegivers forretning. Det betyder, at banken har etableret et system, der minder om franchising. Dette gøres ved at udnævne en eller et par filialer, hvor der opbygges viden om franchising og de enkelte franchisegivere. Alternativet hertil ville være at uddanne alle bankens filialer i franchising og vurderingen af låneansøgninger. Dette ville resultere i en uensartet tilgang til låneansøgningerne, som ville være ødelæggende og forvirrende samt medføre, at know how om det enkelte franchisesystem ville være så dårligt opsamlet, at man ikke ville få optimal gavn af den.

En centraliseret struktur gør bankerne i stand til at skabe en overensstemmende holdning til det enkelte franchisesystem, og låneansøgninger kan således vurderes hurtigere. På denne vis vil en lokal bestyrer i en filial, der står over for en franchisetager, der vil låne til investeringen, ikke blive udsat for at skulle vurdere franchisen. Den lokale bestyrer anmoder derimod den filial, som har specialistviden om det pågældende franchisesystem, om at vurdere ansøgningen. På denne måde bliver bankens beslutning om involvering i en given franchise truffet af specialister med den fornødne viden og erfaring.

Bankens beslutning om at låne til en enkelt person træffes i den filial, som har den specifikke viden om franchisesystemet, hvilket giver den store fordel, at forretningssystemet er kendt, og banken kender franchisegiver. Det er oplagt, at banken skal kreditvurdere den kommende franchisetager, og her kan det være et minus, at banken ikke allerede kender ansøgeren. Dette opvejes dog af, at banken kender konceptet.

Som kommende franchisetager er det fristende at spørge sin egen lokale bankmand, som muligvis har et langvarigt og indgående kendskab til personens økonomi og kreditværdighed, men som kommende franchisetager er det godt at vide, at franchisegiver har arbejdet med en bank, og at banken derigennem allerede har et kendskab til franchisegiveren. Det centrale bankarbejde er derfor både en fordel for franchisetager og for franchisegiver.

Som kommende franchisetager bør du forsikre dig om, at den franchisegiver, som du ligger i forhandlinger med, rent faktisk har etableret en ordning med en bank. Er dette tilfældet, vil du blive sat i forbindelse med den pågældende specialist-filial, så I sammen kan diskutere dine økonomiske behov. Hvis der er mere end én bank, bør du sammenligne de økonomiske tilbud. Der er højst sandsynligt forskel på de fremførte tilbud, og du bør udvælge det, der opfylder lige netop dine behov.

Et godt råd: – selv om banken eller finansieringsselskabet indgår i en sådan ordning, skal du stadig undersøge sagen på egen hånd. Når banken eller finansieringsselskabet låner dig kapital, er det ingen garanti for, at franchisegiveren er velfunderet. Husk også på, at din undersøgelse af franchisegiveren er den vigtige, du vil ikke være i stand til at stille banken til ansvar for tab, du lider som franchisetager.

Banker og andre finansielle långivere vil kræve en forretningsplan af franchisetageren. Husk på, du er nødt til at udarbejde en forretningsplan for din forretning. At forsøge at lede en virksomhed uden planlægning er ligesom at drive formålsløst rundt på vandet, indhyllet i tåge. Du aner ikke, hvor du er, hvor du er på vej hen, og hvor du har været. Og endnu værre - før eller siden vil du støde ind i et eller andet.

Selvom franchisegiver ikke beder dig om at lave en forretningsplan, bør du selv udføre arbejdet. Det er ikke bare en god ide, men det giver dig også en mulighed for at dele dine forventninger med franchisegiver. Det er derfor godt, at lade franchisegiver gennemlæse og kommentere din forretningsplan.

En forretningsplan vil hjælpe dig med at udtrykke nøjagtigt, hvad du ønsker at få ud af rejsen. Den kan indeholde en tidsplan for færdiggørelsen af bestemte opgaver samt udførelsen af de nedsatte mål og milepæle, som der styres henimod. Der er megen sandhed i det ordsprog, som lyder: "Ikke at planlægge er at planlægge at mislykkes".

Alle virksomheder bør definere en strategi, uanset om de har behov for at låne penge eller ej. Hvis der imidlertid er brug for at låne, er det en fortræffelig måde at præsentere långiveren sin sag. En god forretningsplan opdateres løbende og er et levende dokument, der ændres og forbedres efter forholdene i virksomheden.

Når banken kontaktes af en ny eller allerede etableret kunde, der ønsker at låne til en franchise, vil banken forvente at se en forretningsplan.

Franchisegivers holdning til forretningsplaner varierer i de enkelte virksomheder. Nogle tilbyder stor hjælp og opbakning i udformningen af forretningsplanen, der kan være opsat efter en standard skabelon. Andre overlader hele opgaven til franchisetageren.

Nogle franchisegivere opgiver nøgletal, som kan anvendes til budgetteringen, således at franchisetageren kan udarbejde et realistisk skøn over omsætningen, omkostningerne og rentabiliteten forbundet med hans nye virksomhed. Dette skøn er baseret på de (eller burde være baseret på) allerede opnåede tal fra franchise-netværkets eksisterende eller forhenværende franchisetagere. Andre franchisegivere giver ingen hjælp og fremviser ingen opgørelser. Dette gøres bevidst for at undgå senere sagsanlæg, hvis franchisetagerne skulle yde en ringere præstation.

Der er meget information og vejledning om udformningen af en forretningsplan. Mange banker har vejledninger til nyetablerede forretningsfolk, og disse indeholder ofte skabeloner og lister over det, der bør indgå. Disse er ofte både tilgængelige på papir og i elektronisk form. Hensigten med disse skabeloner er, at de skal kunne anvendes i alle virksomheder. Da en franchise er meget forskellig fra en gennemsnitlig privatejet lille virksomhed, vil en mere skræddersyet tilgang ofte være at foretrække.

Din fremvisning af forretningsplanen er yderst vigtig. Mange franchisesystemer er velkendte og råder over nationalt anerkendte brands og mærker. En forretningsplan, der fremføres ordentligt, er struktureret, printet og indbundet og bærer franchisesystemets varemærke eller logo, vil give et meget stærkt førstehånds indtryk. Den vil fortælle læseren (eventuelt en långiver, der ønskes overbevist), at personen bag planen anvender en organiseret metodemæssig fremgangsmåde, og at forslaget er nøje gennemtænkt.

Derimod vil en forretningsplan, der bare er revet ud af en af bankens brochurer og færdiggjort i hånden, ikke fremstå attraktivt. En attraktiv forretningsplan kræver omhyggelighed. Selve indholdet af planen kan variere alt efter virksomhedens type, men den vil med sikkerhed skulle indeholde følgende dele:

Om dig

Den mest afgørende del af puslespillet er dig selv. Det er dig, der kommer til at lede virksomheden, og det vil være din indsats og dine aktiviteter, som i sidste ende vil afgøre, om virksomheden lykkes eller ej. I bund og grund bør du medtage dit fulde CV, som skal indeholde dine personlige oplysninger såsom dit fulde navn, adresse etc., samt en gennemgang af dit karriereforløb og dine interesser. Fokusér på de evner, positive karaktertræk og kvaliteter, som du kan gøre brug af i din planlagte forretning.

Det bør imidlertid ikke glemmes, at mange franchisegivere går uden om potentielle franchisetagere med tidligere erfaring inden for branchen. Eksempelvis er de fleste af McDonald's franchisetagere uden nogen form for erfaring fra restaurations- eller fødevarerbranchen. Mange systemer foretrækker i stedet at ansætte en person med evner inden for salg og markedsføring, som kan fremme forretningens salg. Det specifikke kan franchisegiveren lære franchisetageren igennem træningsforløbet.

En specifikation af de samlede startomkostninger

Du skal udarbejde en komplet specificeret liste over alle startomkostningerne. Specifikationen skal inkludere franchiseafgiften samt ethvert punkt, som der skal investeres i, inden virksomheden kan starte. Eksempler herpå er investeringer i butiksinretning, køretøjer, inventar og andet udstyr, lagerbeholdning, computere osv. Banker anser generelt ethvert behov for driftskapital for at være en del af de overordnede startomkostninger.

Dine aktiver og passiver

Hvis du investerer i en franchise, som er kendt og som allerede har bevist sin levedygtighed, vil banken ofte låne dig op til 50 % - 70 % af dit kapitalbehov.

Det resterende kapitalbehov skal indskydes fra egne likvide og kontante ressourcer. Når

FRANCHISETAGER ER ET ANDET ORD FOR SELVSTÆNDIG MEN DET BETYDER IKKE AT DU ER ALENE

De sidste 40 år har vi brugt på at hjælpe selvstændige både økonomisk, med gode råd, eksperthjælp, kurser og et stærkt netværk. Vores mål er nemlig at gøre det nemmere at være selvstændig i Danmark.

Du er mere end velkommen som medlem hvis du kan se værdien af en a-kasse der også er en udviklingskasse.

På www.dana.dk/franchise kan du se mere se og høre om hvordan vi kan hjælpe dig med at drive din forretning bedre.

vi bruger benævnelsen likvide kontanter, mener vi penge, der er direkte tilgængelige såsom et indestående på en bankbog, men ikke den friværdis, som man eventuelt har oparbejdet i sit hus.

Den specificerede liste over aktiver og passiver bør derfor vise, hvilket lån der er behov for, og hvordan egenfinansieringen fremkommer, og endelig gerne indikere, om du med al sandsynlighed vil kunne tilbyde banken sikkerhed eller kaution til sikring af lånet.

Franchisen

Du bør kort forklare, hvilken franchise, der er tale om, hvad den gør og hvordan den fungerer. Faktisk er der ingen grund til at gå i detaljer på dette tidspunkt. Hvis du henvender dig til en bank, der allerede arbejder med franchisegiver, vil banken af og til aflægge franchisegiveren et besøg. På baggrund af disse besøg udarbejdes interne rapporter, som giver banken et passende beslutningsgrundlag for at træffe en beslutning om at yde et lån. Henvender du dig i en bank, som ikke har kendskab til den pågældende franchisegiver, stiller det sig selvfølgelig anderledes, og så må du give banken tilstrækkeligt med oplysninger til, at banken både kan vurdere din indsigt i franchisegivers forretning og i selve konceptet.

Markedet eller branchen

En af de mest afgørende dele af en forretningsplan er, hvordan du forstår dit marked. Dette fortæller læseren, i hvor høj grad du har gennemtænkt produktet og/eller serviceydelsens plads på markedet. Kan du fremvise nøje overvejelser af de relevante muligheder, trusler, styrker og svagheder.

Branchens helhedsudsigter er med sikkerhed noget, der bør overvejes. Hvis det udbudte produkt eller serviceydelsen udelukkende er et modelune, vil det åbenlyst være uklogt at indgå en langsigtet forpligtelse, som en franchise er.

Ligeledes er det nødvendigt at overveje, om franchisen har et produkt eller en serviceydelse, som indeholder et nyt element på markedet eller er på forkant med den teknologiske udvikling. Udover at dette er en mulighed for at blive den første udbyder, kan det også betyde, at din teknologi inden for relativ kort tid kan blive overtaget af noget endnu mere banebrydende. Forretningsplanen bør derfor indeholde en grundig vurdering af det bredere marked for dit produkt eller din serviceydelse. Både på kort og lang sigt.

Beliggenhed

Du har nu bestemt dig for, hvilken franchise du ønsker at erhverve, og er (efter grundig research) blevet overbevist om, at de øvrige franchisetagere rundt om i Danmark driver succesfulde forretninger. Men hvor egnet er salget af dit produkt eller din service i forhold til den beliggenhed eller det område, du er blevet tildelt? Hvordan er konkurrenceforholdet? Hvem er konkurrenterne? Klarer de sig godt eller kæmper de om kunderne på et allerede mættet marked?

Franchisetagere, der driver virksomhed fra en stationær adresse, vil - modsat mobile franchisetagere, der eksempelvis driver virksomheden fra en varevogn - anse beliggenheden for at være afgørende. Mange forretningsfolk - herunder især detailhandlere - vil mene, at de tre mest afgørende kriterier for succes er beliggenhed, beliggenhed og beliggenhed!

Franchisegivere vil ud fra indhentede erfaringer have en klar idé om, hvor deres forretninger vil fungere bedst. Behøver virksomheden en A-beliggenhed, eller vil en sekundær - og derved billigere - placering være tilfredsstillende, hvis forretningens synlighed ikke er specielt vigtig?

Under forretningsplanens afsnit om beliggenhed er du derfor nødt til at redegøre for, hvordan du mener, din forretning vil fungere i de lokale omgivelser. Du kan eventuelt fremskaffe informationer gennem et kundeforhold til en konkurrerende virksomhed og medtage de anonyme resultater, du finder frem til. Du vil således have afprøvet dine konkurrenters udbud og ved således fra førstehåndserfaring, hvordan de leverer deres produkt eller service.

Marketingsplanen

Der er overraskende mange mennesker, der spår, at deres forretningsplan vil medføre et givet salgsniveau uden egentlig at have en klar idé om, hvordan de vil opnå dette. Hvis en forretningsplan fastslår, at der vil genereres en omsætning på kr. 2.500.000 inden for det første år, vil en bank, der skal udlåne pengene, kræve en beskrivelse af en klar og effektiv strategi for opnåelsen heraf.

Marketing er naturligvis et meget bredt emne, og jeg har derfor ikke mulighed for at komme rundt om alle principperne i denne korte guide. Sagens kerne er imidlertid, at du skal kunne demonstrere den liste af aktiviteter, som vil hæve din omsætning fra kr. 0 op til kr. 2.500.000 og hvordan omsætningen vil udvikle sig i årene herefter. Vil din franchisegiver forhandle med storkunder, og vil dette øge din omsætning? Hvor vil du reklamere? Hvordan og hvorfor?

Ligesom inden for forretningsplanens øvrige områder er det en god idé at opsætte et tidspunkt for, hvornår de specifikke arbejdsopgaver skal være udført og allokere ansvaret herfor, hvis der er andre, der vil indgå i virksomhedens drift.

Finanserne

Den finansielle information er uden tvivl den vigtigste del af forretningsplanen, og det er også ofte i denne del, franchisetageren behøver mest assistance fra franchisegiveren eller sin egen rådgiver. En franchisegiver vil oftest give den kommende franchisetager en række finansielle prognoser, som ideelt set bør fremvise de gennemsnitligt opnåede resultater i netværket. Franchisetageren bør tilpasse disse grundlæggende opgørelser til sine egne lokale markedsbetingelser. Det kunne være, at omsætningen ville blive højere eller lavere end normen, eller at visse omkostningsgrupper såsom arbejdskraft, husleje eller andre lokale forhold vil medføre en afvigelse fra det samlede danske gennemsnit. Det er i hvert fald helt sikkert, at franchisetageren skal kunne forklare baggrunden for de opstillede tal, hvis han bliver spurgt. Hvis franchisetageren udelukkende har overført franchisetagerens angivne tal og ikke kan forklare, hvor de kommer fra, er det tydeligt, at franchisetageren ikke har et passende indblik i sin egen forretningsplan.

Driftsbudgettet

Mange virksomheder frembringer enten ikke noget overskud, eller også har de ikke nok likviditet på det rette tidspunkt, fordi ejeren ikke har haft en plan klar på forhånd. Alt for

ofte har de ikke viden om størrelsen af overskuddet eller tabene førend mange måneder efter regnskabsåret er ophørt. Et andet karakteristisk træk er, at der ikke stilles passende driftskapital til rådighed, og en eventuel, krise kan således ikke overleves.

Budgettering er et nyttigt redskab i din planlægning. Ved at sammenligne din reelle præstation med budgettet kan du afdække problemerne tidligt i forløbet og nå at rette op på dem. Alle forudsigelser er naturligvis bygget på forudsætninger og bør derfor fremstå så specifikt og realistisk som overhovedet muligt. Det er altid hensigtsmæssigt at medregne nogle uforudsete udgifter. Dette gøres ved at sætte omkostningerne en smule højere end forventet frem for at lægge et for stramt budget. Driftsbudgettet har til formål at vise indtægter og udgifter og ikke likviditet, som behandles adskilt i likviditetsbudgettet. Det er en god idé at anvende budgettet til at udregne din nulpunktsomsætning – det tidspunkt, hvor alle dine omkostninger er dækket, og du begynder at generere profit. For at kunne gøre dette er du nødt til at adskille dine faste omkostninger (dine indirekte omkostninger, som altid skal betales uafhængig af salgsniveauet) fra dine variable omkostninger (såsom mængden af råvarer, der varierer alt efter, hvor mange produkter og serviceydelser du sælger).

Likviditetsbudget

Når du har udarbejdet dit driftsbudget, er du klar til at fortsætte med dit likviditetsbudget. Likviditeten er din virksomheds "hjerterblod". En dårlig styring af likviditeten er en af hovedårsagerne til konkurs. Tiden, du bruger på at finde frem til dit likviditetsbehov, er godt givet ud, da du herefter er i stand til at:

- finde frem til, hvornår og hvor du med stor sandsynlighed ikke vil have nok likviditet, inden tidspunktet indtræffer
- finde frem til, hvornår du med stor sandsynlighed vil have overskydende likviditet og gøre effektiv brug af denne
- være forsikret om, at du har nok likviditet til enhver nødvendig investering
- finde frem til, hvordan dine ressourcer kan udnyttes mest effektivt og derved reducere omkostningerne.

Likviditetsbudgettet bygger ligesom driftsbudgettet på forudsætninger og det er derfor vigtigt, at du er realistisk. Likviditetsbudgettet omhandler, som navnet angiver, likviditeten og ikke resultatet, og i likviditetsbudgettet bliver det estimeret, hvordan pengene vil strømme ind og ud af din virksomhed i løbet af en fastsat periode. Dette er særlig relevant for virksomheder, der leverer deres produkter og serviceydelser på kredit, men f.eks. moms kan have en ganske stor likviditetspåvirkning. En ekstra fordel ved likviditetsbudgettet er, at det vil give et rimeligt overslag over f.eks. behovet for overtræk på kassekrediten, og anmodningen herom kan således ske i god tid, inden situationen bliver pinefuld.

I forbindelse med budgetteringen og udarbejdelsen af likviditetsbudgetterne kan en revisor assistere bl.a. med de budgetmæssige sammenhænge, men det anbefales, at du selv er aktiv i udarbejdelsen, så det bliver dit budget og ikke et budget, som er udarbejdet af en anden.

PRØV GRATIS I 14 DAGE

Perfekt løsning til franchisetagere

Bind *hele* forretningen sammen

Hvorfor bruge tid på administration og tunge arbejdsgange, når der er en meget lettere vej?

I e-economic laver regnskabet næsten sig selv, og de daglige opgaver klares nemt og smidigt. Slut med manuelt tastearbejde, rod i bilagene, dårlig planlægning, glemte omkostninger, tabte timer, sløv fakturering og dårligt overblik over økonomien.

Vores løsning giver dig kontrollen tilbage og en langt mere effektiv forretning, hvor alle bruger deres tid mest fornuftigt.

Arbejd smartere - tjen mere

- ✓ Klar regnskabet når som helst og hvor som helst
- ✓ Arbejd nemt og smidigt sammen med din revisor og bogholder
- ✓ Indberet jeres forbrug af timer og varer med få klik
- ✓ Få styr på virksomhedens kørsel, udlæg, tillæg og gebyrer
- ✓ Tjek den aktuelle omsætning, uanset hvor du befinder dig

Kan tilpasses alle behov

e-economic kan udvides med alle de funktioner, du har brug for til at få en nemmere hverdag som franchisetager. Vi vokser med dig og sørger for, at alting taler perfekt sammen - også hvis du har flere butikker.

Giv os et kald på 78 79 19 55
med det samme og hør mere.

e-economic.dk/lpd/franchise



Og til slut et par generelle råd:

- Forestil dig, at du er den person, som skal præsenteres for dit eget forslag. Ville du yde støtte til din egen virksomhed ud fra den information, du har fremlagt?
- Vær så tydelig og kortfattet som muligt. Gør ikke alting i det sidste minut. Giv dig selv tid nok og fremsend en kopi af forretningsplanen inden mødet.
- Vær realistisk. Vurdér forholdene klart og afgør, om det er nødvendigt at inkludere en alternativ plan, hvis det værst tænkelige indtræffer. Vær klar til at besvare udforskende spørgsmål om din fremlagte forretningsplan.

Franchisekontrakten

Franchisekontrakten er det dokument, som forbinder hele transaktionen. Den skal afspejle præcis de løfter, der er indgået, og være retfærdig samtidig med, at den indeholder tilstrækkelig mange kontrollerende foranstaltninger, der sikrer beskyttelsen af systemets integritet. Kontrakten er naturligvis vigtig, men vægtes imidlertid ofte uforbeholdent højt. Kontrakten skal:

- behandle franchisegiverens rettigheder juridisk korrekt
- indeholde en beskrivelse af de driftsmæssige strukturer og kontrolforanstaltninger
- sikre franchisetagerens drift af virksomheden og hans evne til at udvikle og sælge et immaterielt aktiv.

I sidste instans er franchisekontrakten en forsikringspolice for begge parter i tilfælde af, at tingene udarter sig. Hvis kontrakten bliver gennemlæst efter at begge parter har underskrevet den, er det ofte, fordi der er opstået et problem, og ikke fordi en af de to parter forsøger at kurere sin søvnløshed ved hjælp af kedelig juridisk læsning. Det personlige forhold mellem franchisegiveren og franchisetageren og deres fælles stræben mod succes er langt vigtigere end den formelle kontrakt. I de fleste franchisesystemer er det almindelig anerkendt, at franchisegiveren ejer:

- Varemærket eller firmanavnet og den goodwill, der er forbundet hermed
- Virksomhedskonceptet – et system, der er beskrevet i en driftsmanual, eller manualer, der indeholder konfidentielle elementer
- I visse tilfælde formularer, hemmelige opskrifter, arbejdsbeskrivelser, tegninger og skitser samt operationelle dokumenter
- Copyright på de af ovennævnte elementer.

Litteraturen om rekruttering af franchisetagere gør opmærksom på typen og omfanget af de indledende serviceydelser, som franchisegiveren skal stille til rådighed for franchisetageren, for rækken af fortsatte serviceydelser, som franchisetageren kan benytte sig af, samt prisen for at blive en del af franchisesystemet. Vi vil gennemgå de tre ovennævnte faktorer. De franchiseetiske regler, som er en del af denne bog, bør gennemlæses, og der kan hentes yderligere assistance hos Franchise Danmark og/eller de professionelle rådgivere, som er medlemmer af denne forening.

Startinvesteringerne indeholder alle de dele, der er nødvendige for at kunne starte forretning. Franchisegiveren vil højst sandsynligt kræve en franchiseafgift, som dækker omkostningerne forbundet med de indledende serviceydelser, som franchisetageren modtager, samt en afgift for optagelse i systemet. Der er ingen klare og faste regler for

disse afgifter, da alle systemer er forskellige. Vedvarende gebyrer og måderne, hvorpå de betales, vil fremgå af kontrakten. Det er afgørende, at franchisegiveren ikke har skjulte indkomstkilder på bekostning af franchisetageren. Han må heller ikke være i stand til vilkårligt at kunne hæve priserne på de produkter, han leverer til sine franchisetagere.

I mange franchisesystemer er franchisegiveren ansvarlig for reklame og de salg fremmende aktiviteter og modtager en afgift fra franchisetagerne til dækning af disse markedsførings-omkostninger (se kapitel 6). Den mest anvendte fremgangsmåde til indsamling af dette bidrag er – ligesom ved franchiseafgiften – at franchisetagerne betaler en vis procentdel af deres bruttoomsætning. I enkelte tilfælde vil franchisegiveren lade reklameudgifterne indgå i den samlede franchiseafgift og forpligte sig til at bruge en procentdel af afgiften på markedsføring. Der er også tilfælde, hvor den lokale markedsføring er vigtigere end den nationale, og franchisetageren kan her opleve, at franchisegiveren ikke yder sit bidrag, hvilket tvinger franchisetageren til at bruge en yderligere sum på lokal markedsføring.

Indledende serviceydelser

De indledende serviceydelser vil variere i de forskellige virksomheder. Det er naturligvis givet, at en mobil franchise ikke har brug for at udvælge sin beliggenhed, ligesom en detailhandler ikke behøver oplæring i at kontakte kunderne på samme måde, som franchisetageren til den mobile franchise gør.

Det overordnede princip består i, at de indledende tjenesteydelser (inkluderet oplæring) skal sætte den uerfarne franchisetager i stand til at kunne drive sin franchise ved åbningen.

Vedvarende/løbende service

Efter at franchisetageren har etableret sin forretning, er franchisegiveren ansvarlig for at bidrage med en række støttende serviceydelser. Disse inkluderer:

- driftskontrol for at opretholde standarder og rentabilitet
- vedvarende ajourføring af metoder og ny innovation
- markedsanalyser og reklameinitiativer
- fællesindkøb for at opnå storkøbsfordele
- etableringen af et hovedkontor, der udbyder specialiserede ydelser til gavn for forretningens udvikling

Kontraktens væsentligste karakteristika

Kontrakten indeholder normalt følgende:

a) Beskrivelse og identificering af franchisegiverens ejendomsrettigheder

Punktet indeholder en beskrivelse af franchisegivers ejendomsret til f.eks. varemærke, firmanavn, copyright materiale samt franchisegiverens forretningskoncept og know-how.

b) Karakteren og omfanget af de rettigheder, der overdrages til franchisetageren

Punktet indeholder en beskrivelse af driften af virksomheden og den formelle overdra-

Skal vi hjælpe din virksomhed vokse fra enkelt forretning til succesrig kæde, igennem franchising?

Læs mere og book et gratis, uforpligtende møde på FranchisePartner.dk



4PS4 PS4 PS4 PS4 PS4
PS4 FranchisePartner



Videreudvikling af virksomheder, ledere og medarbejdere - PS4 har siden 2001 hjulpet med personligt lederskab og rekruttering.

4PS4 PS4 PS4 PS4 PS4
PS4 House of Leadership

www.ps4.dk | E-mail: info@ps4.dk | Telefon: 70 27 85 85

gelse af de rettigheder, franchisetager erhverver til at bruge varemærket, copyright materiale osv.

Det er her relevant at nævne de territoriale rettigheder, da de medfører en række praktiske problemer. Der opstår to slags problemer, når der gives rettigheder til specifikt angivne områder. For det første er der de kommercielle overvejelser, og disse har medført mange problemer for franchisegiverne gennem årene. Det er meget svært at fastsætte en territorial aftale, som er fair for begge parter, især fordi det ikke er let at bedømme omfanget af mærkets potentiale og indtrængning på markedet. Faktisk kan selv størrelsen af det pågældende marked ofte ikke anslås.

Igennem mange år har franchisegivere, der har valgt at udstede enerettigheder til territoriale områder, kunnet konkludere, at man ikke kan være sikker på, at området udnyttes fuldt ud. Følgerne heraf kan skade netværket som helhed. Udfordringen er, at markedet og efterspørgslen f.eks. skabes gennem markedsføring, og hvis området ikke udnyttes fuldt ud, giver det anledning til, at et konkurrerende mærke kan etablere sig. Samtidig vil utilfredse eller potentielle kunder inden for et franchisesystem med al sandsynlighed ikke se sig om efter en anden enhed i samme system for at få opfyldt sine behov. Franchisen opbygger således et dårligt omdømme.

Den åbenlyse reaktion herpå vil være at opstille præstations-mål. Da vurderingen af de opstillede præstations-mål afhænger af de samme faktorer, som indgår, når et territorielt område skal defineres, er problemet det samme.

I opstillingen af realistiske præstations-mål bør ligeledes indgå faktorer som forretnings potentielle udvidelse. Disse anliggender er tilsvarende svære at behandle på retfærdig vis.

Det andet aspekt vedrører de juridiske overvejelser. Indførelsen af eneret til territoriale områder er basalt set i strid med dansk og europæiske konkurrencelovgivning. Der er givet en undtagelse, som de fleste franchisesystemer må antages at falde ind under - ønskes der yderligere oplysninger herom, henvises til speciel litteratur om emnet.

c) Aftalens løbetid

Mange tror på det grundlæggende princip, at samarbejdet mellem franchisetager og franchisegiver skal kunne bestå på længere sigt. Af forskellige årsager, herunder den retslige stillingtagen til det begrænsede produktudbud, kan der forekomme en relativ kort løbetid i kontrakten (på eksempelvis fem år). De fleste franchiseaftaler giver imidlertid franchisetageren ret til at forny aftalen. Hvis aftalen ikke indeholder en ret til at forny aftalen, bør den kommende franchisetager være varsom. Det kan betyde, at franchisegiveren ikke er indstillet på at indgå fornyelsen eller vil forsøge at tage en høj pris for fornyelsen. Der kan være juridiske årsager, der ikke gør det muligt at give en kontraktmæssig rettighed til endeløs forlængelse, og de fleste aftaler vil indeholde en vis tidsmæssig begrænsning.

Du bør dog vogte dig for aftaler, der bevilliger en forholdsvist kort begyndelsesperiode og opkræver en stor tillægsbetaling ved fornyelsen.

d) Typen og omfanget af franchisegiverens serviceydelser - både i den indledende periode og fremover. Disse omhandler de indledende serviceydelser, der gør franchisetageren i stand til at åbne sin forretning. Franchisegiveren vil udbyde den løbende service, som er specificeret i aftalen (se den løbende service ovenfor) og vil herudover eventuelt introducere og udvikle nye ideer.

e) Franchisetagernes indledende og løbende forpligtigelser

Disse vil spænde fra accepten af den finansielle byrde, der kræves for at starte virksomhed under franchisegiverens forudsætninger, til at forpligte sig til at efterkomme de driftsregnskabsmæssige og andre administrative systemer, der sikrer, at den nødvendige information er tilgængelig for begge parter. Disse systemer vil ofte være beskrevet i driftsmanualen, som franchisetageren introduceres for i oplæringsperioden, og som han fortsat vil kunne anvende som opslagsguide. Denne manual vil løbende opdateres i takt med systemets udvikling.

f) Den driftskontrol, der pålægges franchisetageren

Disse kontrolforanstaltninger skal sikre, at de driftsmæssige standarder overholdes, da en forsømmelse heraf i en forretning vil skade hele netværket af virksomheder i franchise-systemet. Franchisetagere vil med god grund være utilfredse, hvis en af deres kollegaer ikke formår at overholde standarderne, og hvis franchisegiveren ikke sætter ind heroverfor. Den driftsmæssige kontrol vil som oftest fremstå meget detaljeret med henvisninger til driftsmanualen.

Kontrakten vil beskrive forpligtelserne, og manualen vil forklare, hvordan virksomheden skal drives.

Flytte/omlægningsklausuler kan fremstå harmløse, men give franchisegiveren ret til at kræve, at en franchisetager nedlægger sin forretning og flytter til en ny lokalitet. Dette kan i sidste ende betyde, at en franchisetager enten må åbne sin forretning i andre omgivelser eller miste sin franchise.

g) Salget af virksomheden

Succeselementerne ved franchising består af franchisetagerens motivation ved at blive selvstændig erhvervsdrivende samt hans incitament til at opnå en kapitalgevinst ved salget af sin forretning. Derfor skal franchisen kunne sælges. Der vil imidlertid altid være kontrollerende elementer, og eksisterer der ikke nogle regler for salg, bør du være mistænksom.

Når alt kommer til alt, vil en franchisegiver, der er omhyggelig i sin udvælgelse af nye ansøgere, have lige så stor grund til at være selektiv overfor de, som bliver en del af netværket ved opkøbet af en etableret franchise. Tilfælde, hvor franchisetageren selv finder en køber til sin forretning, er det eneste, hvor franchisegiveren ikke selv står for rekrutteringen. Kriterierne for, hvordan en eventuel køber bør bedømmes, skal fastsættes i kontrakten. Visse franchisegivere indføjer i kontrakten, at de har en option til at købe forretningen og/eller godkende prisen, hvis franchisetageren ønsker at sælge.

Hvis en sådan bestemmelse indføres i kontrakten, bør franchisegiveren som minimum

udbetale den pris, der svarer til, hvad en ægte køber ville tilbyde. Enhver kunstig formular, der gør det muligt for franchisegiveren at købe til under markedsværdien, bør modsættes.

b) I tilfælde af franchisetagerens død

For at give franchisetageren fred i sinde bør der opstilles foranstaltninger, der sikrer, at franchisen er et aktiv, som kan realiseres eller alternativt overtages af boet efter franchisetager under forudsætning af, at de kan kvalificeres som franchisetagere.

i) Konfliktløsning

Der opstår nu og da konflikter i franchisesystemer. Kontrakten kan indeholde bestemmelser om, hvordan konflikter skal løses. Visse konflikttyper egner sig til at blive løst ved mediation. Mediation er i praksis en proces, hvor der indgår en opmand (mediator), som er udvalgt af de involverede parter. Dette er fordelagtigt, da forhandlingen foregår privat; den udvalgte mediator eller opmand kan vælges på baggrund af sin specialiserede viden om den forretning, som er genstand for konflikten.

Tidspunktet for forhandlingen kan fastsættes ud fra, hvornår det passer de involverede parter. De to parter kan fastslå reglerne for forhandlingen og derved spare tid og penge. Der er også ulemper forbundet med denne type af konfliktløsning. Det er ikke enhver stridighed om franchisekontrakten, der kan løses ved at udpege en mediator - eksempelvis vil en franchisegiver ikke acceptere at få en mediator til at dømme, hvorvidt kvalitetsstandarderne og andre driftsstandarder overholdes. Franchisegiverens ret til at fremsætte et påbud/forbud kan svækkes, hvis mediatoren ikke giver franchisegiver ret i de fremsatte påstande. Et forkert valg kan medføre en afgørelse, der ikke er tilfredsstillende for nogle af parterne. Områderne, hvor mediation er velegnet, er konflikter, som eksempelvis skyldes misforståelser omkring beregningen af afgifter eller i forhold til retten til at få fornyet franchiseaftalen.

j) Ophævelse og konsekvenserne herved

Der vil altid være regler for ophævelse i det tilfælde, hvor franchisetageren ikke lever op til sine kontraktmæssige forpligtigelser. Franchisetageren bør have mulighed for at råde bod på mindre brud og derved undgå ophævelsen, givet at han ikke fortsætter kontraktbruddene. Konsekvenserne ved en ophævelse vil normalt være, at franchisegiveren vil have al forbindelse med franchisetageren til at ophøre. Franchisetageren vil ikke have ret til at anvende varemærket/firmanavnet samt franchisegiverens øvrige ejendomsret.

Herudover er franchisetageren forpligtet til ikke at konkurrere med franchisegiveren eller andre franchisetagere inden for en vis tidsperiode.

Franchisetageren vil heller ikke have mulighed for at anvende franchisesystemet eller andre elementer af franchisesystemet.

I dette kortfattede kapitel er det ikke muligt at få dækket alle de detaljerede aspekter. De ovennævnte punkter indeholder imidlertid nogle af de grundlæggende dele af franchisekontrakten og sætter læseren i stand til at arbejde med kontakten på et relativt oplyst grundlag. Denne bog skal ikke forsøge at erstatte ordentlig juridisk assistance.

Endelig opstart

Sandhedens øjeblik er kommet, forretningen er klar til at blive lanceret. Alle de juridiske aspekter er på plads, franchisekontrakten er underskrevet, medarbejderne er ansat, og med franchisegiverens vejledning er de juridiske betingelser nu efterkommet.

Lokaliteten er blevet valgt og indrettet. Skiltene er sat op. Åbningskataloget med produkter og/eller forbrugsgoder er på plads. Lageret er (hvis det er en detailhandel) gjort salgsklart. Vinduesudstillingerne er forberedt.

I tilfælde af en mobil franchise er køretøjet erhvervet og udstyret og dekoreret med franchisetagerens firmamærke og farver. Hvis der er behov for udstyr, er dette anskaffet og installeret, og hvis der er involverede produkter, vil disse være udstillet på de opsatte hylder eller stativer.

Franchisetageren har modtaget oplæring af franchisegiveren, og i visse tilfælde vil medarbejderne også have modtaget oplæring af franchisegiveren. Nogle franchisegivere tilbyder en indledende støtte-service, der kan bestå af en enkelt person eller et mandskab – hvor sidstnævnte er mest almindeligt i større foretagender. Formålet med at give støtte på dette tidspunkt er for at sikre, at franchisetageren gennemfører det, han har lært igennem sin oplæring. Der er forhåbentlig fremkaldt betydelig interesse for åbningen af forretningen og skabt en stor mængde interesserede kunder.

Du bør overveje, hvordan du vil markere din åbning. Din franchisegiver kan meget vel have en standard fremgangsmåde ved åbning med medieopmærksomhed, du kan få gavn af. Mange franchisegivere råder franchisetagerne til at medregne et beløb til de åbningsaktiviteter, og nogle inkluderer denne omkostning i den indledende afgift.

Da du ønsker at gøre den lokale befolkning opmærksom på din tilstedeværelse, er det vigtigt, at åbningen bliver en stor sensation. Du kan eventuelt overtale de lokale blade til at deltage. Ved at give dem en historie af lokal interesse kan det eventuelt lede frem til en artikel.

Når al spændingen ved lanceringen og åbningen er overstået, slår du dig ned for at opbygge din forretning gennem brugen af de teknikker, du har lært igennem din oplæring. Se efter i driftsmanualen og vær sikker på, at du har husket alt, hvad du behøver at vide. Det er netop nu, hvor du bør være tålmodig og ikke blive usikker. De færreste virksomheder er profitable fra den første dag. Det tager tid at bygge noget nyt op, og du vil skulle arbejde meget hårdt for at opnå de resultater, du håber på.

Giv ikke op og husk på, at din franchisegiver er en værdifuld ressource, som står til din rådighed, og som du betaler for.

Fremtiden

Hvad kan du forvente, at fremtiden vil bringe? Der er en række serviceydelser, som din franchisegiver højst sandsynligt vil stille til rådighed. Ikke alle tilbyder hele rækken, og i visse tilfælde er det ikke alle serviceydelser, der er nødvendige.

De udbudte serviceydelser inkluderer:

- Styring og støtte
- Fortsat træning
- Forskning og udvikling
- Markedsundersøgelser
- Reklame og salgsfremmende aktiviteter

Disse serviceydelser udbydes af franchisegiverens kontor, der svarer til hovedsædet i en forretningsejet virksomhed. Dette understøttende forhold er et afgørende led i franchisetagerens succes.

Lad os se på et eksempel, hvor en nystartet ikke-franchise virksomhed kommer i vanskeligheder. Hvem kan han søge hjælp hos? Det er ikke sandsynligt, at den uerfarne forretningsdrivende vil have stillet én til rådighed, der kan give ham viden om forretningen og om branchen. Den erhvervsdrivende kan naturligvis kontakte sine personlige rådgivere, advokater og revisorer, men de vil ikke besidde den specialiserede viden, som han behøver. De vil muligvis fortælle ham det helt oplagte, og at han bør begrænse tabet ved at springe fra i tide. Flere og flere banker har forretningscentre med rådgivere, men disse besidder heller ikke den specialiserede viden. De vil eventuelt være bekymrede for, at bankens lån er i fare, og vores uheldige forretningsdrivende vil føle et yderligere pres om at betale sit lån tilbage. Han kunne herudover opsøge en virksomhedskonsulent, men også han ville mangle den særlige viden om virksomheden for at kunne rådgive om andet end generelle forhold. Mange af - om ikke alle - disse typer rådgivning vil kræve et honorar - og dette på et tidspunkt, hvor der ikke er mange penge tilgængelige.

Sæt dette scenarium i kontrast til en franchisetager, som oplever modgang.

Årsagerne til problemerne kan skyldes franchisetageren selv, eller de kan skyldes udefra kommende faktorer. Hvordan er franchisetageren anderledes stillet? Der er opstillet en række valgmuligheder - hans første råb om hjælp vil rettes mod franchisegiverens driftskonsulent, der sandsynligvis allerede har identificeret problemet og underrettet franchisetageren, hvilket er en del af de styrende og støttende tjenesteydelser. Fordelen ved franchisegiver-teamet af konsulenter er, at de kender til udviklingen i forretningssystemet og ligger inde med franchisesystemets samlede erfaringer. Der er derfor stor sandsynlighed for, at andre inden for franchisesystemet allerede har gennemgået de samme eller lignende problemer, og at der er fundet en løsning herpå. Denne koncentration af viden

og erfaring er en yderst værdifuld ressource for franchisetagerne og er en del af franchiseafgiften.

Der vil fortsat være dialog mellem franchisegiveren og franchisetageren, og begge parter (ja, dette gælder også franchisetageren) har pligt til at sikre, at kommunikationen forbliver klar og entydig. Der kan alt for let opstå misforståelser, og der bør altid arbejdes hårdt på at opklare disse. Der er tid nok til at blive oprevet, når ikke der er tale om en misforståelse. Mange af de uoverensstemmelser, der opstår mellem franchisegiveren og franchisetageren kan løses med sund fornuft og forståelse. Folk udtrykker sig ikke altid så tydeligt, som de burde, og det bør tages i betragtning. En franchisegiver og en franchisetager er nødt til at kunne stole på hinanden. Hvis der er tillid og vilje til at gøre den nødvendige indsats, vil det ikke være svært at opbygge et stærkt forhold.

Franchisegiveren bør opstille foranstaltninger, der sikrer en god kommunikation. Udover en driftskonsulent som kontaktperson er der ligeledes mulighed for at kontakte andre i franchisegiverens team. Normalt vil kommunikationen indebære følgende:

- regulære opdateringssystemer
- markedsføring og reklamemateriale samt information
- årlige franchiseforsamlinger
- nyhedsbreve
- visse systemer har regelmæssige franchisemøder
- visse systemer har franchiseforeninger, der forstærker samarbejdet, kommunikationen og forståelsen mellem franchisegiver og franchisetager.

Hvad kan du forvente af serviceydelserne, beskrevet ovenfor:

Kontrol og støtte

Den type støtte, som du kan forvente, er beskrevet tidligere. Kontrol udøves i varierende grad. Franchisegiveren vil som minimum føre kontrol med og analysere den finansielle information samt f.eks. manglende præstationer, således at der kan reageres med det samme. Nogle franchisegivere vælger at lade de regnskabsmæssige serviceydelser blive varetaget uden for systemet, da servicekontrollen kan trække hårdt på en franchisegivers organisation.

Franchisegiveren vil ligeledes kontrollere franchisetagernes præstationer rundt om i butikkerne for at sikre, at systemets kvalitetsstandarder overholdes.

Oplæring

Vi har allerede talt om den indledende oplæring. Der er imidlertid altid behov for træning. Hvis en franchisetager ikke følger systemets procedurer, kan han have brug for yderligere oplæring. Der er også behov for oplæring ved indførelsen af nye ideer og systemer. Endelig kan der ligeledes opstå behov for hjælp til oplæring af et nyt personale.

Forskning, udvikling og markedsanalyse

For at holde sig opdateret og være konkurrencemæssigt på forkant bør franchisegivere

give sig i kast med udvikling af nye produkter, metoder og serviceydelser for herigennem at forbedre forretningen og driftssystemet.

Nye ideer kræver grundige markedsundersøgelser og testning, inden de frigives. Denne proces kan gennemføres inden for franchisesystemet i udvalgte franchisetager-drevne forretninger, hvor franchisetagerne er villige hertil.

Reklame og salgsfremmende foranstaltninger

De fleste franchisesystemer beskæftiger sig i større eller mindre grad med markedsførende aktiviteter samt administrationen af franchisetagernes bidrag hertil.

I et nyt system er forestillingen om en national reklamekampagne ofte forhastet. I nogle systemer vil lokal markedsføring, direct marketing eller brochurer være at foretrække, medens andre vil klare sig bedre med regional markedsføring. Andre vil, hvis de er store nok, drage fordel af en national markedsføringsstrategi, og der kan ligeledes indgå forskellige kombinationer af de ovennævnte.

Reklamekampagnerne vil eventuelt skulle understøttes af materiale på salgsstedet.

Franchisetagere er meget fokuseret på netop deres behov i forbindelse med de fælles reklamekampagner. De må imidlertid indse, at styrken ligger i det kombinerede forbrug og markedsføringsindsats. Reklameordningerne tilbyder sjældent et beløb til markedsføring af en specifik franchisetagers markedsområde. Det er ikke ualmindeligt, at franchisegivere diskuterer reklame og salgsfremmende kampagner med franchisetagerne på enten årlige møder eller i en franchiseforening.

Hvis du er nået så langt på din franchise rejse, er du en del af en kæmpe stor verdensomspændende familie bestående af tusindvis af franchisetagere spredt over mange lande, vil du helt sikkert opleve, at de der klarer sig bedst, arbejder meget hårdt og holder sig til konceptet og reglerne.

De har også et godt forhold til deres franchisegiver og en sund respekt for franchisegivers bidrag til deres succes. Husk det, det er super vigtigt at du er driftsmæssigt uangribelig. Hvis du leverer en fejlfri indsats i forhold til best practice, så vil franchisegivervirksomheden være mere tilbøjelig til at støtte dig hvis det ikke går som forventet. De værste konflikter i franchisevirksomheder er de konflikter der opstår fordi parterne beskylder hinanden for ikke at leve op til forventningerne og til ikke at yde deres bedste.

Held og lykke med din rejse.

Forretningsplan

Som vi har skrevet her i bogen, så er det lig med at planlægge en fiasko, når man ikke laver en forretningsplan. Det kan ikke anbefales nok, at du udarbejder en god og gennemarbejdet plan, inden du starter med din franchise. Det er vigtigt for dig selv, således at du fokuserer din indsats. Det er også vigtigt, når du skal have finansieret din virksomhed, og det er vigtigt for din franchisegiver. Visse franchisegivere har en skabelon til en forretningsplan, men afgjort ikke alle. Denne beskrivelse tager udgangspunkt i en skabelon, som du kan finde på Virk Startvækst, eller du kan finde linket til skabelonen på www.franchisepartner.dk.

Sæt god tid af til udarbejdelse, og stil gerne spørgsmål til franchisegiver, som bør have indgående viden om de elementer, der skal indgå i planen.

Introduktion

En forretningsplan er en beskrivelse af den virksomhed, du vil etablere, og samtidig er det en plan for, hvordan du vil drive og udvikle den. Planen vil bl.a. være i stand til at samle trådene fra dine øvrige forberedelser og derved gøre dine virksomhedsplaner meget mere overskuelige – både for dig og dine rådgivere.

Husk også, at forretningsplanen skal bruges som grundlag til at forhandle med banken og evt. med forretningsforbindelser, som skal overbevises om at give dig et lån eller kredit. Den kan også hjælpe med at overbevise dine omgivelser om, at du er seriøs med din plan om at starte egen virksomhed.

De første fire punkter i forretningsplanen behøver du ikke at tænke på endnu, da de først skal bruges, når du har beskrevet alle de andre punkter. For at følge kronologien får du alligevel en beskrivelse af dem nu.

Skabelonen til planen kan hentes på Virk Startvækst:

<https://startvaekst.virk.dk/start/lav-en-forretningsplan/skabeloner-til-din-forretningsplan>

Du skal også udarbejde et budget. Det bør være et budget, som rækker udover det første år. Vi anbefaler, at der udarbejdes et budget, som dækker 3 til 5 år. Franchisegiver bør have en budgetmodel, som du kan tage udgangspunkt i. Franchisegiver bør ligeledes interessere sig for det budget, som du udarbejder, og have en holdning til, om det er for optimistisk eller for pessimistisk. Du skal blot huske på, at det er dit budget, og at franchisegiver ikke bør udarbejde budgettet for dig.

Indholdsfortegnelse i din plan.

Det skal gøres nemt for læseren at finde rundt i planen og slå op under de enkelte emner. Her er et forslag til indholdsfortegnelsen:

Indholdsfortegnelse 2

Idégrundlag	4
Personlige ressourcer og mål	4
Elevatortale/salgstale	7
Markedsbeskrivelse/analyse	8
Salg og markedsføring	10
Virksomhedens udvikling	11
Budgetter	12
Privatbudget	12
Etableringsbudget	12
Driftsbudget	12
Likviditetsbudget	12
Finansiering	13
Bilag	14
Organisering af virksomheden	14
Business case	16

Resumé

Resuméet skal give læseren et hurtigt overblik over din virksomhedsidé. Det bør indeholde de vigtigste oplysninger fra forretningsplanen.

Resuméet bør placeres i starten af forretningsplanen, men du bør vente med at skrive det til sidst!

Resuméet kan have følgende hovedpunkter:

- Hvem er jeg/vi?
- Hvad sælger virksomheden?
- Hvilken værdi skaber vi for kunderne?
- Hvilke og hvor mange kunder?
- Omsætning det første år.
- Overskud det første år.
- Behov for finansiering.

Idégrundlag

Idégrundlaget er en beskrivelse af virksomheden, set fra de lidt høje luftlag.

Idégrundlaget skal bruges til at give dig og dine interessenter en præcis beskrivelse af kernen i din virksomhedsidé. Hvad er det for en værdi, din virksomhed skaber? Beskrivelsen bør være helt klar, da det jo fremgår af franchisekonceptet.

Virksomhedens idé/eksistensberettigelse:

Virksomhedens forretningsgrundlag – hvad tjener virksomheden penge på?:

Personlige ressourcer og mål

Inden du for alvor går videre med dine planer, skal du overveje, om du har de nødvendige personlige, økonomiske og faglige ressourcer til at udvikle virksomheden. Hvis du ikke har de relevante ressourcer i dag, bør du overveje, hvordan du vil tilegne dig dem. Ofte

bliver du trænet af franchisegiver til at drive franchisevirksomheden, men skriv noget om, hvad din personlige baggrund er, og hvad du skal lære i franchisevirksomheden.

Du bør ligeledes beskrive:

- Dine stærke sider i forhold til virksomheden/produktet/serviceen.
- Dine svage sider i forhold til virksomheden/produktet/serviceen.
- Forventning om indtjening (din løn) det første år.
- Produkter/varegrupper/tydelers forskelle i forhold til konkurrenternes.
- Købsfrekvens/levetid af produkt.
- Hvordan bliver evt. vare leveret, og af hvem?
- Er der nødvendig lagerstørrelse og omsætningshastighed.
- Beskriv distributionsform/salgskanaler for produktet/tydelser.
- Beskriv branchens udviklingsmuligheder.
- Angiv navne på virksomhedens centrale netværk, interessenter og brancheforening.

Konkurrenter:

Hvem er de 3 vigtigste konkurrenter?

Hvordan er konkurrenternes prisstruktur i forhold til din virksomheds?

Konkurrenternes forretningsmodel og distributionsform.

Stærke og svage sider ved konkurrenterne, og hvorfor du vil være i stand til at skabe konkurrencemæssige fordele.

Markedsbeskrivelse/analyse

Før du er i stand til at udføre salgs- og markedsføringstiltag, er det nødvendigt at vide noget om markedet. Markedsbeskrivelsen kan betragtes som den del af et isbjerg, der ligger under vandet. Markedsføringen – dvs. brochurer, visitkort, annoncer m.v. – er den lille del af isbjerget, der er synligt.

For at kunne lave en god markedsføring er det nødvendigt at have en solid viden om markedet. De oplysninger, som du angiver i markedsbeskrivelsen, vil meget ofte være tilgængelige hos franchisegiver. Det er dog vigtigt, at du forholder dig til dit marked og viser, at du har gjort dig tanker om, hvordan din virksomhed kan bruge franchisegivers metoder, brand og salgsprocesser. Din beskrivelse bør indeholde:

- En beskrivelse af den typiske kunde uanset om det er en privat kunde eller en offentlig eller privat virksomhed.
- Den geografiske afgrænsning af kunderne i dit markedsområde.
- Et realistisk antal kunder eller en realistisk markedsandel.
- Statistisk baggrundsmateriale (fx databaser som Eurostat og private virksomhedsdatabaser, se også business case under bilag)

Hvis du kan se trusler, der kan ødelægge mulighederne, fx nye konkurrenter, teknologi eller love som kan få betydning, bør du omtale det.

Endelig indeholder den gode forretningsplan en samlet vurdering af virksomhedens muligheder på markedet. Der er tale om en konklusion på markedsanalysen

Salg og markedsføring

Du har forhåbentlig været meget konkret i din beskrivelse af markedet. Det vil gøre arbejdet med salg og markedsføring meget nemmere. Hvis du præcis ved, hvem du vil ramme, er det nemmere at vælge, hvilke midler du vil bruge i markedsføringen og salgsaktiviteterne. Du skal forholde dig til:

- Løbende salgs- og markedsføringsaktiviteter fra start.
- Netværk
- Hvem i dit netværk skal først have at vide, at du har startet virksomhed?
- Årligt budget til markedsføring.
- Særlige markedsføringsaktiviteter (lanceringsbudget).
- Pris på denne markedsføring.
- Public Relation (PR) ved åbning af virksomheden.

Virksomhedens udvikling

Det er ofte svært at tænke 3-4 år frem i tiden for sin virksomhed, før man overhovedet har startet den. Det vil dog være en styrke for dig som virksomhedsejer, hvis du allerede nu kan se konturerne af en større og mere interessant virksomhed, end den du sidder med i dag.

De udfordringer, du støder på ved at drive virksomhed, vil virke mindre, når du ved, at du er på vej til noget bedre.

Hvor forventer du, at virksomheden er om henholdsvis et og tre år?

Budgetter

Budgetter er at sætte tal på de planer, du har beskrevet i de foregående afsnit. Jo mere konkret du har været med dine planer, jo nemmere er det at lave budgetter.

Budgetterne kan også hjælpe med at konkretisere dine planer, så gå blot tilbage og ret i planerne, hvis budgetterne viser, at de er urealistiske – og omvendt.

Typisk bør du lave fire budgetter, før du starter egen virksomhed:

Privatbudget

Privatbudgettet skal vise, hvor mange penge du har brug for til at betale dine daglige personlige udgifter. Hvis du har en budgetkonto i en bank, kan du tage udgangspunkt i den. De penge, du har brug for, skal gerne kunne trækkes ud af virksomhedens overskud. Virksomhedens overskud er nemlig din "løn".

Etableringsbudget

Etableringsbudgettet skal vise, hvor mange penge du har brug for ved åbning af din virksomhed. Det er ret forskelligt, hvad den enkelte virksomhed har brug for. En virksomhed, der skal producere 10 meter cementrør, har brug for enormt mange penge til maskiner,

råvarer og bygninger. Derimod har en it-konsulent, der løser softwareproblemer, oftest kun brug for den viden, han allerede har erhvervet.

Driftsbudget

Driftsbudgettet viser de indtægter og udgifter, du forventer, der kommer i virksomheden, når den er startet. Jo mere konkret du har været med dine planer, jo nemmere er det at lave et driftsbudget. Under arbejdet med budgettet må du ofte gå tilbage og ændre i dine planer, da dine ønsker og forhåbninger ikke altid kan harmonere med driftsbudgettets praktiske afdækning af virkeligheden.

Likviditetsbudget

Likviditetsbudgettet skal måned for måned vise, om du har penge i kassen/banken til at betale de udgifter, du ved, du får. Det kaldes også betalingsstrømmen i virksomheden. De tre første budgetter kan du forholdsvis nemt lave selv, hvis du har lavet en plan for din virksomhed. Med likviditetsbudgettet er det noget sværere, da det kræver en talkyndig person, som kan holde rede på de mange beløb, et sådan budget indeholder. Heldigvis er det også det budget, du sidst behøver at lave, så brug din tid og dine kræfter på de tre første budgetter. Senere kan du tilkalde hjælp til likviditetsbudgettet.

Finansiering

- Nødvendig etableringskapital (fra etableringsbudgettet).
- Nødvendig likviditet (likviditetsbehov udregnes efter likviditetsbudgettet).
- Samlet finansieringsbehov (etablering + likviditet).
- Forventning/tilsagn om likviditet-lån/tilskud fra:
 - Dig selv
 - Familie
 - Banklån
 - Kassekredit
 - Samlet finansiering

Sikkerhed for lån. Hvordan forestiller du dig, at der stilles sikkerhed for lånene?

Navn, adresse

Bilag

Du kan vedlægge bilag, hvis du har yderligere oplysninger, der er relevante for projektet. Fx franchiseaftale, tekniske specifikationer/tegninger, skriftlige tilsagn om ordrer, referencer, samarbejdsaftaler m.v. Det kan også være personlige informationer såsom CV på nøglepersonerne.

Her kan du læse mere

Der er ikke meget litteratur på dansk. Nedenstående liste er hentet fra Franchise Danmarks hjemmeside. Nogle af bøgerne er udsolgte fra forlaget, og andre er udkommet i en nyere udgave. Hvad angår internationale bøger henvises til www.amazon.com, som har en omfattende liste over bøger, hvis der søges på ordet "franchising".

Franchising – et forretningssystem for fremtiden

Schultz Forlag 1985, 172 sider
Klaus Fog og Mogens Bjerre

90´ernes forretningskoncept – Franchising

Schultz Forlag 1990, 218 sider
Mogens Bjerre

Franchising i praksis

Børsen 1991, 153 sider
Peter A. Arendorff

Franchise i dansk detailhandel

DetailBladets Forlag 1991, 18 sider
Henrik Denman

Franchiseguiden 2003

ErhvervsBladets bøger
Mogens Bjerre og Henrik Denman

Franchising

Børsens Forlag 2006, 240 sider
Toke Allentoft, Paul Neale, Michael West og Bo Zoffmann

Franchise Danmarks udgave af de etiske regler

1. Definition af franchising

Franchising er et system til markedsføring af varer og/eller serviceydelser og/eller teknologi, som er baseret på et tæt og vedvarende samarbejde mellem virksomheder, som er indbyrdes juridisk og økonomisk adskilte og uafhængige: Franchisegiveren og dennes individuelle franchisetagere, hvorved franchisegiveren overdrager til sine franchisetagere retten og forpligtelsen til at drive virksomhed i henhold til franchisegiverens koncept. Denne ret berettiger og forpligter den enkelte franchisetager til mod et direkte eller indirekte vederlag at anvende franchisegiverens forretningsnavn og/eller varemærke og/eller servicemærke, knowhow, forretningsmetoder, teknologi, processer, opskrifter og andre immaterielle rettigheder, alt sammen understøttet af en forpligtelse for franchisegiveren til at yde vedvarende forretningsmæssig og teknisk bistand, inden for rammerne og kontraktperioden i henhold til en skriftlig franchiseaftale, der med dette formål er indgået mellem parterne.

”Knowhow” betyder en samlet ikke-patenteret praktisk viden, som stammer fra franchisegiverens erfaringer og afprøvning, og som er hemmelig, væsentlig og identificeret. ”Hemmelig” betyder, at den pågældende knowhow som helhed eller i sin nøjagtige form og sammensætning ikke er almindeligt kendt eller let tilgængelig. Begrebet skal dog ikke forstås i snæver betydning på den måde, at hver enkelt bestanddel af den pågældende knowhow skal være fuldstændig ukendt eller utilgængelig uden for franchisegiverens virksomhed.

”Væsentlig” betyder, at den pågældende knowhow omfatter oplysninger, som er af betydning for salget af varer eller leveringen af serviceydelser til den endelige bruger og især for præsentation af varer til salg, forarbejdning af varer i forbindelse med levering af serviceydelser, metoder for kundebetjening samt administration og finansforvaltning. Denne knowhow skal være nyttig for franchisetageren og sætte denne i stand til på tidspunktet for aftalens indgåelse at forbedre sin konkurrencestilling, særligt ved at forbedre franchisetagerens præstationer eller hjælpe denne med at trænge ind på et nyt marked.

”Identificeret” betyder, at den pågældende knowhow skal være beskrevet på en tilstrækkeligt udtømmende måde, således at det kan efterprøves, om den opfylder hemmeligheds- og væsentligheds-kriterierne. Beskrivelsen kan være indeholdt i franchiseaftalen eller et særskilt dokument eller være beskrevet på anden egnet måde.

2. Ledende principper

2.1 Franchisegiveren er den, der har etableret franchisenetværket, som omfatter fran-

chisegiveren og dennes enkelte franchisetagere. Franchisegiveren har pligt til at sikre franchisenetværket på lang sigt.

2.2 Franchisegiverens forpligtelser:

Franchisegiveren skal

- i et rimeligt tidsrum med succes have drevet et forretningskoncept i mindst én pilotenhed forud for sin etablering af franchisenetværket
- eje eller råde over retten til at anvende netværkets forretningsnavn, varemærke og andet særligt kendetegn
- give franchisetageren indledende uddannelse og vedvarende forretningsmæssig og/eller teknisk bistand i hele aftalens løbetid.

2.3 Franchisetagerens forpligtelser:

Franchisetageren skal

- anvende hele sin arbejdsindsats på væksten af franchisevirksomheden og på at opretholde franchisenetværkets fælles identitet og omdømme
- forsyne franchisegiveren med dokumenterbare driftsoplysninger til brug for effektiv driftskontrol
- opgive fornøden økonomisk rapportering til brug for ledelsesstyring samt på franchisegiverens begæring og på rimelige tidspunkter give franchisegiver eller dennes repræsentanter adgang til franchisetagers lokaler og bøger
- undlade i og efter kontraktperioden at afsløre over for tredjemand den knowhow, som franchisegiveren har stillet til rådighed.

2.4 Parternes løbende forpligtelser:

Parterne skal i deres indbyrdes forhold udvise rimelig kontraktmæssig adfærd ("fairness"). I tilfælde af misligholdelse fra franchisetagerens side, skal franchisegiveren afgive skriftlig advarsel og, hvor det er muligt, en rimelig frist til afhjælpning af misligholdelsen. Parterne bør søge at løse indbyrdes klager og anden uenighed med en positiv indstilling og, så vidt det rimeligvis er muligt, gennem dialog og direkte forhandling.

3. Rekruttering, annoncering og information

3.1 Annoncering efter franchisetagere må hverken være misvisende eller på anden måde vildledende.

3.2 Ethvert offentligt tilgængeligt rekrutterings- og annonceringsmateriale, der direkte eller indirekte henviser til mulige fremtidige resultater eller indtjening, som franchisetageren skal kunne forvente, skal være objektivt og ikke vildledende.

3.3 For at en vordende franchisetager skal kunne indgå en franchiseaftale med fuld indsigt, skal den pågældende have udleveret et eksemplar af denne kodeks og en fuldstændig og

nøje beskrivelse af alle oplysninger, der er relevante for franchiseforholdet.

3.4 Hvis franchisegiveren over for en franchisetagerkandidat anvender en forkontrakt, skal følgende betingelser være opfyldt:

- forud for sin underskrift af nogen forkontrakt skal den vordende franchise-tager skriftligt oplyses om formålet med kontrakten og om enhver form for vederlag, franchisetageren skal betale til franchisegiveren til dækning af dennes faktiske omkostninger i og vedrørende forkontraktperioden. Hvis der efterfølgende indgås franchisekontrakt, bør franchisegiveren tilbagebetale det pågældende vederlag til franchisetageren eller modregne det i sit eventuelle krav på franchisetagerens betaling af indtrædelsesafgift
- forkontrakten skal angive sin kontraktperiode og indeholde opsigelsesbestemmelser
- franchisegiveren kan stille krav om konkurrenceklausul og/eller hemmeligholdesklausul til beskyttelse af sin knowhow.

4. Udvalgelse af franchisetager

Franchise giver bør alene udvælge franchisetagere, der efter en rimelig undersøgelse antages at være i besiddelse af den grundlæggende træning, uddannelse, personlige egenskaber og økonomiske ressourcer, som kræves for at drive den virksomhed, der udbydes i franchise.

5. Franchiseaftalen

5.1 Franchiseaftalen skal være i overensstemmelse med national lovgivning, EU-lovgivning og disses etiske regler inklusive eventuelle nationale tilføjelser.

5.2 Aftalen skal afspejle de interesser, som deltagerne i franchisenetværket har i at beskytte franchisegiverens immaterielle rettigheder og i at opretholde den fælles identitet og omdømme af franchisenetværket. Alle aftaler og andre kontraktmæssige forhold i forbindelse med franchiseforholdet skal foreligge skriftligt og være affattet på dansk. Underskrevne aftaler skal straks udleveres til franchisetageren.

5.3 Franchiseaftalen skal entydigt angive parternes respektive forpligtelser og ethvert andet vilkår af betydning for kontraktforholdet

- franchisegiverens rettigheder
- franchisetagerens rettigheder
- de varer og/eller serviceydelser, der er omfattet af franchisen
- franchisegiverens forpligtelser
- franchisetagerens forpligtelser
- de for franchisetageren gældende betalingsvilkår

- aftalens varighed, som skal være tilstrækkelig til, at franchisetageren kan afskrive den investering, som er specifik for franchisen
- vilkårene for eventuel forlængelse af aftalen
- vilkårene for franchisetagerens eventuelle ret til at afstå eller på anden måde overføre franchisevirksomheden samt franchisegiverens eventuelle forkøbsret i så henseende
- vilkårene for franchisetagerens ret til at anvende franchisegiverens særlige kendetegn, forretningsnavn, varemærke, servicemærke, butiksskiltning, logo eller andre former for identifikation
- franchisegiverens ret til at tilpasse systemet til nye eller ændrede metoder
- vilkårene for aftalens ophør
- vilkårene for omgående tilbagelevering ved aftalens ophør af ethvert materielt og immaterielt aktiv, der tilhører franchisegiveren eller tredjemand.

6. De etiske regler i forhold til master-franchisesystemer

Disse etiske regler er gældende for retsforholdet mellem franchisegiveren og dennes enkelte franchisetagere og ligeledes for forholdet mellem en master-franchisetager og dennes franchisetagere. Reglerne er derimod ikke gældende for retsforholdet mellem franchisegiveren og dennes masterfranchisetagere.

Disse etiske regler, som blev vedtaget af Dansk Franchise Forening (*nu Franchise Danmark*) til at gælde fra og med 1994, er en integreret del af medlemsforpligtelser over for foreningen. Medlemmer er altså pligtig at følge disse og har ligeledes pligt til at følge foreningens iflg. vedtægterne truffne beslutninger i etiske spørgsmål samt omhyggeligt at overholde sådanne anvisninger, som kan komme til at fremgå af beslutninger, truffet i foreningens etiske nævn.

Franchisetagere kan også forsikre sig mod ledighed

*Af marketingkonsulent, Charlotte Roed
DANA – Selvstændige Sammen
Maj 2016*

Hvorfor springe ud uden sikkerhedsnet, når det er muligt at forsikre sig?

Du kan som franchisetager blive forsikret mod ledighed hos os, hvis du er fyldt 18 år og indtil 2 år før din pensionsalder og har fast bopæl i Danmark.

Vi har fokus på de selvstændige, og er specialister i de udfordringer og problemer, du som selvstændig møder i din dagligdag.

Som medlem kan du først og fremmest sikre dig retten til dagpenge ved ledighed. Du har også mulighed for at få støtte til kurser og uddannelse.

Du kan læse mere her: www.dana.dk/dagpenge

Vi er mere end en a-kasse

Vi ser os selv både som en a-kasse og en udviklingskasse, der har fokus på at holde din forretning i live, derfor satser vi på at styrke din virksomhed og give den vækst.

For udover dagpenge, sygedagpenge og andre forsikringer tilbyder vi rådgivning, kurser, værktøjer og et netværk, der kan hjælpe dig med at drive din forretning bedre og sikrere.

Det er nemlig en bedre forretning for både dig og os.

Helt konkret er vi et netværk kun for selvstændige bestående af ca. 30.000 medlemmer.

Det betyder, at du kommer i direkte kontakt med ligesindede og kan handle direkte med hinanden. Det ved vi af erfaring giver nye forretningsforbindelse, ny viden og nye kontakter.

Læs mere her: www.dana.dk/netvaerk

Kontante fordele til dig og din virksomhed

Vi har fundet gode og relevante tilbud til dig som selvstændig, det bliver derved nemmere for dig at drive virksomhed og være selvstændig i det hele taget.

Snyd ikke dig selv! Benyt de mange tilbud – www.dana.dk/fordele

Styrk din forretning

Vi gør alt hvad vi kan for at hjælpe dig med at styrke din forretning. I DANA er vi selvstændige sammen.

Ønsker du at:

- skille dig ud fra mængden
- øge dit salg ved at forbedre din markedsføring
- håndterer økonomisk støtte i for af lån og anden finansiering

Læs mere her: www.dana.dk/forretning

Den bedste investering i din fremtid

En solid a-kasse er en af de bedste investeringer, du kan lave i din fremtid.

Mere end 50 % af alle danske iværksættere drejer nøglen om inden for de første fem år.

12 kr. om dagen gør hele forskellen

Du har sikkert forsikret både hus og bil – men din fremtid er afhængig af, at du kan oppebære en indtægt på dig selv.

For bare kr. 12 om dagen efter skat kan vi sikre dig ret til mere end kr. 215.000 om året i dagpenge.

Lad os sikre dig og din virksomhed

Start med at få en uforpligtende samtale med www.dana.dk/franchise



SELVSTÆNDIGE SAMMEN

Franchise Danmark er organisationen for dig, der arbejder professionelt i en franchisekæde, med en franchisekæde eller for en franchisekæde.

Hos Franchise Danmark kan du hente ny viden og ny erfaring, afsøge nye muligheder og etablere nye bekendtskaber.

Vi er interesseorganisation for franchisekæderne i Danmark - og den eneste, der uafhængigt af brancheinteresser tilbyder netværk for kædechefer, selvstændige i franchisekæder, rådgivere og leverandører til franchisekæder.

Franchise Danmark er den officielle interesseorganisation for franchise anliggender i Danmark. Franchise Danmark skaber værdi og nye muligheder for medlemmerne ved netværksskabende aktiviteter, vidensdeling, service, inspiration og påvirkning af de politiske vilkår for franchise.

Vi udbreder kendskabet til Franchise Modellen i Danmark. Vi vil assistere med at sikre "God Franchising".



Nyttige Adresser:

Franchise Danmark

<http://www.franchisedanmark.org>

PS4 FranchisePartner

Borgergade 20, 3. sal
1300 København K
Tlf: 70 27 85 85
www.franchisepartner.dk
info@franchisepartner.dk

Jyske Bank

Kgs. Nytorv Erhverv
Store Kongensgade 1
1264 København K
Tlf: 89 89 59 00



Bo Forsberg

Mere end 20 års erfaring med franchising. Han har gjort karriere og skabt resultater inden for alle jobfunktioner af Franchise Operations, herunder som virksomhedskonsulent, markedschef og driftsdirektør/Head of Operations med ansvar for bl.a. franchisedrift og -udvikling. Derudover har Bo selv været franchise-tager gennem flere år og Advisory Board medlem som dansk repræsentant for McDonald's franchisetagere i Europa. Bo har gennem de seneste år haft sit virke som franchise- og managementkonsulent og har rådgivet, faciliteret, trænet og undervist mere end 100 virksomheder.



Bo Zoffmann

Franchiseerfaring siden 1990, økonomidirektør, franchise-manager og rådgiver i forbindelse med dansk og international franchising.

Udover at Bo har medvirket til udvikling af franchisesystemer i større grad end nogen anden i landet, er Bo ligeledes forfatter til flere bøger, oplægsholder og benyttes ofte af danske medier i forbindelse med udtalelser inden for franchising.

PS4 FranchisePartner er det mest erfarne franchiserådgivningsfirma i Danmark. Vi har arbejdet med franchising siden 90'erne, og vi tilbyder en komplet vifte af ydelser, herunder udvikling af nye franchisesystemer, optimering af eksisterende franchisesystemer, franchiserekruttering, finansiering, udvikling af driftsmanual og supportprogram samt effektiv internationalisering via master franchise search.

