

Franchise i varehandelen:

Makt uten ansvar – ansvar uten makt

Stein Stugu

Roar Eilertsen

De Facto

Kunnskapsenter for fagorganiserte

Forord

Rapporten ”Franchise i varehandelen: Makt uten ansvar – ansvar uten makt” er utarbeidet av Stein Stugu og Roar Eilertsen i De Facto – Kunnskapssenter for fagorganiserte for Handel og Kontor i Norge. I rapporten påviser vi at franchise som forretningsmodell har vært i sterkt vekst i Norge de siste årene. I dag arbeider minst 70-80 000 arbeidstakere i ulike franchisebedrifter, og svært mange av dem er i varehandelen. Omfanget er mer enn fordoblet bare de siste fem årene, og franchise dukker nå opp i stadig nye bransjer.

En konkret gjennomgang av flere franchisekontrakter viser at systemet utgjør et alvorlig angrep på den norske arbeidslivsmodellen. Det er en ekstrem ubalanse i maktforholdet mellom franchisegiver og franchisetaker, og de ansatte er ofte i en håpløst svak posisjon. Organisasjonsgraden i franchisedrevne bedrifter er ekstremt lav, og arbeidstakerne og deres organisasjoner er fratatt alle rettigheter i forhold til innflytelse og representasjon overfor franchisegiverne - som har tilnærmet all makt i franchisesystemene. Franchisebedriftene har utviklet seg til en uregulert ”frisoner”, der franchisetakerne fungerer som en buffer mellom arbeidstakerne og de som sitter med den reelle økonomiske kontrollen.

I rapporten tas det til ordet for en fullstendig gjennomgang av hele lovverket rundt franchise som forretningsmodell. Mens det er bred enighet om å utvikle et lovverk som gjør det mulig å bekjempe sosial dumping blant utenlandske arbeidstakere, har myndighetene så langt lukket øynene for at franchisesystemene kan brukes til lovlig å sette tariffavtaler og normale arbeidstakerrettigheter til side for stadig flere norske arbeidstakere. Dersom det ikke gjøres drastiske grep, vil vi gradvis få et todelt arbeidsliv; - et med og et uten fagbevegelse og et med og uten normale arbeidstakerrettigheter. En slik utvikling vil i sin tur føre til et økende press mot de delene av arbeidslivet som har ordnete forhold.

Det er også behov for en gjennomgang av fagbevegelsens strategi overfor franchisesystemene. Linja med å satse på tariffavtaler med franchisetakerne i hver enkelt butikk har vist seg å ikke føre frem. Det er nødvendig å ansvarliggjøre de som har den egentlige makten og det er nødvendig med tiltak og kampmidler som kan legge nødvendig kraft bak en slik strategi. Som vi påviser i denne rapporten, er franchisetakerne mange ganger i en posisjon som mer gjør dem til allierte enn motparter i kampen for anstendige forhold i bedriftene.

I arbeidet med rapporten har vi fått god hjelp fra tillitsvalgte og ansatte i Handel og Kontor. Vi har også diskutert de juridiske vurderingene med Gro Granden i LOs forhandlingsavdeling. I tillegg har vi vært i kontakt med mange som har hatt egne erfaringer med hvordan franchisesystemene fungerer i praksis. Noen ganger forteller de historier om hvordan brutale kontraktsbetingelser driver dem ut i et økonomisk og helsemessig uføre av dramatiske dimensjoner. Vi takker alle som har stilt opp med kunnskap og materiale som har gitt oss innsikt i hvordan franchisesystemene ofte fungerer. Alle vurderinger og konklusjoner er likevel vårt ansvar, og vårt ansvar alene.

Oslo, oktober 2007

Stein Stugu

Roar Eilertsen

Innholdsfortegnelse

1. SAMMENDRAG	6
1.2. HVORFOR SKRIVE OM FRANCHISE?	6
1.3. HVA ER FRANCHISE?	6
1.4. FRANCHISEAVTALEN – HVOR MYE KONTROLLERER FRANCHISEGIVER?	7
1.5. HVOR UTBREDT ER FRANCHISE?	8
1.6. HVORFOR VELGES FRANCHISE SOM DRIFTSFORM?	8
1.7. LOVGIVNING SOM REGULERER FRANCHISE	9
1.8. DAGLIGVAREMARKEDET I NORGE	9
1.9. AVTALEDEKNING VED FORSKJELLIGE DRIFTSFORMER	10
1.10. FRANCHISE I COOP.....	10
1.11. 7-ELEVEN I SVERIGE.....	10
1.12. KONSEKVENSER VED OVERGANG TIL FRANCHISE	11
1.13. FRANCHISEKONTRAKTER I REITANGRUPPEN	11
1.14. FRANCHISEDRIFT I POSTENS BOX NORGE.....	12
1.15. HVORFOR BLI FRANCHISETAKER?	12
1.16. MAKTFORHOLDET I EN FRANCHISEAVTALE	13
1.17,18,19. TILTAK	13
2. HVORFOR SKRIVE OM FRANCHISE?	16
3. HVA ER FRANCHISE?	20
3.1. FILIALKJEDER	20
3.2. MEDLEMSKJEDER	20
3.3. FRANCHISE	21
3.4. FORHANDLER, AGENTUR.....	22
3.5. MER OM INNHOLDET I EN FRANCHISE.....	22
4. FRANCHISEAVTALEN – HVOR MYE KONTROLLERER FRANCHISEGIVER?.....	25
4.1. STANDARDINNHold I FRANCHISEAVTALER	26
4.1.1. <i>Beskrivelse og målsetting</i>	26
4.1.2. <i>Avtalens omfang</i>	26
4.1.3. <i>Rådgivende organ for samarbeidet</i>	27
4.1.4. <i>Franchisetakers forpliktelser</i>	27
4.1.5. <i>Franchisegivers forpliktelser</i>	28
5. HVOR UTBREDT ER FRANCHISE?	32
5.1. ANDRE FUNN FRA FRANCHISEUNDERSØKELSEN	33
6. HVORFOR VELGES FRANCHISE SOM DRIFTSFORM?	35
6.1. FRANCHISE MINSKER BRUKEN AV KAPITAL OG GJØR DET MULIG MED RASK EKSPANSJON	35
6.2. FRANCHISETAKER VIL VÆRE EN BEDRE LEDER	37
6.3. FRANCHISE ER FLEKSIBELT	37
6.4. LOKAL MARKEDSKUNNSKAP	38
6.5. HVORFOR VELGER FRANCHISETAKER Å GÅ INN I EN FRANCHISEKONTRAKT?	38

7.	LOVGIVNING SOM REGULERER FRANCHISE.....	41
7.1.	USA	41
7.2.	FRANKRIKE.....	43
7.3.	SVERIGE	43
7.4.	ETISKE REGLER.....	44
8.	DAGLIGVAREMARKEDET I NORGE.....	46
9.	AVTALEDEKNING VED FORSKJELLIGE DRIFTSFORMER	48
9.1.	KRAV TIL TARIFFAVTALE.....	49
9.2.	KOSTNADER VED TARIFFAVTALE.....	50
10.	FRANCHISE I COOP?.....	52
11.	7-ELEVEN I SVERIGE.....	54
12.	KONSEKVENSER VED OVERGANG TIL FRANCHISE	57
12.1	VEDTAK OM FRANCHISEDRIFT	57
12.2.	NARVESEN.....	58
	12.2.1. Bortfall av tariffavtale	58
	12.2.2. Bortfall av pensjon og gruppelivsforsikring.....	59
12.3.	VITA	60
	12.3.1. Overgang fra butikkleder til franchisetaker.....	61
13.	FRANCHISEKONTRAKTER I REITANGRUPPEN	63
13.1.	7-ELEVEN	63
13.2.	OPPHØR AV KONTRAKTER	64
13.3.	REITANGRUPPEN SIKRER SINE ØKONOMISKE INTERESSER	65
13.4.	FG FØRER REGNSKAPENE	66
13.5.	ØKONOMI	67
13.6.	LØNSKOSTNADER	69
13.7.	ANBEFALT SATS ER LAVERE ENN TARIFFEN	69
	13.7.1. Et eksempel.....	70
13.8.	OPPRØRET STARTET I SVERIGE	71
13.9.	NYE OG BEDRE KONTRAKTER?.....	72
	13.9.1. Omsetningen må være over 10 mill. kroner	73
14.	FRANCHISEDRIFT I POSTENS BOX NORGE.....	75
14.1.	FRANCHISEAVTALENE I BOX	75
14.2.	ØKONOMI I BOX-FRANCHISEN	76
15.	HVORFOR BLI FRANCHISETAKER?	78
15.1.	BUTIKKENES ØKONOMI I ICA, REMA 1000, SPAR OG KIWI.....	79
15.2.	BUTIKKENES ØKONOMI I JOKER.....	80
16.	MAKTFORHOLDET I EN FRANCHISEAVTALE.....	81
17.	MULIGE TILTAK SOM KAN STYRKE ANSATTES RETTIGHETER.....	84
17.1.	BEHOVET FOR ENDRING	84
17.2.	BØR FRANCHISEGIVER HA ARBEIDSGIVERANSVAR?	85
17.3.	ER FRANCHISEGIVER ARBEIDSGIVER I FØLGE DAGENS LOVVERK?	86
	17.3.1. Hvordan defineres arbeidstaker?	87
	17.3.2. Hvorfor ønsker ikke franchisegiver å være arbeidsgiver?	89

17.3.3.	<i>Hvordan komme videre i diskusjon om arbeidsgiveransvar?</i>	90
17.4.	FRANCHISE – EN GRUPPE PÅ LINJE MED KONSERN?	90
17.5.	FRANCHISELOV	92
18.	ORGANISASJON OG TARIFFAVTALE	94
18.1.	TARIFFAVTALE	94
18.2.	HOVEDAVTALEN, EN MULIGHET OG ET PROBLEM	96
18.3.	KJEDEAVTALER OM TARIFF.....	97
18.4.	ALLMENNGJØRING.....	98
18.5.	ORGANISERING AV FRANCHISETAKERE?.....	99
19.	ANDRE TILTAK KNYTTET TIL FRANCHISE	101
19.1.	BEDRE STATISTIKK OM FRANCHISE	101
19.2.	FORBEDRINGER AV HOVEDAVTALE.....	102
19.3.	BEHOVET FOR POLITISK OPPMERKSOMHET	103
	KILDER OG LITTERATUR:	105

1. Sammendrag

I sammendraget har vi brukt samme nummerering som kapitteloversikten for å lette oversikten.

1.2. *Hvorfor skrive om franchise?*

Franchise er en av de forretningsformene som vokser raskest i Norge. På tross av mange avisoppslag med negativ omtale av franchiseforetak, ser det ut til at tilgangen på nye franchisetakere er stor. Mange drømmer om å gjøre store penger, men møter en helt annen virkelighet. Formålet med denne rapporten er å se på hva slags konsekvenser franchise som system har, både for franchisetakere, men særlig for rettighetene til de som er ansatt hos en franchisetaker. Er systemet i seg selv fagforeningsfiendtlig?

Franchise er en forretningsform som skaper store problemer for fagbevegelsen i Norge. Organisasjonsgraden er lav, og hos svært mange franchisetakere er det ikke inngått tariffavtale. Det kan se ut som om organisasjonsformen i seg selv er et hinder for organisering. Er det mulig å gjøre noe som kan endre maktforholdene i en franchiseavtale til fordel for tillitsvalgte, franchisetakere og ansatte hos franchisetaker.

Franchise er en dominerende organisasjonsform i varehandelen. Ikke bare er det mange franchisebutikker i Reitangruppen, Norgesgruppen og ICA, men nå ser det også ut til at Coop vil begynne med franchise som driftsform i Norge.

Særlig er franchise utbredt innenfor de kjedekonseptene som har små butikker, som Narvesen, Mix, 7-Eleven og Joker. Det er også en klar tendens til at kjedene driver de store butikkene i egen regi. For Handel og Kontor er det viktig å analysere konsekvensene av franchise som driftsform og hva dette betyr for de ansattes rettigheter i varehandelen. Dette behovet forsterkes av at økonomien i varehandelen er dårlig. Innenfor lavprissegmentet var driftsmarginen negativ, minus 0,2 % i 2006. Dette legger også et kraftig press på lønn og faglige rettigheter.

1.3. *Hva er franchise?*

Det er vanlig å skille mellom 4 forskjellige former for kjededrift.

- Filialkjeder, der en sentral eier driver filialene selv
- Medlemskjeder, der butikkene går sammen og kjeden eies av de lokale butikkeiere
- Franchise, der en franchisetaker kjøper en rett til å drive innenfor retningslinjer fastsatt av franchisegiver mot et økonomisk vederlag
- Forhandler, agentur, der det inngås avtale om videresalg av et produkt, men med større spillerom for den enkelte enn det en franchisetaker vil ha i et franchisekonsept

Franchise er en forretningsdrift der franchisetaker driver etter et totalt businesskonsept som eies av franchisegiver. Forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker reguleres gjennom tre elementer, franchiseavtalen, driftshåndboken (franchisepakken) og konseptet for den lokale franchisen. Eksempler på hva som kan inngå i en franchisepakke er:

- Samarbeidsformen
- Hva som skal leveres av varer og tjenester
- Standarder for produkter, service og vareplassering
- Regnskaps- og kontrollrutiner
- Driftsrutiner
- Retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet
- Personalbehandling
- Ledelse

Franchisegeber har eiendomsrett til konseptet, og skal sørge for at franchisepakken blir løpende oppdatert. Franchisetaker må rette seg etter de endringer som franchisegeber vedtar.

1.4. Franchiseavtalen – hvor mye kontrollerer franchisegeber?

En franchise er ikke et balansert samarbeid. Det er franchisegeber som har ansvaret for utvikling av franchisekonseptet, og det er franchisegeber som må definere rammene for konseptet. Avtalene er ikke forhandlingsbare, de forskjellige franchisetakere må forholde seg til like rammevilkår. Men over tid kan franchiseavtalene utvikles slik at de ikke ser helt like ut.

Franchiseavtalen vil vanligvis være en omfattende avtale som regulerer forholdet mellom franchisegeber og franchisetaker på mange områder. Områder som reguleres i en franchiseavtale kan bl.a. være:

- Formålet med samarbeidet
- At driftshåndbok kan være en del av avtalen
- Rettigheter til bruk av varemerker, navn og metoder
- Begrensninger på hvor franchisetaker kan kjøpe varer, for eksempel alt fra franchisegeber
- Franchisetaker driver for egen regning og risiko
- Hva slags rådgivende organer for samarbeid mellom franchisegeber og franchisetaker det er i konseptet
- Franchisetakers forpliktelser til å rette seg etter anvisninger fra franchisegeber og rammene for det
- Franchisetaker bør ha franchisen som eneste beskjeftigelse
- Bestemmelser om åpningstid
- Pålegg om at ansatte hos franchisetaker skal delta i franchisegebers opplæring
- Hva slags salgsforpliktelser franchisetaker påtar seg, hva slags volumvekst skal franchisetaker forplikte seg til å oppnå
- Franchisetakers forpliktelser i forhold til i hvilket område aktiviteten skal drives
- Skal det etableres filialer må det godkjennes av franchisegeber
- Kostnadene ved franchisen. Hvor store er eventuelle engangsavgifter og driftsavgiftene
- Vilkårene for oppsigelse av avtalen, for eksempel gjensidig rett til oppsigelse med 6 måneders varsel

Vanligvis vil en franchiseavtale gi franchisegiver svært store muligheter til å bestemme hvordan en lokal franchise skal drives.

1.5. Hvor utbredt er franchise?

Franchise er en sterkt voksende forretningsform i Norge. I Norge nå finnes det trolig rundt 300 franchisesystem, med 20 000 lokale franchisetaker og minst 70 000 sysselsatte. Dette er en kraftig vekst på få år, i 1998 ble antall franchisesystem anslått til 183 med 7 250 franchisetakere.

Franchise er likevel vesentlig mer utbredt i USA. Mens ca. 3 % av alle sysselsatte i Norge er knyttet til franchise, er det tilsvarende tallet i USA oppunder 10 %. Også i Sverige har det vært vekst i omfanget av franchise, men omfanget er likevel mindre enn i Norge.

Siste franchiseundersøkelse i Norge ble gjennomført i 2004. Undersøkelsen avdekker en del interessante opplysninger om franchise. Noen av dem er:

- Detaljhandel er det største området for franchise i Norge
- 73 % av franchisesystemene er utviklet i Norge
- 55 % av franchisekonseptene har opplevd konkurser i lokale enheter siden de startet opp. 8 % har hatt mer enn 10 konkurser
- Halvparten har engangsavgift ved oppstart
- 72 % har tidsbestemte avtaler
- 78 % har franchiseavgift basert på lokal enhets omsetning

1.6. Hvorfor velges franchise som driftsform?

Det er flere viktige årsaker til at franchise velges som driftsform. Noen av de viktigste for franchisegiver er:

- Franchise gjør det mulig med rask ekspansjon med liten bruk av kapital
- Franchise er fleksibelt og gjør det mulig raskt å møte endrede markedsforhold
- Stor tro på at franchisetaker er en bedre og mer motivert leder enn en ansatt daglig leder
- Franchise gjør det mulig raskt å knytte til seg personer med stor lokal markedskunnskap

I teorien vektlegges også franchise som en mulighet til å starte egen forretning, bli ”gründer”. Det er enklere å starte opp ved å gå inn i et franchise der du får tilgang på et ferdig konsept, opplæring og ofte marked, enn hvis du skulle begynt helt på egen hånd. Det er likevel vanskeligere å se hva som er fordelene for en franchisetaker ved å gå inn i en franchise, enn fordelene for franchisegiver. Men et viktig motiv er selvsagt ønsket om god inntjening. Historiene om ”Rema-millionærene” er eksempler på det.

For en potensiell franchisetaker er det viktig å vurdere om en er villig til å ta på seg den risiko det er å gå inn i en franchise. Er du for eksempel villig til å arbeide ”døgnet rundt”, og vil familien gi deg tilstrekkelig støtte?

1.7. Lovgivning som regulerer franchise

I Norge finnes det ingen særskilt lovgivning som regulerer franchise. Dette i motsetning til land som USA, Frankrike og Sverige. Lovgivningen i disse landene er primært innrettet mot at franchisetakere skal ha rettigheter til innsyn i franchisegivers disposisjoner. Eksempler på områder der de skal gis innsyn er:

- Hvor finnes andre franchisetakere i samme konsept?
- Hvordan er franchisegivers økonomi?
- Hvor store utskiftninger av franchisetakere har det vært i konseptet de siste år?
- Har det vært søksmål mot franchisegiver?
- Vilklårene for franchiseavtalen
- Hva slags forpliktelser som følger med avtalen
- Forplikter franchiseavtalen til personlig deltakelse i driften?
- Hva slags opplæring du blir tilbudt

Internasjonale franchiseforeninger har også utviklet etiske retningslinjer for franchise, som medlemmene må følge. I Norge er franchiseforeningen lagt ned.

1.8. Dagligvaremarkedet i Norge

Dagligvaremarkedet i Norge er dominert av de 4 store, Norgesgruppen, Coop, Reitangruppen og ICA. I 2005 hadde kjedene følgende markedsandeler, hvis en ser på det totale dagligvaremarkedet inklusive bensinstasjoner m.m.¹:

- Norgesgruppen 32,7 %
- ICA Norge 16,5 %
- Coop Norge 20,3 %
- Reitangruppen 17,0 %
- Andre

I 2006 hadde kjedene følgende driftsresultat:

- Norgesgruppen 1 453 millioner kr.
- ICA Norge 89 millioner kr.
- Coop Norge 243 millioner kr.
- Reitangruppen 1 069 millioner kr.

¹ ”Dagligvarekartet 2006/2007”. Handelsbladet FK i samarbeid med Andøy/Institutt for bransjeanalyser AS.

1.9. Avtaledekning ved forskjellige driftsformer

Både innenfor filialdrift og franchise vil tariffavtale bli inngått med utgangspunkt i den enkelte driftsenhet. En gjennomgang av Handel og Kontors tariffavtaler innenfor dagligvaremarkedet viser stor forskjell i avtaledekning hvis en sammenlikner franchise med filial. Tar en utgangspunkt i butikker der Handel og Kontor har medlemmer har forbundet tariffavtale i 70 % av de butikkene som drives av kjedene selv, mens den tilsvarende andelen i franchise er 39 %. Dette indikerer at det er vanskeligere å få tariffavtale i en franchise enn det er i en filial.

Hovedavtalen legger rammer for når det kan kreves tariffavtale. Hovedkravet er at 10 % av de ansatte innenfor tariffområdet skal være organisert. Med færre enn 25 ansatte gjelder ikke dette, men vil som hovedregel følges. Knyttet til hovedavtaleforhandlingene i 2002 skrev HK et brev til HSH (Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon) der de varslet at de som hovedregel ikke ville framme krav om tariffavtale i butikker med mindre enn 10 ansatte før 30 % var organisert. Hovedavtalen gjelder hvis butikkene er med i HSH.

På tross av at Hovedavtalen legger rammer for hvor mange som må være organisert før det kan kreves tariffavtale, er det enklere å få tariffavtale i butikker som er med i HSH enn i uorganiserte butikker.

En av årsakene til lav avtaledekning kan være kostnadene ved opprettelse av tariffavtale. Selv om butikken skulle velge å følge tariffavtalens lønnsatser, feriebestemmelser m.m, vil det være andre kostnader knyttet til opprettelse av tariffavtale, slik som AFP (avtalefestet pensjon) og sluttvederlagsordningen. Kostnadene vil for en bedrift med 10 heltidsansatte være rundt kr. 50 000 i året.

1.10. Franchise i Coop

Samvirkebevegelsen i Norge har til nå ikke benyttet seg av franchise. Det har den i Sverige, spesielt i de minste butikken. Coop har nå varslet at de vil begynne med franchise også her i landet. En gjennomgang av presentasjonsmateriale fra Coop Sverige viser at det er lite som skiller samvirkebevegelsen franchise fra annen franchisevirksomhet.

1.11. 7-Eleven i Sverige

7-Eleven i Sverige drives som i Norge av Reitangruppen. Konseptet har hatt store konflikter rundt driftsforholdene, og fagforbundet Handels (Handelsanställdas Förbund) har hatt store problemer med å få tariffavtale i 7-Elevens butikker. Høsten 2006 klarte Handels å få til en avtale der intensjonen var tariffavtale i alle 7-Elevens butikker. Som en konsekvens av denne avtalen er det nå tariffavtale i de fleste 7-Eleven-butikkene i Sverige. Samtidig er medlemstallet i Handels økt. Avtalen har resultert både i bedre timelønn, bedre forsikringsdekninger og høyere tillegg for ubekvem arbeidstid i svenske 7-Eleven-butikker.

1.12. Konsekvenser ved overgang til franchise

For å se på konsekvensene ved overgang til franchise fra filialdrift har vi sett nærmere på Reitan-gruppens overtakelse av Narvesen. Ved årsskiftet 2000/2001 ble Rema 1000 og Narvesengruppen fusjonert, etter kort tid overtok Reitan hele konsernet. Blant de konseptene Reitan overtok var Narvesen, 7-Eleven, Estetique og Vita. Det nye konsernet vedtok at alle butikker skulle drives som franchise.

I tillegg til et ansettelsesforhold knyttet til kjeden, med den sikkerheten det kan gi, mistet de ansatte i enkeltbutikker som gikk fra filial til franchise viktige rettigheter:

- I mange enheter forsvant tariffavtalen
- Særavtaler falt bort
- AFP forsvant
- Gruppelivsforsikringen forsvant
- Tjenestepensjon forsvant

Også i Vita ble det gjennomført en omlegging til franchise. Omleggingen ble slutført etter at Validus overtok Vita fra Reitangruppen. Butikklederne i Vita ble da tilbudt å overta som franchisetakere, i stor grad med samme arbeidsoppgaver som før, men med betydelig høyere risiko. I tilbudt franchiseavtale inngikk bla.

- Krav om garanti for drift
- Ofte lavere lønnsbudsjetter enn tidligere drift tilsa
- Pålegg om å følge Vitas prispolitikk
- Ansvar for å dekke opp for svinn
- Ingen innflytelse på vareutvalg
- Risiko for at avtalen ble sagt op med 6 måneders varsel
- Ingen sikkerhet for driftsvilkårene ut over første avtaleår

Vi sammenlikner også innholdet i arbeidsinstruksene som butikksjefer fulgte i Vita med innholdet i en franchisekontrakt. Det er ikke stor forskjell på den jobb som må gjøres, men risikoen ved å være franchisetaker er vesentlig større.

1.13. Franchisekontrakter i Reitangruppen

Vi har sett nærmere på kontraktene i 7-Eleven. Noen hovedpunkter:

- Reitan-gruppen eier normalt lokalene (eller disponerer leiekontrakten)
- Franchisetakeren skal som hovedregel drive butikken som enkeltmannsforetak
- Brukes annen organisasjonsform skal likevel franchisetakeren være personlig ansvarlig for selskapets forpliktelser
- Åpningstider, vareutvalg og priser inn og ut bestemmes av Reitan

Kontraktene truer med bøter for brudd på konfidensialitet, noen kontrakter har også med trusler om bøter hvis man omtaler 7-Eleven negativt i media.

Reitan-gruppen fører regnskap og velger revisor. I noen tilfeller har franchisetaker hatt problemer med å få fullt innsyn. Dette har vært en viktig kritikk av 7-Eleven, også i Sverige.

Økonomisk sitter Reitan med full kontroll, både over innkjøpspriser og priser ut. Det er også Reitan om forhandler pris med leverandører. Om all rabatt som leverandører gir er kommet helt fram til den enkelte butikk er tema i en rettssak mellom Reitan-gruppen og flere franchisetakere. Rettsaken er ennå ikke avsluttet (september 2007).

Kjøpmennene i 7-Eleven har i år fått til noen forbedringer i avtalene med Reitan. En konkret gjennomgang viser at dette er små forbedringer.

Ved en gjennomgang av økonomien i 7-Eleven ser vi at hvis budsjettene skal følges tilsier det en timelønn på ca. kr. 90, langt under Handel og Kontors tariff. Timelønn som faktisk blir gitt i butikk er også lavere enn Handel og Kontors tariff. For svært mange butikker i 7-Eleven vil det være umulig å drive med overskudd hvis tariffavtalens lønnsatser skal følges. Selv med kraftig lønnsdumping og personlig innsats fra franchisetaker langt ut over normale arbeidsuker er det for mange vanskelig å tjene penger på å drive 7-Eleven. Hvis normal tariff skal følges og en driver skal sitte igjen med et årsresultat på 350 000 (lønn til franchisetaker), må omsetningen være 10 – 11 millioner, noe som er i overkant av den gjennomsnittlige omsetningen i en 7-Eleven-butikk.

1.14. Franchisedrift i Postens Box Norge

Bruk av franchise er ikke begrenset til private bedrifter. Også posten bruker franchise, og vi har sett på franchisekontraktene i Box Norge, et budbilselskap Posten kjøpte i 2002. Franchisekontraktene i Box gir franchisegiver vidtgående rettigheter til å regulere arbeidstid.

- Franchisetaker skal være tilgjengelig i sentralens åpningstid
- Franchisetaker må delta på kvelds- og helgedagsvakter
- Han har rett og plikt til å utføre de oppdrag som tildeles
- Han plikter å stille med reserve hvis han ikke selv har anledning til å stille. Dette gjelder også ved sykdom og ferie
- Avrapportering av utførte oppdrag skal skje innen en time etter at oppdraget er utført

Box bestemmer priser, tjenester og kundebetingelser. Disse kan Box endre ensidig, selv om det får store konsekvenser for franchisetaker. Også den prosentandel franchisetaker får for utført arbeid kan Box ensidig endre.

1.15. Hvorfor bli franchisetaker?

Muligheten for å tjene penger er det viktigste motivet for franchisetaker ved inngåelse i en franchiseavtale. Samtidig er dagligvarebransjen en bransje som er under press. Vi har sett på hvilke muligheter franchisetakere har til å tjene penger ved en utvalgsundersøkelse i noen av de kjedene der det er mulig å finne offentlige regnskapstall. Dette er vanskeligst i de minste butikkene. Hvis en driver et enkeltpersonsforetak er du ikke regnskapspliktig hvis du ikke har mer enn 20 millioner i eiendeler eller over 20 årsverk ansatt. Veldig mange franchisetakere leverer derfor ikke regnskap til Brønnøysund-registrene. Som eksempel førte Reitan

Servicehandel regnskap for 486 selskap i 2006 (Narvesen, 7-Eleven m.m.). Bare 12 leverte regnskap i 2005 eller 2006.

Ved et utvalg av butikker fra ICA, Rema 1000, Kiwi, Spar og Joker er det et lite mindretall i utvalget som ikke har levert regnskap. Utvalget kan derfor gi et bilde av hvordan økonomien kan være for en franchisetaker i disse konseptene. Noen hovedresultater:

- ICA. Av 26 undersøkte foretak gikk 7 med underskudd siste år. 7 hadde et overskudd på mer enn 500 000
- Rema 1000. Av 20 butikker gikk 4 med underskudd. 6 butikker hadde et overskudd på over en million
- Kiwi og Spar. Av 42 butikker gikk 4 med underskudd. 20 butikker har et overskudd på mer enn en million.
- I små butikker, som i Joker, er resultatene dårligere. Av 20 butikker går 8 med underskudd og av de 12 andre har 8 et overskudd på under 300 000 i året.

Gjennomgangen viser at selv om varehandelen er under press, er det fullt mulig å tjene gode penger i deler av de større butikkene.

1.16. Maktforholdet i en franchiseavtale

Makta i et franchiseforhold er svært ulikt fordelt. Franchisegiver bestemmer premissene for deltakelse. Franchisetakers valg er stort sett begrenset til om du vil være med eller ikke. Dette forsterkes kraftig ved at det er vanlig at franchisegiver eier lokalene en franchise drives fra (i varehandelen). Franchisetaker vil i en slik situasjon ikke ha mulighet for å knytte seg til en annen kjede. Men også dette kan vanskeliggjøres ved karensbestemmelser (forbud mot å arbeide for en konkurrent i en periode etter at avtalen er sagt opp) i franchisekontrakten.

Konflikter i en franchiseavtale må også til slutt løses juridisk. Dette vil være både kostbart og risikofyllt for en franchisetaker med begrensede ressurser, mens franchisegiver ofte er store selskap med helt andre muligheter til å anvende juridisk ekspertise.

Ulikheten i makt skjerpes også ved at franchisegiver ensidig kan bestemme hvor mange franchise som skal opprettes. Økonomien hos den enkelte franchisetaker kan derfor bli undergravd hvis franchisegiver velger en overetablering av butikker i ditt område.

1.17,18,19. Tiltak

Kapitel 17, 18 og 19 behandler forslag til tiltak som kan styrke posisjonen for de som arbeider for en franchisegiver, enten det er som ansatt hos en franchisetaker eller som franchisetaker. Hva kan endres som kan bidra til at fagbevegelsen kommer i posisjon overfor franchisegiver. Hvordan kan ubalansen i et franchiseforhold endres i franchisegivers disfavør slik at franchisegiver må ta ansvar på linje med det som er vanlig for arbeidsgivere i Norge?

Kapitlene drøfter muligheten for å gi franchisegiver arbeidsgiveransvar. Det vurderes også om en franchiselov ville vært et nyttig redskap. Kan en endring av strukturen på tariffavtaler i

varehandelen føre til en bedre tariffdekning? Hva kan oppnås ved endringer av hovedavtale, evt. ved å inngå direkte avtaler med franchisegiver.

De Facto vil anbefale å prioritere tiltak på følgende områder:

Franchiselov

Det bør innføres en særlov for å regulere franchise i Norge. Loven bør også se på rettighetene til de som er ansatt i et franchiseforetak, gi dem rett til deltakelse i franchisegivers styrende organ og gi deres tillitsvalgte rettigheter direkte overfor franchisegiver.

Tariffpolitikk

En viktig målsetting ved tariffpolitikken bør være å gjøre franchisegiver direkte ansvarlig for at tariffavtalen følges hos de franchisetakere han har ansvar for. Målet må være at franchisegiver er part i tariffavtalene. Som et ledd i dette arbeidet kan følgende vurderes:

- Kan tariffavtalens motpart være franchisegiver, både i filialer og hos franchisetaker?
- Kan tariffavtalen følge butikken slik at den ligger der som en forutsetning hvis det skal en ny franchisetaker inn i driften?
- Er det mulig å forenkle prosessen når det skal inngås ny tariffavtale slik at dette for ansatte i en butikk framstår som en enkel og selvfølgelig prosess?
- Kravet til organiserte for å få tariffavtale bør reduseres. Franchisegiver bør som et minimum forpliktes til at hovedavtalens krav til organiserte også gjøres gjeldende i alle franchisegivers filialer og hos alle franchisegivers franchisetakere

Organisering av ansatte er grunnlaget for å lykkes med dette. Fordelene med å være organisert med tariffavtale må derfor synliggjøres bedre enn i dag. Et minimum bør være at Handel og Kontors nettsider gir enkel tilgang til hvilken lønn og hvilke rettigheter du har krav på hvis butikken har tariffavtale.

Bedre registrering

Det er viktig å få bedre oversikt over omfang av franchise. To tiltak kan bidra til et mer oversiktlig bilde.

- Ved innsending av regnskap til Brønnøysund-registrene skal det også angis om et foretak er knyttet til et annet ved franchise, og i tilfelle franchisekonseptets navn. Forpliktelsen ligger både på franchisegiver og franchisetaker.
- Plikten til å avlevere regnskap bør utvides for alle selskap, inkludert enkeltpersonforetak. Det kan vurderes regnskapsplikt hvis selskapet har personalkostnader på mer enn for eksempel 500 000 kroner i året.

Franchisegivers arbeidsgiveransvar

Også innenfor dagens lovverk gir noen franchisekontrakter franchisetaker så lite spillerom at det er sannsynlig at franchisegiver har arbeidsgiveransvar. Dette bør prøves for retten. I tillegg bør det gjøres en jobb for å definere et ståsted for hvilke vilkår som må være med i en franchisekontrakt som gir grunnlag for at franchisegiver har arbeidsgiveransvar. Arbeidet med å gi de tillitsvalgte hos franchisetaker rettigheter i forhold til franchisegiver må videreføres.

Franchisegiver har ansvaret

Det er franchisegiver som har det politiske ansvaret for at også denne delen av norsk arbeidsliv følger vanlige norske modeller i forhold til lønn og andre rettigheter for de ansatte. Franchisegiver må derfor stilles til ansvar for at dette skal være mulig i alle selskap gruppen har kontroll over.

2. Hvorfor skrive om franchise?

Drømmen om å bli ”Rema-millionær” er stor, så stor at på tross av at det er en omdiskutert organisasjonsform er franchise en av de forretningsformene som vokser raskest i Norge. Kort sagt betyr franchise at en bedrift, franchisegiver, leier ut retten til å bruke bedriftens forretningsmodell, varemerke og driftskonsept, eksempelvis Rema 1000, Rimi eller Kiwi, til en annen bedrift eller selvstendig næringsdrivende, franchisetakeren. Denne driver så for egen regning og risiko.

Og tilgangen på nye franchisetakere ser ut til å være stor, til tross for medieomtale som:

”En av tre franchisebutikker driver forretningen med rent tap, viser en ny undersøkelse. Tre av fem har marginer som betegnes som uforsvarlige. Likevel er det ingen driftsform som vokser raskere i Norge”²

”Også Rema-kjøpmenn sliter med å få endene til å møtes, hevdes det. Mange står på dag og natt for å holde lønnsutgiftene nede – arbeidsuker på 60 – 70 timer skal være helt vanlig”³

”Mandag avslørte NA24 at 12 tidligere 7-Eleven-forhandlere nå saksøker Reitan Servicehandel for 19,37 millioner kroner. De tidligere forhandlerne mener de har blitt snytt for millioner av kroner i joint-marketing-midler som kom fra kjedens leverandører”⁴

”Neste generasjon vil ikke jobbe mer enn 40 til 50 timer i uken, og de vil tjene penger på butikkdrift, sier ICA-kjøpmann Jan Andersen til Handelsbladet FK”⁵

”Kjære YX-drivere. Har du andre alternative jobbmuligheter, hopp ut nå, jeg startet som driver i RSH (Reitan Service Handel, vår anm) i 2004, ble lovet at den harde og ensidige kontrakten skulle likestilles.....Tok til vettet og sluttet. Det var 2 veldig harde år med kun jobbing, soving og spising. Brukte ca. 15-16 timer i døgnet i butikken, inntjeningen var lav, men fikk dagene til å gå rundt økonomisk sånn noenlunde. Satt igjen med et uforståelig varesvinn på ca. 80.000 kroner som jeg måtte betale tilbake med lånte penger. RSH skulle ha sitt uansett mine motbevis”⁶

Dette tegner et bilde av et forretningssystem som er langt vekk fra den omtalen franchise får av franchisesystemets forsvarere. Et seriøst franchisesystem er en måte å skape ”tre vinnere; sluttbrukeren som blir fornøyd og kommer tilbake, franchisetakeren som driver en lønnsom virksomhet og franchisegiveren som tjener penger og videreutvikler konseptet” står det på hjemmesidene til Effectum Franchise Consulting, som lever av konsulenttjenester til dem som ønsker å drive med franchise i Norge. Så er det kanskje noen som vil hevde at problemene er et utslag av at det er mange useriøse aktører i markedet, og at det er årsaken til at den økonomiske situasjonen for mange franchisetakere blir vanskelig. Et av formålene med denne

² Dn.no, 11/7-05, basert på en undersøkelse utført av Habberstad

³ Dn.no, 3/5 - 07

⁴ Nettavisen, 13/6-07

⁵ Handelsbladet FK, 12/9 - 07

⁶ Innlegg på Hegnar online Debattforum 13/4 - 07

rapporten er å vurdere franchise som system. Er det noe i hvordan makt er fordelt i et franchisesystem som må føre til at mange bukker under? Er det noe som kan gjøres for å sikre at franchise fungerer som i Effectums idealbilde; en modell som skaper tre vinnere, franchisegiver, franchisetaker og kunde?

Men enda viktigere, hva kan gjøres for å bedre forholdene for dem det nesten aldri blir snakket om, de som er ansatt hos franchisetaker? Når de økonomiske tommeskruene strammes til overfor franchisetakere, har dette også konsekvenser for de som er ansatt hos franchisetaker. Et av de store problemene med franchise er at organisasjonsformen ser ut til å svekke mulighetene for en effektiv fagbevegelse. Den organiserte andelen av arbeidstokken synker, og det blir færre ansatte som omfattes av tariffavtale. Franchise representerer langt på vei det uorganiserte arbeidsliv. For Handel og Kontor er dette et hovedproblem. Hvordan skal forbundet arbeide for å forsvare lønns- og arbeidsvilkår innenfor et arbeidsliv der fagorganisering og tariffavtale heller er unntaket enn regelen? Hvordan skal forbundet utforme en strategi som kan heve statusen i en del av de lavtlønnsyrkene forbundet har mange av sine medlemmer i, og som også er utsatt for beinhard konkurranse fra arbeidstakere (ofte franchisetakere) som jobber for en lønn og med en arbeidstid som de fleste her i landet ville oppfatte som sosial dumping?

Et viktig formål med denne rapporten er å se på om det er nødvendig å styrke de svake partene i et franchiseforhold; franchisetakeren og dennes ansatte. Mange av eksemplene vi bruker er valgt med utgangspunkt i hvordan franchisegiver kan utnytte dagens regelverk. Er det sider av franchise som organisasjonsform som gjør at makt blir svært ulikt fordelt mellom franchisegiver på den ene side, franchisetaker, dennes ansatte og tillitsvalgte på den andre? Bør styrkeforholdet i et franchiseforhold endres, og hva kan i tilfelle gjøres?

At franchise er et hovedområde å jobbe på for Handel og Kontor skjønner en når en ser på omfanget av franchise i dagligvarebransjen. Innenfor dagligvarehandel er franchise kanskje den viktigste driftsformen, og omfanget av franchise vokser. Utenom Coop er et flertall av de butikker vi handler i drevet som franchise. Både Reitan, ICA og Norgesgruppen har franchise som viktigste måte å drive på. Og selv kooperasjonen, som til nå ikke har drevet butikker som franchise, ser ut til å være på gli og kan nå tenke seg å benytte franchise som driftsmetode. Coop i Sverige har allerede begynt med franchise, og trolig vil Coop også i Norge starte forsøk med franchise. Sammen har disse 4 kjedene 98 % av dagligvarebutikkene i Norge.

Hvor mange av butikkene drives som franchise? Vi har sett på oversikter fra Reitan, ICA og Norgesgruppen.

Reitan har prinsippvedtak som sier at alle deres butikker skal drives som franchise. Likevel gjør de ikke det, i kortere perioder driver Reitan noen av sine enheter selv, mens de jobber med rekruttering av nye franchisetakere. Men i prinsippet skal alle Reitans butikker i Norge være franchisedrevne. Reitan har følgende driftskonsept med antall lokale utsalg⁷:

- Rema 1000, 399 butikker
- Narvesen, 465 butikker
- 7-Eleven, 99 butikker

⁷ Årsrapport Reitangruppen 2006. Antall 7-Eleven baserer seg på pressemelding fra Reitan Servicehandel 27/8 – 07, og har gått ned fra 105 ved årsskiftet.

I tillegg har Reitan overtatt driftsansvaret når det gjelder servicehandel for 91 YX-stasjoner i Norge. Stasjonene skal omprofileres til Shell-stasjoner, og 7-Eleven skal få driftsansvaret.

Norgesgruppen er landets største aktør innenfor dagligvarehandel. De hadde i 2006 1 566 butikker, og skiller i sin omtale av butikkvirksomheten mellom egneide og kjøpmannseide butikker. Nå er ikke denne måten å skille på helt riktig, i praksis dekker betegnelsen kjøpmannseide butikker og kiosker der det drives på grunnlag av en franchiseavtale. Det er ikke nødvendigvis kjøpmannen som eier lokalene butikken drives i, selv om også en del av kjøpmennene gjør det. I følge Norgesgruppens årsrapport fra 2006 var 468 butikker egneide, 1 099 eid (drevet) av kjøpmenn. Norgesgruppens viktigste kjedeprofiler er følgende, med angivelse av hvor mange av enhetene de driver selv:⁸

- Kiwi, 399 butikker, 287 eies og drives av Norgesgruppen
- Joker, 449 butikker, 2 eies og drives av Norgesgruppen
- Spar, 310 butikker, 48 eies og drives av Norgesgruppen
- Mix, 790 butikker, 8 eies og drives av Norgesgruppen
- Ultra, 10 butikker, 9 eies og drives av Norgesgruppen
- Meny, 136 butikker, 91 eies og drives av Norgesgruppen

I tillegg har Norgesgruppen 2 Centra og en Jacob's butikk i Oslo og Akershus. De driver også Fresh, som er et konsept som anvendes på 160 Shell Select stasjoner. Deli de Luca er deleid av Norgesgruppen, og har nå 23 butikker i Oslo-området.

Omfanget av franchise i ICA har variert noe de siste årene, ICA er den av kjedene som har mistet markedsandeler de siste årene. Et av de områdene som ikke har vært stabilt innenfor ICA er driftsform, men situasjonen nå er som følger:⁹

- ICA Maxi, 23 butikker, alle drevet av ICA
- ICA Supermarked, 76 butikker, stort sett egendrevne
- ICA Nær, 306 butikker, rundt halvparten egendrevne
- Rimi, 288 butikker, rundt halvparten egendrevne

Ved siden av at franchise er et utbredt driftskonsept er det interessant å se at franchise er betydelig mer utbredt som forretningsform i mindre butikker enn i store. I Norgesgruppen og ICA er det stort sett de største enhetene konsernene velger å drifte selv. Desto mindre enhetene er, desto større er andelen som drives som franchise. I de store supermarkedskonseptene, som ICA Maxi, ICA supermarked, Meny og Ultra er andelen som drives av konsernet svært høy. Dette har sannsynligvis sammenheng med at økonomien i supermarkedene er mye bedre enn i de mindre butikkene. I følge et oppslag i Handelsbladet FK 13/7-07 var driftsmarginen i fullsortimentsbutikker 4,0 %, mens den var på minus 0,2 % i lavpris. Ikke rart kjedene ikke ønsker å drive lavpris selv! Dette er med på å understreke hvor viktig det er å se nærmere på vilkårene for de som jobber i bransjen, og særlig innenfor franchisekonseptet.

Vi vil i denne rapporten gå gjennom hva som kjennetegner franchise som driftsform. Først vil vi prøve å skille franchise fra andre måter å drive kjede på, og vi vil gå gjennom noen av de lovene som regulerer franchise utenfor landets grenser. Vi vil se på hva slags erfaringer

⁸ Norgesgruppens årsrapport 2006

⁹ Kilde: ICA årsrapport 2006 og brev fra ICA til De Facto 15/9 - 07

ansatte har innenfor franchise, og hva franchise kan ha hatt av betydning for graden av fagorganisering i bransjen. Vi vil vurdere om dette er en konsekvens av franchise som metode. Til slutt vil vi komme med noen forslag til tiltak som kan anvendes for bedre å sikre de ansattes rettigheter innenfor et franchisekonsept. Vi skal ikke underslå at det sikkert også finnes franchise som drives etter idealmodellen, dvs. er til fordel for både franchisegiver, franchisetaker og kunde (og sikkert også for ansatte hos franchisetaker, selv om dette er en gruppe som glimrer med sitt fravær i så godt som alt vi har lest om franchise mens vi har arbeidet med denne rapporten). Men en styrking av regelverket har som hensikt å sette en minstestandard for hva som er akseptabelt, også når man driver et franchisekonsept. Akkurat som andre lover og regler i arbeidslivet ikke er til for å regulere forholdene der de er øk fra før, men er til for å forhindre at noen driver utenfor det som er allment aksepterte grenser.

3. Hva er franchise?

Denne rapporten tar for seg franchise og hva slags konsekvenser franchise som driftsform har for de ansatte i en bedrift. For å gjøre det er det viktig å forstå hva franchise dreier seg om, hva er det som skiller franchise fra andre kjeder og samarbeidsformer. Hva er det som er spesielt med franchise og som gjør det nødvendig med en egen rapport som vurderer hva slags rettigheter franchisetaker og ansatte i franchiseforetak bør ha?

For kundene er det vanligvis helt umulig å bedømme om en butikk eller restaurant er drevet som en franchise eller som filial, en heleid del av et konsern eller aksjeselskap. Før vi går nærmere inn på definisjonen av franchise skal vi kort se på hva slags kjeder vi vanligvis snakker om¹⁰. For å snakke om en kjede er det vanlig å definere det til et system der det er tilknyttet minimum 5 bedrifter.

Det skilles da i hovedsak mellom 4 forskjellige former for kjeder:

- Filialkjeder
- Medlemskjeder
- Franchise
- Eneforhandler, agentur

3.1. *Filialkjeder*

Filialkjeder er butikker eller enheter med samme eier. Selskapet, eller ”sentralen”, eier både den lokale enheten, investerer det som er nødvendig for å starte drift og ansetter de som skal drive den lokale enheten. Juridisk kan dette organiseres både som konsern og som et enkelt aksjeselskap med flere driftssteder, men eier har både kontroll og ansvar for hele driften. De delene av Norgesgruppen og ICA som ikke drives med franchise er typiske filialkjeder

3.2. *Medlemskjeder*

Medlemskjeder er kjeder der eierskapet ligger i den lokale enheten. Vi snakker her for eksempel om kjøpmannseide kjeder, der eierne av flere uavhengige forretninger inngår et samarbeid for å få ut stordriftsfordeler. Utgangspunkt er ofte at det har vært helt nødvendig med et samarbeid for å få bedre innkjøpsbetingelser fra leverandør. I tillegg vil det kunne ligge store besparelser i felles reklame og markedsføring.

Initiativet til medlemskjeder kan også være tatt fra grossistfunksjonen, som ønsker å knytte til seg detaljister for å få bedre distribusjons- og salgskanaler for varene. Den viktigste perioden for medlemsstyrte kjeder i Norge var fra 1960-årene og fram til 1980 – 1990. Utover i 90-årene ble flere av kjedekonseptene strammet opp og nærmet seg franchisesystem i måten å organisere på. Vi skal ikke her gå nærmere inn på årsaken til det, men konsekvensen er at i Norge i dag er det svært små innslag av medlemsstyrte kjeder igjen.

¹⁰ Framstilling baserer seg i hovedsak på definisjoner slik de presenteres av Børge Nilssen og Per Reidarson, se litteraturliste

3.3. Franchise

Franchise defineres til å være et samarbeid mellom to selvstendige parter, franchisegiver og franchisetaker. Samarbeidet reguleres ved hjelp av en avtale, som definerer begge parters forpliktelser og også det økonomiske vederlaget som franchisetaker skal betale franchisegiver for å benytte seg av varemerke, kunnskap og felles innkjøp, markedsføring m.m.. Kontraktens omfang kan variere. Vi vil i denne rapporten i hovedsak konsentrere oss om det som kan kalles moderne franchise, eller på bransjespråket ”business format franchise”. Dette skiller seg fra det som kan være en begrenset rett til å benytte seg av et varemerke (for eksempel navn på hotellkjede eller restaurantnavn) ved å være en omfattende samarbeidsavtale mellom to parter.

Det finnes flere definisjoner av hva en franchise er. Som eksempel på hvordan franchise defineres gjengir vi her definisjonen fra den svenske franchiseloven¹¹ (vår oversettelse):

”En franchiseavtale anses i denne lov å være en avtale der en næringsinnehaver (franchisegiver) inngår en avtale med en annen (franchisetaker) om at den, mot et vederlag til franchisegiver skal anvende franchisegivers særskilte forretningside om markedsføring og salg av varer eller tjenester. Som ytterligere forutsetning for at en avtale skal anses som en franchiseavtale i følge denne loven gjelder at franchisetaker i henhold til avtalen skal anvende franchisegivers varemerke (næringskänneteken) eller andre immaterielle rettigheter samt medvirke ved gjentatte kontroller av at avtalen følges”

En franchiseavtale er en omfattende avtale som regulerer hvordan en franchisetaker skal kunne benytte seg av den kunnskap, markedsføring, stordriftsfordeler, innkjøpsbetingelser og annen felles kunnskap som er bygd opp hos franchisegiver. I tillegg til selve avtalen foreligger det også ofte en driftshåndbok som gir instruksjon om hvordan avtalen skal følges opp og hvordan franchisetaker skal forholde seg på en rekke forskjellige områder. Omfanget av driftshåndboken kan likevel variere kraftig fra system til system. I tillegg vil det ofte foreligge føringer for den lokale franchisen i form av lokaler, kunderegister, opparbeidet marked og lignende.

En internasjonal franchisegiver kan også selge retten til å etablere lokale franchise i et eller flere land til en lokal aktør. Da vil du få en aktør mellom franchisegiver og franchisetaker, og vi snakker om en såkalt ”masterfranchise”. Den internasjonale franchisegiver, for eksempel 7-Eleven, selger/leier da ut rettighetene til konseptet 7-Eleven i et geografisk område til en annen som så blir franchisegiver i dette området. 7-Eleven i Norge og Sverige er et eksempel på det. Her er det Reitangruppen som har rettighetene til konseptet etter avtale med 7-Eleven internasjonalt. Internasjonalt har 7-Eleven¹² butikker i 23 land og hovedkontor i Dallas, USA, men driver ikke selv konseptet i hele verden.

Franchise har utviklet seg til vanligvis å være et langt mer omfattende samarbeid enn det var tidligere. Avtalene har blitt mer og mer omfattende. Historisk har utviklingen fram til dagens

¹¹ Sverige vedtok i 2006 en egen franchiselov. Mer om det i kpt. ?

¹² Hjemmeside 7-Eleven: www.7-eleven.com

franchiseform med omfattende samarbeidsavtaler gått fra en franchise som kun dreide seg om en rett til distribusjon av varer, via en rett til å bruke franchisegivers varemerke fram til dagens "moderne" franchise som gir franchisegiver omfattende kontroll med franchisetakers virksomhet. Spesielt er det viktig at dagens vanligste franchiseform er en langt mer omfattende samarbeidsavtale enn bare en rett til å benytte seg av et varemerke. Fortsatt finnes det likevel også mange eksempler på varemerkefranchise. I sin bok "Franchise" nevner Børge Nilssens flere hotell og restaurantkjeder som eksempler på bedrifter som kun benytter seg av varemerkefranchise; Holiday Inn, Ramada, Sheraton og Hard Rock Cafe. I følge Nilssen vil ikke franchisegiver her lage retningslinjer for hvordan driften skal foregå, men bare regulere bruken av varemerket.

3.4. Forhandler, agentur

Ved et agentur eller ved en avtale om at du skal være forhandler, evt. eneforhandler av et produkt. Det er ofte snakk om kjøp og salg av varer. Initiativet kan tas av en produsent eller grossist som ønsker en mer systematisk spredning av sine produkter. I motsetning til en franchiseavtale vil dette samarbeidet vanligvis være langt mer begrenset, med vesentlig større spillerom for den lokale forretning/driver til å sette sitt eget preg på virksomheten. Definisjonsmessig snakkes det vanligvis ikke om franchise hvis formålet med kjeden er å selge en bestemt produsents produkter. I praksis vil det likevel være slik at skille mellom de ulike formene for samarbeid kan være glidende, noe som kan bety problemer med å skille de forskjellige formene fra hverandre.

Skjematisk kan forholdet til sentralen for de 4 ulike formene for kjededrift oppsummeres slik¹³ når det gjelder forholdet mellom sentralen og den enkelte enhet:

- Medlemskjeder. Medlemmene/eierne av de lokale enhetene eier sentralen, og forholdet mellom sentral og den enkelte enhet reguleres gjennom eierskap og avtaler. Makta kontrolleres nedenfra.
- Filialkjeder. Sentralen eier den enkelte enhet og har styringsrett som følge av eierskapet. All makt styres ovenfra.
- Franchise. Forholdet reguleres gjennom avtale. Makt skal i prinsippet balanseres. Hvordan balansen er vurderer vi nærmere i denne rapporten.
- Forhandlere. Forholdet reguleres ved kjøp og salg av varer, evt. en mindre omfattende avtale i tillegg.

3.5. Mer om innholdet i en franchise

Den internasjonale franchiseforeningen i USA (IFA) definerer moderne franchise på denne måten:¹⁴

¹³ Hentet fra Børge Nilssen: "Franchise". Fagbokforlaget 2002

¹⁴ "Franchise", side 25

”En franchisesystem er et kontraktsfestet samarbeid mellom en franchisegiver og en franchisetaker der franchisegiver tilbyr et totalt businesskonsept og er forpliktet til løpende å støtte franchisetakerens virksomhet på områder som knowhow og opplæring.

Franchisetakeren driver sin virksomhet ut fra et navn, et kjennetegn og/eller et program som eies eller kontrolleres av franchisegiver. Franchisetaker forutsettes å gjøre betydelige investeringer i sin virksomhet eller avtale om slik investering”

I tillegg til å være en viktig definisjon fordi den er hentet fra USA, som på mange måter er franchise sitt opphavsland, er den interessant fordi den så sterkt legger vekt på at franchisetaker skal gjøre betydelige investeringer i egen virksomhet. Som vi vil vise i denne rapporten varierer det i stor grad hvor store investeringer franchisetaker gjør i egen franchise. Dette har også betydning for maktfordelingen mellom franchisegiver og franchisetaker. En franchisetaker som eier egen butikk vil for eksempel stå langt sterkere i forhold til franchisegiver enn en franchisetaker som driver i lokaler der franchisegiver har leieretten eller eier lokalet. Og det er det siste forholdet som er vanligst i Norge i dag.

Forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker reguleres gjerne gjennom tre elementer, franchiseavtalen, franchisepakken (driftshåndbok) og konseptet for den lokale franchisen.

Avtalen er det juridiske dokumentet som regulerer forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker, og legger de formelle retningslinjene rundt samarbeidet. Konseptet for den lokale franchisen vil være det som gjør det mulig å drive en bedrift lokalt. Eksempler på det kan være tilgang på lokale, tilgang på en kundedatabase eller en annen form for et opparbeidet marked. Før vi går nærmere inn på hva som normalt vil være regulert gjennom den formelle franchiseavtalen, skal vi se litt på hva som ligger i begrepet franchisepakke, som er det som regulerer de rammene franchisetaker har å forholde seg til i daglig drift. Franchisepakken er det som skal gi franchisetaker de retningslinjer og den informasjon og kunnskap som er nødvendig for daglig drift. Kunnskapen kan være tilgjengelig for franchisetaker gjennom driftshåndbok, enten i form av en fysisk håndbok, eller mer vanlig i dag som et sett av manualer på en intranettside. Pakken bør inneholde beskrivelser på områder som:

- Franchisekonseptet og samarbeidsformen
- Bruk av kjedens varemerker og profil
- Hva franchisen leverer av varer eller tjenester
- Standarder for produkter og service, skjema for vareplassering m.m.

Franchisepakken vil også inneholde hjelpemidler for franchisetaker for å drive sin virksomhet, og dette på svært omfattende områder. Følgende er eksempler på områder som er aktuelle for en franchisepakke:

- Felles regnskapsrutiner og kontoplan
- Mal for franchisetakers forretningsplan
- Rapporteringsrutiner
- Salg- og markedsføringssystemer
- Aktuelle driftsrutiner
- HMS-rutiner (helse, miljø og sikkerhet)
- Innkjøpsrutiner
- IKT-løsninger

- Personalbehandling
- Ledelse

For en vurdering av forholdet mellom ansatte hos en franchisetaker og franchisegiver, hvilke rettigheter de ansatte bør ha, er det flere forhold i det som er vanlig å ha med i driftshåndbøker det er viktig å merke seg. Dette gjelder både driftsrutiner, HMS-rutiner og ledelse. Men ikke minst personalbehandling. Personalbehandling er et av de områdene Børge Nilssen ser på som en naturlig del av franchisepakken. Rundt spørsmål om personalbehandling sier han (side 91): *"I tillegg til samfunnets regler på dette området bør en franchisesystem utvikle sin egen personalstrategi"*. Vi ser her hvordan den såkalt selvstendige næringsdrivende, franchisetakeren, kan være underlagt retningslinjer som går mye lenger, også på områder som omfatter forholdet til de ansatte hos franchisetaker, enn at alle skal forholde seg til norsk lov og rett.

Franchisepakken skal være gjenstand for løpende oppdatering, de konkrete endringene er franchisegivers ansvar. Men alle skal medvirke med sin kunnskap til at pakken blir så god som overhode mulig. Innholdet av en franchisepakke, eller driftshåndbok, vil innenfor rammene av en løpende franchisekontrakt være under kontinuerlig endring, men det er franchisegiver som har full styringsrett på hvordan endringen skal skje. Det er også franchisegiver som har eiendomsrett til de endringer som skjer. Franchisetaker har gjennom sin deltakelse i systemet en forpliktelse til å bidra med ideer og forslag som kan videreutvikle franchisen, men har ingen mulighet til å kommersialisere gode ideer, selv om utspringet for forandringsforslagene skulle komme fra en lokal franchisetaker.

Franchisepakken vil befinne seg innenfor rammene av den juridiske franchiseavtalen, vi skal derfor i neste kapittel gå nærmere inn på hva som pleier å være innholdet i det juridiske rammeverket for forholdet mellom franchisetaker og franchisegiver.

4. Franchiseavtalen – hvor mye kontrollerer franchisegiver?

I teorien om franchise vektlegges at franchise er et samarbeid mellom to parter som begge skal ha fordeler. I praksis styres likevel veldig mye i en franchiseavtale av franchisegiver, i praksis er det lite eller ikke noe spillerom for forhandlinger for den enkelte franchisetaker. Men franchisegiver har i en del tilfelle flere alternative franchiseavtaler. De kan være avhengig av om du selv eier lokalene franchisen skal drives i, eller om du driver i franchisegivers lokaler. Avtalen kan også variere ut fra ulike forventninger til omsetningens størrelse. Som eksempel har ICA flere forskjellige ”nivåer” på sine franchiseavtaler. Franchisetakers valg vil være at du må akseptere vilkårene i det franchisesystem du knytter deg til, eller la være å knytte deg til systemet. At franchiseavtalene må være bygget over samme mal går det an å forstå. Det vil i praksis være svært vanskelig hvis for eksempel to Rema-butikker i samme by betaler forskjellig vederlag til Reitangruppen for å bruke Rema-navnet. Eller hvis to Rimi-butikker skulle ha både forskjellig vareutvalg eller forskjellige priser på de samme varene.

Hvor makta i avtaleforholdet sitter illustrerer Børge Nilssen godt i sin bok om franchise (s.97-98):

”Det er en myte at en franchisepartnerskap skal være balansert. En franchisesamarbeid er et vinn-vinn-samarbeid, men det er ingen tvil om at franchisegiver har det største ansvaret. Det er franchisegiveren som utvikler, dokumenterer, tester og eier franchisekonseptet. Det er franchisegiver som har ansvaret for å rekruttere franchisetakere med de nødvendige egenskapene for å etablere og drive franchisen. På denne måten må franchisegiveren gjennom franchiseavtalen ha full kontroll på sitt franchisesystem. Det er derfor verken praktisk mulig eller ønskelig å etablere en balansert franchiseavtale, og franchisetakere som forstår franchise, vil heller ikke ønske det. Franchisetakere får en rettighet til å etablere og drive en franchise som tidligere er dokumentert lønnsom; om han selv er i stand til det, må han selv bevise.”

Avtalen skal heller ikke være forhandlingsbar, den skal være lik for alle franchisetakere¹⁵.

”En franchiseavtale innen en franchisesystem må være lik for alle franchisetakere. Dette betyr at en franchiseavtale ikke er forhandlingsbar. Årsaken er åpenbar; innenfor samme franchisesystem må alle kunne arbeide åpent innenfor de samme rammebetingelser. Det skal ikke være opp til hver franchisetaker å forhandle frem bedre betingelser enn andre franchisetakere. Over tid vil også franchiseavtalen videreutvikles, og det vil være forskjellige generasjoner av franchiseavtaler i bruk i en franchisesystem.”

Videre legges det derimot vekt på at bilagene må utvikles hele tiden. Det viktigste i så måte er franchisepakken, som inneholder driftshåndboken. Før var det vanlig at det var utarbeidet en driftshåndbok i form av en perm eller et dokument, i dag finnes dette ofte på nett og kan inneholde en rekke elementer i form av dokumenter, rutiner, datasystemer, regnskapssystemer, opplæringsprogram osv. Før vi går inn på hvem som har makt og hvordan disse systemene endres skal vi gå gjennom hva en vanlig franchiseavtale regulerer.

¹⁵ Nilssen, Børge: ”Franchise. Fra lokal virksomhet til internasjonal merkevare” s. 102

4.1. Standardinnhold i franchiseavtaler

I den offentlige diskusjonen om franchise er det vanlig å hevde at når det blir offentlig oppmerksomhet rundt en kjede eller en butikk så er problemene særegne for den butikken eller kjeden som får dårlig omtale. Og alle eksempler har sin særegenhet. Men finnes det noe felles? Hvilke styringsmuligheter vil franchisegiver vanligvis ha, hva er det vanligvis mulig å styre innenfor de muligheter det juridiske rammeverket, franchiseavtalen, gir. Vi vil gi et bilde av hva en franchiseavtale vanligvis regulerer ved å gjengi hovedpunktene i hva en franchiseavtale bør inneholde. Framstillingen er basert på Rasmussen og Reidarsons bok ”Handelstrender, kjedeutvikling og service”.

De betoner at kontrakten bør være åpen, rimelig og klar. Alle forhold av betydning som regulerer forholdet mellom partene bør beskrives i kontrakten. Det understrekes også viktigheten av å få fram partenes rettigheter og forpliktelser. Det anbefales også at det anvendes en jurist under utforming av kontrakten, slik at formuleringene er entydige i tilfelle det skulle oppstå en juridisk tvist.

4.1.1. Beskrivelse og målsetting

Kontrakten bør inneholde en klar beskrivelse av hvem partene er, henholdsvis franchisegiver (FG) og franchisetaker (FT)¹⁶. Den bør også klargjøre om retningslinjer i driftshåndbok og leieavtale er en del av kontrakten, evt. hvilke andre dokumenter som følger kontrakten, som eksempel kan nevnes kjedens vedtekter.

Kontrakten bør fastslå at det dreier seg om en kontrakt mellom selvstendige parter, og at FT ikke kan påføre FG andre forpliktelser enn det som kommer fram av kontrakten.

Det anbefales at kontrakten tar med noe om formålet med samarbeidet, hvor mye er helt avhengig av hvor omfattende driftshåndboka eller andre manualer som er en del av kontrakten er.

4.1.2. Avtalens omfang

FT skal ha rett til å bruke kjedens varemerker, navn og metoder i kontraktstida. I tillegg skal FT ha rett til å selge FGs vareutvalg i et nærmere angitt område. Kontrakten bør angi hvor FT skal drive sin virksomhet, og om det finnes noen begrensninger i form av geografisk avstand, enten i form av antall km eller kommune, fylkesgrenser eller lignende. Det bør også angis til hva slags betingelser FT kan selge nye produkter. Hvis det er aktuelt å kjøpe produkter fra andre enn FG, kan avtalen inneholde begrensninger som angir hvor mye som må kjøpes fra FG, her nevnes 90 % som eksempel.

Hvis geografisk avgrensning er vanskelig bør avtalen inneholde bestemmelse som kan si noe om hvor mange FT det kan være innenfor et område.

¹⁶ Rasmussen og Reidarson bruker her sentralledd (SL) og kjedemedlem (KM). Vi har valgt å bruke franchisegiver og franchisetaker fordi det er de begrepene vi bruker ellers i rapporten

Hva slags ytelser FT har rett til i forbindelse med oppstart og drift bør klargjøres. Her bør det henvises til paragrafer som klargjør hva prisen er.

Kontrakten skal fastslå at FT driver for egen regning og risiko. Det bør også fastslås de betalingsvilkår, leveranse- og betalingsbestemmelser som gjelder og som bestemmes av FG.

4.1.3. Rådgivende organ for samarbeidet

Det anbefales å ha et rådgivende organ for samarbeidet, nærmest et slags samarbeidsutvalg, som ikke skal være for stort. Forslag til størrelse kan være tre fra FT og to fra FG. Foreslått møtefrekvens fra 2-4 møter i året. Foreslåtte emner som nevnes:

- Endringer i kontraktsbestemmelsene
- Endringer av prinsipiell karakter i driftshåndboken
- Valg av markedsføringstiltak og budsjetttrammene for slike tiltak
- Oppsigelser av franchisetakere

Slik utvalget framstilles er det lett å sammenlikne det med et samarbeidsutvalg etter hovedavtalen. Utvalget skal fremme innstilling overfor ledelse og styre hos franchisegiver. Forfatterne trekker også fram at behandling av viktige saker i et slikt utvalg vil styrke kjedeledelsens forslag når sakene skal behandles på årsmøte, generalforsamling eller i andre besluttede organ.

4.1.4. Franchisetakers forpliktelser

Franchisetaker skal følge anvisninger som gis av FG i driftshåndbøker og andre retningslinjer. FT ska også rette seg etter endringer i disse som FG finner nødvendig å gjennomføre. Men endringene skal foregå innenfor rammene av kontrakt, vedtekter og vedtak i styrende organ.

FT bør ha drift av angitte virksomhet som sin eneste beskjeftigelse, eventuelt hovedoppgave. FT bør også bare ha et driftssted hvis ikke FG uttrykkelig åpner for at det kan være flere.

FT skal arbeide for å selge FGs produkter innenfor sitt område, gjennomføre normale markedsføringstiltak og opprettholde en effektiv salgs- og serviceorganisasjon. FG skal også delta i de markedsføringstiltak som settes i gang på sentralt hold. Her kan det tas inn bestemmelser om at FT skal betale markedsføringsavgift.

Kontrakten skal inneholde bestemmelse om åpningstid, evt. bestemmelser om hvor disse kan finnes (driftshåndbok eller lignende).

FT skal gi FG løpende informasjon om lokale markeds- og konkurranseforhold samt totalomsetning og salg av varer og tjenester. Økonomisk rapportering er viktig. FT bør også underrette FG om forestående endringer i ledelses- og eierforhold i bedriften.

Personale hos FT skal delta på FGs opplæringsaktiviteter. Reise- og oppholdsutgifter bør belastes FT.

Kjedenavn og varemerke

FG skal forplikte seg til å anvende FGs varemerker, kjedenavn, forretningsmetoder og reklamemateriell i henhold til FGs retningslinjer. Butikken skal ha navneskilt med kjedenavnet, men FT skal som selvstendig ervervsdrivende bruke eget navn i andre sammenhenger der FTs navn ikke forekommer.

Her tas også inn mer omfattende bestemmelser for å sikre mer standardisert eksponering for kjeden, samt bestemmelser som sikrer nødvendig minstestandard. Kvalitetssikring av produkter og miljø anses som meget viktig.

Det tas også med bestemmelser om at hvis det innenfor FTs område foregår noen form for misbruk av FGs varemerker m.m, så skal FG underrettes om dette.

FT må sørge for at varebeholdning og anlegg er forsvarlig forsikret

Salgsvolum

FG skal redegjøre for produktenes markedspotensiale. Det foreslås at det tas inn en bestemmelse om salgsbudsjett første år, og om ikke annet avtales så skal salget økes i de påfølgende år. Om forutsatt volum ikke nås, skal FG ha rett til å si opp kontrakten uansett hva som ellers avtales etter en nærmere angitt oppsigelsestid. Hvis årsaken ligger utenfor FTs kontroll bør dette imidlertid ikke skje.

FT skal forplikte seg til å ha et minimumslager og ha påkrevet utstyr.

Konkurransforhold

FT forplikter seg til ikke å markedsføre direkte eller indirekte produkter som på noen måte konkurrerer med FG hvis han ikke får uttrykkelig tillatelse til det. Her kan det også avtales at FT forplikter seg til å kjøpe fra FG.

FT kan forpliktes til ikke å markedsføre produktene aktivt utenfor et område. FT skal heller ikke kunne etablere en filial eller et lager utenfor området. Unntak krever eksplisitt tillatelse fra FG.

Om FT skal kunne ha underforhandlere fastsettes i kontrakten.

4.1.5. Franchisegivers forpliktelser

Hva er FG forpliktet til å delta med ved oppstart av den nye enheten? Herunder hvordan en eventuell leieavtale for lokale skal kobles til varighet for franchiseavtalen. Hva slags støtte kan FT forvente å få til markedsføring? Reklamemateriell som er tilgjengelig spesifiseres. Kravene til lokale er det viktig å spesifisere fordi det bør klargjøres hva som er FGs bidrag.

Opplæring

Omfanget av opplæring bør gå fram av kontrakten. Vanligvis skal opplæring gis uten ekstra kostnader, men FT skal betale oppholds- og reisekostnader for seg selv og ansatte.

Leveringsbestemmelser

Har tas det inn de varer og kvanta FG forplikter seg til å levere, samt hva slags rettigheter FT har til å si opp kontrakten hvis forpliktelsene ikke blir overholdt

FTs betalingsforpliktelser, engangsavgift og driftsavgift

For å delta i franchisesystemet bør det betales en engangsavgift. Denne skal dekke tilgang på driftshåndbok eller liknende, samt kostnader til startopplæring og markedsføring ved oppstart. I tillegg kan det avtales at særskilte tjenester bør faktureres.

Som driftsavgift er det vanlig å avtale en driftsavgift som settes i forhold til FTs omsetning. Eksempelvis nevnes en avgift på 3 % av bruttoomsetning uten mva.. For servicebedrifter uten inntekter på varer brukes 10 % som eksempel. I tillegg foreslås det en markedsføringsavgift på 1-2 % som skal dekke markedsføring og markedsundersøkelser.

FT bør også betale avgift for leie av lokale. Denne kan settes både som en viss prosent av omsetning eller som en avgift pr. kvadratmeter.

Hva FT har igjen for disse avgiftene bør spesifiseres i kontrakten.

Avtaletid og avtalens opphør

Kontrakten skal spesifisere når avtalen kan sies opp, for eksempel ved avtalens opphør, misligholdelse, overdragelse eller fordi en av partene ønsker å si den opp av andre grunner. Som andre grunner nevnes behovet for å ha reguleringsbestemmelser som sier hva som skal gjøres hvis det oppstår problemer med å overholde kontrakten som følge av sykdom.

Overdragelse

Her kan det tas inn på hva slags vilkår FT har rett til å overdra kontrakten til andre, en vanlig forutsetning vil være FGs godkjenning. FG kan også ta inn bestemmelser om at FG har forkjøpsrett hvis et slikt spørsmål skulle komme opp.

Avtaletid og oppsigelse

Her foreslås både at kontrakten kan ha en ubestemt løpetid, men ha bestemmelser om gjensidig rett til oppsigelse med 6 måneders varsel og at det kan avtales en bestemt løpetid. Det anbefales å avtale en bestemt løpetid, og nevnes kontraktstider på alt fra 3 til 20 år. Dette fordi en rask oppsigelse av en kontrakt med ubestemt løpetid kan utløse erstatningssøksmål. Det foreslås også at kontrakten kan ta med bestemmelser om automatisk forlengelse for et år av gangen hvis den ikke sies opp innen en angitt frist før utløp, eksempelvis 6 måneder. I så fall bør FG ta inn at kontrakten skal endres i tråd med gjeldende vilkår for nye kontrakter i FGs franchisesystem.

Oppsigelse ved mislighold

Kontrakten kan skille mellom de mislighold som kan rettes opp, og de som innebærer at den sies opp med øyeblikkelig virkning.

Det kan skrives som at hver av partene kan si opp avtalen hvis den annen part ikke overholder sine avtalemessige forpliktelser, og misforholdet ikke er rettet opp innen 30 dager. Her kan også tas inn at partene kan si opp kontrakten umiddelbart ved vesentlig mislighold, men nødvendigvis ikke begrenset til forhold som:

- En av partenes virksomhet ødelegges og driften stoppes, uten at det klargjøres at dette er midlertidig
- Den annen part ønsker å flytte virksomheten til annet sted, innstiller betalingen eller går konkurs. Eventuelt at noe inntreffer slik at virksomheten får ny ledelse.

- Den annen part skader systemets anseelse, enten ved handling eller ved å unnlate å handle.

Heving skal skje skriftlig så raskt som mulig, hvis ikke mistes retten til å si opp kontrakten.

Godtgjørelse for investeringer m.m.

Hvis FT har hatt store investeringer i utstyr og lager bør kontrakten ta med bestemmelser om hvordan dette skal godtgjøres hvis kontrakten sies opp før det er naturlig at disse utgifter er avskrevet.

Det er også vanlig å ha med bestemmelser om at FG har rett, men ikke plikt til å kjøpe tilbake varer som finnes på FTs lager.

Hvis det er FG som står for det vesentlige avtalebruddet bør denne retten snus, FT bør ha rett til å kreve at FG kjøper tilbake varebeholdning hvis FT ønsker det. Kontrakten bør klargjøre til hvilken pris et slikt tilbakekjøp skal skje.

Oppsigelse av avtale bør skje skriftlig

Endrede forutsetninger

Hva som gir partene rett til å si opp kontrakten bør spesifiseres hvis det ikke er nevnt andre steder. Eksempel på dette kan være ny lovgivning, konjunkturrendringer, endring av markedsområde, sykdom eller andre vesentlige endringer som ikke er spesifikt nevnt.

Karens

Hvis kjedevirksomheten gir FT tilgang på spesiell kunnskap kan det være naturlig å ta med i kontrakten karensbestemmelser, eksempelvis at FT ikke kan ta opp konkurrerende virksomhet i en periode på et år eller to.

Opphør av identifikasjon

Når avtalen avsluttes skal det avtales at FT umiddelbart slutter å bruke produkter og materiell som tilkjennegir en tilknytning til FG eller at FT fortsatt selger varer fra FG.

Retur av materiell

Ved opphør bør FT gi FG alt materiell samt kundekartotek. Dette gjelder materiell som driftshåndbok, reklamemateriell, avtaledokumenter og salgsmateriell.

Taushetsplikt

Forretningshemmeligheter, driftshåndbøker og annen kunnskap som er utviklet hos FG er viktig, og skal ikke røpes verken i avtaletiden eller senere.

Gjeldende rett og tvister

Avtalen bør angi at det er norsk lov som gjelder. Dette kan være et viktig poeng hvis FG ikke er norsk. Avtalen bør også angi hvordan tvister skal håndteres.

Underskrift

Kontrakten bør spesifisere at ved underskrift er kontrakten gjennomgått og godkjent punkt for punkt. Dette gjelder kontrakten i sin helhet med eventuelle vedlegg.

I følge Rasmussen og Reidarsons gjennomgang av hva som bør inngå i en standard franchisekontrakt er ikke dette til hinder for at det også kan finnes andre områder som bør kontraktfestes.

Vår vurdering

De Facto gjengir disse retningslinjene på en relativt utfyllende måte fordi vi tror det er viktig å klargjøre hvor omfattende en franchisekontrakt vanligvis er. I den offentlige debatten om franchise er det veldig vanlig at franchisegivere avviser kritikk med henvisning til at de kritiserte punkter er endret. Hva som bør inngå i en standardkontrakt viser likevel hvor omfattende dette avtaleverket kan være, og at det er hovedregelen. Når vi skal vurdere hva slags rettigheter en franchisetaker eller tillitsvalgte for ansatte hos franchisetakere skal ha, må utgangspunktet være hvor mye franchisegiver kan kontrollere, hvis FG ønsker det. Også innenfor et selskap eller et konsern er det fullt mulig for eier og ledelse å la de ansatte få stor frihet til å utføre sitt eget arbeid. At en slik frihet gis, opphever imidlertid ikke noen av de rettighetene de ansatte har i kraft av å være ansatt i selskapet. Slik bør det også være innenfor et franchisesystem, det må legges et rammeverk som sikrer et visst minimum av rettigheter uten at en er avhengig av franchisegivers gode vilje.

5. Hvor utbredt er franchise?

Franchise er en kraftig voksende forretningsform både i Norge og internasjonalt. Vi skal senere gå nærmere inn på hva som er vanlige begrunnelser for å velge franchise som driftsform, men en viktig årsak til den kraftige veksten er sannsynligvis at den gir eier av et forretningskonsept store muligheter for rask ekspansjon uten den finansielle risiko som er knyttet til å etablere seg med egne lokale enheter. I tillegg slipper eier av konseptet å ta arbeidsgiveransvar for de som skal gjøre det daglige arbeidet ute i "felten". En illustrasjon på hvor mange som reelt sett er sysselsatt knyttet til et franchisesystem, sammenliknet med hvor mange konsernet har som ansatte, kan være Reitangruppen. I følge Reitans årsberetning for 2006 var det 3046 sysselsatte i konsernet, mens antall sysselsatte inkludert franchisedrevne butikker og utsalgssteder var 23 426. For hver person som var direkte ansatt hos Reitan, var det 6 ansatte som i praksis levde av arbeid i virksomheter Reitangruppen kontrollerer.

I Norge nå finnes det trolig rundt 300 franchisesystemer med omtrent 20 000 lokale franchisetakere¹⁷. Dette er anslag gitt av Effectum Franchise Consulting, et konsulentsselskap som arbeider spesielt med franchising som driftsform. Omfanget av sysselsetting finnes det ikke statistikk over, men Børge Nilssen i Effectum Consulting anslår tallet på sysselsatte til 70 000.

Omfanget av franchise er et område der det burde utarbeides mer statistikk. Ved henvendelse til Statistisk sentralbyrå (SSB) opplyser de at de ikke har noen form for statistikk som kan gi et bilde på omfanget av franchise. I SSBs statistikker vil det derfor se ut som om en del bransjer er totalt dominert av små selskap, mens de i virkeligheten er dominert av en eller flere store kjeder som drives med store innslag av franchise.

Hvor fort utviklingen går ser vi hvis vi tar for oss noen av resultatene fra de undersøkelsene om franchise som er gjennomført i Norge, og sammenlikner dem med anslagene på omfanget av franchise i 2007. I 2004 ga Effectum Franchise Consulting ut en franchiseundersøkelse som var en videreføring av en tilsvarende undersøkelse utført av Norsk Franchise Institutt i 1998 (NFI ble nedlagt i 2001).

Tabell 5.1. Utviklingen av franchise i Norge

År	1998	2004	2007
Antall franchisesystem	183	240	300
Antall franchisetakere	7 250	11 000	20 000
Antall sysselsatte¹⁸	49 110		70 000

¹⁷ www.effectum.com

¹⁸ Tallet på antall sysselsatte må behandles med stor forsiktighet. I undersøkelse fra 1998 er dette antall sysselsatte i franchisekjeder. Mange av disse kjedene er kombinasjonskjeder med både franchise og heleide enheter, tallet fra 1998 kan være noe høyt. Vår vurdering er at tallet på 70 000 fra 2007 kan være for lavt.

En sammenlikning med Sverige viser også at franchiseformen er svært utbredt i Norge. I forarbeidene til den franchiseloven som ble vedtatt i Sverige i fjor blir det referert fra en undersøkelse fra Handelens Utredningsinstitutt (HiU) fra 2004. Undersøkelsen viser at det i Sverige i 2004 var 300 franchisesystemer med omtrent 9 600 lokale enheter. Av disse var 6 200 enheter drevet som franchiseenheter, resten var egne enheter drevet av franchisegiver selv. Av samlet 97 000 ansatte var omtrent 55 000 ansatt hos franchisetaker. Også i Sverige vokser omfanget av franchise kraftig. I en undersøkelse som nå er gjennomført av HiU og Effectum Sverige anslås det at antall franchisesystemer i Sverige nå er nærmere 400, mens sysselsettingen i franchisesystemene nærmer seg 125 000. Tallene er svært usikre, men omfanget av franchise øker kraftig også i Sverige.

Franchise i dagens form har opprinnelse i USA. Ser vi på omfanget av franchise i USA er det grunn til å tro at omfanget av franchise vil øke videre. Price Waterhouse Coopers har gjennomført en undersøkelse der de anslår antall sysselsatte i franchiseforetak i USA til 18 millioner i omtrent 760 000 enheter¹⁹. USA er foregangs- og opprinnelsesland for moderne franchise, og det er derfor grunn til å tro at utviklingen av systemene er kommet lengst der. I Norge kan det være snakk om at franchise sysselsetter omtrent 3 % av dem som er i arbeid (i følge SSB var de ca. 2 360 000 sysselsatte i 2006), mens det tilsvarende tallet i USA er oppunder 10 % av alle sysselsatte.

5.1. Andre funn fra franchiseundersøkelsen

Franchiseundersøkelsen fra 2004 hadde en relativt lav svarprosent, ca. 33 %. Men noen av funnene er likevel interessante for å vurdere franchise som fenomen.

- Detaljhandel er det største området for franchise, med en andel på omtrent 40 %. Størst økning av franchise er det innenfor B2B (business to business, forretningsdrift rettet mot andre næringsdrivende) med 18 %, samt personlige tjenester som har en 16 % andel av franchisedrift i landet.
- 73 % av franchisesystemene er norskeiet og utviklet i Norge
- 96 % har etablerte og dokumenterte retningslinjer for etablering og drift
- I 45 % av systemene har det ikke vært konkurser hos lokale enheter siden oppstart av systemet. 47 % har hatt mellom 1 og 10 konkurser og 8 % mer enn 10 konkurser. Disse tallene må også ses i forhold til at det finnes andre måter å avslutte en ulønnsom franchise på enn konkurs (styrt avvikling, salg), slik at tallene ikke er dekkende for de enhetene som må gi opp av økonomiske årsaker. Tallene på konkurs er siden starten av systemet.
- 72 % av virksomhetene har tidsbestemte avtaler, 24 % av avtalene med en varighet lenger enn 6 år. Dette må ses i forhold til at det i følge undersøkelsen i starten av franchise i Norge var vanlig med avtaler som bare hadde 3 eller 6 måneders gjensidig oppsigelsestid.
- Halvparten av systemene har en engangsavgift til franchisegiver ved oppstart. Avgiftens størrelse varierer, for 47 % av de som har avgift er den på under 100 000 kr, mens 9 % har en avgift på over 300 000 kr.

¹⁹ Kilde: International Franchise Association: www.franchise.org

- 78 % har en franchiseavgift basert på den lokale enhets omsetning. Gjennomsnittlig avgift er på 5,73 %, men den varierer fra 1 til 12 %. 9 % har et påslag på varekjøp og 13 % betaler en fast avgift.
- 54 % har også en egen avgift til markedsføring av konseptet.
- I 34 % av franchisesystemene fører franchisegiver regnskapet eller velger regnskapsfører.

Franchiseundersøkelsen viser at det store forskjeller mellom forskjellige franchisesystemer på mange områder.

6. Hvorfor velges franchise som driftsform?

Som vi har sett er franchise som driftsform sterkt voksende, både i Norge og internasjonalt. I argumentasjonen for franchise er det fem forhold som går igjen som begrunnelse for at det kan være fordelaktig for en bedrift å velge franchise som driftsform sammenliknet med andre forretningsformer:

- Franchise gjør det mulig å ekspandere raskt
- Franchise er fleksibelt og gjør det mulig raskt å møte endrede markedsforhold
- Ekspansjon kan skje med mindre kapital enn hvis en skal vokse gjennom virksomhet en selv eier
- Franchisetaker vil være en mer motivert og derved bedre sjef enn en ansatt daglig leder.
- En franchisekonsept gjør det enkelt å utvide bedriftens kunnskap med lokal markedskunnskap

At franchisekonseptet gir franchisegiver store muligheter for kontroll trekkes sjelden fram som en medvirkende årsak til å velge franchise. For et av de store selskapene som systematisk bruker franchise, McDonalds, har dette likevel vært et av motivene for at de startet opp med denne driftsmetoden. Tony Royle har skrevet en bok om McDonalds i Europa. Her siterer han eierne av konsernets begeistrede omtale av franchise som driftsform:

”I have finally found the way that will put every single McDonald’s we open under our complete control...if...the operation does not conform in every way to the McDonald’s standards of quality and services, this lease will be cancelled on thirty-day notice” (*Kroc 1957, sitert på side 39*²⁰) (Jeg har endelig funnet måten som vil sørge for at hver eneste Mc Donald’s vi åpner er under vår fullstendige kontroll ... hvis ..virksomheten ikke på alle måter samsvarer med McDonald’s standard for kvalitet og tjenester kan forholdet sies opp med 30 dagers varsel, *vår oversettelse*)

Som vi skal gå inn på senere i denne rapporten er det fortsatt sterke muligheter for å kontrollere en virksomhet inne i en franchiseavtale, uten at franchisegiver trenger å ta ansvar for hva som skjer med franchisetaker og de ansatte hos franchisetaker hvis avtalen sies opp.

Men før vi går inn på kontrollelementene skal vi se litt mer på de vanligste argumentene som blir brukt for at franchise er lønnsomt.

6.1. Franchise minsker bruken av kapital og gjør det mulig med rask ekspansjon

Franchise framstilles ofte som en enkel måte å starte egen virksomhet på. Franchise er et alternativ til å starte egen virksomhet fra bunn av. Tankegangen er at de som ønsker å starte egen virksomhet, kall dem gjerne entreprenører eller grundere, vil ha lettere for å komme i gang ved å gå inn i et etablert franchisekonsept. De trenger ikke å ta den samme risikoen som hvis du skal starte for deg selv helt fra bunnen av. For å få tilgang til franchisekonseptet skal

²⁰ Tony Royle: *Working for McDonald’s in Europe. The Unequal Struggle?* 2000, London.

du så betale en oppstartsavgift. Franchisegiver skal ha så sterk tro på sitt eget forretningskonsept at det er naturlig at de som tar del i konseptet skal betale for å få lov til å være med.

Børge Nilssen understreker betydningen av denne avgiften i sin bok om franchising (side 72):

”I de fleste franchisesystemer betaler franchisetaker en engangsavgift ved inngåelse av franchiseavtalen. Norske franchisesystemer har vært tilbakeholdne med å kreve engangsavgift; det skyldes i hovedsak manglende tro på sitt egen franchisekonsept, men også det faktum at franchisesystemet ikke er ferdig utviklet før rekrutteringen av franchisetaker starter. Engangsavgiften betales vanligvis ved førstegangsavtale, og ikke ved senere fornyelser. Avgiften betales ikke under noen omstendigheter tilbake.”

En slik avgift gjør det samtidig enklere for franchisegiver å ekspandere. Hvor mye kapital franchisegiver sparer ved å benytte seg av franchise som metode vil i tillegg være avhengig av om det er franchisetaker eller giver som eier lokalene den lokale enheten skal drive i. Det kan også avtales hvor mye av materiellet på driftsstedet som skal betales av hver av partene.

Franchisegiver vil spare betydelige utgifter ved at det er franchisetaker som må dekke utgiftene som ofte ligger i å etablere et nytt marked. Ved analyse av innteksstrømmen ved oppstart av en ny virksomhet er det vanlig å regne med at det tar litt tid å opparbeide et nytt marked, slik at resultatene de første årene må forventes å være dårlige.

Greg Nathan er en australsk bedriftspsykolog som har spesialisert seg på franchise, særlig mellommenneskelige forhold. Han har skrevet boka ”Franchise F-faktor”. I boka er han opptatt av om franchisetaker har økonomi til å komme seg gjennom den første vanskelige tida (side 20):

”Til tross for gode intensjoner fra begge parter, er det mye som foregår i den siste delen av prosessen for å signere og etablere en ny franchise. Det er livsviktig at snarveier ikke blir benyttet, spesielt når det kommer til å sjekke den økonomiske situasjonen til en potensiell franchisetaker. Du må forsikre deg om at de har nok driftskapital til å komme seg gjennom de første 6 til 18 månedene. Det første en franchisetaker vil gjøre, hvis de går tom for penger, er å spørre deg om en betalingsutsettelse på engangsavgiften og franchiseavgiften”

Den kapitalen som det forventes at franchisetaker skal ha er penger spart for franchisegiver. I stedet for at franchisegiver må ta den økonomiske belastningen ved å sikre driften i den vanskelige oppstartsperioden, så kan franchisegiver konsentrere seg om videre ekspansjon.

Hvis franchisetaker ikke har kapital til å komme seg gjennom denne første perioden er ikke det nødvendigvis et problem for franchisegiver. Tvert i mot kan det for franchisegiver være en fordel. Franchisegiver vil potensielt kunne få en ny oppstartsavgift, i tillegg vil franchisegiver beholde verdien av det markedet som franchisetaker har bygd opp. Og dette vil franchisegiver få til en svært liten kostnad. Før en franchisetaker gir opp, med det tap som det medfører, vil franchisetaker trolig legge ned en egeninnsats langt utover det vanlige arbeidstakere vil gjøre. Fra franchisegivers ståsted er dette selvfølgelig en stor fordel. Ser vi på de norske erfaringene med franchise er det lite som tyder på at den dårlige omtalen enkelte franchisesystemer, for eksempel 7-Eleven har fått i media, har påført konseptene varig skade. De dårlige oppslagene balanseres åpenbart av suksesshistorier om nye Rema-millionærer.

6.2. Franchisetaker vil være en bedre leder

Liberalistisk teori mener at du er en bedre leder når det er du som både får den økonomiske gevinsten hvis det går bra, og du som må bære tapet hvis det går dårlig. Slik sett er franchise som driftsform en systematisert bruk av pisk og gulrot. Som franchisetaker må du betale hvis det går dårlig, men du skal også få gevinsten hvis det går bra. Nå skal det sies at denne måten å tenke på ser fullstendig bort fra at for mange så er både trygghet og muligheten for å utvikle seg i et felleskap minst like viktig som de rene økonomiske drivkreftene. Men hvis målestokken for god ledelse er evne til å presse det maksimale ut av den enkelte, både egen arbeidskraft og de en eventuelt må ansette for å drive virksomheten, kan det jo hende det stemmer. Spørsmålet er om det er et slikt samfunn vi vil ha.

6.3. Franchise er fleksibelt

Argumentet om at franchise er en fleksibel driftsform som gjør det mulig med rask tilpasning til en ny markedssituasjon er svært interessant i forhold til hvordan vi skal vurdere forholdet mellom franchisetaker og franchisegiver.

Tilpasningsdyktighet blir av Lars G. Nordheim²¹ trukket fram som et av kjennetegnene på franchise:

”En viktig, men vanskeligere oppdagelig trekk ved franchising, er systemets dynamiske karakter. Karakteristisk er således en løpende tilpasning av forretningskonseptet og imaget til endrete markeds- og etterspørselsforhold, dog innenfor hva det etablerte imaget tillater.Franchisingssystemets oppbygning gjør at justeringer kan foretas presist og effektivt, for alle franchisetakere samtidig.”

Norheims vurderinger baserer seg på en gjennomgang av omtrent 150 franchisekontrakter, hvorav ca. 120 mellom norske parter.²² Han har således et betydelig grunnlag for sine vurderinger. Dette sier noe vesentlig om maktforholdet innenfor en franchisekonsept. Det gir franchisegiver stor makt til å endre franchisetakeres atferd. Franchisetakeres forpliktelse til å følge den til en hver tid gjeldende driftshåndbok gjør dette mulig. Tilpasningsdyktigheten sier noe svært viktig om franchisegivers styringsrett. Hvis franchise gjør endringer enkelt og effektivt, må det også bety at franchisegivers styringsrett er betydelig, noe som er svært vanskelig å forstå gitt noen form for likeverdighet mellom franchisegiver og franchisetaker.

Franchisegivers fulle kontroll beskriver Norheim på side 56:

”For franchisegiver består fordelene først og fremst i mulighetene for ekspansjon med full kontroll, men for en vesentlig del med franchisetakers ressurser: Franchisetaker må normalt finansiere oppstart og drift av sin virksomhet selv, herunder personale,

²¹ Lars G. Norheim: ”Franchising, avgangsvederlag og agentur” Cappelen 2003. Side 81

²² Norheim, s.35

innredning, utstyr osv. Det er dessuten takeren som bærer risikoen for virksomhetens suksess, samtidig som driften må følge givers anvisninger.”

Børge Nilssen beskriver det samme forholdet på en annen måte²³:

”Som kjent er ikke franchise demokratisk i sin form. I starten av franchiseutviklingen, på 70-tallet, forsøkte man i Norden å utvikle franchise på en demokratisk måte, dvs. at franchisegiver og franchisetaker sammen skulle utvikle konseptet. Det medførte at de fleste franchisesystemene i Norge ikke ble særlig suksessfulle. Da Odd Reitan begynte å utvikle konseptet til Rema 1000, ble det gjort på riktig franchisemåte, dvs. på amerikansk måte. Reitan utviklet konseptet, la retningslinjene og forlangte at en franchisetaker skulle tro på Rema 1000-konseptet og denne måten å gjøre tingene på.”

Det er ikke vanskelig å forstå at et system som gir franchisegiver den grad av kontroll som beskrives her også kan oppleves som en attraktiv driftsmodell for en bedrift som har franchise som en mulig måte å organisere driften på.

6.4. Lokal markedskunnskap

Franchise gjør det mulig for franchisegiver raskt å knytte til seg franchisetakere som sitter med kunnskap om det lokale markedet. I franchiseteori tenker en seg at franchisegiver har et fungerende konsept som han ønsker rask spredning av. Samtidig har ikke franchisegiver den nødvendige lokale kunnskapen til å vite hvordan konseptet best skal spres, verken nasjonalt eller internasjonalt. Franchise skal da gi mulighet til å benytte den kompetansen den lokale franchisetaker har, i tillegg skal franchisetaker enklere være i stand til å rekruttere ansatte med nødvendig kompetanse, også om hvordan et marked fungerer lokalt.

Den økte utbredelsen av franchise både nasjonalt og internasjonalt bekrefter at franchise som driftsform oppfattes som en effektiv metode for å oppnå økonomisk gevinst og spredning av et forretningskonsept. Trolig er den viktigste årsaken til det at franchise gir svært god kontroll med de lokale enhetene samtidig med at driftsformen reduserer franchisegivers økonomiske risiko.

6.5. Hvorfor velger franchisetaker å gå inn i en franchisekontrakt?

Det er enklere å se hva som er fordelene ved franchise som driftssystem for franchisegiver enn for franchisetaker. Men på tross av de mange negative presseoppslagene om enkelte franchisekonsept i Norge finnes det også rik tilgang på oppslag om at en del franchisetakere har tjent gode penger på franchisen. Og for mange potensielle franchisetakere er det trolig drømmen om mer penger enn det du tjener i en vanlig jobb som er drivkrafta. Mange vil velge å tro at de skal unngå de problemene som enkelte franchisetakere har møtt, og ser seg selv gjerne i rollen som en av de nye ”Rema-millionærene”. Handelsbladet FK har 5/9 –07, i et

²³ Børge Nilssen: ”Franchise”. Side 185

oppslag under overskriften ”Vil ha flere Rema-millionærer” en gjennomgang av den økonomiske situasjonen for Remakjøpmenn:

”199 kjøpmenn reiste seg i tur og orden da listen over millionærbutikkene (et resultat på mer enn en million kroner før eierlønn) rullet over storskjermen. Listen startet med Alta og sluttet med Ås. Men mange av kjøpmennene sliter med egne resultater, for marginene er presset. Halvparten av butikkene er ikke på millionærlisten, og noen sliter skikkelig. Men nå skal det bli bedre”.

For potensielt nye kjøpmenn vil denne drømmen om å tjene mye være drivkrafta, farenmomentene tillegges mindre vekt.

I teoriene om franchise er det spesielt noen forhold som trekkes fram som fordelene for franchisetaker. Forutsetningen for vurderingene er gjerne at franchisetaker er en person som har et større eller mindre ønske om å bli selvstendig næringsdrivende, gjerne en som går med en ”gründer i magan”.

Fordelen for en franchisetaker kan da oppsummeres slik:²⁴

- Mulighet til å drive egen virksomhet
- Tilgang på et ferdig forretningskonsept
- Opplæring
- Støtte og bistand
- Stordriftsfordeler på innkjøp og markedsføring
- Sosialt miljø med mulighet for kontakt med andre som driver samme type virksomhet

Franchisetaker framstilles gjerne som en person som velger franchise som et alternativ til å starte egen virksomhet helt fra bunnen av. Dette er en dårlig beskrivelse av virkeligheten. I svært mange av de bransjene der franchise er mest utbredt er det særdeles vanskelig å starte egen virksomhet fra grunn av. Innenfor varehandel ligger det så store gevinster i felles innkjøp at det er praktisk talt helt umulig å klare seg uten å ha et innkjøpssamarbeid å støtte seg til. Rabattene fra leverandør til de store kjedene er ofte på et sånt nivå at det for en som driver egen butikk eller kiosk vil være billigere å kjøpe varene fra Rema eller Rimi i nabobygget enn å kjøpe direkte fra leverandør. I praksis blir derfor tilværelsen som franchisetaker et alternativ til ordinær ansettelse. Egne, frittstående butikker er så godt som umulig.

Hva kreves for å bli en god franchisetaker? Det er store utskiftninger av franchisetakere i mange franchisekonsept i Norge. En viktig årsak er sannsynligvis at det slett ikke var så enkelt å tjene penger på franchisen som franchisetaker i utgangspunkt trodde, eller som franchisetaker ble forledet til å tro ved å høre på franchisegivers argumenter. Noen av de elementene Børge Nilssen vektlegger at en potensiell franchisetaker må tenke gjennom i sin bok om franchise er derfor svært interessant i å trekke fram i vår vurdering av forholdet mellom giver og taker. Dette fordi de sier noe viktig om hvordan maktforholdet i en franchise er. Noen eksempler:

- ”Er jeg villig til å følge andres regler, selv om jeg mener å ha bedre løsninger?”

²⁴ Basert på Børge Nilssen: ”Franchise”

- Har jeg tillit til at franchisegiver arbeider for en vinn-vinn-situasjon, selv om beslutningene ikke er i min favør?
- Er jeg villig til å arbeide ”døgnet rundt” for å få franchisen til å bli en suksess?
- Kan jeg håndtere stress? Har jeg mental vilje til hver dag å møte hverdagens krav til driften? Kan jeg håndtere krisesituasjoner og tidsfrister?
- Hvor mye kan jeg investere? Hvor mye kan jeg tape?
- Hvordan er familiens og venners oppfatning av at jeg skal starte egen franchisevirksomhet? Støtter de min beslutning?”

Her legges det ikke mye skjul på at det å være franchisetaker er en posisjon der det kreves stor tillit til franchisegivers gode vilje. Samtidig må en legge inn betydelige investeringer både i form av tid og penger for å lykkes med franchisen. Ut i fra disse vurderingene er det udelt mye enklere å se verdien av en franchisekontrakt sett fra franchisegivers ståsted enn fra franchisetakers.

7. Lovgivning som regulerer franchise

I Norge finnes ingen særskilt lovgivning som regulerer franchise. Dette betyr at franchise bare er underlagt alminnelig avtalelover og konkurranselov, lovgivning som gjelder alle bedrifter. Spørsmålet er om den allmenne lovgivningen, som har som utgangspunkt at alle avtaler skal være rimelige, er tilstrekkelig. Eller er det nødvendig med særegen lovgivning som regulerer franchise spesielt?

Internasjonalt finnes det en del lovgivning som er spesielt rettet inn mot å regulere franchise. Det siste og for oss nærmeste eksemplet er at Sverige fikk en egen franchiselov i 2006. Felles for det som finnes av internasjonal lovgivning er at det er informasjonslover.

Utviklingen av franchiselovgivning baserer seg i stor grad på den loven som gjelder i USA. Slik sett kan vi snakke om en amerikanisering av næringslivet i Europa. I Europa kom den første loven i Frankrike (Loi Doubin, vedtatt i 1989). Nye lover, som den svenske, baserer seg på et forslag til modell som er laget av "Unidroit", et internasjonalt institutt som arbeider med harmonisering av privatrett.

I Norge er det en diskusjon om det er formålstjenlig med en egen lov om franchise. En mulig lov var et viktig tema på Franchisekonferansen 2007²⁵, som ble arrangert 18/9 –07. Så lenge en slik lovgivning kun vil inneholde regler som regulerer informasjonstilgang for franchisetakere, vil den i liten grad få betydning som kan innvirke på forholdene for de som arbeider innenfor en franchisesystem. Muligens vil likevel en slik lov være med å gjøre det litt vanskeligere for de som i dag bevisst utnytter ulikevekten i avtaleforholdet mellom franchisegiver og franchisetaker, slik at franchisetaker inngår helt urimelige kontrakter. Et problem med en slik lov kan likevel være at den er med på ytterligere å legitimere et forretningssystem som skaper store problemer for mange av dem som er den svake parten i avtaleforholdet, enten det er franchisetakeren selv eller ansatte hos franchisetaker. Fordi lov er en sentral diskusjon rundt utviklingen av franchise skal vi kort se på hva som er hovedinnholdet i lovverket i USA, Frankrike og Sverige. Felles for disse lovene er at de kan samles under begrepet "disclosure"-lov, som USA bruker som benevnelse på sin lovgivning. I praksis betyr det at hensikten med lovgivningen er å gi franchisetaker (et minimum av) innsikt før han eller hun går inn i en franchiseavtale. Disclosure; du skal åpne systemet for innsyn.

7.1. USA

I USA finnes det lovgivning både på føderalt nivå og på delstatsnivå. Begrunnelsen for lovgivningen er i stor grad konkurranserettslig, men har også som siktemål forbrukervern. Innholdet i den føderale loven er i stor grad rettet mot at franchisetakere skal få tilgang på et visst minstemål av informasjon. En del delstater har også regler om at kontraktene må registreres. Også ut fra statistiske formål kunne dette vært interessant i Norge. Her kan vi sammenlikne med Regjeringens tiltakspakke mot sosial dumping. Registrering og bedre

²⁵ Franchisekonferansen er en årlig konferanse. Årets var den 35. i rekken. Den arrangeres nå av Effectum Franchise Consulting

statistikk trekkes fram som et viktig tiltak, rett og slett for å få en oversikt over problemets størrelse. Tilsvarende kan et godt statistisk underlag være med på å gjøre det enklere å få fram en fornuftig diskusjon om hvordan franchise skal reguleres. Ved henvendelse har Statistisk Sentralbyrå opplyst at de ikke har noen form for registrering av franchise. Franchisetakere vil derfor i Norge kun bli registrert som en lang rekke små bedrifter, noe som ikke gir et dekkende bilde av hvordan det norske arbeidslivet faktisk ser ut.

Den amerikanske lovvigning inneholder regler om at en potensiell franchisetaker skal få et dokument som gir tilgang på en lang rekke spesifiserte opplysninger om franchisegiver og dennes forretningssystem. Noen av de viktigste opplysningene som skal gis er:

- Identitetsopplysninger om franchisegiver, slik som adresse, varemerker og eventuelle mor- og holdingsselskaper
- Historikk og erfaringer hos franchisegiver og ledende ansatte
- Søksmålshistorikk fra siste 7 år, hva slags saker har vært brakt inn for domstolen
- Konkurshistorikk for franchisegiver
- Beskrivelse av franchisen
- Opplysninger om kostnader, både ved oppstart og løpende avgifter
- Oversikt over hva franchisetaker må kjøpe av utstyr, og også en oversikt over hvor det må kjøpes hvis det finnes slike forpliktelser i franchisekonseptet
- Vilkårene for finansiering hvis franchisegiver tilbyr det. Herunder også eventuelle ytelser franchisegiver måtte motta fra de som tilbyr finansiering
- Oversikt over hvilke restriksjoner franchisetaker blir underlagt i driften. Hvem må franchisetaker få vare fra, hvem kan taker selge til, finnes det geografiske restriksjoner på område og finnes det andre franchisetakere eller datterselskap av disse i franchisetakers område
- Hva slags krav finnes det for personlig deltakelse i franchisekonseptet fra franchisetaker (eller fra de som kontrollerer selskapet hvis franchisetaker er et selskap)
- Franchisekontraktens regler for opphør. Hvor lenge varer kontrakten, når kan den sies opp og hva skjer ved uforutsette hendinger, for eksempel dødsfall.
- Statistikk over franchisetakere og opphørte franchisetakere. Her skal det opplyses om hvor mange franchisekontrakter som er sagt opp siste år, både frivillig og av andre grunner. Hvor ofte har franchisegiver måttet gå inn i kontrakter for å drive videre. Hvor mange kontrakter har ikke blitt fornyet. Det skal også gis kontaktopplysninger til de 10 nærmeste franchisetakere i systemet i form av navn, adresse og telefon
- Hva slags opplæring vil franchisetaker få, og hva slags kostnader er det med denne opplæringen
- Finansielle informasjon om franchisegiver fra de siste 3 år

Det amerikanske lovverket gir ikke den enkelte franchisetaker rett til å saksøke franchisegiver for brudd på disse reglene, men ”The Federal Trade Commission” (FTC) vil ha mulighet til å følge opp at reglene blir etterfulgt ved å gi pålegg og også ved å bøtelegge ved brudd. FTC vil også kunne følge opp med krav om erstatning som fordeles på franchisetakerne.

7.2. Frankrike

”Loi Doubin”²⁶ er også en opplysningslov. Loven tar i likhet med loven i USA sikte på at franchisegiver skal gi franchisetaker et dokument med en del nærmere spesifisert informasjon. Siktemålet er eksplisitt å gi et visst minimum av beskyttelse til den antatt svakere part i kontraktsforholdet, den parten som også må anses å være ”uinformert”. Blant de områder det skal gis opplysninger om er følgende:

- Nødvendige opplysninger om franchisegiver, varemerker, forretningsadresse, foretaksform og lignende
- Regnskap for de siste 2 år
- All informasjon som er nødvendig for å vurdere franchisegiver og leders forretningserfaring. Beskrivelse av markedsmuligheter lokalt og sentralt, inkludert en vurdering av markedsutsikter. Informasjonen kan begrenses til siste 5 år.
- Informasjon om franchisesystemet. Hvem er franchisetakere i systemet. Informasjonen skal gis for hele landet, men kan begrenses til de 50 nærmeste franchisetakerne hvis det er flere. Oversikt over antall som har forlatt systemet og hvorfor de har forvunnet ut.
- Oversikt over leverandører som er knyttet til franchisesystemet og som omfattes av den kontrakt du som potensiell franchisetaker vil bli tilbudt
- Informasjon om franchisekontrakten
- Alt om mulig betaling og hva du får igjen for den betaling du gir franchisegiver

Brudd på loven kan i Frankrike følges opp både av det offentlige og av franchisetaker. Gis det feil informasjon kan konsekvensen bli at kontrakten kan heves.

7.3. Sverige

Sverige vedtok en franchiselov i fjor. Loven definerer hva som er å anse som en franchise (se kpt. 3), og spesifiserer hva det skal gis informasjon om.

Følgende punkter som det skal gis informasjon om er spesifikt nevnt i loven:

- Beskrivelse av franchisevirksomheten
- Andre franchisetakere i systemet, samt omfanget av deres virksomhet
- De økonomiske vilkårene for avtalen
- Immaterielle rettigheter franchisetaker får
- Franchisetakers forpliktelser til kjøp av varer og tjenester
- Eventuelle forbud mot å bedrive konkurrerende virksomhet mens man er franchisetaker eller etter at franchisen har opphørt
- Oppsigelsesregler som gjelder for franchisen, herunder også økonomiske konsekvenser ved at avtalen blir sagt opp
- Tvisteløsningsmekanismer

²⁶ Navnet har loven fått etter daværende minister for handel og håndverk i Frankrike, Francois Doubin.

Alle de lovene vi her har sett på som gjelder forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker begrenser seg i stor grad til det samme, hvordan skal nye franchisetakere sikres at de som et minimum skal få tilgang på nødvendig informasjon slik at de kan vurdere kvaliteten på den franchisesystemet de er på vei inn i.

7.4. Ethiske regler

Ethiske retningslinjer for franchise har også en plass i diskusjonen om franchise. Det finnes flere utgaver av etiske retningslinjer som kan anvendes på forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker. Både International Franchise Association (IFA) og den europeiske franchiseorganisasjonen European Franchise Federation (EFF) har egne etiske retningslinjer. I forhold til reelt innhold er det mindre innhold i disse retningslinjene enn det som finnes i de eksemplene vi har sett på av franchiselovgivning. Vi skal likevel gjengi hovedtrekkene i retningslinjene fra European Franchise Federation²⁷, fordi dette er retningslinjer som er forpliktende for medlemmene. Men det er verdt å merke seg at de derved ikke er forpliktende i Norge, i Norge har franchiseforeningen blitt lagt ned. Retningslinjene er sterkt preget av at det er viktig å være ærlig, samt å unngå villedende påstander. Spesielt pålegges dette selvfølgelig franchisegiver. Retningslinjene innledes med en omfattende definisjon av franchise, noe mer omfattende enn det som er tatt inn i svensk lov. En viktig del av definisjonen er at den knowhow (kunnskap) som franchisetaker skal få tilgang på skal være så omfattende og spesiell at den forsvarer å bli hemmeligstemplett. Og den skal ikke avsløres, verken under franchiseperioden eller seinere. Men grunnleggende skiller ikke definisjonen av franchise seg fra andre definisjoner.

Noen interessante punkter er det verdt å merke seg:

- Franchisegiver skal ha drevet et franchisekonsept med framgang og skal ha dokumentert dette med minst en pilotenhet før et franchisenettverk bygges opp
- Franchisegiver skal gi introduksjonsopplæring
- Franchisetaker skal bruke sine krefter til etter beste evne å framme virksomhetens vekst og franchisenettverkets anseelse
- Franchisetaker skal gi franchisegiver alle nødvendig data for å kunne fastsette prestasjonsnivå og økonomiske resultater. Franchisetaker skal også gi franchisegiver adgang til lokaler og bøker
- Materiell som brukes til å rekruttere franchisetakere skal være korrekt
- Franchisetaker skal ha tilgang på skriftlig materiell før kontraktsinngåelse, og materiell skal oversettes til språket der franchisetaker skal etablere seg
- Franchisegiver skal rekruttere franchisetakere som har ferdigheter, kunnskap og økonomi til å drive franchisen
- Avtalen skal angi løpetid, vilkår for oppsigelse og vilkår for fornyelse
- Franchisegiverens rett til å tilpasse systemet nye eller endrede metoder
- Vilkår for tilbakelevering av materiell
- Vilkår for franchisegivers forkjøpsrett hvis det er mulig å selge eller overføre franchisen

²⁷ www.effectum.com

Det mest interessante ved de etiske reglene er at de ikke inneholder retningslinjer som gir franchisetaker innsyn i utviklingen hos andre franchisetakere. Eksempler på det, som finnes i franchiselover, er oversikt over andre franchisetakere i konseptet og oversikt over hvor mange franchisetakere som har forlatt systemet, enten ved konkurs eller av andre grunner.

Selv ut fra en snever vurdering om etiske retningslinjer er tilstrekkelig istedenfor lov, vil en franchiselov trolig gi potensielle franchisetakere et bedre beslutnings- og vurderingsunderlag før de går inn i en franchise.

Men også i de etiske retningslinjene er det verdt å merke seg at det ikke finnes et ord som berører rettigheter for ansatte hos franchisetaker.

8. Dagligvaremarkedet i Norge

Norge har et dagligvaremarked som er svært sentralisert med noen få, store dominerende aktører. Selv om det de siste 2 årene har vært mye oppmerksomhet rundt Lidl, er det fortsatt de 4 store som kontrollerer så godt som hele markedet. ICA, Norgesgruppen, Coop og Reitan deler markedet mellom seg. Litt avhengig av hvordan du avgrenser markedet vil disse 4 grupperingene kontrollere fra 87 % til 98 % av markedet. Lavest andel hvis du trekker med bensinstasjoner, kiosk m.m., høyest hvis du kun ser på tradisjonelle dagligvarebutikker. Lidl har foreløpig under 2 % av dagligvaremarkedet i Norge. I praksis er det så godt som umulig å drive innenfor dagligvare i Norge uten å være knyttet til en av de store kjedene. Kjedenes store rabatter fra leverandør gjør det svært vanskelig å konkurrere. For de få mindre dagligvarebutikkene som er igjen vil situasjonen ofte være at de må betale mer for varer levert fra leverandør enn hvis de handler i nærmeste Kiwi, Rema eller Rimi. Illustrerende for problemet er det at bruttofortjenesten i lavpriskjeder i følge Handelsbladet FK var 17,6 %²⁸, leverandørrabattene kan ofte være over 20 %. Uten rabatter fra leverandør vil du sitte igjen uten verken fortjeneste eller dekning for noen kostnader hvis du skal ha samme prisnivå som konkurrentene. Ønsker du å bli kjøpmann i dagligvarehandelen er det i praksis ingen vei utenom å knytte seg til en av kjedene i en eller annen form. Forsøker du deg på egen hånd, som ”gründer”, er du dømt til å mislykkes.

Vi velger her å gi et bilde av bransjen basert på ”Dagligvarekartet 2007/2008”, en presentasjon som er utgitt av Handelsbladet FK i samarbeid med Andøy/Institutt for bransjeanalyser AS i oktober 2007. I tabell 8.1 viser vi hvordan omsetningen i dagligvaremarkedet er fordelt mellom de største aktørene. Denne oversikten har i grunnlaget med omsetning også fra bensinstasjoner, kiosk og spesialforretninger. Markedsandelen for den enkelte kjede kan derfor se lavere ut enn når de bare forholder seg til dagligvareforretninger. Som eksempel angir ICA i sin årsrapport at de har en markedsandel i Norge på 19 % i 2006, det er med utgangspunkt i dagligvareforretninger alene.

Dagligvaremarkedet er i sterk endring. Antall butikker i de forskjellige kjedene har endret seg mye bare fra 2005 til 2006. Noen av de viktigste endringene på et år er²⁹:

- ICA mistet eller la ned 54 butikker, slik at antallet uten assosierte kjeder gikk ned fra 747 til 693
- Reitangruppen ekspanderer, antall 7-Eleven utsalg steg til 105, Narvesen til 465 og Rema 1000 til 399
- Innenfor Norgesgruppen var det en liten økning i antall Kiwi (399) og Meny og Ultra-butikker (146), mens antall utsalg i Mix gikk ned (790)

Kjedene tjener også penger, og 3 av de 4 store hadde bedre resultat i 2006 enn 2005. Unntaket er ICA. ICA har slitt med problemer og fallende markedsandeler lenge, og overskuddet i ICA

²⁸ Handelsbladet FK, 13/6 - 07

²⁹ Årsrapport 2006 for Reitangruppen, ICA og Norgesgruppen

Norge ble redusert fra 454 millioner kroner til 89 millioner. For de andre er bildet noe lysere³⁰:

- Norgesgruppen økte driftsresultat fra 1 258 til 1 453 millioner
- I Norge bedret Reitangruppen sitt resultat, og økte fra 1 027 til 1 069 millioner
- Coop Norge hadde i 2006 et driftsresultat på 243 millioner, mens det var 184 millioner i 2005

Tabell 8.1.:De viktigste aktørene med omsetning og markedsandel (tall fra 2006³¹):

	Antall butikker	Omsetning mrd eks.mva	Omsetning % av Norge
Norgesgruppen	2753	44,4	34,2 %
Kjøpmannshuset inkl. Mix	1852	15,0	
Kiwi	399	12,0	
Meny og Ultra	149	11,2	
Assosierte kjeder	353	6,2	
ICA Norge	818	20,4	15,7 %
Rimi	288	8,5	
ICA Nær	306	2,7	
ICA Supermarked	76	4,2	
ICA Maxi	23	4,5	
Assosierte kjeder	125	0,5	
Coop Norge	873	26,4	20,3 %
Coop Mega	154	8,4	
Coop Prix	312	7,8	
Coop Obs	24	6,1	
Coop Marked	381	4,0	
Reitangruppen	974	21,3	17,2 %
Rema 1000	399	18,6	
Narvesen	465	2,6	
7-Eleven	110	1,1	
Andre³²	4682	16,5	12,7 %

³⁰ Årsrapporter og pressemeldinger fra ICA, Norgesgruppen, Reitangruppen og Coop

³¹ "Dagligvarekartet 2007/2008" Handelsbladet FK i samarbeid med Andhøy/Institutt for Bransjeanalyser AS

³² Andre er bl.a.bensinstasjoner og spesialforretninger innenfor mat og drikkevare. Mange har distribusjonsavtale eller drives av en av de store kjedene

9. Avtaledekning ved forskjellige driftsformer

Kanskje det viktigste problemet når vi skal se på avtaledekningen i forskjellige type butikk og kiosk i Norge er i hvor mange enheter det ikke finnes organiserte arbeidstakere. Særlig de minste butikkene representerer det uorganiserte arbeidsliv. Med unntak av Narvesen, som har en spesiell historie med relativt mange organiserte fra den gang Narvesen også drev ordinær filialdrift, er det svært få organiserte i de mindre butikkene. Ser vi på Joker, Mix og 7-Eleven er dette situasjonen:

- Mix. HK har organiserte i 18 av 790 utvalg
- Joker. HK har organiserte i 28 av 460 utvalg
- 7-Eleven. HK har organiserte i 20 av 105 utvalg

Og butikkene som drives som franchise er ikke organisert i HSH. Blant de mindre butikkene er det så godt som ingen som er med i HSH før de eventuelt ser seg tjent med det i det øyeblikk Handel og Kontor krever og får gjennomslag for tariffavtale. Vi kan virkelig snakke om det uorganiserte arbeidsliv.

Vi vil se på om det er forskjell på avtaledekning i butikker som har forskjellig driftsform, og har valgt å konsentrere oss om de store dagligvaregrupperingene, ICA, Norgesgruppen og Rema. Coop bruker foreløpig ikke franchise som driftskonsept, og vi har derfor ikke sett spesielt på Coop. Men det er viktig å være klar over at Coop i Sverige har butikker som drives på franchise, og at driftsformen vurderes av Coop i Norge også.

Handel og Kontors oversikt over inngåtte tariffavtaler viser markerte forskjeller i avtaledekning avhengig av butikkens driftsform (se tabell 9.1). For å få noenlunde sammenliknbare tall har vi bare sett på de butikkene der Handel og Kontor har medlemmer. I seg selv kan et slikt utvalg representere en betydelig feilkilde. I arbeidet med denne rapporten har vi hørt mange historier om at fagforeningsmedlemskap motarbeides fra drivers side. Sannsynligvis vil motivet for å motarbeide medlemskap være sterkere for en presset franchisetaker enn for en ordinært ansatt butikksjef. I en heleid butikk vil det også være lettere å angripe slike holdninger. Store kjeder som Norgesgruppen og ICA vil være mye mer sårbare for anklager om fagforeningsfiendtlighet enn en lokal driver.

Ser vi på fordelingen mellom butikker med og uten tariffavtale er det vesentlig større andel uten tariffavtale i butikker organisert som franchise:

- Andel uten tariffavtale i butikker kjedene driver selv er 126 av 426 butikker, en andel på 30 %
- Andel uten tariffavtale i franchisedrevne butikker er 433 av 709 butikker, en andel på 61 %

Tabell 9.1: Antall butikker med ansatte organisert i Handel og Kontor. Antall butikker med og uten tariffavtale.

Kjede	Antall m/HK-medl	Egendrevne m/avtale	Egendrevne u/avtale	Franchise m/avtale	Franchise u/avtale
Spar (NG)	104	35	1	27	41
Joker (NG)	28	4		6	18
Mix (NG)	18			8	10
Kiwi (NG)	199	89	60	29	21
Meny/Ultra (NG)	117	64	24	14	15
Rema 1000 (Reitan)	200			73	127
Narvesen (Reitan)	101			42	59
7-Eleven (Reitan)	20			1	19
ICA (inkl.Rimi)	348	108	41	76	123
Samlet	1135	300	126	276	433

Ikke overraskende er det også forskjeller på hvor mange medlemmer Handel og Kontor har i butikker med tariffavtale og de der de ikke har tariffavtale. Et interessant spørsmål i denne forbindelse er hvorfor folk velger å organisere seg. I varehandelen er det lite tvil om at tariffavtale gir en sikkerhet for lønn- og arbeidsforhold som du ikke har uten avtale. I tillegg vil du ved organisering i de egendrevne kjedebutikkene få tilgang til et konsern/bedriftsinternt organisasjonsapparat som du ikke nyter godt av i franchisedrevne butikker. Veien fram til tariffavtale kan for mange butikkansatte, særlig de som ikke har tenkt å arbeide lenge i bransjen, synes å være så lang at de ikke finner det bryet verdt å prøve. Men det er i praksis svært mye enklere å få tariffavtale i en butikk kjedene driver selv enn i en butikk drevet som franchise.

9.1. Krav til tariffavtale

I praksis er det enklere å få tariffavtale i butikker som er knyttet til HSH (Handels og Servicenæringens Hovedorganisasjon) enn hvis butikken er uorganisert. Selv om heller ikke alle butikker som kjedene driver selv er medlemmer av HSH, er hovedkontoret medlem. Vår oversikt viser også at det store flertallet av butikker som kjedene driver selv er medlem av HSH, omtrent 80 %. De butikkene som er med i HSH er bundet av hovedavtalens bestemmelse, men også de som ikke er med i HSH vil i praksis føle seg bundet av hovedavtalens retningslinjer for opprettelse av tariffavtale. Blant de butikkene som drives som franchise er det derimot et mindretall som er med i HSH (ca. 13 %). Ut i fra materialet kan det se ut som om butikker som drives som franchise først melder seg inn i HSH i det øyeblikket det opprettes tariffavtale. Det finnes ingen butikker i vårt materiale (der HK har medlemmer og som drives som franchise) som er med i HSH uten at det samtidig er tariffavtale i butikken.

Hovedavtalen mellom LO og HSH har følgende retningslinjer for når det skal opprettes tariffavtale:

”Vilkåret for å kreve tariffavtale gjennomført er at bedriften er medlem av HSH og at LO/forbundet har organiserte arbeidstakere i bedriften. For opprettelse av tariffavtale på bedriften for den aktuelle arbeidstakergruppen, er det et vilkår at LO/forbundet organiserer minst 10 % av arbeidstakerne i bedriften innenfor tariffområdet. I bedrifter med færre enn 25 ansatte gjelder ikke ovenstående regler, men vil som hovedregel følges.”

Kravet til organisering ble endret ved hovedavtaleforhandlingene i 2002, det ble da redusert. I praksis etterlever HK vanligvis et krav om at de skal ha 30 % medlemmer i mindre bedrifter. Dette kommer fram av et brev HK sendte HSH under hovedavtaleforhandlingen i februar 2002. Her skriver HK:

”I bedrifter med 10 eller færre ansatte vil Handel og Kontor som hovedregel først fremme krav om tariffavtale når det organisasjonsmessige grunnlaget utgjør minst 30 % av de ansatte”.

I praksis vil disse bestemmelsene i mange butikker være et reelt hinder for opprettelse av tariffavtale. Likevel vil det være langt enklere i butikker knyttet til HSH enn i butikker som drives som franchise.

Formelt er det ingenting i veien for at en kan kreve tariffavtale med bare et organisert medlem i en bedrift. Reelt vil det være langt vanskeligere å få tariffavtale uten hovedavtaleformuleringene mellom HSH og LO. En franchisetaker som i utgangspunkt er negativ til opprettelse av tariffavtale vil da vurdere om det er sannsynlig at de som er organisert i hans/hennes bedrift er villig til å ta en konflikt for å få tariffavtale hvis driver sier nei. Og det skal det styrke til å gjøre. Stilt overfor utsiktene av en konflikt skal det svært sterk motivasjon til for de ansatte for å stå løpet fullt ut og kreve tariffavtale. Særlig hvis franchisetaker bedyrer at du skal få tariffbestemt lønn likevel (nå er det mange som i virkeligheten likevel ikke får det, se for eksempel vår gjennomgang av økonomi i 7-Eleven, kpt. 12) , men basis timelønn vil ofte ikke være langt unna. Hvis det samtidig er mye deltidsansatte, studenter og stor gjennomtrekk i butikken er vilkårene for å kreve tariffavtale og vinne en konflikt dårlige. Det er derfor ikke rart at det er færre tariffavtaler i butikker som drives som franchise. Når franchisetaker ofte er negativ til tariffavtale skyldes ikke det bare vond vilje, det finnes reelle økonomiske årsaker som gjør det lønnsomt å unngå tariffavtale.

9.2. Kostnader ved tariffavtale

Det er en klar tendens til at antall butikker som inngår tariffavtale er vesentlig lavere blant franchisetakere enn i heleide kjedebutikker. Det er mange årsaker til det, men en av de viktigste er at en tariffavtale koster. Franchisetaker vil derfor ha en direkte økonomisk interesse av at de ansatte ikke organiserer seg. I arbeidet med denne rapporten har vi gjentatte ganger hørt historier om at ansatte i en franchise vegrer seg både for å organisere seg samt å kreve tariffavtale fordi avtale i seg selv vil gjøre franchisetakers økonomiske situasjon vanskeligere. Franchisetaker vil ofte love de ansatte samme lønn uansett om de organiserer seg eller ikke.

Som vi har sett i eksempler er ikke dette noen selvfølge. Tvert imot vil det for mange franchisetakere være store beløp å spare på direkte underbetaling av de ansatte, ikke bare ved lav ordinær timelønn, men kanskje i enda større grad betaling for ubekvem arbeidstid. Har ikke bedriften tariffavtale er det heller ikke nødvendig med 5 ukers ferie, noe som gjør det mulig med lavere feriepenger, 10,2 % i stedet for 12 %.

Men tariffavtale utløser en del kostnader som ikke er til å komme utenom, og som kan være viktig å unngå hvis økonomien er presset. For bedrifter som er omfattet av standardavtalene mellom Handel og Kontor og HSH (Handels og Servicenæringens Hovedorganisasjon) er dette:

- Avtalefestet Pensjon. Utgiftene til avtalefestet pensjon er nå kr. 310,- pr. mnd. for heltidsansatte, i tillegg betales en egenandel på 25 % av årlig pensjon for de som går av med pensjon i din bedrift.
- Sluttvederlagsordningen. Månedlig utgift for en heltidsansatt er kr. 45,-
- Opplysnings- og utviklingsfondet har en månedspremie på kr. 40,- for heltidsansatte, men ca. kr. 15,- kan dekkes inn ved egenandel fra den ansatte.

Inngår man tariffavtale kan det også øke behovet for å melde bedriften inn i HSH. Kontingenten i HSH er for mindre bedrifter på 2,1 o/oo av samlet lønnsutbetaling, minimum 5 000,- i året. Har bedriften arbeidskraft tilsvarende 10 heltidsansatte vil avgiftene til fellesordningene utgjøre kr. 45 600 (380x10x12), i tillegg kommer arbeidsgiveravgift og eventuell medlemskontingent i HSH. Og skulle du ha en eldre ansatt som vil gå av med AFP utløser det utgifter i omtrent samme størrelsesorden. Arbeidsgiver betaler 25 % av pensjonen. I dag får en gjennomsnitt AFP-pensjonist rundt 170 000 i årlig pensjon, egenandelen utgjør dermed over 40 000. I tillegg kommer arbeidsgiveravgift. Selv om dette ikke er veldig mye penger, er det mulig å forstå at en presset franchisetaker også kan forsøke å spare penger på dette området. Manglende tariffavtale vil også gjøre det fristende med forsøk på å unndra seg kostnader ved å spare på de direkte utbetalingene til de ansatte.

Ikke bare økonomiske årsaker er grunnlaget for at det er færre tariffavtaler i franchisebedrifter enn i de filialene kjedene driver selv. Det hyppige skiftet av franchisetakere som er vanlig i en del kjeder representerer et problem i seg selv. Når butikken skal drives av en ny franchisetaker betyr det at Handel og Kontor (eller andre forbund) må framme krav om tariffavtale på nytt overfor ny driver. Nye drivere vil selvfølgelig ha et behov for å sette seg inn i hva en tariffavtale innebærer og noen av dem vil trolig forsøke å unngå avtale selv om det har vært vanlig i den enheten vedkommende overtar og hele denne prosessen tar tid. Hyppige skifter av franchisetakere i en kjede kan derfor i seg selv være med å gjøre dekningsprosenten av tariffavtaler dårlig.

10. Franchise i Coop?

Coop har foreløpig ikke benyttet seg av franchise som driftsform. Dette kan nå være under endring, og samvirkebevegelsen i Norge vurderer nå å gå inn for å bruke franchise som modell. Til Handelsbladet FK 26/9 – 07 sier Svein Fanebust, toppsjefen i Coop Norge, at det er aktuelt å anvende franchise etter svensk modell. I følge Fanebust er det i dag 130 butikker innenfor konseptene Coop Konsum og Coop Nära som drives etter franchisemodell i Sverige. Dette er av de mindre butikkene i Coop Sverige. Begrunnelsen er at ”franchisetagarens personliga arbeidsinnsats står i bättre relation til konseptet.”³³

Et viktig mål for Coop i Sverige ved å drive et franchisekonsept er å få en tett kopling mellom økonomisk utbytte(lønn) og den innsatsen franchisetakeren (butikksjefen) legger ned. Eller som det står på Coop Sveriges hjemmeside:

”En av de store fördelarna med att vara franchisetagare är den direkte kopplingen mellan personlig prestation och ekonomiskt resultat. En koppling som är en utmaning samtidigt som det också är en enorm drivkraft”

Franchisetakeren får gevinst hvis det går bra, men må også bidra med ekstra arbeid og redusert lønn (utbytte) hvis det går dårlig.

Siden franchise etter svensk modell kan være aktuelt for Coop også i Norge tar vi med en kort presentasjon av modellen. Franchisetaker driver en butikk og med et varelager som er betalt av Coop. Den normale formen er at franchisetaker organiserer sin drift i form av et aksjeselskap. Dekningsbidraget deles mellom franchisetaker og Coop etter nærmere avtale. Dekningsbidraget er salg og eventuelt andre inntekter fratrukket varekostnader, logistikk- og lagerkostnader. De som jobber i butikken skal være ansatt hos franchisetaker som skal ha arbeidsgiveransvaret.

Fra sin andel av dekningsbidraget skal franchisetakeren dekke følgende kostnader:

- Lønn
- Svinn
- Andre variable kostnader

Franchisegeber, i dette tilfellet Coop Sverige, dekker følgende kostnader:

- Husleie
- Markedsføring
- Bokføring
- Investeringer
- Faste kostnader
- Støttefunksjoner, ”support”

³³ www.coop.se

Skillet mellom en franchisedrevet butikk og en som Coop driver selv vil ikke være stort, det viktigste går på mulighetene for gevinst og risiko for franchisetakeren. Eller som Coop Sverige uttrykker det:

”Generelt sett är det endast driftsformen som skiljer. Därmed är såväl sortiment, pris, uttryck av konsept och marknadsföring den samma i alla butikker. Liksom i övriga butiker står Coop Konsum eller Coop Nära som hyrestagare och butikerna har tillgång till stödfunktioner som övriga butiker inom Coop Konsum eller Coop Nära”

”Det som skiljer en franchisebutikk mot en ”vanlig” butikk är främst att samarbetet med franchisetagaren regleras genom et samarbeitsavtal. Personalen är anställd av franchisetagaren och denne bekostar butikens löner. Franchisetagaren bekostar även svinn och rörliga kostnader. Han/hon tar ett större ansvar och tar samtidig ett økonomisk risktagande samtidig som franchisetagaren har større möjligheter att tjäna pengar.”

En annen måte å si dette på er at det Coop Sverige oppnår er at en franchisetaker vil være langt mer villig til å legge ned betydelig arbeidsinnsats, langt mer enn det vanlige arbeidstakere ofte er, fordi hvis butikken ikke går bra så vil det få direkte økonomiske konsekvenser i form av et økonomisk utbytte som er lavere enn det en arbeidstaker i et vanlig ansettelsesforhold ville fått for tilsvarende arbeidsinnsats. Både pisk og gulrot er mye mer synlig enn i et vanlig ansettelsesforhold. Men franchisetakeren har bare to valg, enten er du med eller så hopper du av. Coop Sverige skal eie lokalene og franchisetaker har derved ingen mulighet til å ta med butikken over til konkurrenten. Frafall av gode butikksjefer er for øvrig et av Svein Fanebusts argumenter for å innføre franchise i Coop Norge. For oss høres det ut som et tema for lønnsforhandlinger, mer enn et argument for at man skal innføre en ny driftsform innenfor samvirkebevegelsen i Norge.

Slik Coop i Sverige presenterer sitt franchisekonsept er det vanskelig å se at dette skiller seg fra andre franchisekonsept i varehandelen. Utviklingen av franchise innenfor samvirkebevegelsen kan derfor ses på som om forskjellene mellom samvirket og den øvrige varehandelen blir ytterligere redusert.

11. 7-Eleven i Sverige

Som i Norge drives 7-Eleven i Sverige som en kjede der franchise er enerådende som driftsform. Selskapet eies av Reitangruppen og har omtrent 75³⁴ driftssteder rundt i Sverige. Antallet butikker vil med det første vokse betydelig, det er inngått en avtale med Shell om at 112 Shell-butikker skal bli 7-Eleven³⁵.

Også rundt 7-Eleven i Sverige har det vært mye negative presseoppslag, bl.a. var selskapet hovedoppslag i TV3's serie "Insider" i 22. mars 2007. TV 3 presenterte programmet³⁶ og 7-Eleven i krasse ordelag:

"Svenska 7-Eleven lurar butikschefer att teckna slavkontrakt som leder till konkurs och jätteskulder. Verksamheten jämförs nu med ett jättelikt pyramidespell som kan strida mot svensk lag. Det säger juridiska experter som Insider pratat med."

Den negative omtalen av 7-Eleven i Sverige knyttes i hovedsak til 4 forhold:

- Lønn og arbeidsbetingelser for de ansatte
- Franchisetakernes problemer med å få innsyn i egen bokføring, som føres av Reitan
- Franchisetakerne har ikke rett til å velge sin egen revisor, revisjonen håndteres gjennom en revisor Reitan velger ut
- Det hevdes at svinn blir beregnet feil slik at franchisetakerne får gjeld til Reitan uten en rimelig mulighet til å kontrollere om gjelda er riktig beregnet

Handelsanställdas Förbund (Handels, tilsvarende Handel og Kontor i Norge) har vært spesielt opptatt av problemene med lønn. Både fordi de ansatte i 7-Eleven har vært underbetalt, men også fordi lav lønn i en stor kjede som 7-Eleven fører til konkurransevridning med påfølgende fare for lavere lønn også for ansatte hos konkurrentene. Handels har med dette som utgangspunkt klart å presse Reitan til å inngå en avtale som i prinsippet skal sikre tariffavtale i alle 7-Elevens butikker. På Handels hjemmesider betegnes denne avtalen som en av de største seire for Handels noen sinne. Handels andre nestleder Tommy Tillgren beskriver avtalen med:

"Vi har haft problem med 7-Eleven i tio år. Det här er en av Handels viktigste förhandlingsframgångar i modern tid".

Det viktigste innholdet i avtalen er at Reitan anbefaler sine butikker å undertegne en tariffavtale. Butikkene får da en ny avtale med Reitan som betyr en annen fordeling av økonomi mellom Reitan og den enkelte franchisetaker. Avtalen med Handels styrker franchisetakers økonomi, som får råd til å følge tariffavtalen.

Medlemsbladet til Handels hadde 30/4 – 07 et oppslag som gikk gjennom hvilke forbedringer tariffavtale betyr for de ansatte i en 7-Elevens butikk:³⁷

- Direkte timelønn, som økte med omtrent 7 kr.

³⁴ 7-Elevens hjemmeside: www.7-eleven.se

³⁵ Pressemelding fra Reitangruppen 27/8-07.

³⁶ Svensk TV3 webside; www.tv3.se

³⁷ Basert på oppslag i "Handelsnytt", medlemsbladet for Handels.

- Ubekvem tid tillegg, som økes fra 15 kr. til 50,70 eller 100 prosent av timelønn, avhengig av når på døgnet det jobbes
- Bedre forsikringsdekninger
- Tilleggs pensjon

I følge ledelsen i 7-Eleven i Sverige innebærer avtalen økte kostnader, uten at de har ønsket å gi noe anslag på hvor mye kostnadene har økt. I tillegg regner de med at noen av butikkene må endre åpningstider for å redusere kostnadene knyttet til betaling for ubekvem arbeidstid.

For den enkelte butikk i 7-Eleven er det i prinsippet frivillig om en vil undertegne tariffavtale, men dette er ikke lenger noe problem, tariffavtale undertegnes når Handels ber om det. Prinsipielt er denne avtalen svært interessant. Formelt er det fortsatt driver i den enkelte butikk som er avtalemotpart for forbundet, men Handels har klart å få til en avtale som endrer de økonomiske forutsetningene for driften av 7-Elevens butikker. Fra en situasjon der det ikke var rom for å følge tariffavtalens regler, skal det nå være en fordeling av kostnader som gjør det fullt mulig å respektere tariffavtalen. Det praktiske arbeidet med å forberede tariffavtaler gjøres nå av distriktssjefene i 7-Eleven, slik at det er enkelt for den enkelte franchisetaker å få tariffavtale med Handels. Alt det praktiske arbeidet ser vi følgelig at gjøres av franchisegiver, også på et område som har med personalpolitikk å gjøre. Situasjonen nå at det svenske forbundet har avtale med det store flertallet av butikker i 7-Eleven, det er bare rent praktiske spørsmål som gjenstår noen få steder.

Avtalen kom som et resultat av et langvarig og vedvarende press mot 7-Eleven, og har vært nødvendig av hensyn til bedriftens omdømme i svensk opinion. Det svenske forbundet var også innstilt på å drive bevegelsen for å få avtale gjennom pressen og med konflikter på avtalespørsmålet der det var nødvendig. For å forstå avtalen er det viktig å være klar over at det er noen forskjeller på svensk og norsk tariffpolitikk. Mens det i Norge er en forutsetning for tariffavtale at du har medlemmer i bedriften, er ikke det en nødvendig forutsetning i Sverige. Et forbund kan kreve tariffavtale også hvis de ikke har medlemmer i en bedrift, med henvisning til at den avtalen de har er dekkende for det forretningsområdet bedriften opererer innenfor. Handels hadde da de startet denne bevegelsen for tariffavtaler i 7-Eleven relativt få medlemmer i 7-Elevens 75 butikker, faktisk noe færre enn antall butikker. Men gjennom arbeidet for å få avtale har også medlemstallet vokst kraftig, slik at medlemstallet nå på kort tid er mer enn doblet.

Tilsvarende avtaler som i 7-Eleven har det ikke vært nødvendig å inngå i andre deler av handelsnæringen i Sverige. Det store flertallet av kjeder respekterer de ansattes rett til tariffavtale og inngår tariffavtale når forbundet ber om det. 7-Eleven var lenge et unntak, men det er endret nå.

I prinsippet er det ikke noe i veien for å lage tilsvarende avtaler i Norge. Den formelle avtalen mellom forbundet og 7-Elevens driftssteder ligger i Sverige hos den enkelte franchisetaker, men kjeden legger forholdene til rette for at tariffavtale skal inngås. Forutsatt at presset på kjedene var sterkt nok i Norge, slik at tariffavtale var viktig for kjedens rykte, er det ingenting prinsipielt i veien for at en kjede kunne ha som del av sine franchisekonsept at tariffavtale skal inngås hvis et forbund har medlemmer i en butikk. Franchisegiver har så stor kontroll på franchiseavtalen at det kan settes som forutsetning at tariffavtale inngås og at alle tariffavtalens bestemmelser følges, slik nå mange kjeder anbefaler at tariffavtalens lønnsbestemmelser følges (selv om de i praksis ikke alltid gjør det likevel). Men det er viktig

at franchisegiver også kontrollerer at tariffavtalen følges, slik at den enkelte franchisetaker ikke har direkte økonomisk interesse av brudd på tariffavtale, slik de faktisk har i dag.

12. Konsekvenser ved overgang til franchise

For å belyse hva som kan være forskjellene for de ansatte ved å gå fra ansettelse i en filial til franchisedrift har vi sett litt nærmere på fusjonen mellom Rema 1000 og Narvesen. Ved årsskiftet 2000/2001 ble selskapene fusjonert og dannet Reitan Narvesen ASA. Gjennom fusjonen fikk Reitan-familien kontrollen med Narvesen-konsernet. Kort tid etter fusjonen kjøpte Reitan resten av konsernet og tok selskapet av børs. Historien om hvordan Reitan kjøpte Narvesen, først garanterte at selskapet skulle bli børsnotert, for siden å overta hele eierskapet er ikke et anliggende for denne rapporten. Men de direkte og indirekte konsekvensene av denne endring av eierskap kan være med på å belyse konsekvensene for de ansatte ved en overgang fra ansettelse i et større selskap til å bli franchisetaker eller ansatt hos en franchisetaker.

Ved fusjonen var Rema 1000 et selskap der alle butikker ble drevet etter franchisekonseptet. Narvesen var et konsern med mange konsepter og flere driftsformer, selv om det også i Narvesen var et betydelig press for overgang til mer franchise før fusjonen med Reitan. De viktigste delene av Narvesen i Norge var følgende³⁸:

- Narvesen, med 437 salgsledd i Norge.
- 7-Eleven. Narvesen hadde rettighetene i Norden (unntatt Island). 7-Eleven hadde på dette tidspunktet 53 butikker i Norge
- Estetique. Parfymekjede med 61 butikker.
- Vita. Parfyme og kosmetikk med 86 salgsledd
- Servering med områdene Caroline Cafe/Cafe Opus, La Baguette, Burger King, Peppes Pizza, TGI Friday's og Togservise.

Flere av disse områdene er senere solgt ut av Reitangruppen. Vita og Estetique nå eid av Validus AS gjennom dette konsernets datterselskap Cosmetic Group. Umoe gruppen overtok i 2002 serveringsområdet med konsepter som Peppes Pizza, La Baguette og Burger King i Norge.

Ved overtakelsen drev Narvesen sine salgsledd etter mange forskjellige mønster, både som franchise, ved kommisjonærdrift og med egne ansatte. Til sammen hadde konsernet (Norge og internasjonalt) 5 000 ansatte, men et totalt antall medarbeidere på 10 400 når franchisetakere og ansatte hos franchisetakere regnes med.

Narvesen-konsernet var på de ansattes side relativt velorganisert, med et utbygd konserntillitsvalgtsapparat som omfattet ansatte både fra sentrale lager og kontorfunksjoner, samt de som var ansatt i salgsleddene.

12.1 Vedtak om franchisedrift

I fusjonsprospektet heter det at *"Fusjonen antas ikke å få negativ betydning for de ansatte"*. Dette var også et stridstema mellom ledelse og tillitsvalgte i fasen etter fusjonen. Etter at

³⁸ Prospekt vedrørende forslag til fusjon mellom Narvesen og Rema 1000

fusjonen ble gjennomført ble Reitan Narvesen delt opp i flere selskap. På dette tidspunktet var en mer omfattende overgang til franchise tema, og i protokoll fra 26/6 – 01 heter det:

”De tillitsvalgte har tatt opp at det vil oppstå problemer i forbindelse med omlegging til andre driftsformer i fremtiden (kommisjonær/driver, franchisedrift og lignende). De tillitsvalgte mener at dette får store negative konsekvenser for de ansattes lønns- og arbeidsvilkår, representasjonsrettigheter etter aksjeloven og hovedavtalene. Ledelsen deler ikke de tillitsvalgtes syn når det gjelder driftsformenes virkning for de ansatte.”

Men de negative konsekvensene skulle snart vise seg i praksis. På styremøte i Reitan Narvesen 29. september 2001 ble det vedtatt å bruke franchise som driftsform i alle delene av konsernet. Også i Narvesen før fusjonen var det et visst press for overgang til franchise, nå var det vedtatt at alle butikker og salgsledd skulle over til franchise. Dette fikk store konsekvenser for de ansatte. I Narvesen hadde Handel og Kontor en egen avtale som gjaldt alle ansatte i de kioskene Narvesen drev selv. Dette skiller seg klart fra hvordan tariffavtaler vanligvis etableres i varehandel. Vanligvis inngås tariffavtaler for den enkelte butikk, også når butikken er drevet med kjedenes egne ansatte. Handel og Kontor hadde også en relativt høy organisasjonsprosent i de butikkene Narvesen drev selv, konserntillitsvalgt Geir Janssen anslår organisasjonsprosenten til 80 – 90 %, som er svært høyt innenfor varehandel. Sammenliknbar organisasjonsprosent i tilsvarende butikker er nå vesentlig lavere.

12.2. Narvesen

Hva mistet de ansatte? Høsten 2001 ble det avholdt flere drøftelses og forhandlingsmøter mellom ledelsen i Reitan Narvesen og bedriftsklubben i Narvesen. Her ble mange områder som er svært viktige for de ansatte behandlet. Avtalen som ble inngått illustrerer konsekvensene av en overgang til franchisedrift. Vi tar derfor med noen utdrag fra protokoll fra møte 6/12 – 01 for å vise hva de ansatte mistet ved omlegging til franchisedrift.

12.2.1. Bortfall av tariffavtale

Protokollen viser tydelig at Reitan ser for seg at omfanget av tariffavtaler vil bli vesentlig lavere ved en overgang til franchise.

”Når det gjelder selve tariffavtalen og særavtalen, vil denne som sådan falle bort ved overgang til franchisedrift eller driftsform basert på franchiseprinsipper. Arbeidstaker vil opprettholde de individuelle arbeidsvilkår som følger av tariffavtale og særavtaler inntil tariffavtalen utløper eller avløses av annen tariffavtale. AFP er en kollektiv rettighet og vil av den grunn falle bort.”

Med slike formuleringer er det klart at Reitan Narvesen ikke så for seg at det ville bli inngått tariffavtale i alle de utsalgsstedene som var omfattet av avtalen. Her slås det fast at AFP vil falle bort, på tross av at det er en rettighet som i prinsippet følger tariffavtale, uavhengig av avtalens form. Hvis konsernet hadde valgt å pålegge franchisetaker i de enhetene der driftsform ble endret å inngå tariffavtale kunne denne rettigheten vært sikret for de av de ansatte som arbeidet på slike driftssteder. Andre rettigheter som forsvant er behandlet i et referat fra drøftelsesmøte 12/11 – 01, og omfatter bortfall av en resultatlønnsavtale,

ansiennitetstillegg (gjelder også Vita og Estetique) samt en avtale om trippellønn på helligdager. Narvesen hadde ansiennitetstillegg utover det som er vanlig i HKs tariffavtaler. Ved overgang til ansettelse i en franchise fikk den ansatte med opparbeidede ansiennitetstillegg på individuell basis, nye ansiennitetstillegg ville ikke bli gitt. Avtalene i Narvesen var relativt gode, og vi ser her at omlegging av driftsformen i praksis fjernet viktige rettigheter som var opparbeidet i konsernet.

12.2.2. Bortfall av pensjon og gruppelivsforsikring

Protokollen er klar på at de ansattes forsikringsvilkår vil bli dårligere:

”Gruppelivsforsikringen er en kollektiv forsikring som vil falle bort.”

Narvesen hadde (og har fortsatt for de som er ansatt i konsernet) en gruppelivsforsikring som er bedre enn de lovpålagte minimumsyttelsene. I 1998³⁹ ga forsikringen ved dødsfall en utbetaling på 7 G (folketrygdens grunnbeløp, nå 66 812) til ektefelle/samboer samt et barnetillegg på 3 G for hvert barn under 21 år. Ektefelle/samboer var også forsikret, ved ektefelle/samboers død ville den ansatte få utbetalt 2 G. Forsikringen var frivillig og den ansatte kunne reservere seg mot medlemskap. Grunnlaget for en slik reservasjonsrett er at den enkelte ansatte må betale skatt av det beløpet bedriften betaler i forsikringspremie. Selv om forsikringen som en kollektiv ordning var billig for den enkelte ansatte, var det mulig å reservere seg mot den fordi fordelene av gruppelivsforsikring blir fordelsbeskattet.

”I og med at Reitan Handel ASA har en kollektiv pensjonsordning for ansatte i selskapet, vil denne ordningen falle bort. Alle arbeidstakerne vil derfor få en fripolise på det beløp de har opptjent.”

Fripolise på opptjente beløp har ansatte etter norsk lov krav på, pensjonsordningen falt derfor bort, også for de ansatte som eventuelt fikk tariffavtale med ny driver når en franchisetaker tok over. Pensjonsavtalen var en ytelsesordning som ga utbetaling på omtrent 62 % av lønn. Minimum garanterte pensjonsordningen en årlig utbetaling på 25 % av G (nå ca. 16 500) for de som hadde full stilling og 30 års opptjening. Avtalen omfattet også en uførepensjon på samme nivå. Også ektefellepensjon var omfattet av avtalen med 55 % av alderspensjonsnivå, og det var barnepensjon hvis gjenlevende barn var under 21 år.

For å illustrere kvaliteten på ordningen så er dette en pensjonsavtale som er vesentlig bedre enn dagens OTP (Obligatorisk Tjenstepensjon). Ved omdanning av ytelsespensjon til innskuddspensjon har vi (De Facto) ofte sett at tilsvarende ytelsesordninger blir erstattet med innskudd på 4 – 5 % av lønn over 1 G, mens OTP gir 2 % av lønn. I tillegg har ikke OTP verken ektefellepensjon, barnepensjon eller uførepensjon.

Bortfall av pensjon var helt sentralt i forhandlingene mellom Reitan og de ansatte, og som plaster på såret ble det enighet om at ansatte over 53 år med mer enn 15 års ansiennitet, samt ansatte over 62 år med mer enn 10 års ansiennitet skulle motta en kompensasjon tilsvarende den restpremie bedriften måtte betalt fram til vedkommende fylte 67 år. Beløpet ville bli ansett som lønn og var skattepliktig (noe pensjonspremier ikke er).

³⁹ Narvesen. Pensjon og personforsikringer.

Fortsatt er det sånn at Handel og Kontors avtaledekning er høyere i Narvesen enn i andre sammenliknbare kjeder, som 7-Eleven (som også kom fra Narvesenkonsernet, men som alltid har vært basert på franchise) og Mix. Men avtaledekningen er lav, bare 43 av 453 (antall salgsteder i Narvesen, 2005) har tariffavtale.

12.3. Vita

Av Vitas 86 salgsledd var det 38 filialer som skulle legges om fra filialdrift til franchise. Prinsippvedtaket var fattet før fusjonen mellom Narvesen og Rema 1000. Vedtaket om omlegging til franchisedrift var heller ikke endelig gjennomført da Reitan solgte Vita til Validus i 2003. Presset for å legge om til franchise ble ikke mindre av at Vita fikk nye eier, tvert i mot gjennomførte Validus den resterende omleggingen med hard hånd. Våren 2004 gjennomførte Vita omlegging til en ren franchiseorganisasjon, og de butikklederne som var igjen fikk valget mellom å bli franchisetakere, slutte, eller å få ansettelse hos en franchisetaker som vanlig ansatt. Allerede i 2001 var motstanden mot franchisedrift stor fra de ansatte, og kanskje enda sterkere fra de ansatte i Vita enn de øvrige ansatte i Reitan. Protokoller fra drøftelsene høsten 2001 inneholder protokollmerknader der tillitsvalgte i Vita gjentar sin prinsipielle motstand mot omlegging til franchisedrift og presiserer at de undertegner kun for å sikre også ansatte i Vita kompensasjon for bortfall av pensjonsavtale.

En underordnet side ved omleggingen av drift i Reitan/Narvesen/Vita er at den også bryter med viktige prinsipper i teoriene om ”den gode franchiseavtale”. I mye av det som skrives om franchise understrekes det at en av franchisegivers viktigste oppgaver er å finne franchisetakere som er motivert for oppgaven. Franchisetaker skal være villig til å stå på 7 dager i uka,. Være inneforstått med den risiko han/hun påtar seg og ha lyst til å bli selvstendig næringsdrivende. Hvor langt denne teorien er fra norsk praksis er lett å se når vi ser på prosessen rundt omlegging i det tidligere Narvesenkonsernet.

Hva slags vilkår ble så butikklederne tilbudt hvis de overtok?

- Lønnsrammene i budsjett for franchisedrift var lavere enn faktisk utbetalt lønn på samme salgssted året før, på tross av det fikk enkelte pålegg om utvidet åpningstid.
- De måtte stille med bankgaranti for drift.
- De måtte overta det økonomisk ansvaret for varer og verdier som var i butikk på overtakelsestidspunkt.
- De måtte følge Vitas prispolitikk. Vita kunne sette ned priser på salgsvarer ned til innkjøpspris uten at det ble kompensert.
- Svinn utover avsatt beløp måtte dekkes av franchisetaker.
- Franchisetaker fikk ingen innflytelse på vareutvalg, dette ble fastsatt av Vita.
- Franchisetaker må følge leieavtalen for butikken og delta på sentermøter og lignende. All bindende stemmegivning må godkjennes av Vita, som også skulle ha tilsendt innkallinger og dagsorden i god tid før selve møtet.
- Avtalen kunne sies opp av begge parter med seks måneders varsel.
- De økonomiske vilkårene for avtalen skulle vurderes før påbegynnelse av andre driftsår, noe som skapte stor usikkerhet.

I tillegg ble de presentert for en lang rekke andre vilkår rundt vareplassering, antrekk, ansettelsesforhold og rutiner helt i tråd med ordinære franchisekontrakter.

For butikklederne representerte dette et tilbud om å gjøre stort sett det samme som før, men med stor risiko. I tillegg til at Vita i realiteten forbeholdt seg retten til å endre de økonomiske vilkårene (noe de også gjorde, etter et års drift ble vilkårene noen steder endret til fordel for franchisegiver), mistet de et ordinært oppsigelsesvern som er svært viktig.

I arbeidet med denne rapporten har vi også hørt historier om hvor vanskelig det har vært å gå inn i rollen som franchisetaker, ikke bare fordi det er risikofylt for en selv, men også fordi familiesituasjonen gjør det helt uaktuelt å ta slik risiko. Det blir også hevdet at noen av de som gikk inn i rollen som franchisetakere i Vita utelukkende får det til å gå rundt fordi de får gratis hjelp fra den nærmeste familie. Ikke rart at en del av franchiseteoretikerne også vektlegger at franchisetakers ektefelle må være inneforstått med hva franchisetaker gjør når han/hun går inn i en franchiseforhold.

12.3.1. Overgang fra butikkleder til franchisetaker

Omdanningen av Vita fra filialdrift til franchise gir også et interessant innblikk i hva som er forskjellene på filial og franchise for en som er ansatt som butikkleder. Er det slik at en franchisetaker får et større spillerom enn det en butikkleder har, og gir det i tilfelle grunnlag for å vurdere arbeidsbetingelsene helt annerledes?

Ser vi på stillingsinstruksen for en butikkleder i Vita gir den en butikkleder stort ansvar. Som butikkleder skulle du bl.a.:

- Ta ansvar for daglig drift, resultat, personalansvar og forvaltning av butikkens verdier
- Følge opp kjedens rapporteringssystemer, sikkerhetsrutiner, styringssystemer og driftsrutiner
- Utnytte butikkens salgs og markedspotensiale
- Rekruttere butikkmedarbeidere
- Gi opplæring og motiver ansatte i butikken
- Følge opp og overholde kjedens kvalitetsnormer
- Være med på å utarbeide budsjett
- Utarbeide butikkens tjenesteplaner
- Følge opp kjedens markedsaktiviteter
- Stille krav til butikkmedarbeiderne, gi støtte og veiledning
- ”Avvikle” medarbeidere i samråd med nærmeste overordnede
- Ved forespørsel delta i kjedens forskjellige råd og utvalg
- Ha rekvisisjons og anvisningsrett for inntil kr. 5 000 pr. gang innenfor budsjetterte rammer
- Overskridelser skal godkjennes av overordnede

Utførelsen av arbeidet skal vurderes ut i fra oppnåelse av salgs- og kostnadsbudsjetter, samt oppfyllelse av kjedens krav på områder som personalledelse, markedsføring, sortiment, priser og butikkens fysikk og utseende.

Ut i fra den stillingsinstruks som butikkledere i Vita hadde er det svært vanskelig å se at en overgang til å bli franchisetaker gir et utvidet spillerom som vesentlig endrer maktforholdet mellom franchisetaker/butikkleder på den ene side og franchisegiver/kjeden på den andre. Med begge driftskonsept har kjeden full kontroll på vareutvalg, priser og åpningstider. I tillegg vil kjeden kontrollere drift gjennom driftshåndbok/instruks i begge situasjoner. Også som butikkleder vil du ha ansvar for ansettelser og oppsigelser, og du vil ha ansvar for utarbeidelse av driftsopplegg. Det eneste virkelig store forskjellen er at du som franchisetaker må ta den økonomiske risikoen hvis driften går dårlig. Hvis driften derimot skulle vise seg å gå bra, ville kjeden betinge seg retten til å endre betingelsene.

Omdanningen av Vita illustrerer at en overgang fra filial til franchise først og fremst dreier seg om å flytte økonomisk risiko fra kjeden til franchisetaker. Kjeden garderer seg mot økonomisk tap, ved at franchisetaker må ta risiko vil også franchisetaker se seg tvunget til å jobbe langt ut over normal arbeidstid samt muligens benytte seg av families hjelp for å forhindre at franchisen utvikler seg til en personlig økonomisk tragedie.

13. Franchisekontrakter i Reitangruppen

I arbeidet med denne rapporten har vi gått igjennom et antall eksempler på kontrakter brukt i Reitan-systemets franchisekjeder. Kontraktene forteller om et system hvor franchisegiveren (FG) sitter med tilnærmet all kontroll og makt i systemet, mens franchisetakeren (FT) sitter med nesten all risiko og et betydelig ansvar.

Normalt er det knyttet risiko til det å drive markedsbasert forretningsdrift, og det har samfunnet tatt hensyn til blant annet i utformingen av lover og regler. Viktigst er ordningen med aksjeselskap, hvor eierne av et selskap bare risikerer den innskutte (og eventuelt opparbeidede) egenkapitalen i selskapet. I Reitangruppens franchiseavtaler tillater man normalt ikke at kjøpmennenes ansvar begrenses gjennom systemet med aksjeselskap. Den enkelte kjøpmann må i tillegg, og uansett, stille en personlig garanti (med pant i for eksempel leilighet eller andre personlige eiendeler) for flere hundre tusen kroner.

I 7-Eleven-kjeden måtte man inntil nylig (våren 2007) betale inn et innskudd (fra om lag 300 000 kr og oppover) på kjedens konto i forbindelse med kontraktsinngåelse og oppstart som franchisetaker (en såkalt oppstartsavgift). Etter mye uro og offentlig oppmerksomhet vinteren og våren 2007 (se nedenfor) er ordningen med innskudd nå erstattet av et krav om en tilsvarende bankgaranti. For den enkelte franchisetaker gjør det knapt noen forskjell.

13.1. 7-Eleven

I det følgende skal vi se nærmere på kontrakter brukt i Reitangruppens 7-Eleven-kjede. Her er noen viktige hovedpunkter i de kontraktene vi har sett på:

- Kontraktene slår for det første fast at FG bestemmer hvor butikklokalene skal ligge og hvordan de skal utformes, ned til minste detalj. I praksis er det som oftest Reitangruppen som har leiekontrakten på lokalene
- Hovedregelen er at franchisetakeren skal drive butikken som et enkeltmannsforetak
- Unntaksvis kan FG godkjenne at driftsselskapet er organisert som ansvarlig selskap eller som aksjeselskap. Men i så fall heter det at "Dersom FT har et ansvarlig selskap eller et aksjeselskap hefter FT personlig og solidarisk for selskapets forpliktelser". Det betyr at personer må pantsette egne eiendeler (vanligvis boligen) for å sikre at Reitangruppen skal få sitt ved eventuelle tap på butikkdriften. Tidligere krevde Reitan i tillegg som nevnt at personer som skulle få driftskontrakt måtte betale et innskudd på rundt 3-400 000 kroner, som FG kan avregne eventuelle krav mot dersom avtalen opphører. Det heter at "Innskuddet blir utbetalt til FT ved opphør av denne kontrakten. FG har imidlertid rett til å motregne gjeld samt øvrige økonomiske forpliktelser FT måtte ha til FG før innskuddet utbetales".

Kravet om innskudd ble altså erstattet med et krav om bankgaranti våren 2007.

I tillegg bestemmer franchisegiveren (Reitangruppen)

- når butikken skal være åpen
- hvilke varer som skal selges
- hvilke leverandører som skal brukes
- hvor i butikken varene skal plasseres
- hvor mye butikkene må betale i innpris for varene
- hvor mye varene skal koste ut til kundene

Andre viktige punkter i avtalene er:

- FT driver butikken for egen regning, ansvar og risiko
- FT har ansvar for å ansette personell i butikken og har det hele og fulle arbeidsgiveransvaret ift arbeidsmiljøloven, skatte- og avgiftslovgivningen trygdelovgivningen, med mer.
- Det heter at FT "har det fulle ansvar overfor kunder, ansatte, leverandører, myndigheter inkludert oppgaver og innbetalinger av merverdiavgift, samt skatter og sosiale avgifter for FTs ansatte". Samtidig heter det at "den praktiske håndteringen av skatter og avgifter forestås likevel av FG".

Dette kan fremstå som et eksempel på at FG yter nødvendig, praktisk hjelp til FT. Men det illustrerer også at det opereres med et klart skille mellom det utstrakte ansvaret som påhviler FT, mens det er FG som i alle sammenhenger sitter med den faktiske og praktiske kontrollen over alle forhold i driften. Det heter i kontraktene at

- FT har, for finansiering av varebeholdningen, samt for løpende avregning av mellomværende med FG, en avregningskonto hos FG
- FT aksepterer og plikter å besørge at den daglige omsetningen settes inn på FGs konto første virkedag etter at omsetningen har funnet sted
- Varekjøp, driftskostnader og øvrige utbetalinger som har med virksomheten å gjøre, belastes avregningskontoen siste dag i hver måned
- FT gir FG fullmakt til å betale kioskens fakturaer ved å debitere avregningskontoen iht denne kontrakt
- Kassaapparatene i butikkene er koblet online opp mot Reitans systemer. FG kan dermed overvåke alle transaksjoner og hvordan omsetningen utvikler seg over døgnet. Det kan bl.a. brukes i en vurdering av om man skal åpne andre butikker i samme område. I kontrakten slås det nemlig fast at "Franchisekontrakten gir ingen eksklusiv rett for FT med hensyn til geografisk område eller kundemasse".

13.2. Opphør av kontrakter

I kontrakten finnes det detaljerte bestemmelser om hva som kan føre til kansellering av kontrakten og hvilke forpliktelser som da påhviler partene. Viktigst er det at "FT umiddelbart skal betale ethvert skyldig beløp til FG" og at "Ved opphør av denne kontrakt, uavhengig av hvilken grunn, har FT ikke rett til kompensasjon for tap som skyldes opphør av firmaet eller virksomheten for øvrig".

Reitangruppen har bl.a. rett til å heve kontrakten dersom det har blitt negativ egenkapital i butikken, definert som mindre enn 50 % av det innskuddet (den bankgarantien) kjøpmannen måtte betale (stille) ved inngåelse av kontrakten. FG sitter med full kontroll over avregningskontoen, og kan sikre seg at alle krav innenfor rammen av innskuddet/garantien innfris.

I tillegg til dette har Reitangruppen fått franchisetakerne til å skrive under på at de aksepterer å bli ilagt en såkalt "konvensjonalbot" til FG på flere hundre tusen kroner. Det heter at "Ved brudd på noen av bestemmelsene i nærværende punkt (med tittel "Følger av avtalens opphør", vår anmerkning), betaler FT en konvensjonalbot til FG, stor kr. 300 000".

Systemet med trusler om bøter er omfattende. Et eget punkt i kontraktene omhandler "Avtale om andre forretningsinteresser". Der heter det

"Ved denne kontrakt gis FT regulær og kontinuerlig adgang til verdifull og konfidensiell informasjon, trening og forretningshemmeligheter vedrørende 7-Eleven konseptet... Denne informasjonen forplikter FT, passive eiere i FTs selskap og daglig leder å holde konfidensielt.

... Ved brudd på dette punkt betaler FT erstatning til FG i form av en konvensjonalbot stor kr. 450 000. Dersom FG kan dokumentere et større tap, blir erstatningen å fastsette i henhold til det faktiske, dokumenterte tap".

I noen kontrakter er det dessuten en egen bestemmelse om at kjøpmenn som uttaler seg negativt om 7-Eleven-kjeden til aviser eller andre medier, kan bli ilagt bot (på for eksempel 50 000 kr).

I sum er bestemmelsene rundt avslutning / opphør av kontrakten utformet slik at Reitangruppen har dekket seg mot nærmest ethvert tap på butikkdriften, og reglene for inndrivning av det de mener å ha til gode er ekstremt vidtrekkende.

13.3. Reitangruppen sikrer sine økonomiske interesser

Franchisegiveren har som nevnt full kontroll over avregningskontoen. Det heter også

"Hvis ikke FT innfrir betaling eller annen forpliktelse mot tredje part har FG rett til, men ikke plikt til, for FT sin regning å innfri disse forpliktelsene. Hvis FG gjør dette kan FG straks motregne dette over avregningskontoen".

Et eget punkt i kontrakten omhandler kostnadsdeling. Der slås det fast hvilke kostnader som franchisetaker, FT, skal dekke. Disse belastes avregningskontoen, og omfatter:

- varekjøp
- renter på avregningskontoen
- lønninger med sosiale kostnader til ansatte
- svinn ved fysisk telling. Dersom varetelling ikke er foretatt i perioden beregnes svinn ut fra historiske data, eller 3% dersom slike data ikke finnes
- forbruksmateriell
- kassevariasjoner, falske sjekker og ran som ikke dekkes av forsikringen

- vedlikehold reparasjoner og renhold av lokalet med inventar og utrustning
- kostnader vedr serviceavtaler for kassaapparater, kjøøl- /og fryseutstyr
- felleskostnader, søppel, renhold, vann- /og avløpsavgift og strømgjenginger
- kontorrekvisita
- telefon, ADSL, frakt, porto, etc.
- egenandeler ved forsikringsaker
- ITV-anlegg, alarmutrykning, samt løpende avgifter pga tilkopling til alarmsentral
- bøter og andre straffer
- andre drifts- /og salgsrelaterte kostnader
- skattetrekk og arbeidsgiveravgift for ansatte
- merverdiavgift

Andre utgifter, som ikke er direkte knyttet til driften, må FT dekke selv og utenom avregningskontoen. ”Dette gjelder også betaling av skatt basert på resultatet i firmaet”. Videre slås det fast at svinn og avskrivning av varer reguleres over varekjøpskontoen.

De kostnadene som FG skal dekke er spesifisert slik:

- husleie, samt innvending og utvendig renovering av lokalene
- utstyrsanskaffelser, samt utskiftning
- finansieringskostnader på FGs hånd
- generelle butikkforsikringer
- royalty til lisensgiver
- regnskapsføring, samt administrasjon av lønnsutbetalinger og personalkartotek
- rådgivning og oppfølging fra FG
- reklame og markedsføringstiltak
- kursleder, lokaler og opplæringsmateriell ved opplæring

13.4. FG fører regnskapene

I kontrakten slås det også fast at ”FG skal utføre løpende regnskapsførsel for kioskdirften”. Det heter videre at ”FT skal benytte samme revisor som FG til enhver tid benytter seg av”. I forbindelse med saker som har versert rundt 7-Eleven i Sverige har jurister der pekt på at dette er en bestemmelse som bryter med Aksjeloven. Også i den norske aksjeloven slås det fast at valg av revisor er en oppgave som ligger under generalforsamlingen.

I § 7.1. i Aksjeloven heter det:

”(1) Generalforsamlingen skal velge én eller flere revisorer, og kan velge én eller flere vararevisorer.”

Vi har tidligere sett at de norske 7-Eleven-kontraktene har en (unntaks)bestemmelse om ansvarsforhold, hvor det bl.a. heter at ”FG kan også åpne for at FT kan organisere firmaet sitt som aksjeselskap”.

I de tilfeller hvor man aksepterer at FT opererer gjennom et aksjeselskap, må kontraktens påbud om å benytte samme revisor som FG være en ulovlig innskrenkning av generalforsamlingens frihet og ansvar.

Kjernen i dette er spørsmålet om hvem som skal ha oversikt og kontroll med all underliggende informasjon i et regnskap. I Reitan-systemet er ansvaret for resultatet (at

opplysningene i regnskapet er korrekte) overført til FT, mens kjeden sitter på de opplysningene som ligger til grunn for regnskapet. I den svenske debatten om dette hevdet talsmenn for Reitangruppen at kjøpmennene kunne få tilgang til all underliggende informasjon dersom de eksplisitt krevde det. De som hadde prøvd dette, møtte imidlertid en holdning fra kjedens representanter som hevdet at ”dette var svært arbeidskrevende og vanskelig å få til i praksis”.

Systemet med at kjeden fører regnskapene, og i tillegg bruker sin egen revisor også til FTs regnskaper, understreker ubalansen i disse franchisekontraktene. Den ene parten sitter i realiteten med all informasjon, mens den andre parten blir presentert for resultater som oftest oppfattes som både endelige og udiskutable.

13.5. Økonomi

Vi har sett at franchisegiveren bestemmer hvilke varer som skal selges, samt både innkjøps- og utsalgspris på varene. I realiteten har FG dermed kontroll over de to komponentene som avgjør den såkalte bruttofortjenesten i butikkene (netto salgsinntekter minus varekjøp). I tillegg slås det fast at kjøpmennene selv skal dekke alle kostnader knyttet til verdifall på varelageret (vareavskrivninger som følge av kassering av frukt og ferskvarer, utgått på dato, mv.) og svinn (tyverier o.l.).

Men først skal kjeden (7-Eleven/Reitan) ha sitt. I kontrakten heter det:

”Som vederlag for FTs rett til å disponere kiosken med inventar og utstyr, m.v., betaler FT en løpende avgift (splitt) som i hver avregningsperiode beregnes på grunnlag av kioskens bruttofortjeneste på solgte varer og tjenester (inkludert provisjonsinntekter)”.

Fastsettingen av ”splitten” vil selvfølgelig være avgjørende for hvor mye franchisetakerne har igjen til å dekke svinn, lønninger og andre driftsutgifter, og eventuelt til resultat. Normalt har Reitangruppen tatt 40-45 prosent av bruttofortjenesten. Etter den omfattende uroen i 7-Eleven-kjeden vinteren og våren 2007 ble denne satsen satt ned med 5-6 prosent for mange av dem som slet mest.

Reitan-kjedene regner med at det normalt er om lag 3 prosent svinn i butikkene deres, og hovedregelen er at dette skal fastsettes på grunnlag av fysiske varetellinger. Som tidligere nevnt har kjeden (FG) kontroll med alle transaksjoner mellom butikkene og kjeden og mellom butikkene og andre aktører, mens kjøpmennene selv mottar ferdige regnskapsoppstillinger fra hovedkontoret.

I mange tilfeller har kjøpmenn blitt presentert for regninger på flere hundre tusen kroner for påstått svinn. Kjøpmennene har bestridt at et slik svinnomfang er mulig, og det er ofte konflikter mellom kjøpmenn og kjede om det legale grunnlaget for disse svinnregningene. Problemet er at kjøpmennene ikke har kontroll med og oversikt over det faktagrunnlaget som måtte eksistere (mer om dette nedenfor i punktet ”Store konflikter i svensk og norsk 7-Eleven”).

Butikken / kiosken har altså sine inntekter fra varesalg og service- /provisjonsinntekter. Provisjonsinntektene stammer fra salg av for eksempel billetter, telekort, o.a. (Tidligere også automatinntekter). Når alle varekostnader er trukket fra (varekjøp, vareavskrivninger og

svinn), står man tilbake med et såkalt ”dekningsbidrag 2”. Det skal dekke kioskens kostnader og eventuelt gi et resultat.

I kontraktene heter det at kjøpmennene skal få varene til en innkjøpspris som ikke er dårligere enn ”gjengs bransjenorm”. I den norske varehandelen, hvor de fire store kjedene er totalt dominerende, har kjedene en betydelig makt overfor leverandørindustrien. Dette slår blant annet igjennom i forhold til hvilke rabatter som oppnås fra leverandørene. Et springende punkt blir dermed hvor mye av rabattene som tilfaller kjedene og hvor mye som kommer helt ut til den enkelte butikk? Hva skal kort og godt regnes som ”gjengs bransjenorm”?

Tidligere var det en bestemmelse (i alle fall i noen av avtalene) om at verdiene av en del rabatter (blant annet såkalte Joint Marketing (JM-) midler) skulle deles mellom kjeden og kjøpmennene.

I en rettssak som pr september 2007 ennå verserer for norske domstoler påstår et antall tidligere 7-Eleven-kjøpmenn at Reitangruppen over flere år har snytt dem for deres andel av slike JM-midler.

I de nyeste kontraktene (som Reitan-ledelsen iherdig fremstiller som svært mye bedre enn tidligere kontrakter) prøver man å sikre seg mot ytterligere rettssaker ved å avtale et engangsoppgjør for JM-midler knyttet til årene 2006 og 2007. Beløpet er basert på et estimat fra utgangen av 2005, og i kontrakten heter det:

”Dette beløpet er å anse som et endelig oppgjør og det skal ikke finne sted noen form for etterfølgende avregning av JM-overskuddet”.

Og om den fremtidige håndteringen av JM-midler heter det kort og godt:

”FT fraskriver seg andel av JM-midler i så vel kontraktsperioden, samt i tiden før og etter kontraktsperioden”.

Det betyr i klartekst at viktige rabatter som kjeden oppnår hos leverandørene i sin helhet skal tilfalle Reitangruppen. Riktignok heter det at punktet skal kunne tas opp igjen dersom det ikke er rimelig samsvar mellom utviklingen i overskuddet på JM-midler og kjøpmennenes bruttofortjeneste. Men prinsippet er det ingen tvil om.

Konklusjonen så langt er at FG har tilnærmet full kontroll med butikkenes bruttofortjeneste fra salg av varer og tjenester. I tillegg har man sikret seg at alle kostnader i forbindelse med vareavskrivning og svinn er veltet over på kjøpmennene, og man fastsetter hvor mye av bruttofortjenesten som skal trekkes inn i franchiseavgift (splitten).

Gitt at disse elementene ligger fast i en avtale, er det bare to måter kjøpmennene kan påvirke resultatet på. I den grad de kan påvirke salgsvolumet, vil økonomien bli bedre. Men viktigst blir det kanskje å sørge for at de samlede driftskostnadene holder seg innenfor den rammen som er igjen etter at Reitangruppen har fått sitt. For mange har det vist seg å bli et umulig prosjekt.

13.6. Lønnskostnader

Den viktigste kostnaden for kjøpmennene er selvsagt brutto lønnsutgifter til de som arbeider i butikken. I regnskapsmaler fra Reitangruppen som vi har sett utgjør lønnskostnadene om lag tre firedeler av de samlede driftskostnadene. Andre kostnader som kjøpmennene må dekke er lokalleie, renhold, forbruksmateriell, reparasjoner og vedlikehold, betalingsterminal og forsikringer, m.m.

Det heter i kontraktene at "FT skal følge anbefalte lønnsatser fra FG". Det hevdes at dette normalt er laveste sats i Handel og Kontors tariffavtale for varehandelen. I praksis viser det seg at det ofte betales langt mindre enn tariffen.

Vi har sett eksempler fra døgnåpne kiosker hvor de anbefalte satsene (pr september 2007) er kr. 105 pr time for alt arbeid frem til kl 2400 på hverdager, og kr. 130 pr time på nettene (kl 0000 – 0600 søndag til torsdag). Høyeste sats anbefales også fra kl 2200-0600 natt til lørdag og natt til søndag.

Normen tar utgangspunkt i at det er nok med en person i butikken / kassa, og kjedens kalkyler er basert på det. Unntaket er natt til lørdag og natt til søndag, hvor det anbefales at man er to i mange butikker.

13.7. Anbefalt sats er lavere enn tariffen

Kr. 105 pr time er klart under laveste tariffsats. Etter 1. april 2007 er minstesatsen i overenskomsten mellom Handelens og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) og Handel og Kontor i Norge kr 112,50.

Minimumslønna for alle over 25 år er ca kr. 115,50 pr time. I tariffavtalen er det også ansiennitetsbestemmelser. De slår fast at voksne (over 25 år) som arbeider mer enn 15 timer pr uke minimum skal ha følgende timelønn

Etter 2 år	kr. 117,00 pr time
Etter 4 år	kr. 119,50 pr time
Etter 6 år	kr. 138,50 pr time

Det skal også betales egne tillegg for arbeid på kvelds- og nattetid. Heller ikke 7-Elevens anbefalte nattsats på kr. 130 pr time er på nivå med bestemmelsene i tariffavtalen.

I tariffavtalens §2.11 fastsettes tilleggene for ubekvem arbeidstid. For arbeid mellom 1800 – 2100 på hverdager skal det betales et tillegg på kr. 21 og for arbeid etter kl 2100 er tillegget kr. 42 pr time. Etter kl 1300 på lørdager skal tillegget være på 42 kr, og for arbeid etter kl 1300 på lørdager og hele søndag skal det betales et ubekvemtillegg på kr. 84 pr time.

Hvis vi tar utgangspunkt i de minimumssatsene (kr 105 / kr 130) og den minimumsbemanningen (to i butikken natt til lørdag og natt til søndag, ellers bare en) som Reitanledelsen anbefaler, vil de månedlige lønnskostnadene for en døgnåpen butikk være om lag kr.115 000. Årlige lønnskostnader vil beløpe seg til ca 1,4 mill kroner.

Da er det tatt med brutto lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift, minimumssatsen for OTP (obligatorisk tjenstepensjon), obligatoriske forsikringer og gjennomsnittlig arbeidsgiverbetalt sykefravær. Summen av kostnader på toppen av brutto lønn er forsiktig anslått til ca 30 prosent, og det omfatter kun de kostnadene som går med til å dekke opp for bemanningen i kassa. (Den gjeldende OECD-normen for Norge er at det på toppen av bruttolønn skal plusses på 48%. Det har vi sett bort fra her.).

Dersom vi legger til grunn den samme (lave) bemanningen, og legger minstesatsene i tariffavtalen til grunn, vil de månedlige lønnskostnadene for kassabemanningen være ca 150 000 kroner, eller ca 1,8 mill. kroner i samlede lønnskostnader pr år.

Vi har sett eksempler hvor Reitans-ledelsen opererer med budsjetter hvor de samlede lønnskostnadene pr måned i en tilsvarende døgnåpen kiosk på ca 100 000 kroner. Med en slik ramme må lønna ligge på ca 90 kr. pr time. Det er ca 15 prosent lavere enn det som er deres egne, anbefalte minstesatser. Og det er ei månedslønn som i snitt er rundt 50 prosent lavere enn minstesatsene i tariffavtalen.

I praksis er det i dag ikke mulig å rekruttere ansatte til å arbeide for så lav lønn som det kalkylene legger opp til. "Løsningen" på dilemmaet er at kjøpmannen selv jobber gratis i store deler av uka. I tillegg har hun ansvar for arbeid som varebestillinger, etterfyllinger i butikken (ta inn varer til lager, sette i hyller, mv.), opplæring, administrasjon, økonomi, renhold, kontakt med leverandører, osv. Også dette må i stor grad gjøres uten betaling.

Realiteten er at de gjeldende vilkårene er så tøffe at mange kjøpmenn drives ut i den største elendighet. I arbeidet med denne rapporten har vi snakket med desperate eiere som forteller om opp til 20 timers arbeidsøkter. De forteller at underskuddene fortsetter å øke med flere titusen pr uke til tross for at de har arbeidsuker opp mot 70-80 timer.

13.7.1. Et eksempel

La oss se på et eksempel hvor de som betjener kassa blir lønnet etter minimumssatsene (105 kr og 130 kr pr time), og hvor kjøpmannen selv står i kassa 30 timer pr uke (48 uker i året) og i tillegg utfører alt arbeid knyttet til den øvrige driften av kiosken. (Da vil man trygt kunne gå ut i fra at den totale timeinnsatsen langt overstiger et normalårsverk).

Dersom kjøpmannen skal stå igjen med kr. 300 000 i total årslønn (ca kr. 155 000 fra arbeidet i kassa og kr. 145 000 fra arbeidet som driftsansvarlig), vil sum driftskostnader i et realistisk tilfelle komme opp i ca 2 135 000 kroner.

For at kjøpmannen skal sitte igjen med denne summen etter at Reitangruppen har trukket ut sin del ("splitten") på ca 40 prosent, må dekningsbidraget (DB2) være ca 3 560 000 kr. Med de marginer som Reitangruppen vanligvis opererer (DB1), må kiosken ha en årsumsetning på ca 8,2 mill kroner for at dette skal være mulig. Da sitter altså kjøpmannen igjen med 300 000 kr. i brutto inntekt (for mye mer enn ett årsverks innsats) og selskapet går akkurat i null.

Dersom arbeid i kassa hadde blitt dekket etter minstesatsene i Handel og Kontor-tariffen, ville kjøpmannens årsinntekt økt til ca 345 000 kroner på årsbasis. De ansattes årslønn vil øke fra knapt 220 000 kroner til knapt 280 000 kroner pr årsverk. Baksiden av medaljen er at en

butikk med 8,2 mill kroner i omsetning under disse (beskjedne?) forutsetningene vil gå med drøyt 400 000 kroner i minus på årsbasis.

Historier som dette forklarer noe av bakgrunnen for at det i første halvår 2007 fortsatt var opprør og fortvilelse blant svært mange 7-Eleven-kjøpmenn. Ifølge opplysninger til pressen (Dagens Næringsliv 16.04.07) kom dette på toppen av at ca 30 % av alle 7-Eleven kjøpmenn hadde kastet inn håndkleet bare i løpet av 2006.

13.8. Opprøret startet i Sverige

Vinteren / våren var det mye negativ medieoppmerksomhet rundt kontraktene i Reitan-systemet. Det begynte med et dokumentarprogram i svensk TV3 (Insider 21.03.07). Der presenterte man flere tilfeller hvor fortvilte franchisetakere fortalte om hvordan de ble drevet til konkurs og gjeldsslaveri i den svenske 7-Eleven-kjeden. Historier om

- påstått svinn i mange hundretusenkronersklassen
- manglende innsikt i grunnlaget for avregninger og regnskaper
- brudd på bestemmelser i aksjeloven, halleluja-stemming i beste sekttradisjon på kjedesamlingene, samt
- manipulering og trusler mot kjøpmenn som tok til motmæle

skapte et bilde av en mafialignende organisasjon som utnyttet unge mennesker på det mest groteske.

Ledelsen i Reitangruppen møtte anklagene i det svenske programmet med i hovedsak å legge seg flat og beklage så mye som mulig. Man la vekt på at dette var gamle historier bygd på et regelverk og en kultur som stammet fra tiden før Reitangruppen overtok 7-Eleven i Sverige. Sannheten er at Reitan hadde eid 7-Eleven i Sverige siden overtakelsen av Narvesen i 2001, og man i alle år etter hadde latt være å gjøre noe med problemene. Det er derfor ren bløff når man i media hevdet at man gikk i gang med å ordne opp i kontraktene så snart man ble klar over den uholdbare situasjonen.

I et intervju med Dagbladet 22.03.07 ble Magnus Reitan, lederen i Reitan Servicehandel (som 7-Eleven-kjeden er en del av) spurt om de hadde tilsvarende problemer med 7-Eleven i Norge. Han svarte da:

”Nei, det har vi ikke. Her har det gått bra hele tiden. Nå er det veldig tøff konkurranse i bransjen her hjemme, men det er en helt annen sak”.

Det skulle snart vise seg at heller dette ikke var sannheten. Også her kom det opp stadig nye tilfeller hvor kjøpmenn i de norske Reitan-kjedene stod frem og fortalte lignende historier som i Sverige. Både Dagbladet og Dagens Næringsliv hadde i april og mai 2007 oppslag om at en gruppe norske kjøpmenn forberedte rettssak mot Reitangruppen.

Også denne gangen valgte Reitan-ledelsen strategien med å legge seg flat og beklage. Men igjen hevdet man at dette var ”gamle forhold”, og man nå var i gang med å utarbeide nye, mer ”kjøpmannsvennlige” kontrakter.

I et intervju med Dagbladet 04. mai 2007 uttalte Magnus Reitan:

”De gamle kontraktene var ubalanserte, og bar veldig preg av at vi hadde hatt gode advokater. De var så til de grader laget slik at de var best mulig for oss, for å sikre at vi både har bukseseler og belte samtidig. De bar ikke preg av det vi står for, nemlig at vi skal være to likeverdige parter.”

Også i de norske sakene kom det opp anklager om at kjøpmennene plutselig ble presentert for regninger på mange hundre tusen kroner for uforklarlig ”svinn”. For enkelte handler det om at varer for mange tusen skulle ha forsvunnet hver eneste dag. Mange kjøpmenn mente at svinn i en slik størrelsesorden enten måtte bunne i feil, eller i verste fall fabrikkerte påstander fra kjeden. I intervjuet med Dagbladet 22.03.07 avviste Magnus Reitan dette:

”Regnskapssystemet er det samme for alle. Hvis et enkelt utsalgssted har et stort problem med svinn, konkluderer vi med at det er et lokalt problem.”

Temperaturen har vært høy, og opprøret førte til forgang i arbeidet med nye kontrakter.

13.9. Nye og bedre kontrakter?

I en artikkel i Handelsbladet FK (29. aug. 2007) heter det:

”Roen har senket seg etter vinterens bitre opprør. Reitan ble tvunget i kne av sine egne kjøpmenn, og det var uvant kost i et miljø som har vært preget av lojalitet og applaus.”

Bladet intervjuer kjøpmann Morten Hauso i Bergen, som ledet an i opprøret som tvang Reitan-familien til å endre kontraktene i 7-Eleven og Narvesen. På spørsmål om hva ledelsen fikk høre, svarer han:

”At regnestykket ikke lenger gikk opp. Kostnadene økte, inntektene falt og bruttofortjenesten ble mindre og mindre. Spilleautomatene var på vei ut og konkurransen økte. Samtidig var Reitan som vanlig flink til å belaste oss kjøpmenn med kostnader.

..... Det er veldig få kjøpmenn som er misfornøyde nå. Avtalen virker, og bedre skal det bli”, sier Hauso.

Vi har sett på de endringene som faktisk er gjort i avtalene. Det mest overraskende er at de er så pass begrensede.

Det viktigste er at den såkalte ”splitten” er endret i kjøpmennenes favør. Fra å ligge mellom 42-45 % av bruttofortjenesten til Reitan tidligere, er dette nå redusert til 37-40%.

For en kiosk med en omsetning på 8-10 millioner kroner pr år, betyr 1 prosent bedre bruttofortjeneste 35-45 000 kroner mer igjen til å dekke alle personal og driftskostnader. En bedring av ”splitten” på 5 prosent betyr at det er 170-220 000 kroner mer igjen til å dekke kostnadene i kiosken. For mange er det mindre enn det som ble borte da automatinntektene forsvant fra 1. juli 2007. I realiteten er bedringen i ”splitten” ikke mye mer enn en nødvendig tilpasning til situasjonen uten automater.

Det viktigste innholdet i det opplegget som Reitangruppen og forhandlerforeningen har kommet frem til, er at det skal settes i verk et antall tiltak som skal øke omsetningen i

butikkene. Det er den velkjente franchiseresepten. Dersom omsetningen blir stor nok, skal både Reitan og kjøpmennene bli rike. Spørsmålet er hvordan man skal behandle de som ikke lykkes med å oppnå den forutsatte omsetningsøkningen? Man har innsett at situasjonen i 2007 er så pass alvorlig at det i tillegg er nødvendig med særskilte tiltak. Reitan-ledelsen har derfor lansert en modell for det som kalles ”akseptabel inntjening”.

I denne modellen legges det til grunn at enhver ”veldrevet kiosk” skal sitte igjen med et årsresultat før skatt på minimum 350 000 kroner. I beregninger som Reitan-kjeden har presentert for sine kjøpmenn fremgår det at et slikt resultat vil oppnås i butikker som har et dekningsbidrag på ca 2,5 mill kr. For å oppnå et slikt dekningsbidrag påstås det at butikken må ha en brutto omsetning på ca 6,3 millioner (ca 5,9 mill. kr. i varesalg og ca 0,4 mill. kr. fra servicesalg).

Og alle butikker som har en omsetning på mer enn ca 6,3 mill kr pr år, vil ved ”god drift” få et bedre resultat. For eksempel hevdes det at en omsetning på ca 10 mill kroner på årsbasis i følge modellen vil gi et resultat på 450 000 kr, mens 12 millioner i årsomsetning vil gi drøyt 500 000 kroner i resultat.

La oss se nærmere på Reitans beregninger. Fra et ”dekningsbidrag 2” på ca 2,5 mill. kr. skal Reitangruppen ha sin splitt, og hvis den er på ca 40 prosent tilsvarer det 1 million kroner. Kjøpmannen sitter da igjen med 1,5 millioner til å dekke alle utgifter og til resultat.

Dersom vi legger til grunn at en døgnåpen butikk har ca 400 000 kroner i sum utgifter utenom lønnskostnader, og setter av kr. 350 000 til resultat, vil det være kr. 750 000 kroner igjen til lønnsutgifter. Som vi har sett, er dette bare drøyt halvparten av det det koster å bemanne en døgnåpen kiosk (ca. 1,4 mill. kroner pr år basert på satsene 105 kr / 130 kr pr time).

Vi skjønner at dette regnestykket enten må bygge på reduserte åpnings-/ arbeidstider, eller på nesten to årsverk gratisarbeid fra kjøpmannen m/ familie.

Etter opprøret vinteren 2007 har Reitangruppen åpenbart innsett at dette er en modell som isolert sett ikke løser problemene. Man har derfor introdusert en midlertidig ordning (for 2007) med et såkalt ”bunnfradrag”. Det skal sikre at alle butikker (som etter gjennomgang tilfredsstiller kravene til ”god drift”) får et årsresultat som er på linje med målene i modellen. I praksis selges dette som en garanti for at ingen butikker skal sitte igjen med mindre enn 350 000 kroner i resultat etter et års ”god drift”. (Det gjøres grovt sagt ved å sette av penger til resultat først, og så beregne splitt med utgangspunkt i det som da er igjen).

13.9.1. Omsetningen må være over 10 mill. kroner

Som vi skal se, må en døgnåpen butikk ha en omsetning på minst 10-11 millioner kroner før man med gjeldende marginer kan forvente å sitte igjen med 350 000 kroner i årsresultat (før skatt). For mange er det bare en betydelig økning i omsetningen som kan løse problemene.

Vi har sett på hvilket nivå omsetningen i en døgnåpen 7-Eleven-butikk må opp på for at kjøpmannen skal kunne betale medarbeiderne etter tariff, og sitte igjen med 350 000 i resultat før skatt. Da har vi benyttet den nye, lavere franchiseavgiften (ca 38 %). Regnestykket ser slik ut:

Netto varesalg	9 900 000
- Vareforbruk (Reitans kalkyle er ca 61-62 %)	<u>6 040 000</u>
Bruttofortjeneste	3 860 000
+ Serviceinntekter (ca 7% av total omsetning)	<u>730 000</u>
Dekningsbidrag 1	4 590 000
- Vareavskrivning / Svinn (ca 3 %)	<u>310 000</u>
Dekningsbidrag 2	<u>4 280 000</u>

Dekningsbidrag 2 skal dekke følgende utgifter:

Franchiseavgift (ca 38 %)	1 740 000
Lønnskostnader (basert på HKs tariff ⁴⁰)	1 800 000
Andre kostnader	390 000
Resultat	<u>350 000</u>
Sum	4 280 000

Vi ser at en døgnåpen butikk som skal sitte igjen med 350 000 kroner i resultat, og som skal lønne sitt personale iht gjeldende tariff, må ha en omsetning på totalt kr.10,6 mill kroner pr år. (Netto varesalg og serviceinntekter). Med lavere omsetning vil det ikke være økonomi til å dekke lønnskostnader (og til resultat) etter at franchiseavgift er betalt.

I Reitangruppens kalkyler er det lagt til grunn at man ikke trenger mer enn ca 1,2 mill kroner til å dekke alle lønnskostnader i en døgnåpen butikk. I så fall holder det med en omsetning på drøyt 8 mill kroner pr år. Men konsekvensene er da at kjøpmannen må jobbe minst et årsverk uten betaling, og at den øvrige bemanningen må betales langt under tariffen.

⁴⁰ Vi har her basert oss på HKs tariffavtale for butikk. Kostnadene vil være noe lavere hvis vi baserer oss på HKs tariffavtale for kiosk. Vareutvalget i 7-Eleven er imidlertid så stort at det er butikkavtalen som bør gjelde. Forskjellen på lønn mellom butikk og kioskavtalen er tilleggene for arbeid på ubekvem tid. Butikkavtalen har noe høyere tillegg for arbeid om kvelden og på lørdag. Lønnskostnadene ville, hvis denne butikken skulle basert seg på kioskavtalen, bli ca. 67 000 kroner laver i året i rene lønnsutgifter.

14. Franchisedrift i Postens Box Norge

I 2002 kjøpte Posten Norge opp budbilselskapet Box Norge. Selskapet har siden den gang vokst kraftig, og er nå et ledende selskap innen budtjenester i de store byene (Box Express) og lager-, havne- og containertjenester (Box Solutions). Selskapet er også etablert med betydelig virksomhet i Sverige, Danmark, Finland og Estland.

Tidligere har Posten i hovedsak hatt egne ansatte innen sin budbilavdeling. I tillegg har man kjøpt tjenester fra private transportører (oftest fra firmaer knyttet til transportsentraler). Det er interessant å se at veksten i bruken av franchise-systemer nå også har nådd Postens budbilselskap. Som vi skal se, er den brutale ubalansen mellom det statseide Postens selskap og de enkelte franchisetakerne like fremtredende som det vi har sett i Reitangruppen franchisekonsepter.

14.1. Franchiseavtalene i Box

I avtalens § 4 "Franchisetakerens grunnleggende forpliktelser" heter det blant annet:

"Franchisetakeren skal ha ansvar for følgende oppgaver i forbindelse med franchisesystemet og skal:

- være tilgjengelig med kjøretøy og arbeidskraft for utføring av kjøreoppdrag
- sørge for rapportering og kommunikasjon iht Avtalen og fastlagte rutiner
- yte maksimal service og derigjennom skape "goodwill" for BOX konseptet
- på best mulig måte utvikle og ivareta de lokale markedsmulighetene
- gjennomføre lokal markedsføring iht fastlagte planer og til enhver tid besørge best mulig utnyttelse av de lokale markedsmulighetene
- delta i fastsatt opplærings- og møtevirksomhet"

I paragrafen slås det også fast at franchisetakeren (FT) skal registrere seg som selvstendig næringsdrivende, og at vedkommende har alt ansvar i forhold til nærings-, skatte- og regnskapslovgivningen.

De mest vidtrekkende bestemmelsene er knyttet til FTs tilgjengelighet. I § 4-3 slås det fast at

"Franchisetakeren skal være tilgjengelig og stille sine tjenester til rådighet i sentralens åpningstid og/eller til tider som er avtalt med Dispatcher eller dens stedfortreder. Han er innforstått med at han ikke bare har rett, men også plikt, til å utføre de oppdrag han tildeles. Han er også innforstått med at all utilgjengelighet blir registrert og løpende evaluert. Dersom Franchisetakeren selv ikke har mulighet til å være tilgjengelig for oppdrag, plikter han å stille med reservetransportør på sin bil, om ikke annet er avtalt, og da i samsvar med § 4-4".

Det heter også at

"franchisetakeren må påregne å delta i en vaktskiftordning på kvelds-, helge- og helligdagsvakter. Denne honoreres på vanlig måte, se § 5-1".

Før vi ser på honoreringen, er det viktig å se hvor sterkt Franchisegiveren styrer og regulerer FTs arbeidstid. Dette er fullt på linje med de krav som normalt stilles til vanlige arbeidstakere, - med ett unntak: FT har selv ansvar for å skaffe vikar i tilfelle fravær (sykdom, ferie, mv.). Dette forsterkes ytterligere av regler for kjørelister og avrapportering. Det heter i § 4-5 at

”Avrapportering av oppdrag skal skje fortløpende til Dispatcher. Slik avrapportering er en POD, som skal inneholde referanse på sendingen, dato og klokkeslett, samt navn på mottaker. Dette skal skje innen 1 time etter at levering er foretatt. POD skal sendes på mail, sms eller annen avtalt kommunikasjonsmåte”.

Det heter videre at

”Kjørelisten skal leveres Franchisegiveren innen de tidsfrister som er satt, dog senest neste dag kl 0830.
... Franchisetakeren aksepterer således at utførte oppdrag, hvor føring av timelisten ikke har skjedd i samsvar med det ovenstående, ikke vil godskrives ham, se Avtalens §5-1 tredje ledd”.

Spørsmålet blir så hvilke rettigheter og plikter som følger av at en franchisetaker underkaster seg så strenge reguleringer og et så omfattende ansvar som denne kontrakten legger opp til?

Det finnes i avtalen en lang rekke bestemmelser om hva FT selv må dekke av kostnader. Det gjelder for eksempel alt som har med uniformering og dekor å gjøre. Riktignok skal Franchisegiver ”ved første gangs dekorering av kjøretøy bære utgiftene for selve dekoren” (§4-13). Men FT skal dekke kostnadene knyttet til påsetting av dekoren, samt at

” Franchisetakeren plikter til en hver tid å ha gjeldende profilering, herunder bl.a. dekor for kjøretøy. Kjøretøyets grunnfarge, klær (uniform) og ID-kort. Alle kostnader forbundet med å opprettholde gjeldende uniform bæres av Franchisetakeren.

Franchisetakeren aksepterer at oppdrag ikke vil bli tildelt før han innehar korrekt profilering, herunder at kjøretøy og dekor er ettertrykkelig godkjent av Franchisegiveren.

Utgifter forbundet med å oppbære den til en hver tid gjeldende grunnfarge bæres av Franchisetakeren, også hvor ekstrautgifter påløper pga utskifting av kjøretøy, skade på kjøretøy eller annet”.

14.2. Økonomi i BOX-franchisen

Som ”takk” for alle de forpliktelser, kostnader og ansvar FT påtar seg, vil de få adgang til å arbeide under BOX-profilen og motta 60-65 prosent av den fakturaprisen som kundene betaler for transportoppdraget. Franchisegiveren har riktignok sikret seg retten til først å trekke fra alt som eventuelt må utbetales til tredjeparter (til innkjøpsportaler eller lignende som formidler oppdrag/kunder).

Box bestemmer priser, tjenestespekter og kundebetingelser, og forbeholder seg retten til ensidig å endre disse, selv om det kan få betydning for franchisetakerens godtgjørelse. Franchisegiveren har også rett til ensidig å endre franchisetakerens prosentandel. Den eneste konsesjonen til FT er at endring av prosent ikke kan begynne å virke før ”fra første dag i den andre kalendermåneden etter at varselet ble gitt” (§ 5-1).

Det ligger ingen garantert minsteinntekt for Franchisetakeren, og det finnes ingen regulering av antall timer man skal være til disposisjon. Franchisesystemets leilendingskarakter er minst like fremtredende i selskapene til det statlige Posten Norge som i de privateide kjedene.

15. Hvorfor bli franchisetaker?

Ser vi på franchiseavtalene isolert er det vanskelig å forstå hvorfor noen ønsker å bli franchisetakere. Men det vi har trukket fram i denne rapporten er eksempler på avtaler som illustrerer at maktforholdet i en franchisekontrakt kan utnyttes ekstremt til fordel for franchisegiver. Franchise som konsept hadde neppe vært like attraktivt hvis det ikke, i alle fall innenfor noen av konseptene var mulig også å tjene relativt godt. Vi har derfor med utgangspunkt i tall fra Brønnøysundregistrene (brukt ProffForvalt) sett på noen tilfeldige utvalgte butikker innenfor Rema 1000, ICA og Kiwi/Spar, relativt store butikker. Utgangspunktet for valg av butikker i disse kjedeprofilene er enheter der Handel og Kontor har medlemmer, noe som trolig betyr at utvalget er noe skjevt i retning av at butikkene er større enn gjennomsnittet. Vi har sett bort fra franchisedrevne butikker der franchisetaker har mer enn en butikk. Spesielt i Norgesgruppen er det en del franchisetakere som driver mange butikker, bakgrunnen for det er i stor grad at det er lokale kjeder som har gått til Norgesgruppen fordi fortsatt drift har vært helt avhengig av å utnytte den innkjøpsstyrken en landsdekkende leverandør har. Uten en landsdekkende kjede i ryggen er det ikke mulig å få gode nok betingelser fra de store leverandørene i dagligvaremarkedet.

For kjedene med mindre utsalgsteder har det vært langt vanskeligere å finne offentlige regnskap. 7-Eleven har i følge Reitangruppens årsrapport en gjennomsnittlig omsetning på omtrent 9,5 millioner, Narvesen har en gjennomsnittlig omsetning på 5,5 millioner i snitt. Mix har en omsetning på mellom 2 og 10 millioner pr. butikk.⁴¹ Joker-butikkene har en årsumsetning på mellom 3 og 20 millioner. For Narvesen, 7-Eleven og Mix mangler det så mange regnskapstall at det ikke gir noen mening å presentere tall for et utvalg. For Narvesen og 7-Eleven er regnskapstallene forsvinnende få. Vanligvis føres regnskap for disse butikkene av Reitan Servicehandel. Av de 486 enhetene Reitan Servicehandel førte regnskap for, var det bare 12 som hadde tilgjengelige regnskapstall for 2005 og/eller 2006. Den viktigste årsaken til det er at det store flertallet drives som enkeltpersonsforetak. De vil ikke være regnskapspliktige hvis de ikke har mer enn 20 årsverk ansatt to år på rad eller har eiendeler for over 20 millioner. Oversikten over de selskap Reitan Servicehandel fører regnskap for bekrefter også inntrykket av at det er store utskiftninger av franchisetakere i Reitansystemet. Av 486 selskap var 156, over 30 % registrert i 2006 eller 2007. For Joker var det imidlertid så mange regnskap tilgjengelig at vi vil gi et bilde, selv om 8 av 28 undersøkte butikker ikke offentliggjorde regnskapstall.

Utvalget vi har brukt er ikke så stort at vi synes det er forsvarlig å gi gjennomsnittstall, til det gjør enkelte gode (eller dårlige) resultater for store utslag. I det følgende vil vi presentere noen hovedfunn fra undersøkelsen. Når vi har valgt å ta med opplysningene om lederlønn så er det fordi leder som regel er franchisetakeren, får å få et helhetlig bilde av franchisetakers økonomi må også lederlønn vurderes, hvis ikke vil regnskapene isolert sett gi et inntrykk av dårligere økonomi enn den reelle økonomiske situasjonen i bedriften.

⁴¹ Tallene for Joker og Mix fra Norgesgruppens årsrapport for 2006

15.1. Butikkenes økonomi i ICA, Rema 1000, Spar og Kiwi

Basis fra ICA er regnskapene for 26 foretak.

- 7 av foretakene gikk med underskudd siste år. 4 av underskuddene er på mer enn 100 000. Av disse var 3 nylig gått konkurs, fusjonert med andre eller oppløst
 - Underskuddene var ikke et dekke for at mye var tatt ut i lederlønn. Lederlønn i selskapene med underskudd varierte fra kr. 0 til 380 000
- Omsetningen varierte mellom 10 millioner og 56 millioner
- 12 av butikkene hadde et overskudd på mindre enn 500 000
 - I disse butikkene varierte lederlønn fra ca. 180 000 til 630 000. I 3 var lederlønning under 300 000, 2 var over 500 000
- Av de resterende 7 var det 3 som hadde et overskudd på over en million
- Det kan se ut som om resultatene er noe bedre i butikker uten tariffavtale, 7 av butikkene i vårt utvalg har tariffavtale, av dem var det 4 som gikk med underskudd

I Reitangruppen har vi sett på 20 Rema 1000 butikker.

- Omsetning variere fra ned mot 10 millioner til over 100 millioner
- 4 av butikkene går med underskudd på mellom 300 000 og 700 000
 - 2 av disse tok ut en lederlønn på mellom 400 000 og 500 000, i de to andre var lederlønn under 200 000
- Overskuddene i de resterende butikkene er på opp til 3 millioner
 - 6 av butikkene hadde et overskudd på over en million
- Av de resterende 10 hadde 4 et overskudd på under 200 000, men alle tok ut lederlønn på over 400 000
- Lederlønningene varierer mellom 0 og 750 000, men det store flertallet har lederlønninger på mellom 400 000 og 500 000
- Det er ikke mulig å se forskjell på økonomi i butikker med og uten tariffavtale. Omtrent halvparten i vårt utvalg på 20 har tariffavtale.

Fra Norgesgruppen har vi sett på 42 butikker, omtrent halvparten Kiwi, resten Spar.

- Omsetningen i butikkene varierer mellom 13 og 60 millioner, hovedtyngden rundt 30 millioner
 - En butikk har omsetning under 10 millioner, den går med underskudd og har en lederlønn på rundt 300 000
- 3 av de øvrige 41 butikkene går også med underskudd, i 2 av disse er ikke lederlønn oppgitt, den siste har en lederlønn på omtrent 400 000 med et marginalt underskudd
- Av 38 butikker med overskudd, har 20 et overskudd på over en million. I 12 er overskuddet under 500 000, de resterende 6 har et overskudd mellom en halv og en hel million.
- Med noen unntak ligger lederlønningene mellom 300 000 og 500 000.
 - I 8 av butikkene er lederlønn under 300 000, men 4 av disse har et overskudd på over en million. I disse 4 er det slik sett ingen sammenheng mellom nivå på lederlønn og økonomien i bedriften.
 - 3 av butikkene har en lederlønn over 500 000, men bare en av disse over 600 000

Ser vi på utvalget under et ser vi at 15 av 88 butikker går med underskudd. Av de resterende er mellom 5 og 10 butikker som har et så lavt overskudd kombinert med lederlønn at franchisetakers lønn trolig ligger under det han eller hun ville fått med betaling etter Handel og Kontors tariff. Noen av butikkene går så godt at uttrykket "Rema-millionærer" er dekkende, og kanskje minst like dekkende i Kiwi og Spar som i Rema. ICA sliter derimot åpenbart tungt i alle ledd i kjeden.

Utvalget av butikker representere den delen av franchise-Norge der franchisene er relativt store. Gjennomsnittlig antall ansatte er rundt 15. Vi har tidligere i denne rapporten (kpt.5) sett at det trolig er ca. 20 000 franchiseforetak som sysselsetter rundt 70 000 personer i Norge, mellom 3 og 4 personer pr. franchise.

15.2. Butikkens økonomi i Joker

For Joker-butikkene er ikke basis for vårt utvalg butikker der ansatte er med i Handel og Kontor, men oversikten over butikker på Jolers hjemmeside. Vi har sett på 28 butikker, minst en fra hvert fylke. Av disse 28 var det 8 som ikke oppga regnskap til Brønnøysund. De resterende 20 butikkene hadde mellom 4 og 12 millioner i omsetning, med et unntak, en butikk med en omsetning på 30 millioner. Noen viktige funn er:

- 8 av butikkene driver med underskudd
 - Ingen av disse butikkene hadde lederlønn på over 270 000 kroner i året
- 8 av butikkene hadde et overskudd under 300 000
 - Av disse hadde 5 en lederlønn under 300 000
- 4 butikker hadde et overskudd på mer enn 300 000 i året

Som vi ser er risikoen for at det drives med underskudd betydelig større i små butikker enn i større. Som vi tidligere har sett er det betydelig flere enheter som drives som franchise i små butikker enn i store. Dette illustrerer at en viktig årsak til å anvende franchise som driftsform er at risiko flyttes fra franchisegiver (kjede) til den enkelte butikk. Også fra butikker som driver med underskudd vil franchisegiver få sin fortjeneste, ved at franchiseavgift må betales uavhengig av butikkens økonomiske resultat.

Ser vi utvalget av butikker under et er det likevel forståelig at mange ønsker å bli franchisetakere. Det er mulig å tjene penger, i noen typer butikker mer enn vanlig lønn.

16. Maktforholdet i en franchiseavtale

I følge norsk rett er en franchiseavtale å anse som en avtale mellom to selvstendige parter. Det finnes ingen særegen beskyttelse av franchisetakere. Ingenting som sikrer franchisetaker noen rettigheter i forhold til franchisegiver ut over det som er nedfelt i avtalen og som følger av vanlig avtalerett. Det finnes heller ingenting som sikrer ansatte hos franchisetaker eller de tillitsvalgte noen rettigheter i forhold til franchisegiver. Ansatte har kun rettigheter i forhold til franchisetaker, og de rettigheter som eventuelt vil følge som en konsekvens av at virksomheten overdras til andre, noe som imidlertid kan være viktig nok når franchisetaker byttes. Eksempel på det kan være at hvis en franchisegiver disponerer butikklokaler et sted, og franchisetaker skiftes ut, vil de ansatte hos franchisetaker ha en rett til ansettelse også hos ny franchisetaker som følge av reglene om virksomhetsoverdragelse. Hvis derimot franchisen legges ned og det opprettes en ny butikk et annet sted i byen med en annen franchisetaker har ikke den ansatte noen rett til å være med til ny franchisetaker hvis det ikke kan dokumenteres at det dreier seg om virksomhetsoverdragelse.

Som vi har sett er maktforholdet i en franchiseavtale svært ujevnt fordelt. I de fleste tilfeller har franchisetaker to valg, du kan være med eller du kan la det være. Riktignok har vi den senere tida sett at franchisetakere i flere franchisesystemer organiserer seg i takerforeninger (eller husforeninger, for noen fagorganisering i tradisjonell forstand er det ikke snakk om) som også har klart å endre vilkårene i franchiseavtalene noe. Men den makt foreningene kan få på denne måten får de ikke kraft av noen rettigheter, det er makt de får på grunnlag av at franchisegiver føler seg presset til å gi bedre vilkår av hensyn til franchisens alminnelige omdømme, samt at man nødvendigvis må ha franchisetakere for å drive. Likevel, erfaringen fra franchisetakerforeningene viser at organisering lønner seg.

Skulle det vært noen form for likeverdighet i et franchiseforhold er en viktig forutsetning at franchisetaker har et reelt valg. Driver franchisetaker en butikk vil da en grunnleggende forutsetning være at franchisetaker også er eier av butikken og har muligheten til å knytte seg til en annen kjede. Dette har skjedd i en del tilfelle i Norge, men en svært stor andel av de butikkene kjedene driver som franchise i dag drives i lokaler kjeden eier eller har leiekontrakten på. Etter Reitans overtakelse av Narvesen har vi fått flere eksempler på at det ikke er uvanlig at Reitan setter ut drift av en butikk til en franchisetaker. Franchisetaker kaster så kortene og Reitan gruppen driver butikken selv inntil de inngår avtale med en ny franchisetaker. Det er vanskelig å se at en slik prosess skiller seg grunnleggende fra at Reitan setter inn nye butikksjefer når forrige mislykkes. Den helt sentrale forskjellen at Reitan ikke har noen av de forpliktelsene som ville følge av et ansettelsesforhold. Det er vesentlig enklere å kvitte seg med en franchisetaker som konsernet ikke er fornøyd med enn det er å kvitte seg med en butikksjef en ikke er fornøyd med. Franchisetakers manglende ansettelsessikkerhet og den mulighet det gir for lettere å skifte ut de kjeden ikke er fornøyd med blir et viktig argument for å benytte franchise som driftsform.

At dårlige butikkleidere er en utfordring for bransjen uttrykkes slik av Petter Varner, leder i Varnergruppen⁴²:

⁴² Reidar Seberg: "Lederskap i detaljhandelen", s. 240

”Alle våre butikksjefer kan deles inn i tre grupper. 20 % er utrolig gode, 50-60 % er på det jevne, og 20 % er under evaluering av ulike grunner. Slik er det i alle kjedeforetak. Dette er en realitet og en utfordring”

Og i franchisekjeder kan det se ut som om løsningen på denne utfordringen er å kvitte seg med de som fungerer dårligst. Er det slik vi vil ha arbeidslivet?

Franchisetakers valgmulighet begrenses ytterligere ved at det i mange avtaler tas inn bestemmelser om karenstid som gjør det umulig for franchisetaker å arbeide for en konkurrerende virksomhet i en periode etter at franchiseavtalen er avsluttet. Skal da en kjøpmann gå fra Rema til Rimi betyr det at vedkommende får en mellomperiode der det ikke er mulig å få inntekt gjennom primærvirksomheten butikkdrift. Dette underbygger at franchisetaker i realiteten ofte bare har to valg, enten er du med eller så er du det ikke. En alternativ franchisegiver er i virkeligheten ikke noe alternativ. Skal du ut av franchisen må du begynne på nytt med noe helt annet.

Konflikter i en franchiseforhold må løses i retten. Dette er med på å styrke misforholdet i balansen mellom franchisegiver og franchisetaker. I de franchisekonseptene som har størst utbredelse i Norge er franchisegiver store konsern, mens franchisetaker som regel driver en enkelt franchise. Som vi har sett er også franchisetaker som regel forpliktet til å arbeide i franchisen, og har ikke anledning til å ta annet arbeid uten at dette godkjennes av franchisegiver. Oppstår det da konflikt mellom franchisegiver og franchisetaker som må løses juridisk er det liten tvil om hvem som stiller sterkest. De viktigste konfliktene vil dreie seg om økonomiske forhold, og oppstå i en situasjon der franchisetaker har økonomiske problemer i driften. Går driften godt er neppe noen grunn til juridisk tvist med franchisegiver.

Skal franchisetaker ta opp kampen ad juridisk vei står taker overfor minst to sentrale problemer:

- Du skal finne en jurist som er villig til å ta en konflikt med din franchisegiver
- Du skal finansiere en jurist

Spesielt det siste er vanskelig, juristers timepris er i dag vanligvis mellom 1500 og 2000 kroner i timen, i tillegg kommer merverdiavgift. Bare det å få en jurist til å sette seg inn i en problemstilling kan fort koste kr. 20 000. Og skal en sak føres for retten vil kostnadene bli langt større. Som franchisetaker skal du risikere å bruke mye penger på jurist og retts sak i en situasjon der du trolig har jobbet lenge for lite eller ikke noe penger, Du har ingen garanti for at du får igjen noe av utlegget. I mye av litteraturen om franchise, for eksempel Greg Nathans bok, anbefales det derfor at en prøver å løse konflikter ved en eller annen form for mekling, gjerne ved å trekke inn en meklingsmann. Men igjen, skal dette være konstruktivt er du avhengig av franchisegivers vilje til å være med på en slik løsning.

Skal du få en jurist til å ta jobben forutsetter det også at du finner jurister som er villig til å ta konflikten. I arbeidet med denne rapporten har vi hørt flere historier om at det ikke bare er enkelt. Årsaken er trolig at kan koste å legge seg ut med noen av de store kjedene i Norge, noe som ytterligere er til fordel for den allerede sterke part i et franchiseforhold.

Det er også opp til franchisegiver å avgjøre hvor mange driftsenheter som skal opprettes. Dette styrker ytterligere franchisegivers makt i forhold til franchisetakerne i systemet. Franchisetaker vil gå inn i en kontrakt på grunnlag av det markedet som eksisterer på et gitt

tidspunkt. Franchisegiver har derimot makt til å endre markedsforholdene fullstendig. Konkurrentene kan du ikke ha kontroll med, men franchisegiver kan, hvis det er ønskelig, opprette en ny kiosk eller butikk i samme område. Og det vil endre markedsgrunnlaget for franchisetaker fullstendig. En viktig del av franchiseavtalen er at franchisegiver får tilgang på alle markedsdata. Han vil da gjøre en vurdering av om det er grunnlag for en enhet til, enten innenfor samme konsept og varemerke som tidligere, for eksempel en ny Kiwi-butikk hvis det er Kiwi som er der fra før, eller med en annen profil fra samme kjede, Meny eller Joker hvis det skulle passe bedre. Disse beslutningene er ensidig under franchisegivers kontroll, men kan bety dramatiske forandringer for franchisetaker. I praksis er sannsynligvis det eneste som kan hindre en slik framferd at franchisegiver er nødt til å ta et utvidet ansvar for franchisetakers økonomi, men det er noe om er i strid med hele franchisekonseptet slik det vanligvis anvendes i dag.

At franchisegiver ikke har arbeidsgiveransvar er i seg selv også med på å styrke franchisegivers makt. Holdningen blant franchisegivere er i stor grad at franchisetakeren selv velger om de skal være franchisetakere, eller som representanter for Reitangruppen sa til tidligere butikksjefer da de la om til franchisedrift: "Det er nå toget går, du må velge om du vil være med eller ikke" (Referert fra flere tidligere butikksjefer i Narvesen). Med en slik holdning er det lett å skjerpe kravene overfor den enkelte franchisetaker.

17. Mulige tiltak som kan styrke ansattes rettigheter

I de følgende tre kapitlene vil vi se på mulige tiltak som kan styrke posisjonen for franchisetakere, deres ansatte og ansattes tillitsvalgte. Vi ville i dette kapitlet se på om det finnes formelle tiltak som kan endre maktforholdet, knyttet til vurderinger av om franchisegiver kan gis et arbeidsgiveransvar for de som reelt er avhengig av franchisegivers virksomhet. Vi vil også se på om en franchiselov kan endre maktfordelingen i et franchiseforhold.

I kapitel 18 vil vi se på tiltak som kan bedre den tariffdekningen vi i dag har innenfor franchise i varehandelen. Bør Handel og Kontor endre sin strategi i forhold til grunnlaget for tariffavtale? Hvilke tiltak kan en i så fall anvende seg av?

Kapitel 19 vil ta for seg om det er andre tiltak som bør prioriteres. De Factos forslag til prioriterte tiltak vil leseren finne i sammendraget, men andre tiltak kan selvfølgelig også tenkes.

17.1. Behovet for endring

Franchise er en organisasjonsform med stor ubalanse i maktforholdet mellom franchisegiver på den ene side, og franchisetaker, ansatte og tillitsvalgte på den andre. Foreløpig har ikke fagbevegelsen nådd fram med tiltak som kan endre denne balansen. Dette gjelder ikke bare i Norge, men også internasjonalt. I Sverige ble det i 1987 lagt fram en utredning (SOU 1987:17) som vurderte behovet for ny lovgivning rundt franchise, derunder også tiltak som kunne styrke de ansattes stilling. Blant forslagene fra utredning var å gi franchisegiver forpliktelser til drøftelser med de tillitsvalgte hos franchisetaker i tråd med en del av de rettigheter tillitsvalgte har i Sverige på bakgrunn av MBL-loven (medbestemmelseslagen). Forslagene fra utredningen ble avvist. I forbindelse med den franchiselov som nå er vedtatt ble ikke en styrking av arbeidstakeres stilling i franchiseforetak vurdert, på tross av at flere høringsinstanser fra svensk fagbevegelse også etterlyste et slikt perspektiv. Svensk fagbevegelse har ikke klart å vinne fram med å få rettigheter for de tillitsvalgte inn i lovverket gjennom en franchiselov.

Men vi har sett at Handels i Sverige har fått til avtaler med Reitangruppen som har styrket de ansatte i 7-Eleven kraftig i forhold til lønn og tariffspørsmål. Vi vil i dette kapitlet se på hva slags tiltak som kan være med på å bedre situasjonen både for franchisetakere og ansatte i Norge. Målet må være å forhindre de verst utslagene av franchise som system, slik at rammene rundt bruken av franchise sikrer en bedre maktbalanse mellom franchisegiver og de som arbeider i den enkelte franchisen. Dette kan gjøres både lovveien, gjennom avtale og ved at den samfunnsmessige oppmerksomhet rundt problemene øker, noe som kan gjøre det mindre attraktivt å misbruke den makt franchisegiver har. Ikke minst kan det gjøres ved en bedre organisering både blant franchisetakere og dennes ansatte.

Hvor nødvendig det kan være å endre maktbalansen kan illustreres med hvor stor gjennomtrekk det er av franchisetakere i Narvesen og 7-Eleven. I fjor var gjennomtrekken på

30 %, og Magnus Reitan sier til Dagens Næringsliv at målet er å få det ned i 12 %⁴³. Det er nærliggende å sammenlikne Reitangruppens tilnærming til franchisetakere med forhold som vi har sett når det gjelder ansettelsessikkerhet i Øst-Europa. Vi har sett eksempler i Øst-Europa der ansettelseskontrakter nettopp er utformet slik at det skal være mulig å vurdere om en ansatt skal tilbys videre arbeid etter 5 år. Gjennom faglige kontakter både i Russland og Polen har vi erfaring med slike ansettelseskontrakter. Etter fem års ansettelse vil arbeidsgiver stå fritt til å vurdere om det skal inngås en ny kontrakt eller ikke. Ikke bare vil dette gi arbeidsgiver mulighet for å skifte ut arbeidstakere en er misfornøyd med, men det virker sterkt disiplinerende overfor den enkelte ansatte. Det er ikke uvanlig med rapportering av at ansatte vegrer seg for fagorganisering hvis arbeidsgiver ikke liker det, bl.a. i russisk bryggeriindustri. På samme måten virker franchisekontraktene, de dårligste franchisetakerne kan skrelles av, ikke bare etter fem år, men også fortløpende hvis franchisetaker finner noe å sette fingeren på. Dette er forhold det må ryddes opp i.

Representasjon i et felles er et viktig område ansatte hos franchisetakere er avskåret fra. Slik vi har sett er det svært vanlig at driftshåndbøkene inneholder retningslinjer også for HMS-arbeidet hos franchisetakere. De ansatte hos franchisetakere burde følgelig hatt en mulighet til å være med i arbeidsmiljøutvalg som har en reell innflytelse på de overordnede retningslinjer for HMS-arbeid i kjeden.

For alle ansatte i egneide butikker vil det være viktige rettigheter knyttet til stillingsvern. Den ansatte vil ha fortrinnsrett til ledige stillinger og vil også ha et oppsigelsesvern der lovligheten av en oppsigelse ved nedskjæringer skal vurderes i forhold til hele bedriften, og denne bedriftens økonomi. Rettighetene vil ikke være begrenset til den enkelte driftsenhet, slik det vil være i en franchisedrevet butikk. Er du ansatt hos en franchisetaker er dine rettigheter begrenset av de du får hvis en endring av eier og driftsforhold i din enhet kan defineres som virksomhetsoverdragelse. Men også denne rettigheten er selvfølgelig viktig, noe den har vært i flere av kjedene. Eier kjeden lokalene, en franchisetaker gir opp, kjeden overtar driften for en periode for så å overlate driften til en ny franchisetaker, så vil de ansatte være sikret fortsatt arbeid ved at det dreier seg om virksomhetsoverdragelse. Og det har ikke vært en uvanlig situasjon, for eksempel i Narvesen etter at hele driften her ble lagt om til franchise.

Rettighetene i en heleid filial vil være sterkere, selv om de også her kan være begrenset hvis det er langt til nærmeste butikk som drives videre eller du ikke har nødvendige kvalifikasjoner til ledige stillinger.

17.2. Bør franchisegiver ha arbeidsgiveransvar?

Vi har i denne rapporten påvist hvor sterkt både franchisetakere og ansatte hos franchisetaker er styrt av franchisegivers disposisjoner. Franchisegiver har full kontroll på franchisetakers økonomi, gir detaljerte retningslinjer for drift og innkjøp, kontrollerer vareutvalg samt priser inn og ut, lager retningslinjer for personalbehandling og helse, miljø og sikkerhet og en rekke andre spørsmål.

Likevel har ikke franchisetaker eller ansatt hos franchisetaker i dag noen rettigheter i forhold til franchisegiver utover det som følger av franchiseavtalen. Franchisetaker er å anse som

⁴³ Dagens Næringsliv 16/4 - 07

selvstendig næringsdrivende. Franchisetaker har fullt arbeidsgiveransvar overfor sine ansatte, franchisegiver har ingen forpliktelser, verken i forhold til lønn, stillingsvern, helse, miljø og sikkerhet, arbeidstid eller andre forhold som påvirker den ansattes hverdag. Dette til tross for at franchisegiver i realiteten legger mye av premissene for hva franchisetaker kan gjøre.

Tillitsvalgte, ansatte og franchisetaker ville vært styrket hvis franchisegiver hadde hatt arbeidsgiveransvar. Franchise kan også defineres som en foretaksgruppe der franchisegiver har så sterk innflytelse at det blir å sammenlikne med et konsernliknende forhold. Franchisetaker vil da fortsatt være arbeidsgiver for sine ansatte, men franchisetaker og dennes ansatte kan vurderes som et selskap innenfor en gruppe på linje med det at aksjeselskap er i et konsern. Å definere franchise innenfor gruppebegrepet vil ikke gi franchisegiver arbeidsgiveransvaret, men vil gi de ansatte en mulighet til innflytelse de ikke har så lenge forholdet mellom franchisetaker og franchisegiver blir sett på utelukkende som et avtalebestemt forhold mellom selvstendige parter. Dette vil gi franchisegiver betydelig færre forpliktelser enn et direkte arbeidsgiveransvar vil gjøre, men vil likevel øke de tillitsvalgtes muligheter til innflytelse overfor franchisegiver.

17.3. Er franchisegiver arbeidsgiver i følge dagens lovverk?

Hvis franchisegiver hadde hatt et arbeidsgiveransvar for franchisetaker, ville det utvidet de rettigheter både franchisetaker og dennes ansatte hadde hatt. For arbeidsgiversiden i Norge har det vært prinsipielt viktig å unngå enhver form for arbeidsgiveransvar, både overfor franchisetakerne og dennes ansatte. Vi skal i det følgende se på hvordan forholdene i en franchise stiller seg i forhold til vurderingen av om en franchisegiver bør ha arbeidsgiveransvar.

For å vurdere om franchisegiver skal ha arbeidsgiveransvar kan det være interessant å se på hvordan dette vurderes med et annet utgangspunkt enn vårt. Lars Norum har i sin bok om ”Franchising, avgangsvederlag og agentur” sett på vurderinger av om franchisetakere er å anse som arbeidstakere hos franchisegiver. I utgangspunkt bruker han en avgrensning av arbeidsgiveransvaret at det dreier seg om et franchiseforhold. I en drøfting av om franchisetaker er å anse som arbeidstaker skriver han⁴⁴:

”Må franchisetakeren anses som *arbeidstaker*?

Problemstillingen kan etter fremstillingens syn være tilslørende. I realiteten er det tale om å foreta en *grensedragning* mellom franchising og arbeidsforhold, dvs. mellom franchisingsystemer og filialsystemer (med provisjonsavlønning)”

På tross av den prinsipielle avvisningen av at franchisegiver har et arbeidsgiveransvar, skriver Norum at det her er snakk om en grensedragning som er vanskelig, og at det må gjøres en konkret vurdering for den enkelte franchisetaker. Selv med det utgangspunktet at det som skiller franchise fra et ansettelsesforhold er avgjørende for å dra en grense mellom franchise og filial, er Norums konklusjon at det i noen franchiser vil være snakk om at franchisegiver har et arbeidsgiveransvar⁴⁵.

⁴⁴ Norum side 157

⁴⁵ Norum, s. 158

”I de aller fleste tilfelle må en nok akseptere at det står ”franchise” og ikke ”arbeids” foran ”-takeren”, særlig pga. de sistnevnte økonomiske momentene (*franchisetaker bærer økonomisk risiko og ansetter personale, vår anmerkning*) men også fordi det normalt vil være i hvert fall *en viss* personlig frihet for takeren mht. den daglige drift: Valg av arbeidstid og ferie, forholdet til butikkmedarbeidere, forholdet til (de av giver utpekte) leverandører (for eksempel betalings- og leveringsvilkår) osv. Således er det hovedsakelig i tilfeller hvor takeren er forpliktet til å legge all sin arbeidskraft i den franchiserte virksomhet og giver har en svært vidtrekkende instruksjons- og kontrollrett mht. takerens dag-til-dag drift, at man kan måtte konkludere med at det reelt er tale om et arbeidsforhold.”

Ut i fra Norums konkrete avveining vil en rimelig konklusjon være at mange franchisetakere reelt er arbeidstakere. Det er svært vanlig at franchisetaker må legge all sin arbeidskraft inn i drift av franchisen, og driftshåndbøkene mange franchisetakere har forpliktet seg til gir også omfattende instruksjoner om hvordan franchisen skal drives.

17.3.1. Hvordan defineres arbeidstaker?

Vi vil se konkret på hvordan franchisetakers situasjon er i forhold til hvordan arbeidstakerbegrepet defineres. Hoveddefinisjonen er i arbeidsmiljølovens § 1.8 (1): ”Med arbeidstaker menes i denne lov enhver som utfører arbeid i annens tjeneste”. Ut i fra en franchiseavtales karakter er det lite tvil om at en franchisetaker utfører arbeid i en annens tjeneste, men en konkret vurdering må likevel se på hvordan franchisetakers stilling er i forhold til kriterier for å vurdere om en person er arbeidstaker eller selvstendig næringsdrivende.

En nærmere avveining av hva som skal til for en skal anses som arbeidstaker drøftes i Ot.prp.nr. 49 (2004-2005): ”Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)”:

”Følgende kriterier kan etter rettspraksis tale for at det foreligger et arbeidstakerforhold:

- Arbeidstakeren har plikt til å stille sin personlige arbeidskraft til rådighet og kan ikke bruke medhjelpere for egen regning
- Arbeidstakeren har plikt til å underlegge seg arbeidsgiverens ledelse og kontroll av arbeidet
- Arbeidsgiveren stiller til rådighet arbeidsrom, maskiner, redskap, arbeidsmaterialer eller andre hjelpemidler som er nødvendige for arbeidets utførelse
- Arbeidsgiveren bærer risikoen for arbeidsresultatet
- Arbeidstakeren får vederlag i en eller annen form for lønn
- Tilknytningsforholdet mellom partene har en noenlunde stabil karakter, og er oppsigelig med bestemte frister
- Det arbeides hovedsakelig for én oppdragsgiver

Listen er ikke uttømmende med hensyn til hvilke momenter som kan være relevante. Dette er ikke absolutte holdepunkter, men en rettesnor for vurderingen av om det foreligger et arbeidstakerforhold.”

Hvordan skal så en franchisetakers situasjon konkret vurderes i forhold til disse reglene? Tar utgangspunkt i hva som normalt reguleres i en franchiseavtale og bruker konkrete eksempler fra 7-Eleven eller Box vil de fleste av kriteriene for at franchisetaker er å anse som arbeidstaker være oppfylt.

I forhold til å stille sin arbeidskraft til disposisjon samt ikke å bruke medhjelpere for egen regning vil bildet være delt. Det er ikke mulig å drive butikk 24 timer i døgnet uten flere ansatte enn en, men i forhold til å stille sin arbeidskraft til disposisjon er franchisetakere underlagt minst like sterke føringer som mange ansatte. Kontrakten i 7-Eleven krever at franchisetaker skal engasjere seg i butikkdriften på heltid, og sier eksplisitt at franchisetaker ikke kan ta annet arbeid på hel- eller deltid uten etter samtykke fra franchisegiver. Heller ikke utdanning på heltid kan tas uten at franchisegiver gir samtykke.

Dette er en sterkere regulering enn det som er vanlig i ordinære ansettelsesforhold. Som eksempel kan vi ta med de bestemmelsene de ansatte er underlagt i følge arbeidsreglementet i Ringnes:

”Ved eventuelt arbeid hos annen arbeidsgiver skal bedriften varsles. Annet arbeid/fritidsarbeid må ikke være av en slik karakter eller omfang at det går ut over medarbeiderens arbeid i Ringnes. Bedriften skal godkjenne arbeids/fritidsarbeid hos annen arbeidsgiver dersom dette konkurrerer med Ringnes AS”

Her ser vi at bedriften begrenser seg til godkjenning av annet arbeid hvis det er hos en konkurrent. Godkjenning av annet arbeid for en franchisetaker er derimot absolutt.

Når det gjelder ledelse og kontroll har franchisegiver løpende kontroll med en franchisetaker. Gjennom driftshåndboken gis det omfattende retningslinjer for hvordan en butikk skal drives, og franchisetaker er pålagt løpende å underlegge seg endringer i driftshåndboken.

Franchisegiver er i Norge nå svært ofte eier av lokalene, samt mye av utstyret som finnes i butikk. Mens det i en del internasjonal franchiseteori (se for eksempel den amerikanske definisjonen av franchise) forutsettes betydelige investeringer fra franchisetakers side, er disse investeringene i Norge svært ofte erstattet med at det skal betales en oppstartsavgift eller stilles bankgaranti. Franchisegiver eier, eller disponerer leiekontrakt på butikkens lokaler, og foretar også de direkte investeringene i det meste av utstyret.

Derimot er franchisegivers risiko ved arbeidsresultatet begrenset hvis vi ser på den direkte økonomiske risikoen. Men alle franchisegivere er opptatt av varemerkets omdømme. Dårlig utført arbeid hos en franchisetaker vil derfor være til skade for hele kjeden, slik sett har franchisegiver betydelig reell risiko knyttet til hvordan arbeidet utføres. Det er ikke uten grunn at franchisekontrakter vanligvis har med omfattende regler for hva som er å anse som brudd på avtale og derved gir franchisegiver anledning til å si opp kontrakten.

Tilsvarende har franchisegiver full kontroll på franchisetakers økonomi. Riktignok får ikke franchisetaker lønn i vanlig forstand, franchisetakers vederlag er avhengig av splitten av resultat mellom giver og taker, evt. størrelse på franchiseavgift. Men vi har sett hvordan Reitangruppen har sett seg nødt til å bedre franchisetakere i 7-Elevens økonomi i alle fall for en periode for å unngå full kollaps i systemet, noe som illustrerer franchisegivers fullstendige kontroll på franchisetakers økonomi.

Når det gjelder arbeidsforholdets stabile karakter samt at det i hovedsak arbeides bare for en oppdragsgiver er det liten tvil om at franchisetakere dekker disse kriteriene for status som arbeidstaker .

Ut fra en konkret vurdering synes vi ikke det bør være mye tvil om at franchisetakere i 7-Eleven bør være å anse som ansatte i Reitan, eller at franchisetakere i Box burde vært ansatt som ansatt i Posten. Og det er et spørsmål om ikke Reitangruppen egentlig er enig når vi ser hva de skriver på 7-Elevens hjemmeside. Under overskriften ”Stilling ledig” finner vi følgende formulering: ”Ledige stillinger: Søker du som franchisetaker, kan du søke på stillingene på denne siden.”

17.3.2. Hvorfor ønsker ikke franchisegiver å være arbeidsgiver?

Ved å unngå å ta arbeidsgiveransvar øker franchisegivers handlingsrom vesentlig på en del områder mange franchisegivere anser som viktige:

- Det er vesentlig enklere å skifte ut franchisetakere enn ansatte butikksjefer. Vi har sett at franchisekontrakter ofte gjør det mulig å si opp kontrakten ved kontraktsbrudd. I tillegg vil franchisegiver kunne skifte ut franchisetaker uten begrunnelse ved kontraktstidens utløp. Det er også store utskiftninger av franchisetakere i mange konsept. Dette gir franchisegiver store muligheter for å sile fra de franchisetakere en ikke er fornøyd med. Slik sett kan dette sammenliknes med ansettelseskontrakter De Facto har sett eksempler på fra Øst-Europa. Ansatte blir ansatt i 5 år, fornyelse av kontrakten er avhengig av at arbeidsgiver er fornøyd.
- Franchisetaker vil jobbe knallhardt for å unngå tap. Franchisegiver forespeiler ofte en ny franchisetaker at her er det penger å tjene. Hvis virkeligheten viser seg å bli noe annet, noe den ofte gjør, vil franchisetaker jobbe vesentlig mer enn normal arbeidstid for å begrense tapet. Vi har også sett mange eksempler på at flere personer bidrar for å sikre franchisetakere mot økonomiske tap. Det kan være flere franchisetakere, eller familiemedlemmer til franchisetaker. Begge deler gir franchisegiver mye mer arbeidskraft enn hvis butikksjefer hadde blitt ansatt på vanlige ansettelseskontrakter.
- Franchisegiver slipper å ta ansvar for de ansatte hos franchisetaker. Hvis franchisetaker skiftes ut er franchisegivers forpliktelser begrenset til de som følger av lovverket rundt virksomhetsoverdragelse, og det forutsetter at virksomheten drives videre for eksempel i samme lokale.
- Franchisegiver kan fraskrive seg ansvaret for lønnsforholdene til de ansatte hos franchisetaker. Når franchisetaker settes under økonomisk press vil dette forplante seg til de ansatte hos franchisetaker. Hadde disse vært ansatt hos franchisegiver ville krav vært rettet direkte til franchisegiver. Ved å unngå arbeidsgiveransvar blir dette mye vanskeligere for den ansatte, som må forholde seg til en franchisetaker som en kan se at har dårlig økonomi. Hadde franchisegiver hatt arbeidsgiveransvar ville det være vesentlig enklere å stille krav ut fra hele kjedens økonomi. Når det er franchisetaker som har arbeidsgiveransvaret virker dette som en effektiv buffer mellom franchisegiver og de tillitsvalgte.

17.3.3. Hvordan komme videre i diskusjon om arbeidsgiveransvar?

Franchise som organisasjonsform kan variere kraftig fra konsept til konsept. Noen franchiseavtaler gir i praksis franchisegiver en styring som gjør at den mest nærliggende sammenlikning er gamle dagers husmannskontrakter, mens andre gir en frihetsgrad som gjør at det neppe er tvil om at det dreier seg om reelle selvstendige næringsdrivende. Spørsmålet kan derfor trolig ikke avgjøres uten at en går konkret inn på den enkelte kontrakt og hvordan driftsforholdene er i den enkelte kjede.

En tilnærming til å avgjøre om en franchisetaker er arbeidstaker kan være at franchisegiver har arbeidsgiveransvar hvis kontrakten gir franchisegiver rettigheter på noen helt sentrale områder. De viktigste områdene som gjør at franchisegiver reelt har en makt som gjør det rimelig å hevde at franchisegiver har arbeidsgiveransvar kan være:

- Franchisegiver eier eller har leiekontrakten på lokale
- Franchisetaker må få godkjenning fra franchisegiver for å ta annet arbeid
- Franchisetaker er forpliktet til å stille sin arbeidskraft til disposisjon i franchisen
- Franchisegiver setter priser inn og ut
- Alle varer (eller over 90 %) må kjøpes fra franchisegiver

For fagbevegelsen kan det være viktig å konkretisere hvilke elementer i en franchisekontrakt som gir arbeidsgiveransvar for franchisegiver. Dette kan være basis for at noen av de groveste sakene bør prøves for retten med utgangspunkt i gjeldende lov. Det kan også være basis for et konkret arbeid for å forbedre og presisere gjeldende lovverk, noe som trolig er nødvendig for å få franchisegiver til å ta ansvar i samsvar med den makt selskapet har. Å få prøvet en sak for retten er ikke nødvendigvis en enkel sak. Selv om et forbund er forberedt på å ta alle kostnader, har det vist seg at belastningen ved å ta en retts sak er så stor at de fleste kvier seg, noe som var tilfelle for flere enkeltpersoner i forbindelse med endring av driftsform i det tidligere Narvesenkonsernet. Selv om Handel og Kontor eller et annet forbund ønsker å ta en slik sak kan det vise seg at det er lenge til en sak om franchisegivers arbeidsgiveransvar konkret vil bli prøvd for retten.

17.4. Franchise – en gruppe på linje med konsern?

Innenfor et konsern eller en selskapsgruppe vil de ansatte ha rettigheter til representasjon, organisasjon og samordning som går utover de rettighetene en har i et enkelt selskap. Det ville derfor bedret de tillitsvalgte i franchiseforetaks mulighet for innflytelse hvis franchise ble definert som en foretaksgruppe der de ansatte skulle få rettigheter. I en snever juridisk forstand er ikke franchise et konsern etter aksjelovens bestemmelser. Aksjeloven definerer konsern på følgende måte i §1-3:

- ”(1)Et morselskap utgjør sammen med et datterselskap eller datterselskaper et konsern.
(2) Et aksjeselskap er et morselskap hvis det på grunn av avtale eller som eier av aksjer eller selskapsandeler har bestemmende innflytelse over et annet selskap. Et aksjeselskap skal alltid anses å ha bestemmende innflytelse hvis selskapet:

1. eier så mange aksjer eller andeler i et annet selskap at de representerer flertallet av stemmene i det andre selskapet, eller
2. har rett til å velge eller avsette et flertall av medlemmene i det andre selskapets styre.”

Men aksjeloven har et viktig tillegg i § 6-5, andre ledd, som omhandler ansattes rett til å velge styremedlemmer:

”Første ledd gjelder tilsvarende når et selskap tilhører en gruppe av foretak som er knyttet sammen gjennom eierinteresser eller felles ledelse”

Hva som er en gruppe av foretak som er bundet sammen gjennom eierinteresser eller felles ledelse er ikke nærmere definert.

Hvor sterke styringsmuligheter et konsern, foretak eller franchisegiver har må da bli det som er interessant å vurdere i forhold til om et franchiseforetak kan sammenliknes med et konsern. Og spørsmålet må være hva franchise kan gi franchisegiver mulighet for å styre, ikke bare hva det enkelte franchisekonsept faktisk styrer hos franchisetaker.

Gro Granden drøfter denne problemstillingen i sin bok om styrearbeid. Hun konkluderer en drøfting av franchising i forhold til gruppebegrepet slik⁴⁶:

”På bakgrunn av en konkret og helhetlig vurdering kan franchisetakerens virksomhet være integrert og samordnet på en slik måte at gruppebegrepet kan åpne for felles representasjon i franchisegivers selskap”

Svært mange franchisekontrakter gir franchisegiver minst samme mulighet til å styre den enkelte driftsenhet eller butikk som det et konsern har til styring av et datterselskap. Også en framtreddende talsmann for franchise som organisasjonsform, Børge Nilssen, vurderer kontraktsforholdene i Narvesen og 7-Eleven slik at det muligens dreier seg om et ansettelsesforhold.⁴⁷

”Det er en hårfin grense mellom det de gjør i dag (Reitangruppen, vår anm.) og konserndrift”

I Adresseavisen 25/4-07 omtaler han også de samme kontrakter som ”farlig nær en ansettelseskontrakt”.

Ut i fra erfaring fra konsernarbeid (Stein Stugu var i mange år konserntillitsvalgt i Orkla og tillitsvalgt i Ringnes) er styringen av en franchisetaker og de ansatte hos franchisetaker minst like sterk som den styring et datterselskap vanligvis er underlagt. Formelt kan det sågar hevdes at den er sterkere. Styrende organ i et selskap, også et datterselskap, skal ha selskapets interesser som rettesnor for sitt arbeid. Og aksjeloven har bestemmelser som sier noe om et datterselskaps rett til å bli informert før morselskapet treffer beslutninger som har betydning for datterselskapet: ”Morselskapet skal også underrette datterselskapets styre om beslutninger som kan ha betydning for datterselskapet, før endelig beslutning treffes” (Aksjeloven §6-16). Nå er det ingen grunn til å tro at denne bestemmelsen bestandig blir fulgt. Men den gir en

⁴⁶ Gro Granden. ”Styrearbeid. En håndbok for ansatte i selskap og konsern” Gyldendal akademisk. 2005 side 196

⁴⁷ NA 24, 2/4-07

formell rett til informasjon, som i realiteten også gjelder de ansattes representanter i styret, som franchisetaker og de ansatte hos franchisetaker ikke har. Franchisegever har ingen slik forpliktelse, beslutninger med vidtrekkende konsekvenser kan derfor tas av franchisegever uten at verken franchisetaker eller de ansatte har noen som helst slags mulighet til å bli informert.

Defineres franchise som en foretaksgruppe på linje med konsern vil det gi de ansatte hos franchisetakere en betydelig sterkere stilling. De vil ofte kunne få tilgang til et apparat av tillitsvalgte internt i konsernet som vil gjøre det vesentlig enklere å ta opp problemer med den reelle ledelsen (franchisegever). Og vi ser også at de som er ansatt direkte i en del handelskonsern har sterkere rettigheter både ut i fra et utbygd tillitsvalgtapparat og egne avtaler.

Som eksempel kan nevnes ICA, der det er utviklet en konsernavtale som omfatter tillitsvalgte både fra Handel og Kontor og Norsk Transportarbeiderforbund. Avtalen regulerer muligheten for organisering både på regionalt og nasjonalt nivå, og gir muligheter for diskusjon og drøftelser med konsernledelsen i tråd med hovedavtalens bestemmelser om konsern. Konsernavtalen regulerer også hvordan lokale lønnsforhandlinger skal føres og gir mulighet for direkte forhandlinger med de som i virkeligheten sitter med den økonomiske kontrollen, i motsetning til de mulighetene en har som ansatt hos franchisetaker.

Et annet eksempel kan være Cubus. Cubus er en kjede i Varner-gruppen som både har heleide filialer og driver franchise. For de som er ansatt i Cubus er det avtaler som bl.a. gir følgende:

- Arbeidsmiljøutvalg på Cubus-nivå og ikke bare i den enkelte butikk
- Organisering av konsernklubb med tilgang på tillitsvalgtapparat for den enkelte
- Betaling ved kursvirksomhet utenfor egen arbeidstid
- Noe bedre lønnsbetingelser enn tarifflønn
- Rabattmuligheter i konsernet egneide butikker

Dette betyr ikke at alt fungerer utmerket i filialer i Cubus. Også her har de tillitsvalgte jevnlig konflikter med ledelsen, men de ansatte er i alle fall bedre stilt i en filial enn de hadde vært i en franchise.

17.5. Franchiselo

Behovet for en egen franchiselo står på dagsorden også i Norge. Selv om Norge har stor utbredelse av franchise som forretningsmetode, har vi ikke en egen franchiselo. En slik lo vil kunne sikre potensielle franchisetakere bedre innsyn i franchisegevers disposisjoner. De lovene vi har sett på, går lenger enn den europeiske franchiseforeningens etiske regler i å sikre innsyn, og en lo kunne bidratt til å gjøre franchisesystemene mer åpne for potensielle franchisetakere. En lo etter svensk modell ville likevel neppe føre til veldig store endringer for verken franchisetakere eller ansatte hos franchisetaker. Makta vil fortsatt ligge hos franchisegever, men det vil bli noe enklere å få innsyn i franchisegevers disposisjoner. I praksis ville dette først og fremst være viktig for potensielt nye franchisetakere, loven slik den er utformet i Sverige har liten betydning for maktbalansen i et franchiseforhold etter at avtalen er inngått.

På tross av svakhetene ved de lovene vi har sett på, vil det være riktig med en franchiselov. Men den bør også ha som siktemål å sikre en bedre balanse i maktforholdet i et franchisekonsept enn det som er vanlig i dag. En lov kan være et redskap også for å styrke rettighetene for de som arbeider i en franchise. Som et alternativ til å gi franchisegiver arbeidsgiveransvar går det an å definere inn spesifikke rettigheter for de ansatte og franchisetaker i en franchiselov. De viktigste tiltakene kunne vært:

- Direkte forhandlingsrett på lønn for fagforeninger for ansatte hos franchisetaker overfor franchisegiver. Resultatet skal legges inn som et minimum i franchisegiver kostnads kalkyler etter samme modell som 7-Eleven i Sverige skal gjøre etter den avtalen de har med Handels
- Bedret stillingsvern både for franchisetaker og ansatt hos franchisetaker. Ved bortfall av franchisekontrakt kan både franchisetaker og ansatte gis fortrinnsrett til stilling i andre av franchisekonseptets enheter, enten de er drevet som franchise eller filial
- Drøftelsesrett for ansattes tillitsvalgte hos franchisetaker i forhold til franchisegiver. I all litteratur om franchise anbefales det sterkt at franchisetaker skal involveres av franchisegiver før franchisegiver treffer sine beslutninger. En tilsvarende mulighet bør også de ansatte hos franchisetakere ha.
- Rett til representasjon i arbeidsmiljøutvalg hos franchisegiver. Alternativt egne felles arbeidsmiljøutvalg for konseptets franchiseenheter. Hensikten er som et minimum å få innflytelse på franchisekonseptets retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet (HMS) i et utvalg der de som har den reelle økonomiske kontrollen er representert.
- Rett til representasjon i franchisegivers styre. En franchiselov kan gi retningslinjer for hvilken rett franchisetakere og ansatte hos franchisetaker har til å være med på styrevalg av ansattes representanter i styrende organ hos franchisegiver.
- Rett til innsyn i franchisegivers øvrige franchisekontrakter både for taker og de ansattes tillitsvalgte
- Rett til innsyn i franchisegivers økonomi og regnskapssystemer, både for franchisetaker og de tillitsvalgte

Loven kan med utgangspunkt i særegenhetene ved franchise som organisasjonsform definere hvilke rettigheter de som arbeider innenfor et slikt konsept skal ha, slik at franchise ikke kan brukes til en urimelig styrking av franchisegivers posisjon utover det som er vanlig for arbeidsgivere i det norske samfunn.

18. Organisasjon og tariffavtale

Den grunnleggende forutsetningen for en endring av maktforholdet innenfor franchise er bedre organisering av de ansatte. Dette er helt nødvendig for at franchisegiver skal måtte forholde seg til en motpart med makt, og det vil gjøre det vesentlig enklere å sikre tariffavtale og/eller tariffavtalens lønnsbetingelser som et minimum også hos franchisetakere. Vi er av den oppfatning at tariffavtalene burde ha franchisegiver som motpart. Det er franchisegiver som sitter med kontrollen over økonomi for franchisetakere og de ansatte hos franchisetaker. Det er franchisegiver som har midlene til å gi det enkelte driftssted en økonomi som sikrer at det er mulig å følge tariffavtalens bestemmelser uten at det fører til store økonomiske problemer for butikken. Ideelt sett burde derfor franchisegiver også ta det formelle ansvaret for at det blir inngått tariffavtale. Men dit kan det være lang vei å gå, vi vil derfor gå gjennom flere forslag som kan endre den nåværende situasjonen.

18.1. Tariffavtale

Varehandel er en dårlig organisert bransje. Organisasjonsprosenten er rundt 25 %, og den er vesentlig dårligere i butikker drevet som franchise enn i heleide butikker. Med unntak av Narvesen, som har en historie med en lang rekke heleide utvalg, er servicehandel og kiosk et område der det knapt finnes fagorganisering. Franchise fungerer som en buffer mot en omfattende fagorganisering. Det er flere grunner til det:

- Franchisetakere er som regel ikke med i HSH, og er derfor ikke omfattet av hovedavtalens retningslinjer for når det skal inngås tariffavtale
- For uorganiserte er veien til tariffavtale lang. De skal ikke bare organisere seg, men må også fremme krav om tariffavtale overfor egen arbeidsgiver
- Franchisetakeren vil ofte motsette seg tariffavtale fordi dette utløser ekstra kostnader, noe det vil gjøre selv om tariffavtalens timelønnsatser følges. Flere vi har snakket med i Reitangruppen har også gitt klart uttrykk for at de har regnet på kostnadene knyttet til at det opprettes tariffavtale i butikkene og konkludert med at det ville bli dyrt for franchisetaker. Våre beregninger rundt økonomien i en 7-Eleven-butikk viser også at det er riktig.
- Det er få ansatte hos mange franchisetakere. De ansatte vil ofte se at franchisetaker jobber svært mye, både 60, 70 og 80 timers arbeidsuker er vanlig. Franchisetakers lønn for dette er ofte dårlig. Hvis tariffavtale da betyr økte kostnader for franchisetaker kan dette oppleves som vanskelig for de ansatte. Det er derfor ikke uvanlig at HK mister medlemmer fordi de ikke ønsker å belaste butikkens økonomi ytterligere.
- Har franchisetaker derimot god økonomi, kan det brukes til "å kjøpe" seg ut av "problemet" med fagorganisering ved å gi noe bedre lønn eller andre goder til de ansatte hvis de lar være å organisere seg.

De økonomiske problemene i varehandel er ikke begrenset til kiosk og de minste butikkene. Tvert i mot er økonomien i veldig mye varehandel svært dårlig. Handelsbladet FK har 13. juni 2007 en gjennomgang av økonomien i lavprisbutikker der de påviser at en vanlig lavprisbutikk trolig driver med underskudd. Oppslaget baserer seg på at Genius Retail

Management har gått gjennom tallene for 30-40 butikker. Den økonomiske oversikten for lavprisbutikker ser slik ut:

• Bruttofortjeneste	17,6 %
- Lønn	7,6 %
- Lokalkostnader	3,3 %
- Øvrige kostnader	1,2 %
- Ikke fordelbare kostnader (franchiseavgift m.m.)	6,6 %
• Resultat	- 0,2%

For fullsortimentsbutikker ser situasjonen noe bedre ut, bruttofortjenesten ligger på 23,8 % og resultatet på 4,0 %

Dette illustrerer at de økonomiske problemene i mange butikker er store. Jan Andresen (nestleder i NIF, organisasjon for ICA kjøpmenn) sier til Handelsbladet FK 12/9-07 at NIF har et mål om at kjøpmennene skal sitte igjen med minimum 2 % på bunnlinsen, men at han personlig mener det bør bli 4 %.

I en situasjon der marginene i bransjen er presset må det være en målsetting at alle som arbeider i bransjen får et felles definert minstelønnsnivå, helst ved at det inngås tariffavtale. Det kan ikke være slik at forutsetningene for å klare seg skal være at man klarer å presse de ansatte ned i lønn.

I Sverige har vi sett at Handels har klart å etablere et så sterkt press på 7-Eleven og Reitan at de har akseptert å legge tariffavtalens satser til grunn for sine kalkyler, og det er nå etablert tariffavtale i så godt som alle 7-Elevens utsalg. En slik tariffpolitikk er vanskeligere å få til i Norge.

I Sverige er det ikke noe krav om at det må være organiserte i en bedrift for at det skal opprettes tariffavtale. Fagbevegelsen har som praksis at de ber om tariffavtale i nyetablerte bedrifter, og de tar ut boikott mot bedriften hvis den ikke inngår tariffavtale med et svensk forbund. Det er dette den såkalte Vaxholm/Laval saken handler om. På en byggeprosjekt i Stockholmsområdet gikk byggekontrakten til et lettisk firma. De nektet å inngå tariffavtale med svensk Byggnads, og opprettet i stedet en avtale basert på lønna i Latvia. Byggnads tok likevel firmaet ut i boikott, dvs. at de stanset alle leveringer og blokkerte firmaets muligheter for å drive i Sverige. Saken verserer nå for EUs domstoler, men foreløpig kan det se ut som om den svenske fagbevegelsen vinner fram med at denne tariffpolitikken er lovlig og en viktig del når lønn og inntektsnivå skal sikres i Sverige. EUs generaladvokat har gitt en uttalelse som gir svenskene støtte, men saken er ennå ikke ferdigbehandlet i EU-domstolen.

Ser vi til Sverige ser vi også at medlemstallet i Handels i 7-Eleven har økt kraftig etter at de har opprettet tariffavtaler i bedriften. Enklere adgang til tariffavtale har også gjort det mer attraktivt å organisere seg for å følge opp at man faktisk får det man har rett til.

Også i Norge kan det diskuteres om det strengt juridisk (for en vurdering av hovedavtalens bestemmelser på området, se kpt. 18.2) vurdert er prinsipielt nødvendig at det er fagorganiserte i den bedriften det kreves tariffavtale for,⁴⁸ selv om organisering av ansatte er en forutsetning for tariffavtale i hovedavtalen mellom LO og HSH. Det er også omdiskutert

⁴⁸ Mer om boikott, se Eilertsen, Roar: "Sosial dumping". De Facto, 2004

om det er nødvendig å sette i gang streik i hovedkonflikten, i den bedriften det kreves tariffavtale for, før det iverksettes sympatiaksjoner. Men det er ikke vanlig med trusler om boikott uten at det er streik i den bedriften det kreves tariffavtale for. I kampen for tariffavtale er det de ansatte i den enkelte butikk som i praksis må gå i spissen for å kreve tariffavtale, og de må være forberedt på å ta en konflikt. Det betyr at arbeider du i en butikk uten tariffavtale har du en omfattende jobb foran deg hvis du skal sikre at de ansatte får tariffavtalens lønns- og arbeidsforhold. Det sier seg selv at dette er vanskelig i en bransje som er preget av stort gjennomtrekk og med mye ungdom i deltidsjobber. Ungdom som ofte ikke har til hensikt å bli i jobben, men som har jobben som tillegg til skole eller studier.

Hele prosessen med å få tariffavtale burde gjøres vesentlig enklere enn den er i dag. Belastningen ved å kreve tariffavtale i en liten butikk er ofte for stor. For fagbevegelsen må det være en målsetting å gjøre veien til å opprette tariffavtale mye enklere enn det er i dag. I praksis bør det arbeides for å finne fram til arbeidsmetoder der kollektivet tar langt mer av belastningen, slik at presset på de ansatte i en enkelt butikk blir mye mindre.

18.2. Hovedavtalen, en mulighet og et problem

Hovedavtalen mellom HSH og LO, som regulerer vilkårene for å opprette tariffavtale i handelen, legger rammene for hvordan partene skal opptre før tariffavtale inngås. Hovedavtalen setter som vilkår for inngåelse av tariffavtale at LO/forbundet har organiserte i bedriften. Vilåret er at LO/forbundet organiserer minst 10 % av arbeidstakerne innenfor tariffområdet. Dette gjelder ikke i bedrifter med mindre enn 25 ansatte, men skal i hovedregel følges. I brev fra Handel og Kontor til HSH 26/2-02, sier HK at de som hovedregel må ha 30 % organisasjon i bedrifter med under 10 ansatte. Dette brevet ble skrevet for å få til en senkning av hovedavtalens grenser for tariffavtale til 10 %.

I praksis gjør dette veien til tariffavtale enklere i bedrifter som er knyttet til HSH. Men det er det svært få av franchisebedriftene i varehandelen som er. Som vi så på i kapitlet om fagorganisering kan det se ut som om butikkene ikke blir med i HSH før det er opprettet tariffavtale i butikken. Tariffavtalen utløser medlemskap i HSH, slik at hovedavtalens regler ikke gjelder før tariffavtale er inngått og slik sett ikke er til hjelp for å få opprettet tariffavtale.

Men hovedavtalen vanskeliggjør bruken av boikott og sympatistreik som virkemiddel for å sikre tariffavtale. I en bransje med mange små enheter, men der de fleste er knyttet til en franchisegiver, kunne boikott og sympatistreik vært et svært effektivt kampmiddel for å opprette tariffavtale. Hvis en franchisetaker i for eksempel Norgesgruppen vegrer seg mot tariffavtale kunne kampen vært rettet mot Norgesgruppen som helhet. Hadde en slik praksis vært vanlig ville det gjort opprettelse av tariffavtale vesentlig enklere. Men sympatistreik er en krevende arbeidsform. For det første skal du mobilisere egne medlemmer til en konflikt som ikke direkte angår egne lønns- og arbeidsforhold, for det andre har Hovedavtalen regler om varslingsfrist som gjør at hvis hovedkonflikten står om tariffavtale i en uorganisert bedrift skal dette varsles minst tre uker i forveien. For å illustrere hva dette betyr kan vi bruke et eksempel. Det er streik hos en franchisetaker i Reitangruppen. LO ønsker å øke presset på Reitan ved å ta ut en del andre butikker i gruppen i streik, men det vil ta tre uker før streiken kan iverksettes. Dette tar tid, og krever stor kampvilje fra de som er i streik i første runde.

Bruken av boikottvåpenet hadde trolig vært enklere. På tariffspråket er det en betinget plassoppsigelse, alt arbeid med varelevering, servicetjenester m.m. i forhold til den butikk

som er i konflikt stanses. Det har vist seg at dette er et svært effektivt virkemiddel for å få tariffavtale i restaurant, trusler om stans i levering av varer som øl, brus, vin og sprit fører til en bemerkelsesverdig større vilje fra arbeidsgiver til å inngå tariffavtale. Men dette kampmidlet krever i følge hovedavtalen at minst halvdel av arbeidstakerne er organisert i LO. Om plassoppsigelse heter det i hovedavtalens §11, B:

”Plassoppsigelse etter reglene i denne paragraf skal være ubetinget hvis ikke hovedkonflikten gjelder retten til å arbeidsvilkårene fastsatt i tariffavtales form ved bedrifter hvor minst halvdel av arbeidstakerne er organisert i forbund tilsluttet LO”

I praksis begrenser dette bruken av boikott som kampmiddel for inngåelse av tariffavtale fordi du må ha organisert minst halvparten av de ansatte, noe som er svært krevende i en bransje som varehandel med mye unge arbeidere som bare blir i bransjen for et kortere tidsrom..

Ikke rart at mange franchisetakere velger å stå utenfor HSH. I praksis er konsekvensen at det er vanskeligere for de ansatte å få tariffavtale. Franchisetaker sparer utgifter og tjener mer selv (eller begrenser tapet, slik den økonomiske situasjonen er i deler av bransjen nå).

18.3. Kjedeavtaler om tariff

I dag inngås tariffavtale for den enkelte butikk enten butikken drives som filial etter som franchise. Unntaket er Coop. Der inngås det tariffavtale med det enkelte samvirke lag som omfatter alle Coops profiler i området, enten det er Prix, Mega eller Obs.

Annerledes er det i de andre store dagligvarekjedene. Det er kjedene som legger de økonomiske føringene for den enkelte butikk. Kjedene avgjør i praksis om økonomien i en butikk er slik at det er enkelt for den enkelte butikksjef å inngå tariffavtale eller ikke. Slik økonomien i en kjede og/eller et franchisesystem fungerer i dag, vil det være økonomiske gevinster å hente for franchisetaker hvis det er mulig å unngå tariffavtale. Tariffavtale hadde vært vesentlig enklere å få til hvis dette var en del av de økonomiske forutsetningene som gjaldt hele franchisesystemet, eller helst i hele bransjen. Er det mulig å gjøre noe for å nærme seg en slik situasjon?

Tariffavtale på kjedenivå

En tariffavtale på kjedenivå vil sikre at det ikke blir noe konkurransefortrinn for de butikkene som ikke har tariffavtale. En slik avtale vil også kunne utvides til å gjelde de butikker kjeden driver gjennom franchiseavtaler. Det er ikke noe prinsipielt i veien for at franchisegiver kan legge inn tariffavtalens vilkår, samt krav om en positiv holdning til fagorganisering, som en betingelse for å inngå franchiseavtale. Et slikt tiltak vil også sikre at det er tariffavtalens lønn og kostnader som må legges til grunn når franchiseavtalens økonomiske elementer skal defineres. For å unngå konkurransevridning krever dette endring av hovedavtalen med HSH, og vil sannsynligvis kreve et omfattende samfunnsmessig press mot de store franchisegiverne.

Tariffavtale på kjedenivå vil trolig også gjøre det enklere for fagbevegelsen å rekruttere medlemmer. Også der det er tariffavtale er det ikke uvanlig, verken i handel eller andre sektorer, at tariffavtalens bestemmelser ikke blir fulgt opp. Innmelding i et fagforbund vil sikre hjelp til at du får dine rettigheter.

I et ryddig arbeidsliv er det også slik at for seriøse arbeidsgivere er det en fordel om størst mulig andel av aktørene i en bransje er dekket av tariffavtale. Varehandel er i hovedsak en bransje med innenlandsk konkurranse, grensehandel er det viktigste unntaket. Med høy dekningsprosent av tariffavtaler vil seriøse arbeidsgivere være sikret mot at lønnsdumping brukes av enkeltaktører for å bedre deres konkurranseposisjon. Og hvis kjedene er seriøse når de påstår at de følger tariffavtalenes lønnsbestemmelser burde dette heller ikke økonomisk utgjøre noe stort løft i forhold til kjedenes samlede økonomi.

I dag inngår Handel og Kontor tariffavtaler i den enkelte butikk og i filialer. En konsekvens av det er at det også i kjedenes egendrevne filialer finnes mange butikker som ikke har tariffavtale. For å få til tariffavtale på kjedenivå som også omfatter franchisedrevne enheter ville det sannsynligvis vært enklere om man også inngikk tariffavtaler som gjaldt hele kjeden. Forutsetningen for det er en gjennomgående diskusjon om Handel og Kontors tariffpolitikk er riktig. Den har nå bl.a. som utgangspunkt ideen om "en gullkantet" medlemsbok. Spørsmålet er om det ikke er viktigere å utvikle en tariffpolitikk som bedre sikrer mot at lønnsdumping og undergraving av tariffavtaler blir brukt som konkurransevidene tiltak i en presset bransje.

Intensjonsavtaler om inngåelse av tariff

I Sverige har vi sett at Handels (se kpt 10) har fått en avtale med 7-Eleven om at det skal inngås tariffavtale i den enkelte butikk når Handels ber om det. Også i Norge kan slike avtaler tenkes på flere måter, og med flere nivåer:

- Kjeden kan forplikte franchisetakere til å inngå tariffavtale når HK ber om det
- Kjeden kan legge tariffavtalens satser til grunn i sine kalkyler om lønnsutgifter, inklusive det som er antatt deltakelse fra franchisetaker i driften

Begge disse elementene er en viktig del av avtalen med 7-Eleven i Sverige. Avtalen i Sverige kom som et resultat av et sterkt ytre press på kjeden. Skal tilsvarende avtaler oppnås i Norge er det sannsynlig at det må et tilsvarende press til. En del av kjedene i Norge har det siste året fått mye negativ oppmerksomhet i deler av pressen. Dette må videreføres med målsetting om å rydde opp i forholdene.

Franchisegiver kan presses til å forholde seg til hovedavtalens krav til tariffavtale

Det går også an å tenke seg at de bestemmelsene som ligger i hovedavtalen med HSH om når det skal inngås tariffavtale gjøres gjeldende for kjedenes franchisetakere. Som et minimum må franchisegiver presses til å ta inn bestemmelser i franchisekontrakten om at franchisetaker skal opprette tariffavtale hvis mer enn 10 % av de ansatte er organisert, på lik linje med det som gjelder i de enhetene som er med i HSH

18.4. Allmenngjøring

Den norske loven om allmenngjøring av tariffavtaler er ikke umiddelbart anvendbar for handelsnæringa. Lovens formål er følgende (§1):

”Lovens formål er å sikre utenlandske arbeidstakere lønns- og arbeidsvilkår som er likeverdige med de vilkår norske arbeidstakere har. Dette for å hindre at arbeidstakere utfører arbeid på vilkår som samlet sett er påviselig dårligere enn hva som er fastsatt i gjeldende landsomfattende tariffavtaler for vedkommende fag eller bransje, eller det som ellers er normalt for vedkommende sted og yrke”

Skal allmenngjøring benyttes som virkemiddel kreves det derfor en endring av lovens ordlyd i retning av at "lovens formål er å sikre lønns- og arbeidsvilkår som er likeverdige med det som er vanlige tariffbestemmelser i en bransje". En slik endring kunne vært nyttig i mange bransjer, slik loven er utformet i dag kan det faktisk hevdes at den diskriminerer arbeidsgrupper som har vært i landet i lang tid i forhold til utenlandske arbeidstakere. Slik sett kan det diskuteres om ikke lovverket er i strid med EØS-avtalen, som fastslår at lovverket skal være ikke-diskriminerende. Ut i fra det vi har sett, særlig i små butikker, er det likevel liten tvil om at en allmenngjøring kunne vært på sin plass. Fra deler av fagbevegelsen er en av innvendingene mot bruk av allmenngjøring at det gjør det vanskeligere å få folk til å organisere seg. Dette ser ikke ut til å være riktig. Uten at det er systematisk oppsummert, kan det se ut som om det er enklere å få folk til å organisere seg. Med en allmenngjort tariffavtale vil fagforeningas oppgave bli å påse at den enkelte arbeidstaker får de rettigheter han eller hun har krav på, en oppgave som er vesentlig enklere å kontrollere enn hvis du skal gå veien om at det må opprettes tariffavtale også.

Fagbevegelsen bør sette i gang et arbeid med sikte på å gjøre bruk av allmenngjøring enklere enn det er i dag. Siktemålet bør være at allmenngjøring kan brukes i alle deler av arbeidslivet der det er stor risiko for sosial dumping, kravene til dokumentasjon bør også forenkles i forhold til dagens praksis. Dette vil gjøre allmenngjøring til et lettere verktøy å bruke hvis redskapet anses som riktig å bruke i det enkelte forbund.

18.5. Organisering av franchisetakere?

Den grunnleggende forutsetning for å styrke både franchisetaker og ansatte hos franchisetaker er organisering. Vi har sett at forhandlerne i Narvesen og 7-Eleven har fått til noen forbedringer i sine avtaler med Reitangruppen, basis for forandringene er at de har vært organisert. Selv om forandringene ikke er veldig store hadde de ikke vært mulig å få til uten felles opptreden. Forhandlerforeningen i 7-Eleven organiserer nå så godt som alle franchisetakerne i systemet, i Narvesen er det opp mot 80 % som er med. Tilsvarende er det også en forhandlerforening i Rema 1000, med omtrent 140 medlemmer, som arbeider for å bedre vilkårene for kjøpmennene i Rema 1000. Også i Norgesgruppen og ICA finnes det forhandlerforeninger, gjerne organisert med utgangspunkt i de råd og utvalg som finnes i franchisekonseptene. Men franchisetakerne har ingen samlende interesseorganisasjon som kan gi nødvendig styrke til reelt å møte franchisegiver som motpart, og de forskjellige forhandlerforeningene har liten kontakt seg i mellom. Maktforholdene er slik at franchisegiver kan velge å høre på de råd som gis, eller la det være. Og det finnes heller ingen organisasjon som kan gi potensielt nye franchisetakere rådgivning rundt forslag til franchiseavtale. Nye franchisegivere er i tilfelle henvist til jurister, det er dyrt og uten sikkerhet for at resultatet blir konkrete forbedringer. Når vi ser hvordan mange av franchisekonseptene rekrutterer unge franchisetakere er det i enda større grad med på å understreke behovet for en organisasjon å hente rådgivning fra.

Det burde derfor være grunnlag for å opprette en felles, nasjonal interesseorganisering for franchisetakere. Handel og Kontor gjorde et vedtak om å gi et begrenset organisasjonstilbud for franchisetakere i 2003 i form av et tilbud om samlinger for medlemmer som var franchisetakere, "ledersamlinger". Dette har ikke resultert i utviklingen av en omfattende organisering av franchisetakere i HKs regi. Vi er usikre på om det er riktig å legge et slikt tilbud til et av forbundene i LO. Franchisetakere møter mange felles problemer som tilsier at en enhetlig organisering kunne vært nyttig, men det er også store forskjeller mellom

forskjellige grupper av franchisetakere. Det vil være store forskjeller på de økonomiske interessene franchisetakere i mellom. En kjøpmann som eier lokalene butikken drives i, har 15-20 ansatte og en omsetning på 40 millioner, har andre interesser enn en sjåfør i Box eller en som driver en liten kiosk i Narvesen. For de sistnevnte vil LO være en naturlig organisasjonstilknytning, noe det neppe er for de større franchisetakerne. Men begge grupper har behov for en eller annen form for interesseorganisering. De forhandlerforeningene som allerede finnes kan potensielt være basis for utviklingen av et nytt organisasjonstilbud rettet mot franchisetakere på alle områder. En slik organisasjon kunne også bygge opp kompetanse særegent rettet inn mot franchisetakere, og sikre at et nytt potensielt lovverk rundt franchising reelt sett ville medført en bedre balanse i maktforholdet mellom franchisetaker og franchisegiver.

19. Andre tiltak knyttet til franchise

Vi har sett på tiltak som går på endring av eller forståelse av lovverket, samt vilkårene for inngåelse av tariffavtale. I dette kapitlet vil vi også drøfte noen andre tiltak som kan tas i bruk i arbeidet for å få til ryddigere avtaleforhold innenfor franchisevirksomhet.

19.1. Bedre statistikk om franchise

I dag har vi ikke noen fullgod oversikt over omfanget av franchise i Norge. Den beste oversikten er den franchiseundersøkelse som Effectum utfører, men det er en spørreundersøkelse som baserer seg på svar fra bare 32,6 % av de som fikk tilsendt spørreskjemaet. Det er derfor et stort behov for et bedre statistikkunderlag. En viktig forutsetning for å få oversikt over omfanget av franchise og hvor omfattende problemer knyttet til franchise kan være, er å få bedre statistikk på området. Oversikt over problemet er til sammenlikning et av tiltakene i Regjeringens handlingsplan mot sosial dumping. Her heter det:

”Utvikle statistikk- og analysegrunnlaget. Statistikk og analyse over arbeidsinnvandring og sosial dumping skal forbedres i samarbeid med partene og i regi av Arbeidslivspolitisk råd.”

Tilsvarende kunne en tenkt seg at det ble utviklet et bedre grunnlag for hva som skal rapporteres inn til arbeidstakerregisteret og Brønnøysundregistrene fra det enkelte foretak. Statistisk Sentralbyrå og andre interessert vil kunne få en vesentlig bedre oversikt over omfang og konsekvenser ved bruk av franchise. I dag registreres franchisetakere som frittstående bedrifter, og det er ingen oversikt over om de er knyttet til en franchisekonsept.

Som et minimum bør, i tillegg til den informasjon som allerede rapporteres burde følgende vært registrert:

- Om bedriften er knyttet til en franchisekonsept
- Hvilket konsept den er del av
- Størrelse på franchiseavgiften
- Er det pålagt oppstartsavgifter og/eller bankgarantier for å delta i systemet
- Om franchisetaker driver i egneide lokaler (hvis det drives fra et fast forretningssted)eller om det er franchisegiver som eier lokalene

Rapporteringsplikt kan legges både til franchisegiver og franchisetakler, og burde ikke representere noe vesentlig merarbeid.

Informasjonsplikten må også gjelde franchisetakere som ikke er pliktige til å lever regnskap til Brønnøysund, vilkårene for at foretak har regnskapsplikt er nå at det skal leveres ved en årsomsetning på minimum 5 millioner kr. eller minst 5 ansatte. Er foretak aksjeselskap skal regnskap uansett leveres. Er det derimot et enkeltpersonforetak må omsetningens størrelse være betydelig større før regnskap må leveres. For at enkeltpersonforetak skal h regnskapsplikt må foretaket enten ha hatt mer enn 20 årsverk ansatt i snitt i to påfølgende år, eller det må ha mer enn 20 millioner i eiendeler. Følgelig slipper de fleste enkeltpersonforetak

å levere regnskap på denne måten. Grensen for når regnskap skal leveres burde vært betydelig redusert, for eksempel til at et foretak har regnskapsplikt hvis lønnsutgiftene er på mer enn 500 000 i året. Men selv bare en klargjøring av om en bedrift er knyttet til et franchisekonsept gjøre det svært mye enklere å få en samlet oversikt over de økonomiske konsekvensene av at franchise er en utbredt forretningsform i Norge.

19.2. Forbedringer av hovedavtale

LO har forsøkt å få til forbedringer av hovedavtalen, spesielt rettet mot å få til forbedringer for tillitsvalgte hos franchisetakere. Målsettinga har vært å sikre tillitsvalgte mulighetene for drøftelser, langt på vei på linje med de bestemmelsene som finnes for tillitsvalgte i konsern. Ved hovedavtalerevisjonen i 2002 ble HSH og LO enige om å sette ned et utvalg som skulle se på utfordringene med nye organisasjonsformer innenfor butikk-kjeder, franchise/kommisjonær-drift og kjøpesentre. Det er ikke dramatiske endringer LO foreslo. På tross av det var det ikke mulig å komme fram til noe felles forslag. LO fremmet to konkrete forslag⁴⁹:

”Hver av partene i en egeneid kjede med avdelinger kan kreve at det opprettes samarbeidsavtaler som samordner tillitsvalgtapparatet etter samme regler som for konsern. Noen kjeder er organisert med både egeneide og franchisedrevne avdelinger. Fordi det er viktig å skape forståelse på alle nivåer i kjeden om viktigheten av å ha ett enhetlig konsept både for bedriftens virksomhet og de ansattes lønns- og arbeidsforhold, anbefales det å finne løsninger for å inkludere ledere og tillitsvalgte også hos franchisetakerne i de ordningene som lages.”

”Det anbefales at det opprettes samarbeidsordninger i franchise-/kommisjonærkjeder med valg av felles representanter for de tillitsvalgte. Avtaler om dette inngås med franchisegiver. Franchisetakerne skal også kunne være representert i drøftinger mellom dette utvalget og franchisegiver.”

HSHs viktigste innvending er i følge rapporten av formell karakter. De argumenterer med at siden franchisegiver ikke er part i hovedavtalen (det er det den enkelte enhet som er) så kan de ikke inngå slike avtaler. Men svært mange franchisegivere er med i HSH. Om de hadde ønsket det, kunne de inngått en slik avtale.

Handel og Kontor forsøkte i 2003 å få til en avtale om slike møter med drøftelser direkte med ledelsen i Reitangruppen. På tross av at de ble møtt med en imøtekommende holdning, var også svaret her at det ikke var aktuelt med slike ordninger. I et brev til HK 4/12 – 03 skriver Ole Robert Reitan:

”Vår bedriftsstruktur og samarbeidsform med franchisetakerne er ikke forenlig med et opplegg som skissert i Deres brev. Slik vår driftsform er organisert, er det forutsatt at evt. problemer og andre saker løses på arbeidsplassen. Dette fungerer i dag tilfredsstillende, og slik bør og må det være organisert”.

⁴⁹ ”Rapport fra partsammensatt utvalg etter Hovedavtalen LO-HSH. Tilleggsavtale XIV”. 25/8-2005.

At det fungerer tilfredsstillende for ledelsen i Reitangruppen er det liten grunn til å tvile på. Mer interessant er at Reitan her suverent skyver til side et rimelig ønske fra de ansatte i Reitansystemet om å komme i dialog med dem som fatter alle viktige beslutninger. Samtidig var det faglige motsetninger og usikkerhet rundt hvordan dette skulle organiseres mellom de forskjellige forbundene som er representert blant de ansatte i Reitangruppen. Dette var med på å gjøre det enklere for Reitangruppen å avvise forslaget fra Handel og Kontor. Dette illustrerer at det også finnes et behov for at fagbevegelsen avklarer hvordan man ønsker at rettigheten til de ansatte i et franchiseforetak skal ivaretas.

Som vi har sett er det en forutsetning for en godt fungerende franchiseavtale at franchisetakernes trekkes med i beslutningsprosessen. Og det blir de også i større eller mindre grad, også i Reitangruppen. Franchisetakerne har utviklet egne organisasjoner som fungerer som motpart til franchisegiver. I følge noen av de vi har snakket med har også disse organisasjonene periodevis hatt stor innflytelse. Eksempel kan være endringer av franchiseavtalen i 7-Eleven nå nylig, det blir også sagt at de spilte en viktig rolle etter opprettelsen av Deli de Luca. Deli de Luca, som nå er deleid av Norgesgruppen, ble startet av tidligere franchisetakere og ansatte hos Reitan. Det var viktig for Reitangruppen å møte denne utfordringen. Men Deli de Luca tok også med seg viktig ekspertise. Påstanden er at dette styrket, i alle fall for en periode, kjøpmannsforeningene i Reitansystemet.

Men hvorfor skal ikke de ansatte hos franchisetaker ha nøyaktig de samme interessene av å snakke med franchisegiver? Så godt som alle vesentlige forhold som angår de ansatte hos franchisetaker blir i realiteten avgjort av franchisegiver, det burde derfor være en selvfølge at de også fikk muligheten til å møte franchisegiver for å diskutere alle de forhold som er like interessante for dem som de er for franchisetakerne.

Arbeidet med å få til forbedringer av hovedavtalen må derfor intensiveres. I tillegg er det ingen grunn til at ikke de enkelte franchisegivere bør presses til å ta de ansatte hos franchisetakere på alvor og som minimum gi dem samme mulighet til informasjon som det man bør gi franchisetakere.

19.3. Behovet for politisk oppmerksomhet

Forutsetningen for å få til endringer i maktforholdet mellom franchisegiver og de som arbeider i det enkelte franchiseforetak, enten de er franchisetakere eller vanlige ansatte, er at det finnes politisk vilje til å gjøre endringer. Enten ved at myndighetene endrer regelverket, eller at franchisegivere presses til å gjøre endringer, slik Handels har fått til i Sverige.

Skal fagbevegelsen lykkes med det må to forutsetninger, en sterkere organisering og mer politisk oppmerksomhet rundt franchise og de problemene denne organisasjonsformen skaper. Disse tingene henger sammen. De Facto tror det er viktig å utvikle mer særegent arbeid med franchise som organisasjonsform. Det bør derfor settes av ressurser til kontinuerlig arbeid med å bygge opp kunnskap om franchise, kunnskap som også brukes i en bevisst mediestrategi for å styrke de ansattes interesser. Dette vil igjen gjøre det enklere å organisere.

Et grunnleggende område er en langt sterkere organisering av ansatte i franchiser. Et enkelt tiltak kan være å synliggjøre hva ansatte faktisk har krav på. I dag må du være medlem av Handel og Kontor for å få tilgang til tariffavtalen (se www.hk.no). Skal unge

arbeidstakere finne det attraktivt med tariffavtale må de lett finne ut hva de kan vinne på at det opprettes tariffavtale. Både lønnsatser og tillegg for ubekvem arbeidstid bør propaganderes for at potensielle medlemmer enkelt skal kunne sjekke ut om de minst får det de burde få. Det vil være enkelt å sammenlikne med egen lønn. Selv om de skulle velge ikke å melde seg inn i forbundet, kan det være med på å bedre lønnsforholdene i bransjen og demme opp for sosial dumping. I prinsippet burde også bedring av lønnsforholdene være en fordel for varehandelen som bransje. Bransjen sliter i dag med dårlig rekruttering og ustabil arbeidskraft. For å si det forsiktig er dette svært forståelig ut i fra det vi har sett på som forutsetninger for mange av bedriftene i bransjen. En bedring av lønnsnivå, mer ordnete arbeidsforhold og styrking av mulighetene for innflytelse for de som arbeider i bransjen, er helt nødvendig for at dette skal være attraktive arbeidsplasser i framtida. Ryddigere forhold i franchiseforetak burde derfor ikke bare være i de ansattes interesser, men også være svært viktig for seriøse arbeidsgivere i bransjen. Det er kortsiktig økonomisk tenkning å prioritere det økonomiske presset overfor den enkelte franchisetaker og dennes ansatte framfor å arbeide for ryddige forhold i hele bransjen.

Men det viktigste er å skape et politisk klima der det uorganiserte arbeidsliv, som deler av varehandelen er et eksempel på, blir uakseptabelt. Det er bredt anerkjent at en av styrkene ved den norske samfunnsmodellen er et tett samarbeid mellom arbeidsgiver og ansatte. Det er en fordel for norsk konkurransevne at disse samarbeidsrelasjonene er gode. Også den enkelte bedrift, enten den defineres som en butikk eller et helt franchisekonsept, vil bli bedre av at alle trekkes med. Franchise i dag er uttrykk for den stikk motsatte tenkning. Organisasjonsformen er grunnleggende en amerikanisering av arbeidsrelasjoner, som kjennetegnes av lav organisasjonsprosent, svak fagbevegelse og mye større inntektsforskjeller enn det vi foreløpig har i Norge⁵⁰. Det burde være en oppgave for hele samfunnet å forhindre denne utviklingen av norsk arbeidsliv.

⁵⁰ En god beskrivelse av amerikansk arbeidsliv finnes i Barbara Ehrenreich: "Kjøpt og underbetalt. Om (ikke) å klare seg i Amerika." Oktober 2003. Ehrenreich beskriver hvordan hun (ikke) klarte seg ved å ta vanlig arbeid innenfor restaurant, dagligvare og renhold. Fagbevegelsen er stort sett helt fraværende.

Kilder og litteratur:

”Dagligvarekartet 2007/2008” Handelsbladet FK I samarbeid med Andhøy/Institutt for bransjeanalyser AS, 2007

Effectum Franchise Consulting: ”Franchiseundersøkelsen 2004”

Ehrenreich, Barbara: ”Kjøpt og underbetalt. Om (ikke) å klare seg i Amerika”. Oktober, 2003

Eilertsen, Roar: ”Sosial dumping”. De Facto, 2004

”Förstärkt skydd för franchisetagare”. Sverige. Proposisjon 2005/06:98

”Franchising. Betänkande av franchiseutredningen” SOU 1987:17

Granden, Gro: ”Styrearbeid. En håndbok for ansatte i selskap og konsern”. 5. utgave. Gyldendal Akademisk. 2005

Haugland, Sven A.: ”Samarbeid, allianser og nettverk”. 2. utgave. Universitetsforlaget 2004

Hovedavtalen LO-HSH 2006-2009

Josefsen, Lill-Beate, Nevjen, Heidi og Rinde, Maria: ”Hva er forskjellene mellom franchise og kjedefilial når det gjelder kostnadmessige og organisasjonsmessige forhold?” Bacheloroppgave, Høgskolen i Buskerud, 2005

Nilssen, Børge: ”Franchise. Fra lokal virksomhet til internasjonal merkevare” Fagbokforlaget 2002

Nathan, Greg; ”Franchise F-faktor” Norsk utgave: Effectum Franchise Consulting 2004

Nesheim, Bjørg og Bakke, Svein.O.: ”Økonomisk analyse og ansettelsevilkår i et franchise foretak”. Kandidatoppgave, Høgskolen i Sogn og Fjordane, 1999

NOU 1996:6: ”Arbeidstakeres stilling i konsernforhold m.v.”

”Rapport fra partsammensatt utvalg etter Hovedavtalen LO-HSH. Tilleggsavtale XIV”. 25/8-2005

Rasmussen, Per Gunnar og Reidarson, Per: ”Handelstrender, kjedeutvikling og service”. Fagbokforlaget 2007

Reidarson, Per: ”Franchising. Drift av franchisekjeder, filialforetak og annen kjedevirksomhet” TANO 1990

Reidarson, Per: ”Franchising og kjededrift – i handels-, service- og industrinæringen” TANO 1998

Rishaug, Bente og Tafjord, Siv Kristin: "Nyskaping og utvikling i franchise-systemer". Prosjektoppgave, Høgskolen i Molde, 2005

Seberg, Reidar: "Lederskap i detaljhandelen". Hegnar Media, 2007.

Sohlberg, Stig: "Franchisejuridik", Nordstedts Juridik, Stockholm 1993

Protokoller og arkivmaterieell fra Narvesen, Reitangruppen og Handel og Kontor

Aviser og nettsider:

Handelsbladet FK

Dagens Næringsliv

Finansavisen

ICA

Reitangruppen

Norgesgruppen

Effectum

Coop

Kort om noen av forfatterne vi har henvist til:

For å beskrive franchise har vi brukt noe av den litteratur som er tilgjengelig om franchise i Norge, bl.a. bøker av Lars G. Norheim, Børge Nilssen, Per Gunnar Rasmussen og Per Reidarson.

Vi tar derfor med hvordan Nilssen, Rasmussen og Reidarson er presentert av Fagbokforlaget på bøkene "Franchise" og "Handelstrender, kjedutvikling og service":

"Børge Nilssen har i tretti år arbeidet med å utvikle franchisesystemer. Han har bred erfaring fra varehandelen gjennom arbeid med å etablere og utvikle butikk- og forhandlernet i Narvesen, Joh.Johansson og Hewlett Packard. Som franchisekonsulent har han arbeidet med de fleste kjedene i Norge, som rådgiver eller prosjektleder. Han er seniorpartner i Effectum-gruppen"

"Per Gunnar Rasmussen er siviløkonom og handelslærer fra NHH. Han har ledet oppbyggingen og gjennomføringen av undervisningen ved Kjøpmannsinstituttet og Varehandelens Høyskole, en virksomhet som i dag er en del av tilbudet ved Handelshøyskolen BI. I dag er Rasmussen spesialrådgiver ved BI Varehandel og forskningsleder ved Institutt for Bransjeanalyser."

”Per Reidarson er siviløkonom fra NHH, statsviter fra USA og advokat MNA. Han har erfaring fra lederstillinger i bedrifter, Norges Grossistforbund og Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon. Reidarson har skrevet flere bøker om handelstrender, kjedeutvikling og franchising samt en rekke utredninger og fagartikler på ulike områder.”

I tillegg tar vi med hvordan Cappelen presenterer Lars G. Norheim:

”Lars G. Norheim (f.1967) er advokat I advokatfirmaet BA-HR (Bugge, Arentz-Hansen & Rasmussen). Boken er forfatterens doktoravhandling og er I det vesentligste skrevet mens han var ansatt ved Institutt for privatrett, Universitetet I Oslo. Norheim har tidligere publisert flere arbeider innen bl.a. kontraktsrett og immaterialrett.”