

Innhold

Forord	5
Kapittel 1 Distribusjon av varer og tjenester – introduksjon	19
1.1 Begreper	19
1.2 Styrende hensyn ved valg av distribusjonsform	21
1.3 Nærmere om rettsgrunnlaget i et distribusjonssamarbeid og ulikheter i innhold	23
1.4 Nærmere om franchise – definisjoner	25
1.5 Ulike typer franchise – basisstrukturen	34
1.6 Ensartethet – kjedenes maktvertakelse	37
1.7 Forholdet til EU-retten	39
Kapittel 2 Hvilken distribusjonsform bør velges – egnethetsvurdering og sjekklister	42
2.1 Ledelse og organisasjon	43
2.2 Konseptets lønnsomhet	44
2.3 Fremgangsfaktorene	46
2.4 Kapitalbehov	46
2.5 Forkunnskapsbehov	50
2.6 Kvalitetssikring	50
2.7 Varemerket	51
2.8 Juridiske forhold	51
2.9 Ekspansjonens ulike utviklingsfaser	52
2.10 Ulike utfordringer i ulike utviklingsfaser av en franchise	53
2.11 Fallgruver	54
2.12 Suksess i kjededrift – og hvorfor franchise	55
Kapittel 3 Franchise og andre samarbeidsformer – rollene	64
3.1 Grensen mellom franchise og andre samarbeidsformer	64
3.2 Ansettelses- og agenturforhold	67
3.3 Kommisjonsforhold	68

3.4	Franchise og franchisegiveren	68
3.5	Franchisetakeren	69
3.6	Rollefordeling – spørsmål om eierskap og kontrollmekanismer	70
3.7	Uavhengige parter	70
3.8	Samordningsforbudet i konkurranseloven § 10	71
3.9	Ulike samarbeidsformer	73
3.9.1	Leverandørstyrte videreforhandlerkjeder – eneforhandlere og lisensavtaler	73
3.9.2	Frivillig faghandelskjede – medlemside kjeder ...	74
3.10	Oppsummering	76
Kapittel 4 Forekomsten av franchisebasert samarbeid		80
4.1	Kraftig vekst av franchise	80
4.2	Franchise, nøkkeltall og utviklingstrekk i Norge	80
4.3	Franchise gir færre konkurser	84
Kapittel 5 Blir det lønnsomt?		85
5.1	Hvor lønnsomt blir det for franchisetakeren?	86
5.2	Forholdsmessighetsberegning	88
5.3	Hvor lønnsomt blir det for franchisegiveren?	92
5.4	Inntektskalkylen	94
Kapittel 6 Hvordan man begynner franchiseprosjektet		97
6.1	Utgangspunktet	97
6.2	Valg av franchisestruktur	98
6.3	Franchiseprosjektet	99
6.4	Hva franchiseprosjektet bør omfatte	99
6.5	Combination franchise – samdrift av franchisekonsepter	101
Kapittel 7 Franchiseprospektet		106
7.1	Formål	106
7.2	Lov om franchisegiveres opplysningsplikt i Sverige	107
7.3	Innhold, omfang og begrensninger	107
7.4	Grunnleggende fakta	108
7.5	Forretningskonseptet	108
Kapittel 8 Varemerket		115
8.1	Hva er et varemerke	115
8.2	Hvordan beskytter man sitt varemerke?	117

8.3	Betydningen av varemerkebeskyttelse for franchisegiveren ..	119
8.4	En franchisetakers vei fra evolusjon til revolusjon	120

Kapittel 9 Arbeidsfordeling mellom franchisegiveren og

franchisetakeren	122
9.1 Behovet for arbeidsfordeling	122
9.2 Stordriftsfordeler	124
9.3 Kontroll	124
9.4 Franchisetakerens forventninger	124
9.5 Kostnader ved full ekspansjon	125
9.6 Vanlige ansvarsområder for franchisegiveren	125
9.7 Ansvarsområder som mange tenker på, men som sjelden gjøres sentralt	126
9.8 Vanlige ansvarsområder for franchisetakeren	127
9.9 Samarbeid i den daglige driften	129
9.10 Sikring av erfaringer – samarbeidsråd	129

Kapittel 10 Markedsinndeling

10.1 Hva er markedsinndeling i franchisesammenheng?	132
10.2 I starten er det «lett å gi bort Bergen»	133
10.3 Inndelingsbehov ved oppsøkende salgsvirksomhet	136
10.4 Grunnlag for krav på markedsandeler og salgsvolum	137
10.5 Grunnlag for rettigheter og plikter i forbindelse med nasjonale kundekontrakter	137
10.6 Tenk strategisk og taktisk	137
10.7 Strategiske behov – kannibalisme – intramerke- konkurransen	138
10.8 Taktiske behov	139
10.9 Primær- og sekundærområder	140
10.10 Nasjonale kundeavtaler	142
10.11 Salg over internett	143

Kapittel 11 Franchiseavgifter

11.1 Avgiftstyper	148
11.1.1 Generelt – ulike former og kombinasjoner av franchiseavgift	149
11.1.2 Franchiseavgift	149
11.1.3 Omsetningsbasert prosentavgift	149
11.1.4 Kjøpsbasert prosentavgift	150
11.1.5 Fast avgift	150

11.1.6	Avgift relatert til antallet solgte enheter	150
11.1.7	Flytende avgiftssatser	150
11.1.8	Kombinert fiksert minimum og omsetningsbasert avgift	150
11.1.9	Kombinert fiksert maksimum og omsetningsbasert avgift	150
11.1.10	Variasjoner av ovennevnte	150
11.2	Ingen avgift	152
11.3	Nivåberegningen av franchiseavgiften/serviceavgiften (royalty)	152
11.3.1	Vanlig tilnærming som kan lede til feil	155
11.3.2	Slik kan vi angripe spørsmålet om å sammenligne med andre kjeders avgiftsnivåer	155
11.3.3	Den totale franchisefortjenesten – DTF	158
11.4	Andre avgiftstyper	159
11.4.1	Startavgift / sign-on-fee	159
11.4.2	Splittavgift	159
11.4.3	Fornyelsesavgift	159
11.4.4	Overføringsavgift (transportavgift)	160
11.4.5	Cluster-avgift og områdeutviklingsavgift	160
11.4.6	Masterfranchiseavgifter	160
11.4.7	Markedsføringsavgift	160
11.4.8	Distribusjonsvederlag	161
11.4.9	Vederlag for tidsavbrudd	162
11.4.10	Rettslige utfordringer knyttet til avgifter	162
Kapittel 12 Avgift til felles markedsføring og aktiviteter		165
12.1	Forutsetning for felles markedsføring	165
12.2	Metoder	166
12.3	Andre salgsfremmende aktiviteter	166
12.4	Avgiftens størrelse og sammensetning	167
12.5	Tenk før du begynner – legg til rette for fremtiden	167
Kapittel 13 Betalingsrutiner – et viktig håndverk		169
13.1	Innkrevning av avgift	169
13.2	Sluttkundetransaksjon avgjør utbetalingstiden	169
13.3	Overføre fakturaer til franchisegiveren	170
13.4	Løpende betaling fra franchisetakeren	170
13.5	Foreløpig avgift, autogiro og avregning	171

Kapittel 14 Finansiering av franchisetakere	172
14.1 Avgjørende for etableringstakten	172
14.2 Franchisetakerens økonomiske forutsetninger	172
14.3 Finansierer	174
14.4 Aksjeeierlån/aksjeeiertilskudd	175
14.5 Leverandørkreditter	176
14.6 Leasingselskap	177
14.7 Kombinasjoner av finansierer	178
14.8 Hvorfor finansiere franchisetakere?	179
14.9 Måter å senke risikoen på uten at risikoen øker for franchisegiveren	179
14.10 Eiendeler	179
14.11 Bør franchisegiveren ta noen risiko?	181
14.12 Felles bankbesøk	182
14.13 Bankmappen – riktig informasjon til bankene	183
14.14 Franchisebanker	183
 Kapittel 15 Drift av en franchisekjede	 185
15.1 Supportkontoret	186
15.2 Arbeidsoppgaver for franchisegiveren	186
15.3 Etablering, rekruttering og eierskifte	186
15.4 Innkjøp og leverandørforhandlinger	187
15.5 Markedsføring og salg	188
15.6 Utdannelse og tilføring av merverdier	189
15.7 Kvalitetssikring	189
15.8 Franchisecontroller	190
15.9 Konseptutvikling og etablering av ulike råd eller samarbeidsorganer	190
15.10 Kommunikasjon, samvær, erfaringsutveksling og samarbeid	190
15.11 Bemanning – «lean enterprise»	191
15.12 Startprogram for franchisetakere	192
15.13 Formalia	193
15.14 Konseptutdanning og «training»	194
15.15 Funksjonen Franchise Controller	194
15.16 Forebyggende kontroll og oppfølging	195
15.17 Koblingen til franchiseavtale og håndbok	199
15.18 Gjensidig avhengighet – kjernen i styringen	201
15.19 Franchisens sentrale elementer	201

Kapittel 16 Rettslige reguleringer av franchisesamarbeid	205
16.1 Særtrekk som belyser reguleringsprosessene	205
16.2 Mellommannsretten – forholdet til franchise	210
16.3 Konkurranseretten	211
16.4 Avtaleloven	216
16.5 Kjøpsloven	217
16.6 Varemerkeloven og markedsføringsloven	217
16.7 Designloven	221
16.8 Forretningshemmelighetsloven	221
16.9 Husleieloven	225
16.10 Lov om franchisegiveres informasjonsplikt i Sverige – norsk bakgrunnsrett	226
16.11 Skatterett, avgiftsrett og arbeidsrett	226
16.12 Åpenhetsloven	226
Kapittel 17 Franchisegiverens opplysningsplikt	228
17.1 Nærmere om svensk lovgivning	230
17.2 Informasjonen	230
17.2.1 Beskrivelse av franchisevirksomheten	230
17.2.2 Informasjon om andre franchisetakere	231
17.2.3 Informasjon om avgifter og godtgjørelser	231
17.2.4 Informasjon om immaterielle rettigheter	232
17.2.5 Varer og tjenester som franchisetakeren må kjøpe eller leie	232
17.2.6 Informasjon om konkurranseforbud	232
17.2.7 Informasjon om avtaletiden, forandringer, forlengelse og opphør	233
17.2.8 Informasjon om tvisteløsning	234
17.3 Ingen eller utilstrekkelig informasjon	235
17.4 Avsluttende råd	235
17.5 Lovforslag vedrørende franchisesamarbeid og forhåndsopplysninger i Norge	235
Kapittel 18 Beskyttelseshensyn – rettigheter og plikter	236
18.1 Beskyttelseshensynene i franchise	236
18.2 Franchisetakerens posisjonsforståelse	236
18.3 Franchisegiverens posisjonsforståelse	237
18.4 Franchiseavgiftens størrelse	239

Kapittel 19 De ulike avtaletypene i franchisens ulike faser	240
19.1 De ulike avtaletypene	240
19.2 Pilotavtalen	241
19.3 Franchiseavtalen	242
19.4 Cluster-avtalen (multi-unit-avtalen)	242
19.5 Områdeutviklingsavtalen	243
19.6 Kombinasjonsfranchise (combination franchising)	245
19.7 Masterfranchise	246
19.8 Omdanningsfranchise (conversion franchising)	248
19.9 Parallell distribusjon (dual distribution)	249
19.10 Nærmere om franchiseavtalen (subfranchiseavtalen)	249
19.10.1 Organisering av virksomheten – rollespørsmål ...	251
19.10.2 Avtalens formål	253
19.10.3 Definisjoner	253
19.10.4 Rettigheter	254
19.10.5 Bransjebeskrivelse	254
19.10.6 Handelsområdet/lokasjonsbestemmelse	256
19.10.7 Områdeklausuler – eksklusivitet	256
19.10.8 Omnikanalløsning og bruk av internett	258
19.10.9 Forskjellsbehandling i driftskriterier	259
19.10.10 Utvikling av cluster-drift fra én lokal enhet	259
19.10.11 Bruksrett til lokaler / konkurranseklausuler	260
19.10.12 Koordinering av leietid og franchiseavtale	260
19.10.13 Flytting og bytte av profil	261
19.10.14 Rett til konkurrerende handelsløsninger og «shop-in-shop»	261
19.10.15 Kombinasjonsfranchise	263
19.10.16 Endring av varemerket	264
19.10.17 Plikter for franchisegiveren	266
19.10.18 Plikter for franchisetakeren	271
19.10.19 Fellesforpliktelser	272
19.10.20 Forholdet til tredjeparter	275
19.10.21 Felles identitet	276
19.10.22 Konfidensiell håndbok og informasjon	277
19.10.23 Utvikling	278
19.10.24 Markedsføring	278
19.10.25 Økonomi, administrasjon og minimums- omsetning	279
19.10.26 Avgifter	282
19.10.27 Overføring av rettigheter	282

19.10.28	Avtalens førtidige opphør	289
19.10.29	Regler etter at avtalen har opphørt	293
19.10.30	Tolkningsdata	297
19.10.31	Avtaletid	298
19.10.32	Flytting	304
19.10.33	Garantier og depositum	305
19.10.34	Tvisteløsningsspørsmål	305
19.10.35	Vedlegg i avtalen	309
Kapittel 20 Håndboken		
20.1	Håndboken og relasjonen til franchiseavtalen	312
20.1.1	Overføring av knowhow	312
20.1.2	Håndbokens dynamiske funksjon	315
20.1.3	Brukerorientering	316
20.1.4	Endrings- og suppleringsretten	316
20.2	Endringsretten innenfor masterfranchise	320
20.3	Nærmere om innholdet i håndboken	320
20.4	Håndboken – et vedlegg til avtalen	322
20.5	Håndbokens bruksområder	323
20.6	Hvordan lager man en håndbok?	325
20.6.1	Viktige krav	325
20.6.2	Begynn med en enkel versjon, og kompletter etter hvert	325
20.6.3	Fra dårlig samvittighet i bokhyllen til et daglig verktøy	326
Kapittel 21 Eksempler fra virkeligheten		
21.1	Manglende betaling	327
21.1.1	Franchisetakeren betaler ikke etableringsavgiften	327
21.1.2	Franchisetakeren slutter å betale	327
21.1.3	Franchisetakeren bryter innkjøpsforpliktelser	328
21.2	Motvillighet og kritikk	329
21.2.1	Franchisetakeren stiller seg kritisk til systemet og produktene	329
21.2.2	Franchisetakeren bytter ikke IT-system	329
21.2.3	Franchisetakeren nekter omprofilering	330
21.2.4	Franchisetakeren ønsker ikke TV-reklame	331
21.2.5	Franchisetakeren nekter å følge sortimentet	331
21.2.6	Franchisetakeren når ikke opp til minimumsnivået	332

21.2.7	Franchisetakeren opererer utenfor det eksklusive området	332
21.2.8	Franchisetakeren opptrer nettskadelig	333
Kapittel 22	Rekruttering og etablering	334
22.1	Farer i rekrutteringsfasen	334
22.2	Utdfordrende avtaleklausuler i rekrutteringsfasen	335
22.3	Single-, multipel- og institusjonelle franchisetakere	336
22.3.1	Single-unit-franchisetakere	342
22.3.2	Multipel- og institusjonelle franchisetakere	342
22.3.3	Rekrutteringsprosessen for single-unit- vs. cluster-franchisetakere	343
Kapittel 23	Tillitskapital og evnen til å kontrollere	344
23.1	God styring og godt samarbeid	344
23.2	Velstrukturert evne til å styre fra start	345
23.3	Kompletterende styringsevne	347
23.4	Tillit starter allerede i rekrutteringsprosessen	348
23.5	Tillitskapital i ulike faser	349
23.6	Uformell myndighet	351
23.7	Noen praktiske råd	351
23.8	Led gjennom ambassadørene	353
Kapittel 24	Internasjonal ekspansjon	355
24.1	Alternative distribusjonsformer ved utenlandsetableringer	356
24.1.1	Egeneid virksomhet	357
24.1.2	Norsk etablert franchisegiver	357
24.1.3	Etablering av en egeneid lisenstaker i utlandet	358
24.1.4	Masterfranchise	358
24.1.5	Joint venture	359
24.1.6	Områdeutviklingsavtaler (area development agreements)	359
Kapittel 25	Tvisteforhold i franchisesamarbeid – norsk lovarbeid	361
25.1	Tvister i franchisesamarbeid	361
25.1.1	«Slave- og husmannskontrakter»?	362
25.1.2	Basis for undersøkelsene – franchisekjeder og antallet franchisetakere	362
25.1.3	Antallet tvistesaker i forhold til antallet franchisetakere – Spania	365

25.1.4	Antallet tvistesaker i forhold til antallet franchisetakere – Norge	365
25.2	Norsk lovarbeid	370
Kapittel 26 Konkurs og franchising		373
26.1	Innledning	373
26.2	Konkursboets dekningsmuligheter ved konkurs hos en part i en franchise – utgangspunkter	374
26.2.1	Dekning i immaterielle rettigheter	374
26.2.2	Dekning i «ethvert formuesgode»	375
26.2.3	Lisensgiverens konkurs	375
26.3	Konkurs i franchisegiveren	376
26.3.1	Foretaksnavnet	377
26.3.2	Varemerket	377
26.3.3	Dekningsrett i franchiseavtaler – vurderingstemaer og problemstilling	378
26.3.4	Dekningsloven og boets interesser – transport av kontrakter uten inntreden i avtalen	379
26.3.5	Dekningsloven og boets inntredelsesrett i franchiseavtaler – særlig om «avtalens art og rettsforholdets egenart»	381
26.3.6	Franchisetakerens interpellasjonsrett	384
26.3.7	Masterfranchise	385
26.3.8	Boets inntreden i leieavtaler, herunder fremleieavtaler som franchisegiveren har med franchisetakeren	385
26.4	Konkurs hos en franchisetaker	390
Vedlegg 1 Sammenligning mellom ulike driftsformer		392
Vedlegg 2 Kommissionens forordning (EU) 2022/720		395
Litteratur og forkortelser		411
Domsregister		413
Kommisjonsforordninger		416
Stikkordregister		417