

# FASHION ACCELERATOR - INTERNATIONALISERINGS SEMINAR

---

5. Maj 2011

# Introduktion "by Al Pacino"

- Vi står overfor en af de største udfordringer....
- Fejlmargen er lille...
  - Kommer man for sent eller for tidligt når man det slet ikke.....
- Enten løfter vi i flok eller også "smuldre" vi....
- Man finder ud af at "livet" er et spørgsmål om "inches"
  - De "inches" vi har brug for er overalt omkring os
- Når man lægger alle "inches" sammen så betyder det forskellen på at

vinde eller tabe

# Agenda

- Markedsmæssige tendenser
  - Distribution og branding
  - Kundes krav
- Hvad er et franchise koncept?
  - Koncept og kædestruktur
  - Forretningsmodeller
  - Kontrakten
  - Ekspansion
- Udvikling, test og implementering af et franchisesystem
- Fordele og ulemper ved franchising
  - Værdier i et franchisesamarbejde
  - Faldgrupper
- Succeskriterier og opsummering

# Markedsmæssige tendenser

- USA - 80% af det totale retail marked er franchise.
  - Pga. krisen har der været tilbagegang i omsætning og i antal enheder.
- Tilsvarende udvikling i Europa
  - Først en stærk stigning indenfor franchise
  - Efterfølgende en markant tilbagegang under finanskrisen
- Færre franchiseenheder - Hvad skyldes tilbagegangen?
  - Omsætningstilbagegang
  - Franchiseenheder bliver overtaget af Franchisegiver
  - Fordelingen af indtjeningen ligger primært hos Franchisegiver
  - Mangel på finansieringsmuligheder
- Dokumenteret og forbedret indtjeningsevne
  - Skyldes overgangen til Franchise

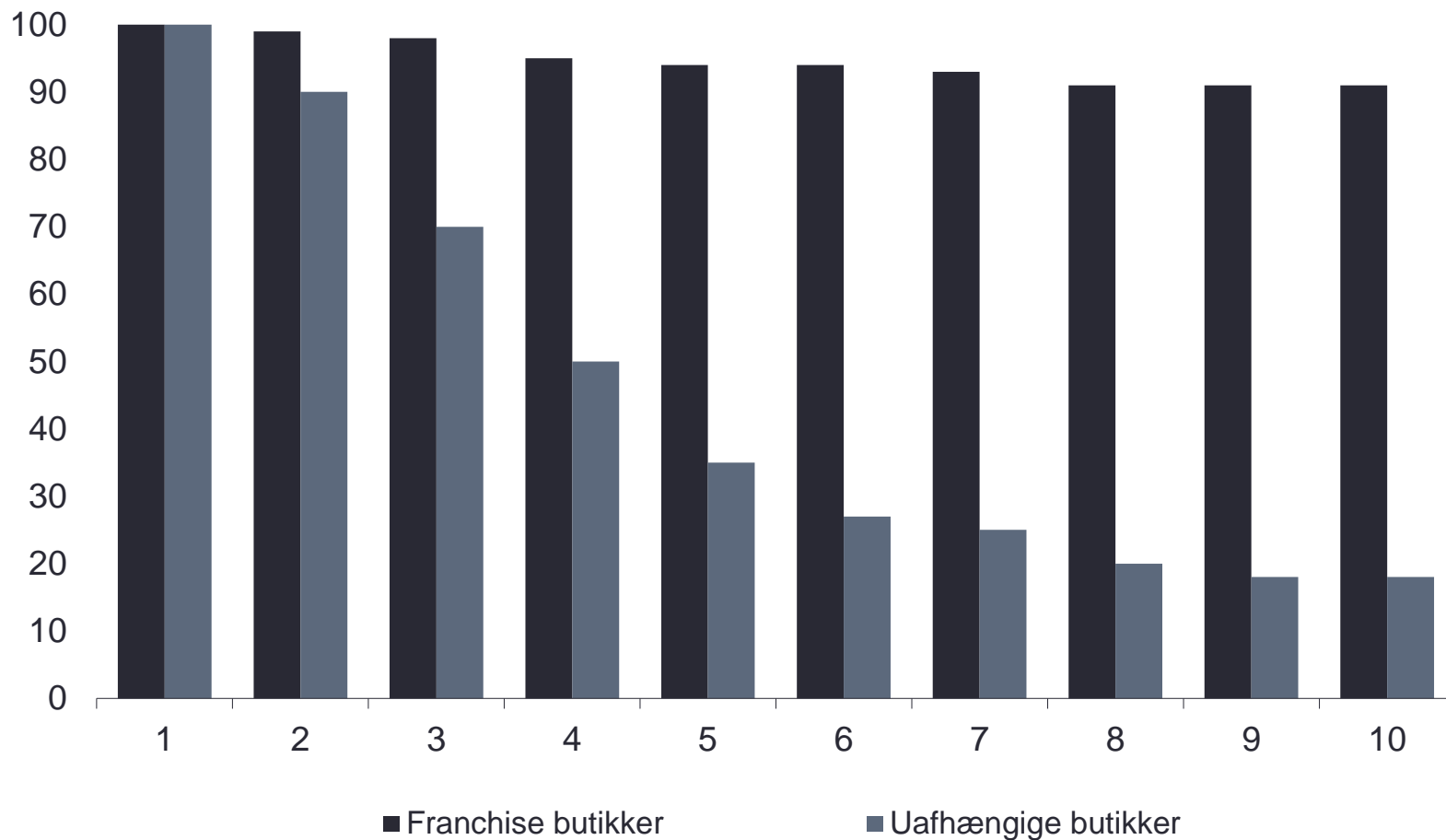
# Markedsmæssige tendenser

- Hvor mange butikker?
  - Ca. 7.400 virksomheder, der sælger tøj til forbrugere
  - Ca. 3.900 "rigtige" tøjbutikker
- Omsætning ca. 45 mia. kr. årligt i detailledet
  - 60 % i specialbutikker - 27 mia. kr.
  - 40 % gennem andre kanaler (supermarkeder, sport, stormagasiner, nethandel, postordre m.m.) – 18 mia. kr.
- 60 / 40 % fordeling stabil over de sidste 10 år, men ...
  - Kædesamarbejder har vundet frem
  - Stilstand hos frivillige kæder
  - Vækst hos selvstændige butikker uden for kædesamarbejder

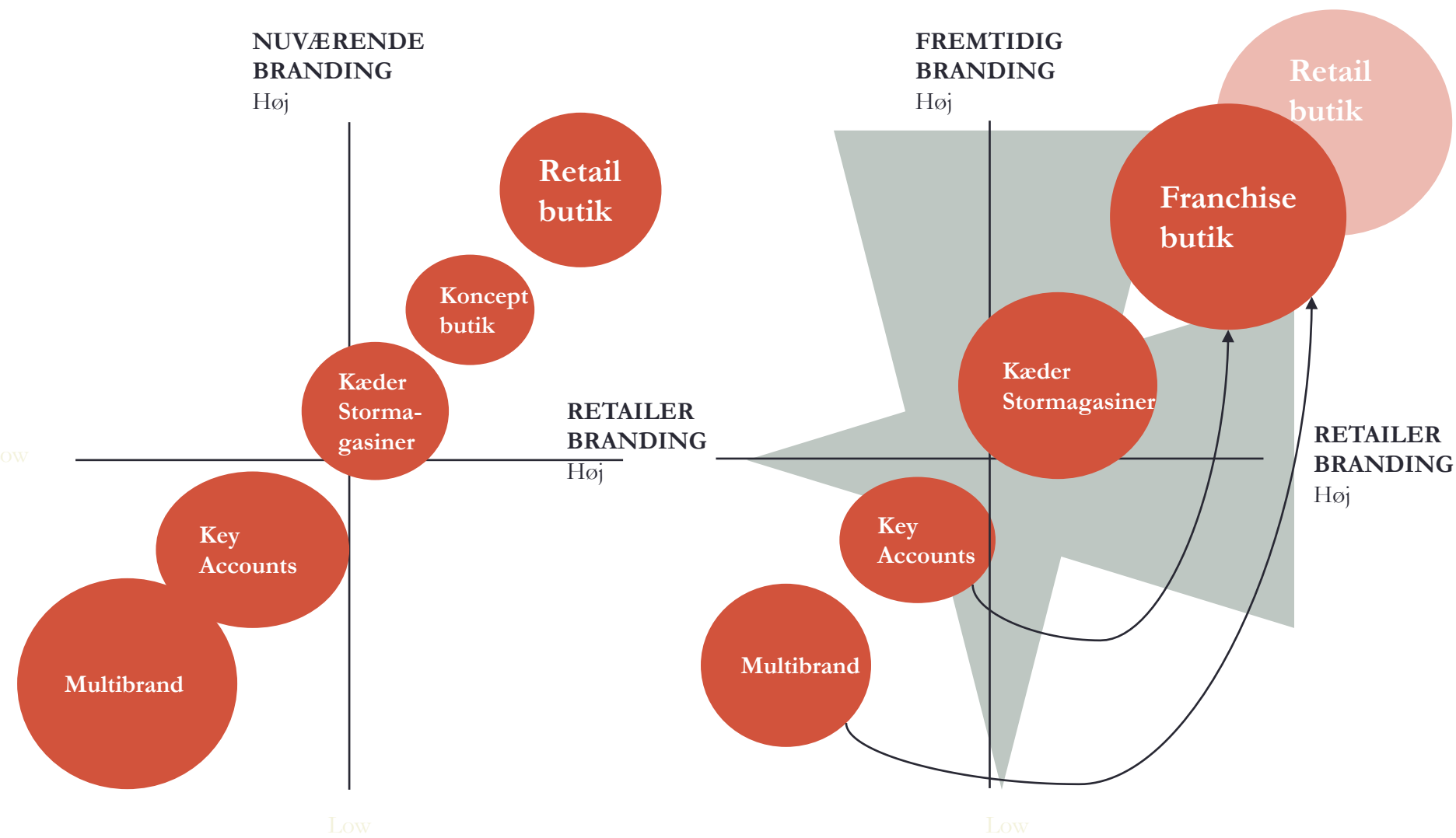
# Markedsmæssige tendenser

- **Kapitalkæder**
  - 67 egentlige kæder
  - Ca. 1.190 butikker – ca. 30%
  - 10 største kapitalkæder dominerer med 52 % af butikkerne og 59 % af omsætningen i forhold til kapitalkæderne
- **Frivillige kæder**
  - 7 frivillige kæder;
  - Ca. 487 butikker – ca. 13%
- **Specialbutikker uden for kæder**
  - Ca. 2.200 butikker – ca. 57%

# Franchise butikker >< Uafhængige butikker

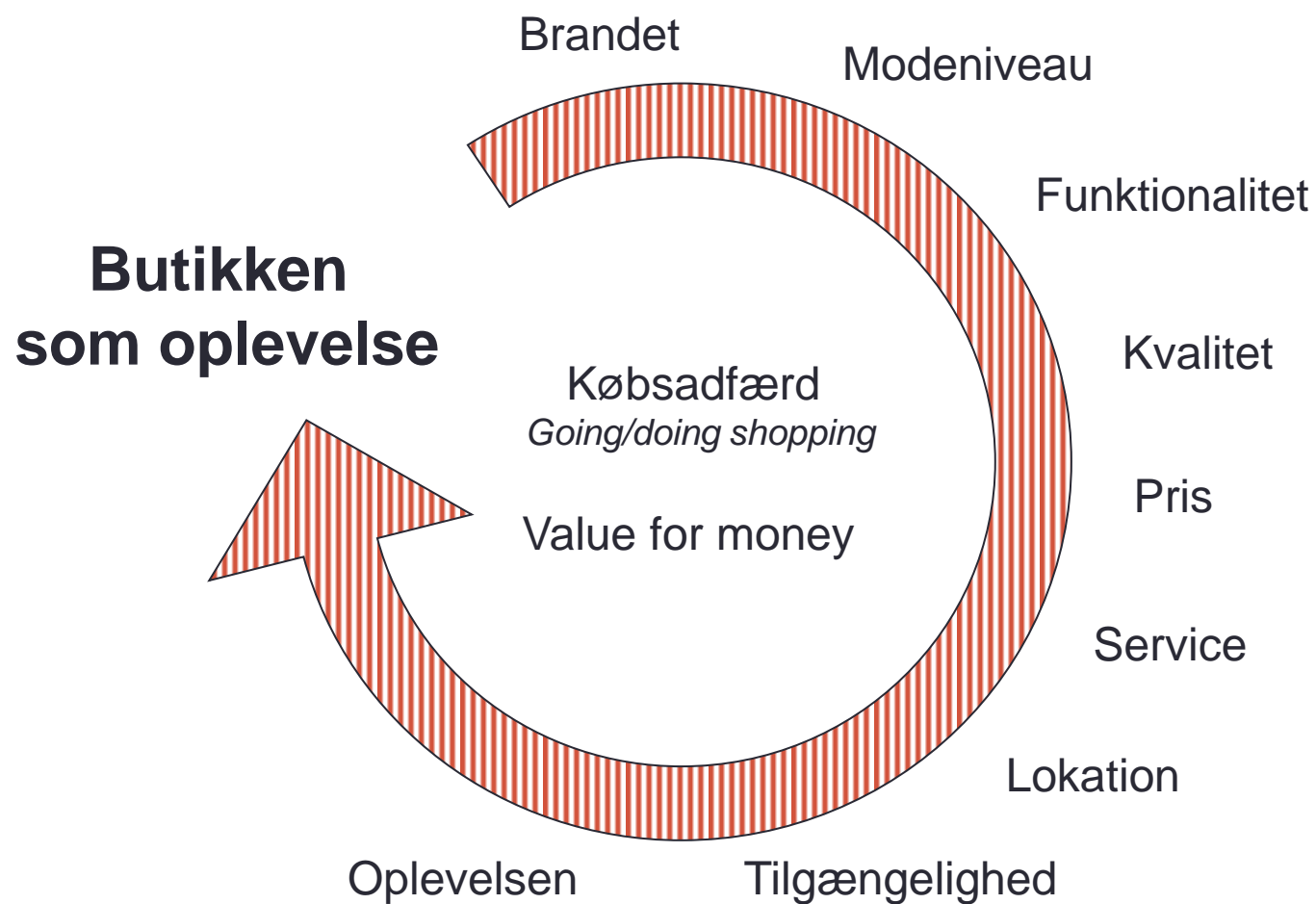


# Distribution og branding





# Kundens krav



# Franchising

Franchising er et system til markedsføring af varer og/eller serviceydelser og/eller teknologi, som er baseret på et tæt og vedvarende samarbejde mellem virksomheder, som er indbyrdes juridisk og økonomisk adskilte og uafhængige.

Franchisegiveren overdrager retten og forpligtigelsen til sine franchisetagere til at drive virksomhed i henhold til franchisegiverens koncept.

# Hvad er et franchise koncept?

Samlet praktisk information eller knowhow om forretningsdrift, der er:

- Hemmelig
- Væsentlig
- Identificeret / dokumenteret; reproducerbart
- Lovlig

OG

PROFITABEL

# Franchise koncept

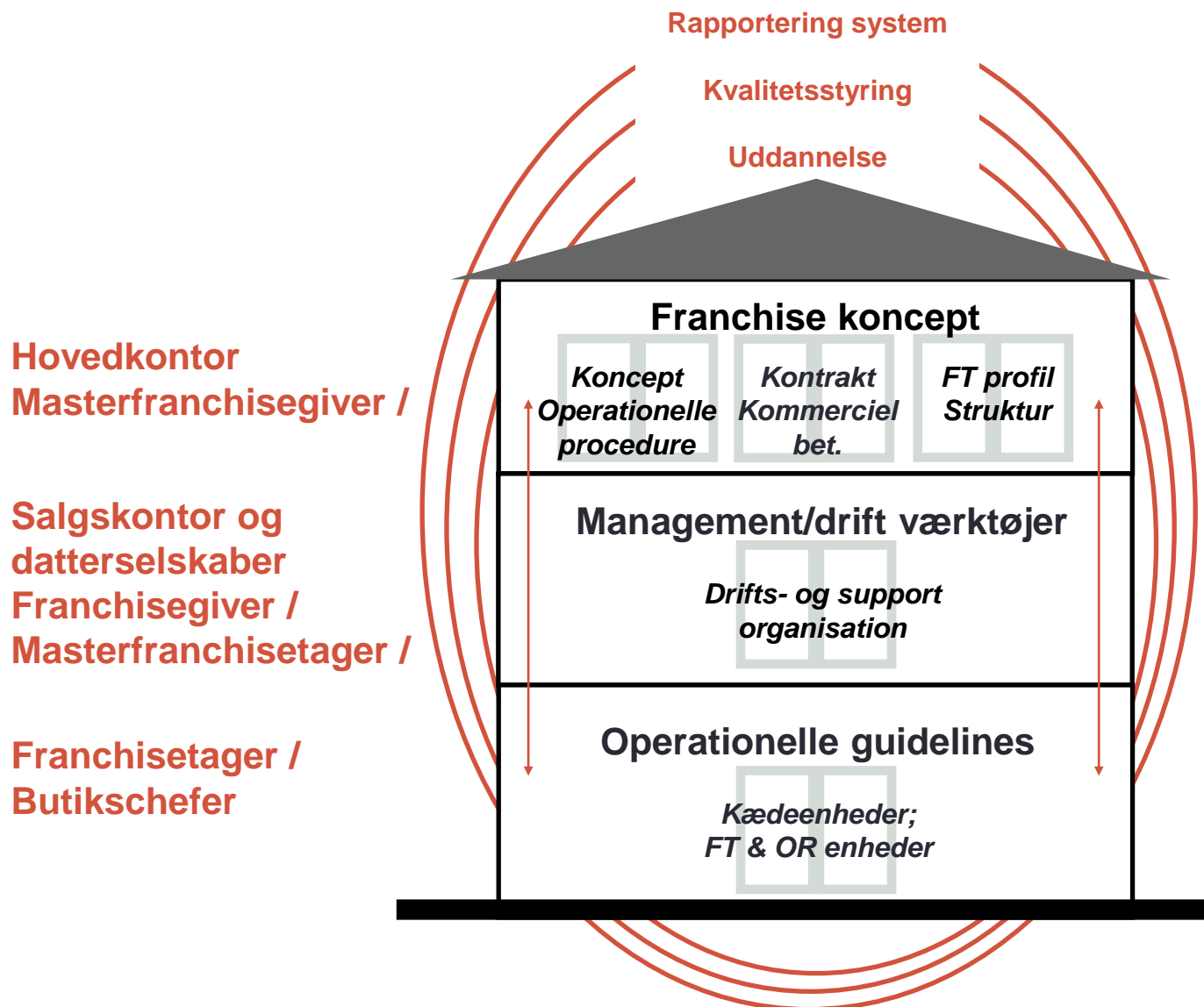
**"Knowhow"** betyder en samlet ikke-patenteret praktisk viden, som stammer fra franchisegiverens erfaringer og afprøvning, og som er hemmelig, væsentlig og identificeret.

**"Hemmelig"** betyder, at den pågældende knowhow som helhed eller i sin nøjagtige form og sammensætning ikke er almindeligt kendt eller let tilgængelig. Begrebet skal dog ikke forstås i snæver betydning på den måde, at hver enkelt bestanddel af den pågældende knowhow skal være fuldstændig ukendt eller utilgængelig uden for franchisegiverens virksomhed.

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

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

# Koncept og kædestruktur



# Ansvarsfordeling

## Franchisegiver

- Udvikle strategi og vækstplatform for brand koncept og opbygge brandet
- Udvikle butikskonceptet, produktet og konceptuelle guidelines
- Udvikle nationale marketing aktiviteter og deko/in store materialer
- Etablering af butikker
- Indkøbsanalyser, produkt evaluering og sortimentssammensætning. Indkøbsforslag og budget.
- Operationel support, træning og coaching evt. suppleret med et mystery shopper program

## Franchisetager

- Opbygge den lokale forretning og give feed back på performance af konceptet
- Udarbejde lokale marketing og “in shop” aktiviteter
- Sikre at konceptet og de visuelle guidelines er implementeret
- Ledelse, træning and motivation af personale
- Deltage I seminarer, evalueringsmøder og andre aktiviteter/events som er arrangeret af Franchisegiver
- Analyse og forberedelse af sortiments sammensætning og indkøbsbudgetter

# Lejemålets magt...

## Franchisegivers lejemål

### Stabil omsætning og indtjening

- Stabilitet i markedet
- Sikre den fremtidige distribution

### Konkurrenterne holdes væk fra de gode placeringer

### Sikre koncepterne og mærkerne

- Sanktionsmuligheder overfor franchisetagere

### FG ejer den opbyggede goodwill

### Risiko

- Byens infrastruktur ændres
- Investeringen smuldre

## Franchisetagers lejemål

### Begrænsede sanktionsmuligheder

- FG afhængig
- Kompromis med koncept og kommercielle betingelser

### Opbygget goodwill tilfalder FT

### Ved franchisekontraktens udløb

- FT kan ændre koncept
- Konkurrenten drager fordel af den opbyggede goodwill på lokationen

# Forretningsmodeller

	<b>LOKATION</b> Ejet af Franchisetager (FT)	<b>LOKATION</b> Ejet af Franchisegiver (FG)
<b>VARELAGER</b> Ejet af Franchisetager (FT)	<b>MODEL 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lav kapitalbinding for FG</li> <li>▪ Høj kapitalbinding for FT</li> <li>▪ Kontrol af koncept</li> <li>▪ Høj/Medium forbruger indkøbsoplevelse; decentralt indkøb</li> </ul>	<b>MODEL 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medium kapitalbinding for FG</li> <li>▪ Medium kapitalbinding for FT</li> <li>▪ Optimal kontrol af koncept</li> <li>▪ Medium forbruger indkøbsoplevelse; decentralt indkøb</li> </ul>
<b>VARELAGER</b> Ejet af Franchisegiver (FG)	<b>MODEL 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medium kapitalbinding for FG</li> <li>▪ Medium kapitalbinding for FT</li> <li>▪ Målstyring via EPOS system</li> <li>▪ Optimal kontrol af koncept</li> <li>▪ Høj forbruger indkøbsoplevelse; centraliseret indkøb</li> </ul>	<b>MODEL 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Høj kapitalbinding for FG</li> <li>▪ Lav kapitalbinding for FT</li> <li>▪ Målstyring via EPOS system</li> <li>▪ Optimal kontrol af koncept</li> <li>▪ Høj forbruger indkøbsoplevelse; centraliseret indkøb</li> </ul>



# Kontrakten

- Aftal i fredstid og afstem forventningerne
- Formålet med kontrakten er:
  - Fælles interesse i at give kunden den samme kvalitet og gode service lige meget hvilken butik de træder ind i..
  - Beskyt brandet og dets image
- Definer både FG og FT rettigheder og forpligtigelser
- Bevar den juridiske og økonomiske uafhængighed af hinanden
- FT's juridiske status >< hvem drifter enheden?

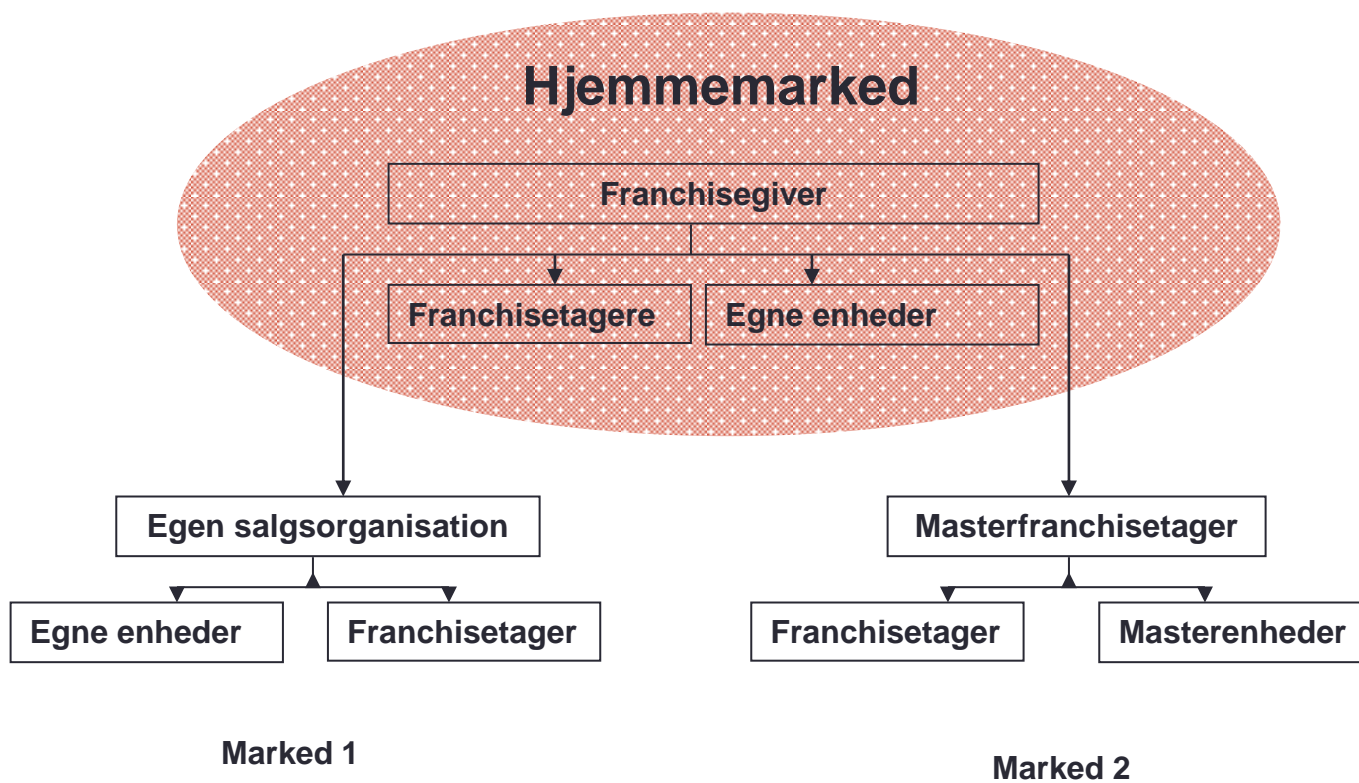
# Kontrakten

- Lokationen; hvilke lokationer er strategiske, hvad må der sælges fra lokationen, ved ophør hvad så?
- Investering; det skal altid koste noget
- FT overdragelse; salg, sygdom, død
- Tvister – voldgift
- Udlandet
  - Sproget; hvis det ender galt?
  - Precontratual disclosure

# Principelt forbudt

- Prisaftaler
- Budgetter; omsætning og indkøb
- Sortimentsbestemmelser

# Ekspansion med franchising



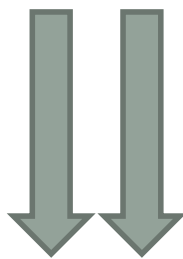
# Operationelle manual

Den operationelle manual koncentrerer sig om den effektive drift af enheden og sikrer brand konceptet samt en konstant udvikling og træning af medarbejderne

- Brand konceptet; historie, vision, mission, koncept, målgruppe
- Introduktionsprogram og samarbejdsstruktur
- Visual Merchandising
- Marketing
- Merchandise planning / indkøb
- Produktinformation - clothing & shoe care guide
- Salgs- & servicestandarder, salgsprocedure, kundeservice
- Personalehåndbog og administration
- Finansielle rapporter

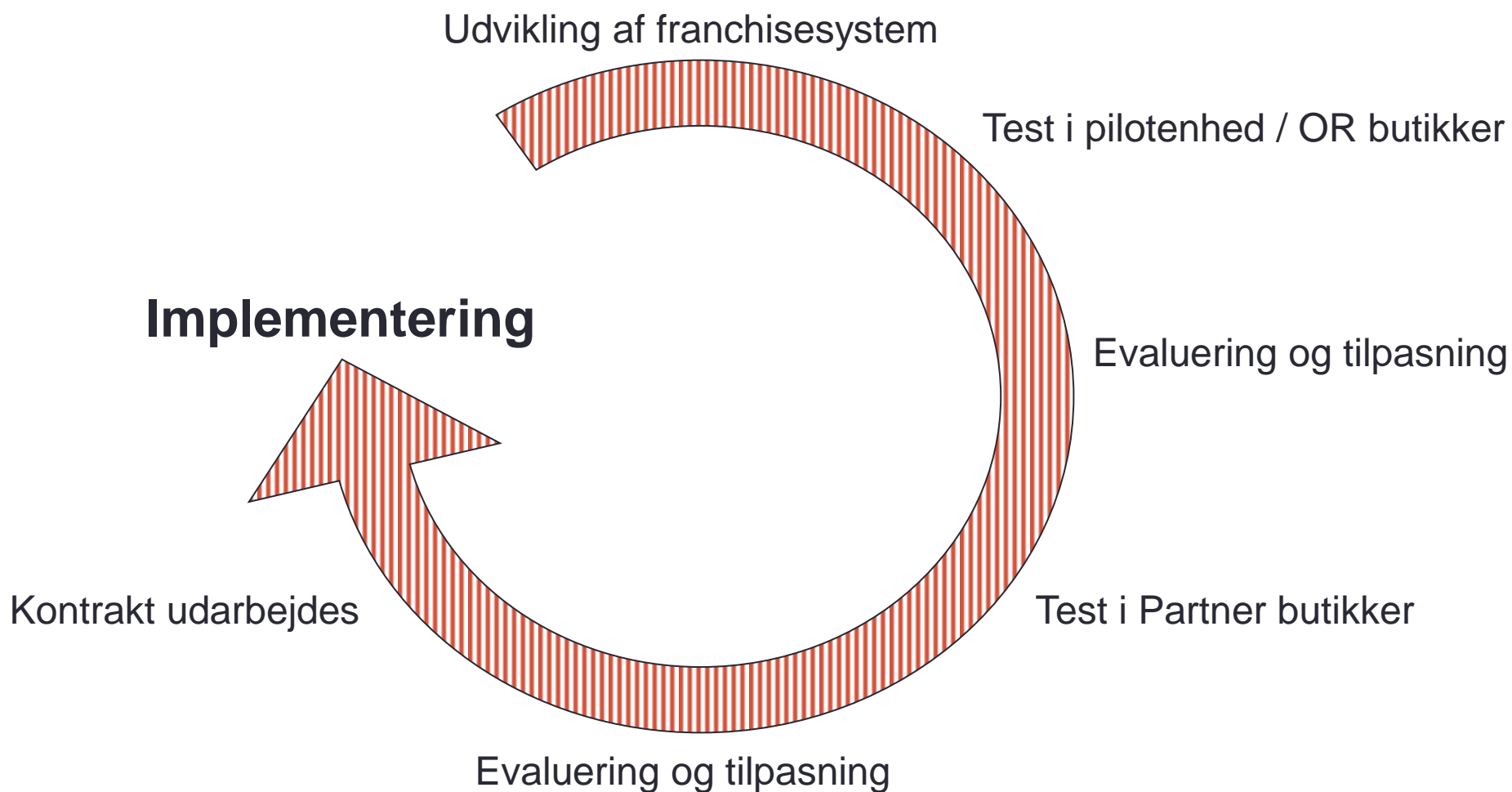
# Driftssupport

- Salgsudvikling
- Operationelle nøgletal
- Merchandise planning / indkøbsplanlægning
- Profit & Loss



Evalueringsmøder og forventningsafstemning

# Udvikling af et franchisesystem

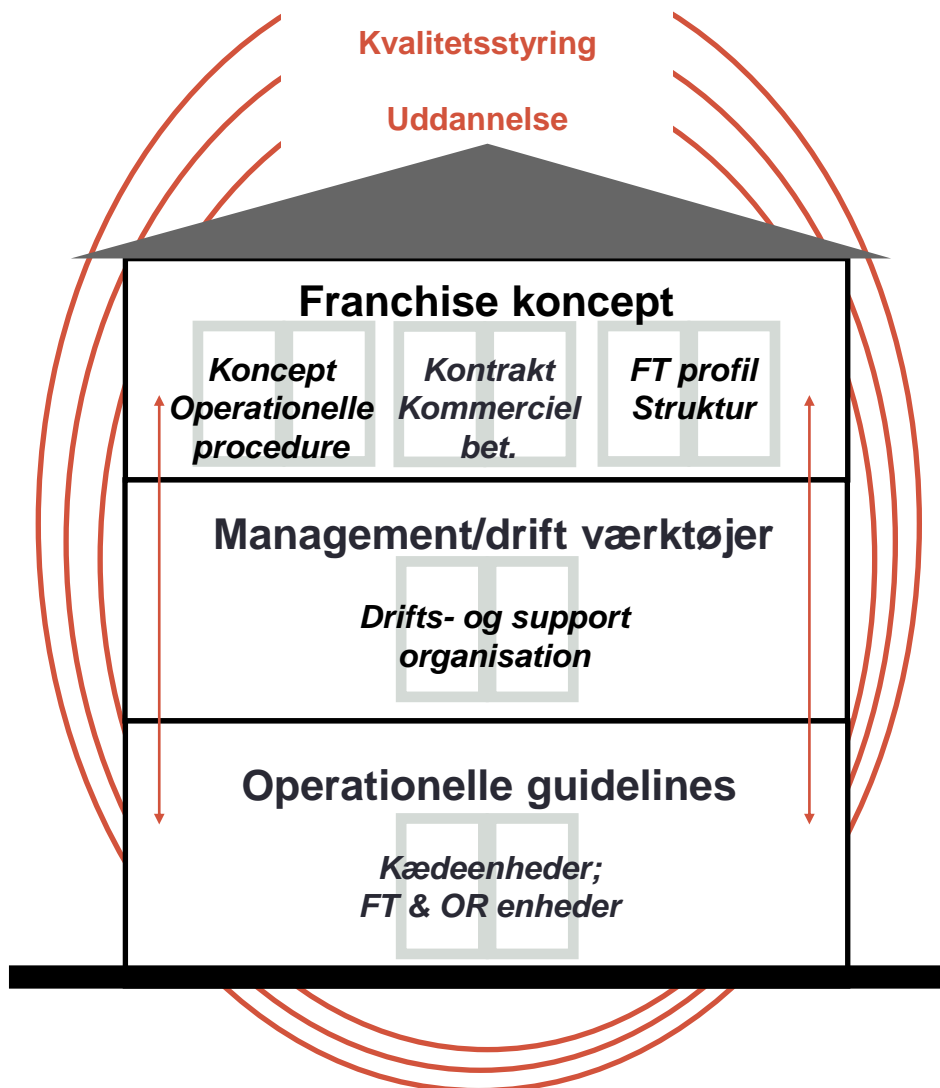


# Udviklingshastighed

Rapportering system

Kvalitetsstyring

Uddannelse



Hvad er vigtigt for at kunne kontrollere konceptet?

*I første omgang*



# Konvertering til Franchise

## Kritiske elementer

- Samarbejdet med franchisetagere
  - Ingen forventningsafstemning
  - Mangel på systemer og struktur for samarbejde
  - Uensartet aftalegrundlag
- Organisatorisk set-up til opfølgning og support af franchisebutikker
- Fokus på "selling in" og **IKKE** på "selling out"
  - Ingen retail fokus
- Forskellige profiler på franchisetagere

# Konvertering til Franchise

## Tiltag

- Etablering af franchiseorganisation
- Evaluering af hver enkel koncept butik
- Målsætning og handlingsplan blev defineret for både FG og FT
- Etablering af ny samarbejdsform
- Identificeret faglig og personlige egenskaber for fremtidige franchisetagere
- Bench-mark af KPI'er i koncept butikker mod egne Retail butikker

# Hvad opnåede vi?

- Et forbedret resultat
- Omgående indtjeningsforbedring
  - Franchisetagers personlige og økonomiske involvering.
  - Mindre risiko og mere stabil indtjening,
  - Investering, drift og ledelse deles med franchisetager
- Effektivisering og rationalisering af retail/franchise administration og operation
  - Ensartet operationelt forretningsssystem, som let tilpasses nye markeder og trends

# Franchisegiver - fordele

- Ejereffekt - stort personligt engagement og bedre indtjening p.g.a franchisetagerens økonomisk involvering
- Mulighed for hurtig ekspansion grundet lavere investeringskrav - Franchisetager deltager økonomisk i enhedens etablering og drift
- Løbende information om markedet og tilbagemelding med nye ideer
- Større lokalt engagement
- Den lokale markedsføring og administration uddellegeres
- Mere stabil indtjening og mindre følsom overfor omsætningsudsving. Tab i den enkelte enhed berører ikke direkte franchisegiver
- Kapital til rådighed for undersøgelse og udvikling
- Mulighed for effektivisering og rationalisering af total organisationen
  - Ensartet operationel styringssystem – hurtig reaktionstid
  - Færre ressourcer bundet i hovedkvarteret og salgs- og driftspersonale. Synergi i operation retail/franchise
  - Let at tilpasse nye markeder og trends

# Franchisegiver – fordele, fortsat

- Forbedring af indtjeningsmuligheden
  - Stor lokal indsigt – tæt på markedet og kunderne
  - Bedre mulighed for at disponere sortimentet grundet det lokale kendskab (lokalt koordineret indkøb)
  - Lettere ved at tiltrække det rette personale, samt interesse i at motivere disse (nærhed)
  - Stor interesse i at styre omkostningerne – egen pengepung
  - Værner om systemets/konceptets goodwill – beskytter såvel egen som Franchisegivers indtjening

# Franchisegiver - ulemper

- Konzeptudvikling; meget omfattende arbejde
- Kontrakten; omkostningstung, tilpasning på de enkelte markeder
- Organisation; opstarten er dyr / investering/retail og franchise
- Pilotenhederne; gennemprøvet og dokumenteret
- Langvarig rekrutteringsproces; rådgivere, bank, øvrige relationer
- Tab af afkast / DB; reduceret indtjening i forhold til OR
- Afgivelse af indflydelse
- Reduceret fleksibilitet; ændring i markedsvilkår
- Relationerne til franchisetagerne; seriøs dialog, kan ikke befale
- Partnerskaber, der varer længe; forkert valg?
- Træning; ressourcekrævende men god investering
- Afgiftsstrukturen; regn rigtig første gang

# Franchisetager - fordele

- Afprøvet system
- Tilgængelig viden om forretningsgange
- Træning i systemet
- Adgang til "bedre" Lokationer
- Mindre kapitalbehov
- Løbende konsulent bistand
- Det kollegiale netværk af øvrige franchisetagere
- Reducerede indkøbspriser
- Marketing assistance
- Etablerings- og åbningsbistand
- Udvikling
- Forhold ved ophør - videresalg

# Franchisetager - ulemper

- Tab af uafhængighed
- Afhængighed
- Restriktioner
- Geografiske begrænsninger
- Begrænsninger i retten til overdragelse
- Løbende vedligeholdelse
- Fortsat indbetaling af royalty



# Værdier i et franchisesamarbejde

*Det personlige initiativ er den stærkeste drivkraft der findes.*

Vejen til en succesfuld samarbejde er baseret på:

- et profitabel og langvarigt forhold hvor begge parter har en fælles interesse i at drive en finansielt sund forretning.
- at dele de samme værdier og målsætninger som altid skal understøtte fundamentet af partnerskabet.

Bevar selvstændigheden og uafhængigheden hos franchisetageren

- Skal investere i konceptet – skal have en binding og noget at tabe
- Skal have et dagligt incitament til at drive forretningen og ”pushe” varerne gennem systemet

Skab synergi i partnerskabet således at begge partner involveret kan fokusere på deres kerneforretninger

Et konkurrencedygtigt Franchisekonceptet

# Opsummering / succeskriterier

*"Når man lægger alle "inches" sammen  
så betyder det forskellen på at vinde eller tabe"*

## Partnerskab

- Kommunikation
- Nærhed
- Involvering
- SUND forretning for begge parter

Vælg den rigtig partner til din franchisebutik – Man bliver aldrig bedre end den partner man har valgt !!!