

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## **Abstract**

The Norwegian sporting goods industry has been through rapid change the last decade. XXL opened its first superstore in 2001 and has since then affected the market with its low prices. In 2010 G-Max opened its first superstore as a response to XXL's increasing market share capturing. The industry has during 2004-2010 experienced an average annual 8,4 % growth in sales. The competitive environment has led to an increase in bankruptcies. Since the beginning of 2012 the industry has experienced at least 18 new bankruptcies. Verket Sport is a small retail dealer located nearby Oslo and is one instance of a market participant which despite of the tough market conditions performs well financially. The store is connected to the sport industry chain "Sport 1" but has no branding effect of the chain's name. Thus, we wanted to investigate whether another chain connection converts more profit for the retailer in this thesis. Based on strategic and financial analyses we wanted to analyse the future market conditions in this industry.

Our research is conducted based on analysing newspaper articles, professional articles from the Norwegian sporting goods industry, financial statements and semi-structured interviews with the general manager of Verket Sport, market manager of Stadion (another chain) and retail market analysts of Hartmark Consulting.

The results from the research conclude that Verket Sport benefits being independent from Sport 1 or joining Stadion. We recommend Verket Sport to join Stadion, due to more risk concerning independency from any chain affiliation. If joining Stadion the retailers get an opportunity to become stakeholders, which we strongly recommend.

Based on our future analysis we conclude following actions will occur: 1) XXL and G-Max will continue their growth and gain market shares, 2) niche and specialist retailers will also dominate the market 3) the chains lacking an evident profile will struggle or worst case scenario go bankrupt 4) local retailers with full assortment will influence suburban areas and 5) the future sales will increase in the industry.

## Sammendrag

Den norske sportsbransjen har vært i stor endring det siste tiåret. XXL åpnet sin første butikk i 2001 og har gjennom sitt varehus-konsept skapt et prispress i det norske markedet. Som svar på dette etablerte Gresvig i 2010 et tilsvarende konsept gjennom G-Max. Bransjen har hatt en årlig omsetningsvekst på 8,4 % i perioden 2004-2010. I 2011 var det en tilbakegang på 0,2 % og hver tredje sportsbutikk gikk med underskudd. De første 3,5 månedene i 2012 har 18 sportsbutikker gått konkurs. Dette kan ses på som en konsekvens av den tilspissede konkurransen i markedet. Det er stort sett mindre butikker som er blitt rammet av konkursene da de må gi tapt mot de store varehusene. Verket Sport skiller seg ut i denne sammenheng ved å være en liten lokal sportsbutikk som har hatt meget gode resultater de siste årene. Verket Sport er tilknyttet Sport 1, men markedsfører seg kun som «Verket Sport». Derfor ønsket vi å undersøke om butikken er tjent med å være en Sport 1-butikk eller om en annen kjedetilknytning vil være mer lønnsom. Dette er basert på strategiske og økonomiske analyser. Vi ønsket også å bruke denne informasjonen til å si noe om bransjen som helhet de neste 5-10 årene.

Vi har benyttet oss av diverse avisartikler, fagartikler, regnskapstall og semistrukturerte intervjuer med daglig leder i Verket Sport, butikk- og markedssjef i Stadion og analytikere i Hartmark Consulting for å besvare problemstillingene.

På bakgrunn av våre analyser har vi funnet ut at Verket Sport kan være tjent med å knytte seg til Stadion eller være uten kjedetilknytning. Å være uten kjedetilknytning medfører imidlertid betydelig større risiko, mens medlemmene av Stadion kan bli medeiere. Basert på analysene og vurderingene vi har gjort anbefaler vi Verket Sport å knytte seg til Stadion som aksjonær.

Basert på våre analyser tror vi følgende vil skje i fremtiden: 1) XXL og G-Max vil fortsette veksten og dominere markedet, 2) nisje- og spesialiseringsbutikkene vil prege markedet, 3) de kjedene som ikke tydeliggjør sin profil vil slite og i verste fall gå konkurs eller bli kjøpt opp, 4) lokale fullsortimentsbutikker vil prege ikke-tettbefolkede områder, 5) den totale omsetningen i sportsbransjen vil fortsette å øke i fremtiden, men i mindre grad enn tidligere og 6) flere konkurser vil forekomme og det vil bli færre aktører som følge av intensiv konkurranse i markedet.

## Forord

Denne utredningen er skrevet som et avsluttende ledd ved siviløkonomistudiet ved Handelshøyskolen ved UMB, Ås. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomistyring, med fokus på handel- og kjedevirksomhet.

Temaet for utredningen er sportsbransjen i Norge. Denne bransjen har vært i stor endring det siste tiåret og veksten og lønnsomheten i bransjen har fått stor medieoppmerksomhet. I Dagens Næringsliv (17.01.2012) stod det en artikkel om at hver tredje sportsbutikk taper penger. At en bransje i så stor vekst er preget av dårlig lønnsomhet vekket vår interesse. I tillegg er vi begge aktive og interesserte i sport.

I starten strevde vi med å finne vinkling på oppgaven, men vi kom etter hvert i kontakt med en lokal sportsbutikk som heter «Verket Sport». Denne butikken har hatt meget gode resultater de siste årene, stikk i strid med artikkelen i Dagens Næringsliv. Vi har gått i dybden og analysert hvilke strategiske og økonomiske forutsetninger de har for å gjøre det bra.

Det er blitt gjort få lignende undersøkelser av sportsbransjen, noe som har gjort det ekstra utfordrende. Informasjon om bransjen og detaljerte regnskapstall har vært utfordrende å finne, fordi mye er konfidensielt. Denne informasjonen har vært nødvendig for å gjennomføre analysene.

Vi vil takke vår veileder, Atle G. Guttormsen, som har kommet med konstruktive innspill underveis. En stor takk rettes også til Tom Ringnes og Verket Sport for godt samarbeid i form av møte og epostkorrespondanse. Vi vil også takke Tore Fevolden, Reidar Mueller og Lars Terje Larsen. Fevolden og Mueller er markedsanalytikere i Hartmark Consulting og har fulgt sportsbransjen i flere år. Larsen er butikk- og markedssjef i Stadion. De har brukt tid og ressurser, som har vært verdifullt i vårt arbeid. Til slutt vil vi takke familie og venner for støtte og gode innspill.

Ås, 15.05.2012

Sindre Hagen og Martin Bjertness

# Innhold

Abstract .....	i
Sammendrag .....	ii
Forord.....	iii
Innhold .....	iv
Figuroversikt .....	viii
Tabelloversikt .....	ix
1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensing .....	3
1.4 Struktur.....	3
2. Sportsbransjen i Norge .....	4
2.1 Kjedene .....	4
2.2 Presentasjon av Verket Sport .....	7
2.3 Omsetning og markedsandeler .....	8
2.3.1 Omsetning i bransjen.....	8
2.3.2 Omsetning per butikk.....	11
2.3.3 Markedsandeler .....	12
2.3.4 Herfindahlindeksen .....	15
2.4 Lønnsomhet i bransjen .....	15
2.4.1 Bruttofortjeneste på sportsutstyr .....	17
2.4.2 Sportsbransjen i lavkonjunktur .....	18
2.5 Trender og påvirkningsfaktorer i sportsbransjen.....	20
2.5.1 Prisfokus .....	20
2.5.2 Større butikker.....	20
2.5.3 Oppkjøp og strukturendringer.....	21
2.5.4 Været.....	21
2.5.5 Utfordringer i Kina .....	22
2.6 Andre bransjer .....	23
2.7 Tolkning av markedet .....	25
3. Makroøkonomiske faktorer .....	26

3.1	Befolkningen - fremtidens kunder og ansatte.....	26
3.2	Levestandard og kjøpekraft.....	27
4.	Varehandel- og markedsteori.....	30
4.1	Markedstyper .....	30
4.1.1	Oligopol .....	30
4.1.2	Monopolistisk konkurranse .....	30
4.1.3	Andre konkurransesituasjoner .....	31
4.2	Kjedeteori .....	31
4.3	Effektiviserings- og satsningsområder i varehandelen.....	33
4.3.1	Lojale kunder .....	33
4.3.2	Profilering og posisjonering.....	34
4.3.3	Nye trender .....	35
4.3.4	Egne merkevarer .....	36
4.3.5	Kvalitetssikring i alle ledd .....	37
4.3.6	Benchmarking.....	38
4.3.7	Bruke underleverandører (outsourcing) .....	38
4.3.8	Nye systemer .....	39
4.3.9	Kompetanse.....	39
4.3.10	Samfunns- og miljøansvar .....	40
4.4	Lokalisering av butikk .....	42
4.5	Merkevareteori.....	44
5.	Metode .....	46
5.1	Forskningsspørsmål og formål.....	46
5.2	Forskningsdesign .....	46
5.3	Kildekritikk, svakheter og begrensninger ved studien .....	50
6.	Strategisk analyse .....	52
6.1	Ekstern analyse - Porters konkurransekrefter.....	53
6.1.1	Trussel fra nye aktører.....	54
6.1.2	Konkurranseintensitet blant eksisterende aktører i bransjen .....	56
6.1.3	Trussel fra substitutter .....	57
6.1.4	Kundenes forhandlingsposisjon .....	57
6.1.5	Leverandørens forhandlingsposisjon .....	58
6.2	Porter-analyse av sportsbransjen.....	59

6.2.1 Trussel fra nye inntrengere .....	59
6.2.2 Trussel fra substitutter .....	60
6.2.3 Leverandørens forhandlingsmakt.....	61
6.2.4 Kundenes/kjøperens forhandlingsmakt .....	62
6.2.5 Konkurransenintensitet .....	63
6.2.6 Oppsummering av Porter .....	64
6.3 Ekstern analyse - PESTEL .....	66
6.3.1 Inndelingen av PESTEL .....	66
6.3.2 PESTEL for Verket Sport.....	67
6.4 Intern analyse - svima.....	68
6.4.1 Monetære ressurser.....	70
6.4.2 Menneskelige ressurser.....	71
6.4.3 Organisasjonsressurser .....	71
6.4.4 Relasjonsressurser .....	71
6.4.5 Fysiske ressurser.....	72
6.4.6 Oppsummering svima.....	72
6.5 SWOT-analyse.....	73
7. Regnskapsanalyse .....	76
7.1 Nøkkeltallsanalyse Verket Sport.....	76
7.1.1 Rentabilitetsanalyser/lønnsomhetsanalyser.....	77
7.1.2 Finansiering og soliditet .....	80
7.1.3 Likviditet .....	81
7.1.4 Kostnad lokaler .....	83
7.1.5 Produktivitetstall kunder og ansatte .....	84
7.1.6 Common size-analyse .....	85
7.2 Nøkkeltallsanalyse Sport 1 .....	85
7.3 Benchmark.....	87
7.3.1 Totalrentabilitet.....	89
7.3.2 Driftsmargin.....	90
7.3.3 Bruttofortjeneste i prosent .....	91
7.3.4 Egenkapitalandel i prosent .....	92
7.3.5 Likviditetsgrad 1 .....	93
7.3.6 Kostnadssammensetning .....	93

7.3.7 Nøkkeltall knyttet omsetning .....	94
7.4 Oppsummering og konklusjon.....	95
8. Analyse av kjedetilknypning .....	97
8.1 Sport 1-medlemskap .....	97
8.2 Bli helt selvstendig – ingen kjedetilknypning .....	99
8.2.1 Økonomiske konsekvenser.....	99
8.2.2 Fastsettelse av økonomiske endringer.....	101
8.2.3 Logistikk og risiko.....	103
8.2.4 Illustrasjon frittstående mot Sport 1 .....	103
8.3 Skifte til en annen kjede .....	105
8.3.1 Presentasjon av Stadion .....	106
8.3.2 Forskjeller mellom Stadion og Sport 1 .....	108
8.3.3 Økonomiske konsekvenser.....	109
8.3.4 Illustrasjon Stadion mot Sport 1 .....	111
8.4 Svakheter og mangler ved analysen.....	113
8.5 Konklusjon og vår anbefaling .....	113
9. Sportsbransjen i fremtiden.....	116
9.1 Drøfting av bransjen .....	116
9.2 Tolkning av bransjen i fremtiden.....	118
10. Konklusjon.....	120
11. Kildeliste .....	122
12. Vedlegg .....	129
Vedlegg 1 Bruttofortjeneste og kostnader for lokaler på kjøpesenter .....	129
Vedlegg 2 Nøkkeltallsanalyse .....	129
Vedlegg 3 Andre nøkkeltall.....	131
Vedlegg 4 Regnskapsrapport 2011 for Verket Sport.....	132
Vedlegg 6 Semi-strukturert intervju med Lars Terje Larsen, Stadion .....	136



## Figuroversikt

Figur 2-1: Omsetning i ulike bransjer .....	9
Figur 2-2: Omsetningsindeks detaljhandel og sportsbransjen .....	9
Figur 2-3: Årlig snittvekst bransjer .....	10
Figur 2-4: Antall kjedebutikker og omsetning per butikk .....	11
Figur 2-5: Utvikling i markedsandeler .....	13
Figur 2-6: Omsetningsvekst kjedene .....	14
Figur 2-7: Markedsandeler sportsbransjen .....	14
Figur 2-8: Omsetning og driftsmarginer .....	16
Figur 2-9: Driftsmargin for bransjer .....	17
Figur 2-10: Bruttofortjeneste etter varegruppe .....	18
Figur 3-1: Fordeling forbruksutgift .....	28
Figur 6-1: Porters konkurransekrefter i sportsbransjen .....	65
Figur 7-1: Rentabiliteter for Verket Sport. ....	78
Figur 7-2: Likviditetsgrader for Verket Sport .....	82
Figur 7-3: Antall kunder og gjennomsnittskjøp per kunde for Verket Sport .....	84
Figur 7-4: Totalrentabilitet for benchmark-utvalget .....	89
Figur 7-5: Driftsmargin for benchmark-utvalget .....	90
Figur 7-6: Bruttofortjeneste for benchmark-utvalget .....	91
Figur 7-7: Egenkapitalandel i prosent for benchmark-utvalget .....	92
Figur 7-8: Likviditetsgrad 1 for benchmark-utvalget .....	93

## **Tabelloversikt**

Tabell 2-1: Herfindahlindeksen for sportsbransjen i Norge .....	15
Tabell 6-1: Analyse av konkurransefortrinn .....	69
Tabell 6-2: SVIMA for Verket Sport.....	73
Tabell 6-3: SWOT-analyse .....	74
Tabell 7-1: Driftsmargin og bruttofortjeneste for Verket Sport.....	79
Tabell 7-2: Dekningsbidrag med tilhørende nøkkeltall .....	80
Tabell 7-3: Finansiering og soliditet for Verket Sport.....	80
Tabell 7-4: Omløpshastighet Verket Sport .....	83
Tabell 7-5: Nøkkeltall kunder og ansatte for Verket Sport.....	84
Tabell 7-6: Common size-analyse 2006-2010 for Verket Sport.....	85
Tabell 7-7: Nøkkeltall Sport 1-Gruppen .....	87
Tabell 7-8: Fordeling av driftskostnader for benchmark-utvalget.....	93
Tabell 7-9: Nøkkeltall omsetning for benchmark-utvalget.....	94
Tabell 8-1: Frittstående mot Sport 1 .....	104
Tabell 8-2: Stadion (ikke-aksjonær) mot Sport 1 .....	111
Tabell 8-3: Stadion (aksjonær) mot Sport 1 .....	112
Tabell 8-4: Konsekvenser ved aksjekjøp Stadion (aksjonær).....	113
Tabell 11-1: Kostnader lokaler i forhold til bruttofortjeneste.....	129

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Sportsbutikkbransjen, som heretter i denne oppgaven blir kalt «sportsbransjen», er en bransje som har hatt en høy omsetningsvekst de siste årene. Veksten i bransjen er i stor grad drevet av at en sporty og sunn livsstil er i vinden som aldri før. Dette kan ses gjennom interessen for idrettsarrangementer slik som Birkebeiner-arrangementene, Grenserittet, Inga-Låmi, Oslo Maraton og andre mosjonistkonkurranser. Vi ser at interessen for sykling, spesielt Tour de France, har økt de seneste årene og mye av grunnen er nok stor suksess blant de norske rytterne, som Thor Hushovd og Edvald Boasson Hagen. Langrenn har også fått mye oppmerksomhet de seneste årene og norsk suksess øker trolig interessen. Petter Northug jr. lager show, mens Marit Bjørgen og Therese Johaug har imponerende resultater.

I denne perioden, hvor populariteten til disse idrettsarrangementene har økt, har dessuten Dagens Næringsliv og Hegnar (Hegnar.no) lansert «DN Aktiv» og «Hegnar Sprek». De fokuserer på trening, som er blitt en trend blant næringslivsfolket. Det er ofte disse som deltar på de tidligere nevnte idrettsarrangementene. I treningsstudiobransjen har det vært endring de siste 15 årene. Kjeder som Sats og Elixia har vokst frem og befinner seg over nesten hele landet. Bedrifter har avtaler med kjedene om at de ansatte skal få rabatter for å trene. Det er blitt «trendy å være sporty» (bransjeoppdatering 2011). Nordmenn bruker over tre ganger så mye penger på sportsutstyr som gjennomsnittet i Europa (ibid).

Sportsbransjen har gjennomgått store endringer på 2000-tallet. Sammenslåinger av kjeder og oppkjøp har funnet sted, nye aktører og butikkonsepter har kommet inn på markedet og nye behov hos forbrukerne har vokst frem. Konkurransesituasjonen har endret seg og kjedene har fått en tydeligere profil enn tidligere. Da XXL kom i 2001 endret markedet seg betydelig og en tydelig kostnadsleder var kommet for å bli. Dette førte til prispress hos de andre aktørene. Gresvig-konsernet lanserte G-Max som et motsvar til XXL i 2010 etter at de hadde stjålet markedsandeler hvert år. Folk har tatt godt i mot de nye varehusene, som gjør at mindre butikker sliter. Store aktører holder prisene lave ved høy grad av effektivitet og stordriftsfordeler. Små aktører blir dermed nødt til å kutte prisene for å være konkurransedyktig. I Dagens Næringsliv

(17.01.2012) kom det frem at hver tredje sportsbutikk taper penger og nyere tall viser at hele 18 sportsbutikker har gått konkurs etter 3,5 måneder i 2012. Dette tyder på enorme utfordringer for mange aktører. Små aktører går konkurs, mens store varehus vokser frem.

I denne oppgaven har vi hatt et samarbeid med «Verket Sport» (også kalt «Verket» i denne oppgaven). Det er en medium stor butikk lokalisert i Bærum. Butikken er medlem av Sport 1, men kalles «Verket Sport» på folkemunne. Butikken drives av de to eierne Tom Ringnes og Svein Sandbæk. Årlig omsetter butikken for 15-18 millioner kroner og har hatt stabilt gode resultater. Dette er i mot trenden hvor butikker på denne størrelsen sliter økonomisk. Det er stor konkurranse i området, blant annet ligger XXL 10-15 minutters kjøretur unna. Vi vil i denne oppgaven gå nærmere inn på Verkets strategiske og økonomiske forutsetninger. Verket Sport drar ingen nytte av merkenavnet «Sport 1», noe som gjør at andre alternativer med hensyn til kjedetilknytning kan være en bedre løsning. Det er tre muligheter; forbli Sport 1, bli frittstående eller slutte seg til en annen kjede.

## **1.2 Problemstilling**

I en bransje der mange aktører sliter kan det være nyttig å se hva de beste gjør og finne forbedringspotensiale hos de som gjør det dårlig. Det er fristende å tenke at man ikke skal endre noe hos de gode aktørene. Ettersom bransjen er i stor endring med stadig tøffere konkurranse, er det imidlertid viktig at også de beste kontinuerlig jobber med å forbedre seg, slik at man ikke mister konkurransefortrinnet. Det er dessuten alltid noe som kan gjøres bedre hos hver og en bedrift. Størrelse på kundegrunnlag og kundenes behov har ofte stor betydning for sortiment og sørvisgrad i butikker. Siden kjedene har forskjellige profiler, bør den enkelte butikk velge den tilknytningen som er mest forenlig med profil og sortiment. Kjedene har forskjellig betingelser og krav, så de økonomiske konsekvensene kan være betydelige. Problemstilling 1 blir dermed følgende:

*Hvilken kjedetilknytning er mest lønnsom for «Verket Sport»?*

Som tidligere nevnt, har det vært store endringer i bransjen de siste årene. Vi mener den fortsatt er i endring og problemstilling 2 blir følgende:

*Hvordan ser sportsbransjen ut i Norge om 5-10 år?*

### **1.3 Avgrensing**

En butikk kan ha over 100 forskjellige leverandører. Noen av disse er sterke merkevarer, andre er tilnærmet ubetydelige. I denne oppgaven er fokuset på disse leverandørene begrenset. Vi har valgt å fokusere på detaljist- og grossistledet i bransjen, med Verket Sport som case. Det nevnes ofte at været er av stor betydning for omsetningen i sportsbransjen. Dette har ikke vi fokusert i nevneverdig grad på. Det finnes mye detaljert informasjon i bedrifters regnskap. Offentlige regnskap er derimot begrenset av slik informasjon, noe som gjør at det ikke er tilgjengelig for oss.

### **1.4 Struktur**

Kapittel 2 presenterer den norske sportsbransjen og gir grunnlag for videre lesning. Her blir også Verket Sport presentert. Kapittel 3 tar for seg makroøkonomiske faktorer, som er av betydning for sportsbransjen. Kapittel 4 omhandler teori om varehandel og marked. Kapittel 5 beskriver hvilke metoder vi har benyttet i våre undersøkelser. Kapittel 6 er en ekstern og intern strategisk analyse for Verket Sport. Videre tar kapittel 7 for seg regnskapsanalyse for Verket Sport, Sport 1-Gruppen og et benchmark-utvalg. Kapittel 8 presenterer og analyserer mulige kjedetilknøyninger for Verket Sport. Kapittel 9 inneholder drøftning og vår tolkning av bransjen de kommende årene. Konklusjonen i kapittel 10 presenterer funnene i oppgaven og kommer med forslag til videre forskning.

## **2. Sportsbransjen i Norge**

I dette kapittelet vil vi først presentere kjedene i bransjen, før nærmere presentasjon av Verket Sport. Videre fokuserer vi på omsetning og markedsandeler i sportsbransjen og på tvers av bransjer. Dette følges opp med lønnsomhetsvurdering av bransjen og andre faktorer og trender. Til slutt ser vi på andre bransjer.

Delkapittel 2.3 og 2.4 opererer med to typer tall som ikke må blandes. Tallene som sammenligner bransjer kommer fra Hartmark Consulting. Dette er tall som bare går frem til 2010 og inkluderer bare kjedebutikker. Tallene som bare fokuserer på sportsbransjen, er hentet fra Sportsbransjen.no og deres bransjeoppdatering for 2011. Alle tallene fra bransjeoppdateringen er 2011-tall og inkluderer også sportsutstyr solgt utenom kjedene.

### **2.1 Kjedene**

Først vil vi komme med en liten beskrivelse av de forskjellige aktørene i dagens marked. Vi velger å presentere Anton Sport (medlem av Sport 1) og G-Max (billigkjeden til G-Sport) som egne kjeder.

#### **Sport 1**

Siden etableringen på begynnelsen av 1900-tallet har Sport 1 tilegnet seg en sterk posisjon i den norske sportsbransjen. Sport 1 var i 2011 Norges tredje største sportskjede, med en omsetning på 1,85 milliarder kroner og 195 butikker (bransjeoppdatering 2011). I 2011 gikk de fra å være den nest største til å bli den tredje største kjeden. Sport 1 satser på fire hovedområder – løp, sykkel, friluft og ski (Sport1.no). Disse områdene underbygger sport 1s slagord - «Sport 1 - ekte sport». Det er innenfor disse områdene sport 1 innehar sin kompetanse og de synliggjør dette blant annet ved å sponse arrangementer som «71 Grader Nord», «Birkebeinerarrangementene», «Grenserittet» og «Inga-Låmi». Fokuset ligger på å ha høy faglig kompetanse, sterke merkevarer fra de beste leverandørene, et bredt utvalg og tilpasse butikkene etter lokale forhold. Fra 1. januar 2009 ble Anton Sport en del av Sport 1-kjeden (bransjeoppdatering 2011). I tillegg eier de nisjebutikker som Milsluker'n, Bjørn Myhre Sport og Skandinavisk Høyfjellsutstyr. På eiersiden er Bjørn Rune Gjelsten hovedaksjonær med 85,2 % av aksjene gjennom Gjelsten Holding AS (Proff.no). De fleste butikkene eies ikke av kjeden, men er egneide.

## **XXL - Sport og villmark**

XXL ble startet av brødrene Tore og Øivind Tidemandsen i 2001, og har siden da hatt en rivende utvikling (E24.no, 02.06.2010). I 2011 var XXL Norges nest største sportsskjede med en omsetning på 2,04 milliarder kroner i 16 butikker (Bransjeoppdatering 2011). Kjeden har også fem butikker i Sverige (Xxl.se). XXL satser tydelig på å ha store varehus med stort utvalg, kjente merkevarer og lave priser. Visjonen fra 2001 er den samme i dag som den gang, «XXL skal være et eldorado for sport- og villmarksinteresserte» (Xxl.no). Viktigheten av å være best på pris vises ved deres prisgaranti som går ut på at kunden får utbetalt differansen om en vare kjøpt på XXL selges billigere et annet sted. XXL fokuserer derimot ikke kun på lave priser og stort utvalg. Deres garantier «100 % fornøyd» og 100 dagers åpent kjøp viser tydelig at de også fokuserer på fornøyd kunder. Selv om XXL har ekspandert i rekordfart de siste årene har de ingen planer om å senke farten. I 2009 ble det utredet en syvårsplan som sa at XXL skulle åpne 50 nye butikker i Norge, Sverige og Finland. I dag er de største eierne i XXL det svenske investeringsselskapet EQT. EQT har 65 % eierandel (Eqt.se). Tidemandsen-brødrene er fortsatt representert i selskapet med eierandel på 30 % i tillegg til at Øivind Tidemandsen er styreleder i selskapet.

## **G – Sport**

G- Sport er en del av Gresvig-konsernet og er i dag Norges største sportsskjede. Selv om det hele startet da Aksel Gresvig inntok sportsbransjen i 1901, ble ikke G- Sport-kjeden etablert før i 1969 (Gresvig.no). G- Sport hadde i 2011 en omsetning på 2,82 milliarder kroner i 181 butikker, en markedsandel på 25 % (G-Max inkludert) (bransjeoppdatering 2011). Hovedfokuset til G- Sport er å hjelpe hele familien med å velge riktig utstyr til sport og fritid (Gsport.no). G- Sport underbygger viktigheten av at kunden skal selges rett utstyr og være tilfredsstilt ved deres 30 dagers returrett på ubenyttede varer og deres «100 % fornøyd»-garanti. I 2010 ble noen av Sportshusets butikker gjort om til G-Sport-butikker, mens resten ble gjort om til Intersport-butikker (bransjeoppdatering 2010).

## **G-Max**

G-Max ble opprettet av Gresvig-konsernet i 2010 og skal ta opp kampen mot XXL og vinne tilbake markedsandeler (E24.no, 15.05.2010). Dette innebærer store varehus med stort utvalg kjente merkevarer til lave priser. Gresvig-konsernet ønsker også å kombinere disse lave prisene med den kompetansen de er kjent for. På deres nettside skrives det: «Stormarkedenes vareutvalg med lave priser, og faghandelens kompetanse». G-Max-butikkene har i første omgang blitt plassert i de store byene i Norge og gjerne i nærheten av en eksisterende XXL-butikk. Dette illustrerer at Gresvig-konsernet er opptatt av å ta opp kampen med XXL. I mai 2012 er det syv G-Max-butikker og det forventes 20-25 nye butikker i løpet av de nærmeste årene.

## **MX-Sport**

MX-Sport hadde i 2011 en omsetning på 932 millioner kroner, hvilket gjør dem til den femte største kjeden i Norge. Kjeden består av 127 butikker på landsbasis. Mange av butikkene er i utkantstrøk, spesielt på Vestlandet. MX-Sport er opptatt av at butikkene skal ha lokal tilhørighet, særpreg og individualitet (Mx-sport.no). MX-Sport mener at hver landsdel har sitt særpreg og ulike behov. De fleste butikkene i kjeden er selvstendig eid, noe som gir eierne frihet til å tilpasse butikken til lokale forhold, som MX-Sport sier selv: «MX-Sport – Litt mer personlig». I tillegg til lokal tilhørighet, særpreg og identitet, har også MX-Sport stordriftsfordeler som skal gi kundene lave priser. Butikkene i kjeden får selv velge hvilke produkter de vil tilby i sin butikk og kan velge i et bredt og variert utvalg. MX-Sport har sentrallager og hovedkontor i Stavanger og en logistikkenhet i Trondheim. MX-Sport har ingen offisiell nettbutikk, men to enkeltmedlemmer i kjeden driver hver sin egen nettbutikk.

## **Intersport**

Intersport er en internasjonal kjede og finnes i 32 land. Dette gjør dem til verdens største sportskjede. I Norge drives Intersport av Gresvig-konsernet. Med en omsetning på 1,51 milliarder kroner i 2011, var Intersport den fjerde største sportskjeden i Norge med en markedsandel på 13 %. Intersport åpnet nettbutikk i 2008 (Intersport.no). Intersport skilter med en «alltid fornøyd-garanti». Denne innebærer en internasjonal garanti som sier at man skal få hjelp med et produkt uansett hvilket land man befinner seg i (som har Intersport-butikker), rett til å bytte



varer man ikke er fornøyd med innen 14 dager, personlig veiledning og «verdens beste utvalg». Intersport legger altså vekt på å oppfylle kundens behov på best mulig måte gjennom å ha et bredt vareutvalg kombinert med høy faglig kompetanse.

### **Anton Sport**

Anton Sport har i dag 17 butikker, som ligger i Akershus, Oslo og Østfold. Kjeden ble i 2008 en del av Sport 1-Gruppen. Kjeden har størst fokus på ski (langrenn og alpint) og sykkel, men har også utstyr til mye annen sport. Kjeden har egen sykkelbutikk i Bogstadveien i Oslo og MegaStore i Sandvika. Anton-kjeden eies av Mobo Sportsholding AS. Slogordet til kjeden er ”Nok snakk”.

### **Stadion**

Stadions målsetning er å være best «lokalt». I dette ligger det at hver butikk kan spesialisere seg innenfor deres lokale forhold. Butikkene har heller ingen krav til interiør, felles markedsføring eller samme vareutvalg. Ettersom butikkene står fritt til å spesialisere seg innenfor det de ønsker, legges det til rette for at kompetansen skal være god. Stadion har «butikken som merkevare», det vil si at de fokuserer på at butikken er godt kjent i nærområdet, ikke at Stadion har et godt rykte. Stadion er heller ikke opptatt av priskrigen de opplever i dagens marked og sier selv at «Skulle vi prøvd å henge med på prisjaget, hadde vi falt av». Torshov Sport er flere kjente butikker som er medlem av Stadion-kjeden.

## **2.2 Presentasjon av Verket Sport**

Verket Sport er en frittstående butikk i Sport 1-kjeden som ligger på Bærums Verk, Bærum. Butikken ligger på kjøpesenteret ”Handelsstedet Bærums Verk” og ble startet i senterets oppstart høsten 1997 av Tom Ringnes og Svein Sandbæk, som eier og driver butikken i dag. Leieavtalen med kjøpesenteret løper til 2017. Ringnes (daglig leder) og Sandbæk (styreleder) eier 50 prosent av butikken hver i tillegg til at de jobber fulltid i butikken. I tillegg har de to andre fulltidsansatte og to deltidsansatte (Ringnes 2012). I 2011 hadde bedriften omsetning på 15.695.000 og et resultat på 2.971.000 før skatt (regnskapsrapport 2011).

Området som omkranser Verket Sport er Gullhaug, Sleiverud, Toppenhaug, Helset og Lommedalen. Dette området utgjør cirka 11.500 innbyggere og sogner til tre

idrettslag, Helset IF, Lommedalens IL og Bærums Verk IF. I tillegg til Hauger Fotballklubb, som ikke like naturlig har Verket Sport som sin lokale butikk, har disse klubbene spesialavtaler med Adidas gjennom sportsbutikken. Her forplikter klubbene å kjøpe et visst antall kolleksjoner, som de får til rabatterte priser hos Verket Sport. Ved å kjøpe avtalt kvantum får klubbene en bonus fra Adidas, men Verket Sport har ikke noe med dette å gjøre, de selger kun kolleksjonene til hver klubb. Verket Sport har mulighet til å ha en annonse i ”klubbavisene” til hver av klubbene.

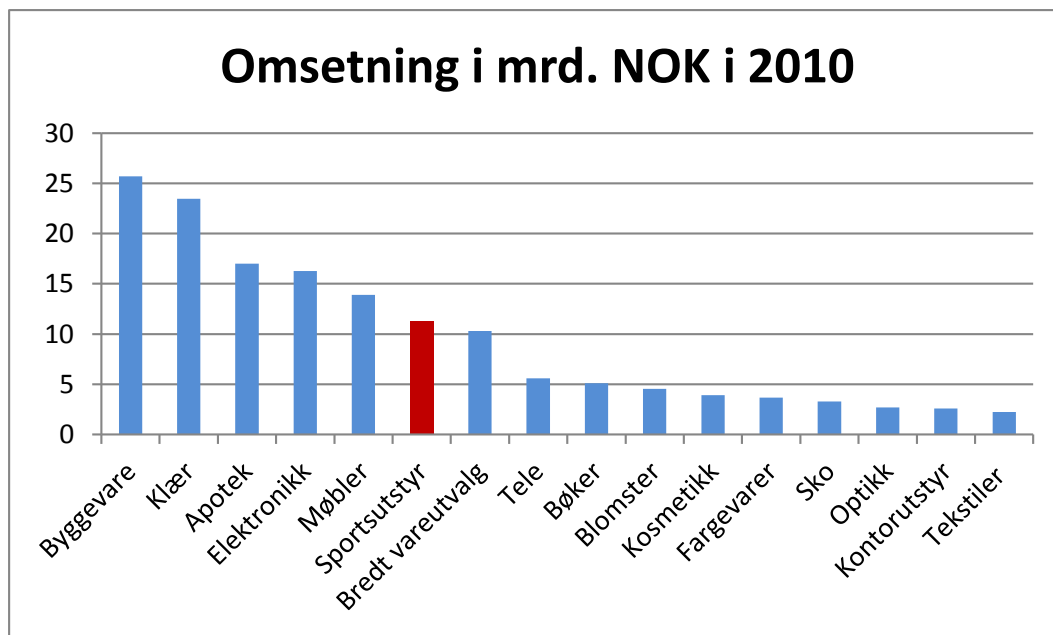
Bærums Verk ligger ved ”foten” av Krokskogen. Flere steder i Lommedalen er det parkeringsplasser og langrennsløyper, noe som gjør Verket Sport til siste sportsbutikk før ”marka”. Ifølge Ringnes er det mange som ”stikker innom” og kjøper smøring, staver, hansker, hjelmer, solbriller eller annet utstyr før de skal gå langrenn eller sykle innerst i Lommedalen.

Bærum kommune har cirka 116.000 innbyggere og hver femte skatteyter var millionær i 2010 (Dagbladet.no, 21.10.2011). I kommunen finnes det et titalls andre sportsbutikker, blant annet XXL i Sandvika. Dette betyr knallhard konkurranse i et marked med få lojale kunder. Sandvika er cirka 15 minutters kjøring fra Bærums Verk og er en by med mange butikker og Skandinavias største kjøpesenter. Nevnte XXL og to andre sportsbutikker finnes på kjøpesenteret sammen med 186 andre butikker og spisesteder. I tillegg er det kort vei til Asker og Oslo for Bærums befolkning. Det er med andre ord mange alternativer for sportskunder i Bærum.

## **2.3 Omsetning og markedsandeler**

### **2.3.1 Omsetning i bransjen**

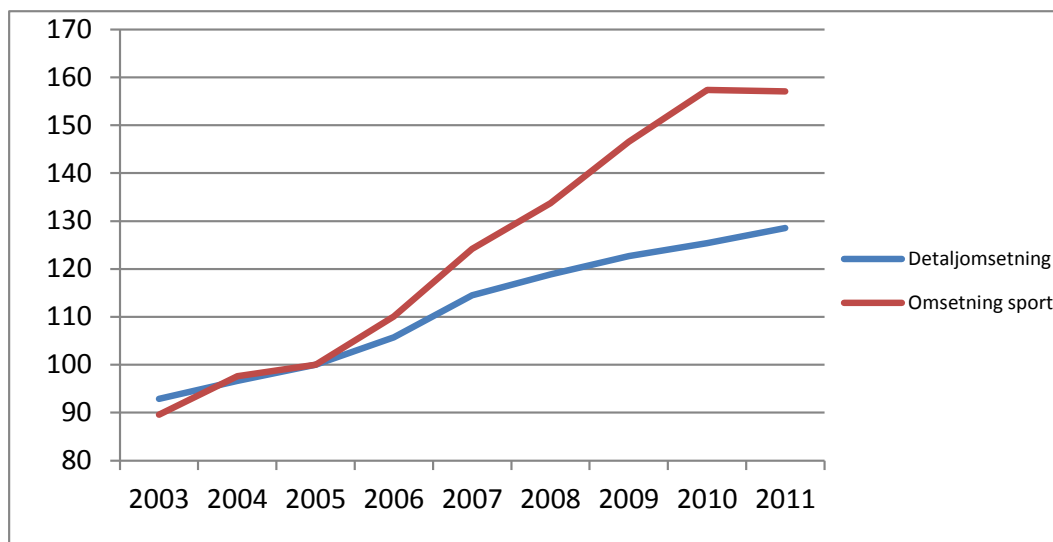
Sportsbransjen har hatt en god utvikling de siste årene, hva gjelder omsetning. Fra 2006 til 2010 var det ingen bransjer innen detaljhandel som vokste like mye som sportsbransjen (bransjeoppdatering 2010). I 2010 var vi det landet i verden som solgte mest sportsutstyr per innbygger, dette var over tre ganger så mye som snittet i Europa for øvrig. Vi ser i figur 2.1 at med en omsetning på 11,3 milliarder kroner var sportsbransjen en av de største bransjene innen faghandel. Figur 2-1 viser bransjer innen faghandelen med en omsetning over 2 milliarder kroner, og det inkluderes bare kjedebutikker.



**Figur 2-1: Omsetning i ulike bransjer**

Gjelder for 2010. Kilde: Hartmark Consulting, 2011

Omsetningen i sportsbransjen har økt betraktelig mer enn omsetningen i all detaljhandel sett under ett (ekskludert salg av motorvogner og salg på bensinstasjoner). Figur 2-2 viser utvikling i omsetning i sportsbransjen og detaljomsetningen som en indeks der 2005-verdien er lik 100.

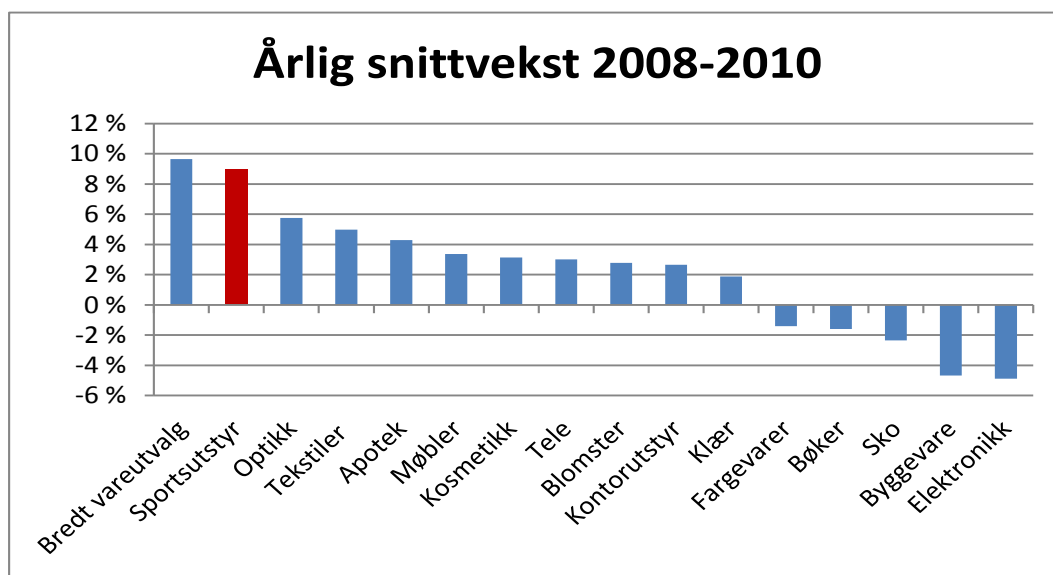


**Figur 2-2: Omsetningsindeks detaljhandel og sportsbransjen**

Gjelder for perioden 2003-2011. 2005 = 100. Kilde: SSB og bransjeoppdatering 2011

Både detaljhandelen generelt og omsetningen i sportsbransjen har økt hvert år siden 2003, med unntak av sportsbransjen, som hadde en liten nedgang i 2011. Dette var første gang på åtte år at omsetningen gikk ned i forhold til året før og veksten fra 2003 er likevel på over 75 %. I årene 2006, 2007 og 2009 hadde man en spesiell sterk omsetningsvekst med prosentvise endringer på henholdsvis 10 %, 13 % og 10 %. 2008 og 2010 var, tross noe lavere vekst, også gode år med henholdsvis 8 % og 7 % vekst i omsetningen. Dette gjør at den årlige gjennomsnittsveksten fra 2006 – 2010 var på 9,5 %. I 2011 sank omsetningen med 0,2 % sammenlignet med året før. Nedgangen i omsetning begrunnes med en dårlig slutt på vinteren i fjor og en treg start på vinteren 2011/2012 (Finansavisen, 21.02.2012). Detaljomsetningen har hatt en mer jevn vekst de siste årene og hadde kun høyere vekst enn sportsbransjen i 2005 og 2011.

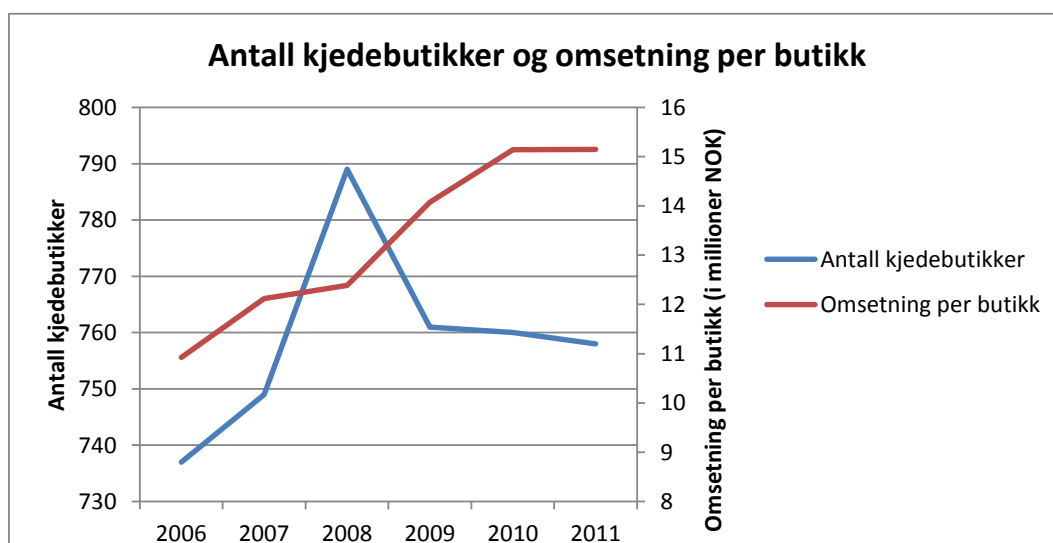
I perioden 2008-2010 var det kun «bredt vareutvalg» som hadde høyere årlig snittvekst enn sportsbransjen. I figur 2-3 finner man årlig snittvekst for bransjer innen faghandelen med omsetning over 2 milliarder kroner. Dette gjelder kun kjedebutikker. Noen bransjer har økt omsetning, mens andre bransjer har negativ vekst.



Figur 2-3: Årlig snittvekst bransjer

Kilde: Hartmark Consulting

### 2.3.2 Omsetning per butikk



Figur 2-4: Antall kjedebutikker og omsetning per butikk

Tallene gjelder for sportsbransjen i perioden 2006-2010. Kilde: bransjeoppdatering 2011

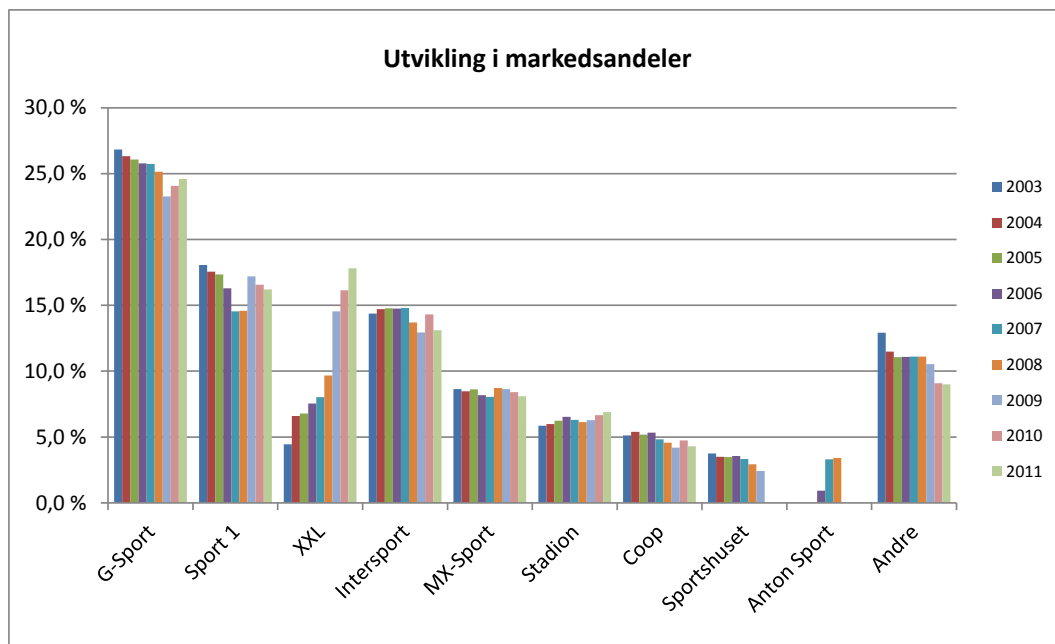
Vi ser fra figur 2-4 at det var stor nyetableringstakt i 2007 og spesielt i 2008. I 2009 ble sportsbransjen rammet av finanskrisen ved at det var færre nyetableringer og en reduksjon i antall butikker (bransjeoppdatering 2009). I 2010 og 2011 har det også vært en reduksjon i antall kjedebutikker, dog minimal. I 2010 ble 24 sportsbutikker slått konkurs, mens tallet i 2011 var 27 (Sportsbransjen.no, april 2012). I samme periode var det en total nedgang i antall butikker på henholdsvis én og to butikker. Følgende var det 23 nyetableringer i 2010 og 25 i 2011. I løpet av de 3,5 første månedene i 2012 har ytterligere 18 butikker blitt slått konkurs. Totalt har 69 sportsbutikker gått konkurs i perioden januar 2010 til og med mars 2012. Dette illustrerer at det er tøffe forhold i bransjen, noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

Mens antall kjedebutikker har sunket de siste årene ser vi at omsetning per butikk stiger for hvert år. Dette er i stor grad en konsekvens av XXLs vekst de siste årene. Gjennomsnittlig omsetning per kjedebutikk var i 2011 på 15,14 millioner kroner. XXL hadde en omsetning på 127,75 millioner kroner per butikk (bransjeoppdatering 2011). Gresvig har også kommet med sitt stormarkedskonsept G-Max som antas å være med å dra gjennomsnittlig omsetning per butikk opp.

### 2.3.3 Markedsandeler

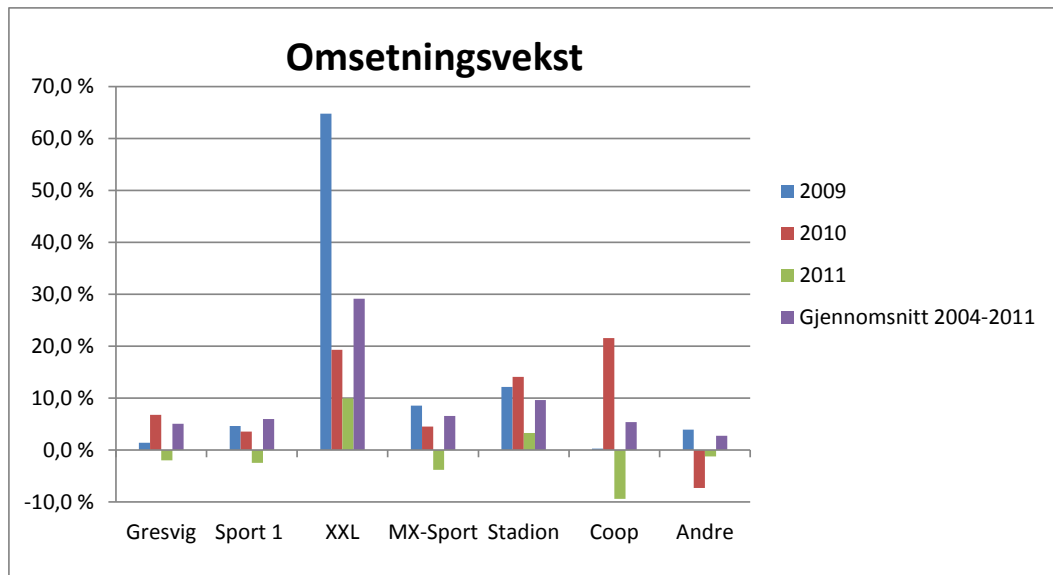
I delkapittel 2.3.1 og 2.3.3 ser vi at omsetningen i bransjen og per butikk har økt de seneste årene. I figur 2-5 ser vi derimot at de fleste markedsandelene for de fleste kjeder har en negativ trend. XXL er den kjeden som vokser suverent raskest og har gått fra en markedsandel på 8 % og omsetning på 728,5 millioner kroner i 2007, til en markedsandel på 17,8 % og omsetning på 2.043 milliarder kroner i 2011. Dette gjør XXL til bransjens nest største aktør, etter kun ti år i bransjen. 2009 var et spesielt godt år for XXL der de økte sin markedsandel fra 10 % til 15 %. I 2011 økte XXL markedsandelene med 1,6 % selv om omsetningen i bransjen som helhet falt 0,2 %. Videre ser vi at G-Sport, som den største kjeden, må kjempe for å opprettholde sine markedsandeler. G-Sport har fra 2003 til 2009 mistet markedsandeler hvert år, før de i 2010 slo tilbake og økte sin markedsandel med 0,8 %. Bak disse tallene ligger Gresvig-konsernets oppkjøp av alle Sportshusets butikker, som ble gjort om til G-Sport- og Intersport-butikker. Sportshuset hadde i 2009 en markedsandel på 2,4 %. Dette er dermed ikke organisk vekst. I 2011 økte G-Sport med 0,5 %, men tatt i betraktning at Gresvig har åpnet seks G-Max-varehus, som en reaksjon mot XXLs kapring av markedsandeler, er det vanskelig å tolke hvor bra dette er. I 2011 er det Intersport, med en nedgang på 1,2 %, som gjør at Gresvig taper 0,7 % i markedsandel.

Sport 1-Gruppen har gått fra å være den nest største kjeden i flere år, til å bli den tredje største i 2011 med 16,2 % markedsandel. Sport 1 har tapt markedsandeler hvert år siden 2003, med unntak av 2009 der de økte markedsandelene sine med 2,6 %. Sport 1 inngikk samarbeid med Anton Sport i 2009, som på det daværende tidspunkt hadde 3,4 % markedsandel. Dette betyr at butikkene innen Sport 1 i realiteten tapte 0,8 % i markedsandeler i 2009. MX-Sport har i likhet med Sport 1 slitt de siste årene og har tapt markedsandel fra 8,7 % i 2008 til 8,1 % i 2011. For Stadion er situasjonen motsatt og de nærmer seg MX-Sport for hvert år. Stadion økte sine andeler fra 6,1 % i 2008 til 6,9 % i 2011. Coop Sport har en negativ trend og ligger under 5 % i 2011. De andre aktører butikkene tapte 2 % markedsandeler til kjedene i 2010.



**Figur 2-5: Utvikling i markedsandeler**  
**Perioden 2003.2011. Kilde: bransjeoppdatering 2011**

I figur 2-6 får vi bekreftet at XXL er i en klasse for seg selv når det gjelder omsetningsvekst. Dette gjelder årene 2009 og 2011, fordi vi ser at Coop Sport hadde større omsetningsvekst i 2010. Vi ser på den lille grafen at XXL hadde størst gjennomsnittlig vekst i perioden 2004-2011. Gjennomsnittlig årlig omsetningsvekst for XXL er på 29 %. Denne dras opp av ekstreme år slik som i 2009 da omsetningsveksten var på hele 65 %. Stadion har også hatt en god omsetningsvekst de siste åtte årene med en gjennomsnittlig årlig vekst på 9,6 %. Disse er de to eneste kjedene som slår bransjeveksten på 7,3 % i gjennomsnitt hvert år siden 2004. Anton Sport går under «Sport 1», mens G-Sport, G-Max og Intersport går under «Gresvig». Figur 2-6 preges av ekstremtall i enkelttilfeller, som blant annet kommer av organisk vekst, oppkjøp og allianser.



**Figur 2-6: Omsetningsvekst kjedene**  
**Perioden 2009-2011 og gjennomsnitt for perioden 2004-2011**

I 2011 var markedsandelene fordelt som illustrert i figur 2-7. Vi ser at G-Sport fortsatt er den største og at XXL er nummer to. Deretter følger Sport 1 og Intersport.



**Figur 2-7: Markedsandeler sportsbransjen**



### 2.3.4 Herfindahlindeksen

Et mål på markedskonsentrasjon i en bransje er Herfindahlindeksen (Regjeringen.no, a). Herfindahlindeksen går ut på å legge sammen kvadratet av hver enkelt markedsdeltakers markedsandel i prosent. Dette tallet skal si oss noe om konsentrasjonen i markedet. For eksempel vil indeksen være 1000 om det finnes ti tilbydere som har ti prosent markedsandel hver. Om det kun finnes to tilbydere som har like store andeler vil indeksen være 5000. Etter amerikanske standarder blir et marked med en Herfindahlindeks-verdi på under 1000 betraktes som et marked med lav konsentrasjon, mens et marked med indeksverdi over 1800 vil betraktes som et marked med høy grad av konsentrasjon. Vi samler kjedene på konsernnivå, fordi konsernene har makt over flere kjeder.

**Tabell 2-1: Herfindahlindeksen for sportsbransjen i Norge**

Gjelder for 2011. Kilde: Bransjeoppdatering 2011

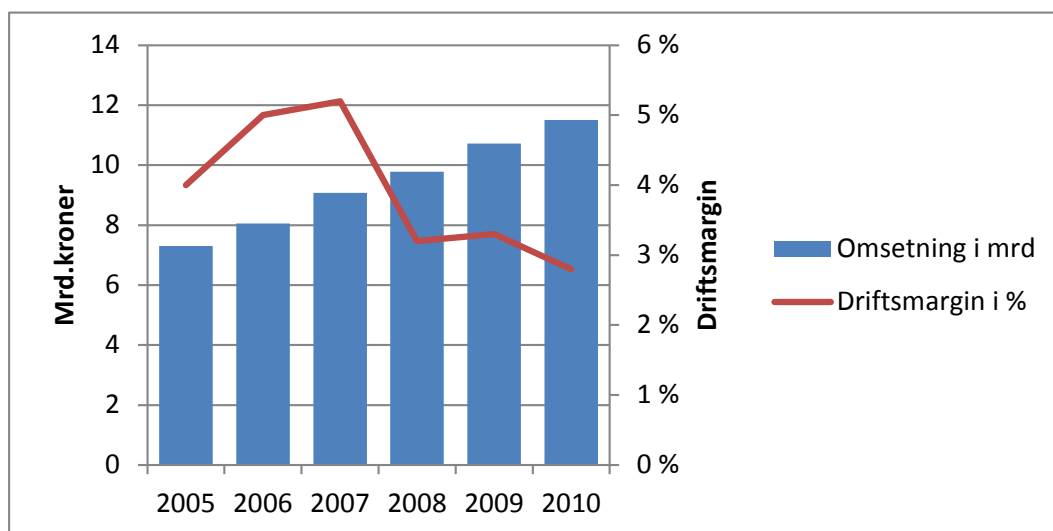
	Markedsandel i %	Markedsandel <sup>2</sup>
Gresvig	37,70	1421,29
XXL	17,80	316,84
Sport1-gruppen	16,20	262,44
MX-sport	8,10	65,61
Stadion	6,90	47,61
Coop sport	4,30	18,49
Andre	9,00	81,00
SUM	100,00	2213,28

Vi ser i tabell 2-1 at Herfindahlindeksen for sportsbransjen indikerer høy grad av konsentrasjon. Det er seks tilbydere med varierende markedsandel. Vi ser at Gresvig fortsatt er klart størst, selv om de har tapt markedsandeler de siste årene.

### 2.4 Lønnsomhet i bransjen

Selv med en formidabel vekst i omsetning blir lønnsomheten i bransjen omtalt som dårlig. Reidar Mueller i Hartmark Consulting mener at kjedebutikkene burde vært mer lønnsomme med den omsetningsveksten som har vært (Sport nr 4b, 2011). Han mener de fleste kjede-butikkene drives kostnadsmessig ineffektivt, bortsett fra XXL. XXL var i 2009 den eneste kjeden som lå over det Mueller omtaler som anbefalt driftsmargingrense på 5 %. Driftsmarginen er et godt lønnsomhetsmål for en

sportsbutikk, fordi det viser hvor stor andel av omsetningen man sitter igjen med etter at alle driftsmessige kostnader er trukket fra. Gjennomsnittlig driftsmargin for kjedebutikkene i bransjen var på 2,8 % i 2010. Figur 2-8 viser utviklingen i omsetning og driftsmargin for kjedene innen sportsbransjen i perioden 2005-2010.



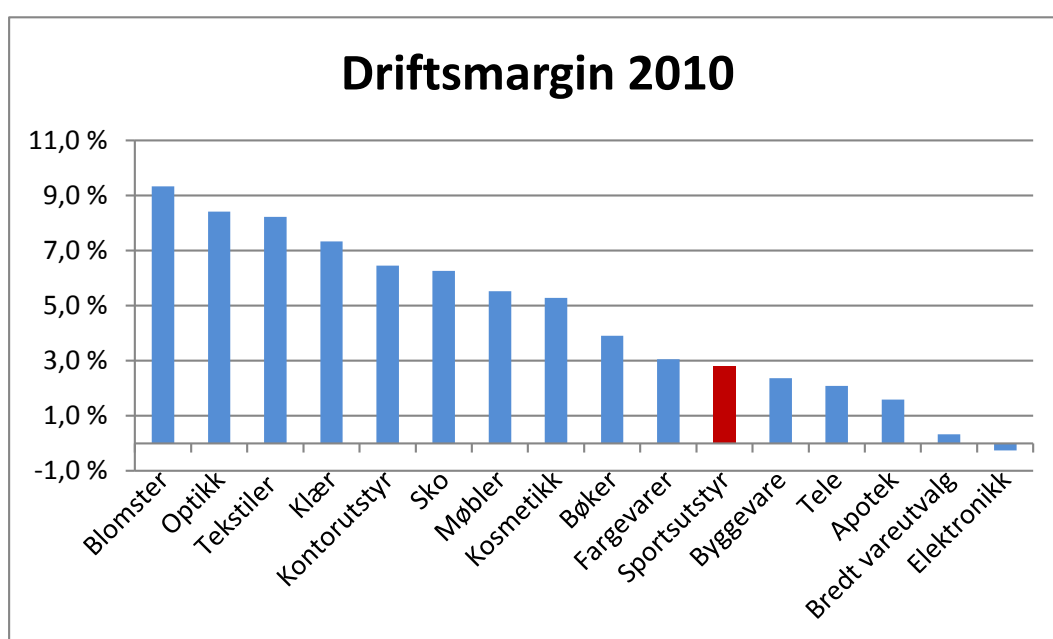
**Figur 2-8: Omsetning og driftsmarginer**

Tallene er i milliarder og i perioden 2005-2010

Vi ser at driftsmarginen har gått fra 4 % i 2005 til 2,8 % i 2010, mens omsetningsveksten har vært høy i samme periode. Årlig omsetningsvekst i perioden var over 8 % i gjennomsnitt. Driftsmarginen for kjedebutikkene ble nesten halvert fra 2007 til 2010. Analyser gjennomført av Hartmark Consulting bekrefter at situasjonen i 2010 var forverret i forhold til 2009 (Dagens Næringsliv, 17.01.2012 og E24.no, 17.01.2012). Analysen, som er gjort på grunnlag av regnskapet til 869 sportsbutikker, viser at mer enn en tredjedel av sportsbutikkene tapte penger i 2010. Videre viser analysen at over 40 % av utvalget har en driftsmargin på maks 1,5 %, mens kun 13 % har en driftsmargin på over ti prosent. På bakgrunn av den gode omsetningsveksten som ble påpekt tidligere, er dette meget svakt. Ifølge Reidar Mueller har lønnsomheten i bransjen aldri vært lavere. Mueller spådde videre at flere butikker i bransjen ville gå konkurs fremover som følge av konkurransen fra XXL og G-Max, kombinert med en dårlig vintersesong. Denne uttalelsen kom i midten av januar 2012. Vi avdekket i del 2.3.2 at det i løpet av de 3,5 første månedene i 2012 allerede var 18

sportsbutikker som hadde blitt slått konkurs. Det kan dermed se ut som Mueller fikk rett i sine spådommer, i hvert fall på kort sikt.

I forhold til andre bransjer hadde sportsbransjen i 2010 en lav driftsmargin. Vi ser i figur 2-9 at blomster er den bransjen med høyest driftsmargin på ca 9,3 %, mens elektronikk faktisk har en negativ driftsmargin. Driftsmarginen på sko og klær er betydelig bedre enn på sportsutstyr. Snittet for dette utvalget med omsetning over 2 milliarder var 4,5 %. Snittet for alle bransjer innen faghandel var på 3,6 %. Det ser ikke ut til å være noen sammenheng mellom høy omsetningsvekst og lav driftsmargin, slik tilfellet er i sportsbransjen.



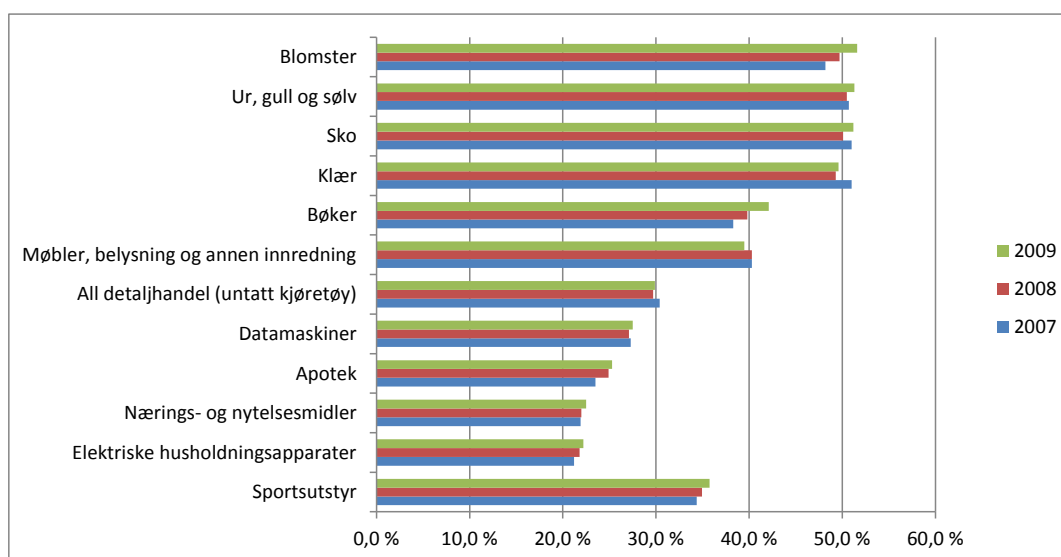
Figur 2-9: Driftsmargin for bransjer

Gjelder for faghandel i 2010. Kilde: Hartmark Consulting 2011

#### 2.4.1 Bruttofortjeneste på sportsutstyr

På Statistisk sentralbyrås nettsider finnes en statistikk med bruttofortjeneste etter næringsgruppe for solgte handelsvarer. Bruttofortjenesten er salgsinntekter minus varekostnad. For sammenligning blir ofte bruttofortjenesten oppgitt i prosent av salgsinntektene. Statistikken går kun fra 2007-2009, men gir likevel en god indikasjon på lønnsomheten i bransjen, og gir også et grunnlag for å sammenligne med andre bransjer. Bruttofortjenesten var stigende i denne perioden, men det er nærliggende å tro at bruttofortjenesten etter 2009 har sunket noe eller holdt seg på samme nivå. Dette på bakgrunn av at sportsutstyr blir billigere som følge av priskrigen i bransjen.

Sportsutstyr er listet som egen næringsgruppe. Statistikken viser at bruttofortjenesten på sportsutstyr var 34,4 %, 34,9 % og 35,8 % i perioden 2007-2009. Bruttofortjenesten for ulike bransjer er varierende, noe som illustreres i figur 2-10.



**Figur 2-10: Bruttofortjeneste etter varegruppe**

Kilde: SSB

Bruttofortjenesten på sportsutstyr er ikke spesielt god sammenlignet med mange andre innen faghandel. Vi ser derimot at bruttofortjenesten for sportsutstyr er høyere enn all detaljhandel sett under ett, og høyere enn eksempelvis datamaskiner og elektriske husholdningsartikler. Klær og sko som selges i sportsbutikker blir registrert under kategorien sportsutstyr og ikke klær eller sko, som har en betraktelig høyere bruttofortjeneste.

#### 2.4.2 Sportsbransjen i lavkonjunktur

Vi ser fra omsetningsveksten at sportsbransjen i Norge ikke i nevneverdig stor grad blir påvirket av globale finanskriser. Det kan tvert imot virke som finanskrisen er bra for sportsbransjen. Bransjen hadde tross alt sine beste år under finanskrisen. I 2009 var det ingen bransjer som hadde høyere vekst enn sportsbransjen (Sportsbransjen.no, 2010). Det er flere mulige årsaker til dette. Det blir påpekt at det er «trendy» å være sporty, noe deltakelse i blant annet Birkebeiner-arrangementene bekrefter. Helse og trening har vært i vinden i flere år, også før finanskrisen. Lars Haartveit i daværende HSH (Virke i dag) sa i sine prognoser for bransjen i 2009 at sportsbransjen stjeler salg

av klær og sko fra andre bransjer (E24.no, 25.03.2009). Dette kan være en konsekvens av at folk ønsker å kjøpe sporty utstyr fremfor for eksempel mote. Alternativt kan det være en konsekvens av prisdumpingen i sportsbransjen. Konkurransen i markedet kommer forbrukerne til gode ved lavere priser. I tøffe økonomiske tider vil forbrukerne først kutte ut luksusvarer og andre dyre varer. Eksempelvis vil mange droppe kjøpet av ny bil eller feriereiser til utlandet. Folk vil da heller bruke litt mer penger på seg selv og sin egen helse. Sykler var noe som solgte godt under finanskrisen. Stian Steen-Olsen i Stians Sport begrunner dette med den økte interessen for sykkelritt som Birkebeinerrittet, og at mange velger å sykle til jobb for å spare penger (Hegnar.no, 07.04.2009). Han mener også at når man velger å feriere i Norge vil det bety at man sykle mer. Selv om sportsbransjen har hatt en hyggelig omsetningsvekst under finanskrisen, bør man være forsiktig med å påstå at lønnsomheten i bransjen har holdt seg på samme nivåer eller forbedret seg. Trenden de siste årene, også under finanskrisen, har vært at konkurransesituasjonen har tilspisset seg og mange har måttet senket prisene betraktelig, hvilket igjen leder til lavere marginer. Sportsbransjen i Norge led ikke nevneverdig av finanskrisen, i hvert fall ikke hva gjelder omsetning, men sportsbransjen i store deler av resten av verden merket en markant nedgang. Sportsbransjen i Europa opplevde sviktende salg i 2008 og 2009 (Sportsbransjen.no, 2011). I 2009 var det en tilbakegang på 3,2 % på mykt sportsutstyr i Europa. Bransjen har nå hentet seg inn igjen, men det finnes fortsatt deler av bransjen som fortsatt sliter, slik som sykkelbransjen (Pressemeldinger.no, 11.11.2011). Sportsbransjen verden over merket også finanskrisen på børs. I 2008 falt aksjene innen sportsbransjen verden over med 39,5 % (Sport nr 2b, 2011). En oversikt i Magasinet Sport viser at omsetningen for norske leverandører av sportsutstyr økte med 5,4 % i 2008, mens svenske leverandører til sammenligning hadde en nedgang på 0,7 % (Sport nr 4b, 2010). Dette kan være et tegn på at aktører innen norsk sportsbransje er bedre til å tilpasse seg endrede markedsforhold. Konkurransesituasjonen i Norge har også vært spesiell, og norske forbrukere har kunnet gå ut som den store vinneren som følge av denne konkurransen. Om man ser på sportsbransjen i resten av verden kan mye tyde på at det er nettopp denne priskrigen som er grunnen til at sportsbransjen i Norge har klart seg bra under finanskrisen. I figur 2-8 ser man at marginene svekket seg betraktelig fra 2007 til 2008. Om dette var en konsekvens av finanskrisen eller om det rett og slett skyldes den

tøffe konkurransesituasjonen er noe usikkert, men det er nærliggende å tro at det er en kombinasjon av de to.

## **2.5 Trender og påvirkningsfaktorer i sportsbransjen**

### **2.5.1 Prisfokus**

Markedet er i dag preget av en heftig priskonkurranse. Denne foregår hovedsakelig mellom Gresvig-konsernet og XXL. XXL har med sitt store utvalg og lave priser kapret stadig større markedsandeler de siste årene og Gresvig-konsernet har svart på dette ved å etablere G-Max, som satser på lavpriskonseptet. For å ta opp kampen med XXL har G-Max solgt varer til det de selv mener er ekstremt lave priser. Dette fører til at flere varer blir solgt med tap (Dn.no, 30.11.2011). Denne priskrigen har gjort at forbrukerombudet følger bransjen tett, spesielt med hensyn til riktig annonsering, veiledende priser og lokketilbud (Forbrukerombudet.no, 23.11.2010). Resten av bransjen holder seg noenlunde utenfor priskrigen, men blir nok også til en viss grad tvunget til å senke prisene sine noe for at prisgapet ikke skal bli for stort. Sport 1 har uttalt at de ikke under noen omstendigheter vil være delaktige i priskjøret i bransjen (Sport nr 2c, 2011). Også MX-Sport mener at prisfokuset vil skade både bransjen og kunden i det lange løp, men erkjenner at de også har ett visst fokus på pris (Sportsbransjen.no, a). Både Sport 1 og MX-Sport fokuserer på å gi kunden en god handelsopplevelse. I Stadion står butikkene selv fritt til å velge pris, men ettersom størsteparten av Stadion-butikkene satser på kompetanse og lokal tilpasning, kan man trekke den konklusjonen at pris ikke er det viktigste. Men som tidligere nevnt er det nærliggende å tro at disse også må senke prisene sine noe slik at prisgapet ikke blir for stort.

### **2.5.2 Større butikker**

Vi avdekket i delkapittel 2.3.2 at antall kjedebutikker har sunket de siste årene mens omsetningen per butikk har økt. Dette er en konsekvens av at de store varehusene som XXL og G-Max tar større markedsandeler. Dette gjør det vanskeligere for mindre butikker. For å kunne ha lave priser og opprettholde fortjenesten må man selge store mengder varer, som forutsetter at man har et stort vareutvalg og dertil stor plass. Man ser i dagens marked at det blir stadig færre butikker, men at antall kvadratmeter har økt (Dagens Næringsliv, 17.01.2012). G-Max er blitt beskyldt for å stjele

markedsandeler fra andre butikker i Gresvig-konsernet, også kalt kannibalisering. Dette mener de selv er uunngåelig (Dn.no, 30.11.2011).

### **2.5.3 Oppkjøp og strukturendringer**

Det er de seneste årene gjort en rekke oppkjøp og strukturendringer i bransjen. Anton Sport ble medlem av Sport 1-kjeden og fra 1. januar 2009 fikk butikkene Sport 1-logoen ved siden av Anton Sport-logoen. Gresvig kjøpte opp Sportshuset i juni 2007 og ble i 2010 gjort om til enten G-Sport- eller Intersport-butikker (Gresvig.no).

Det er også gjort oppkjøp av selvstendige kjedebutikker. G-Sport har de siste årene hatt en klar strategi om å kjøpe opp butikker. I april 2010 kjøpte Gresvig-konsernet opp G-Sport Bergens 14 butikker (Sport nr 4, 2010). Oppkjøpet begrunnes med den endrede konkurransesituasjonen, og følgelig kravene om større investeringer og større kapital. Dette gjelder blant annet oppussing og utvidelse av butikkene. Noen måneder senere kjøpte Gresvig også G-Sport Trondheim (Sport nr 8, 2010). De tidligere eierne påpeker at dette er utelukkende positivt blant annet på bakgrunn av større krav til markedsføring og kapital. Direktør i Gresvig, Rolf Gullestad, legger heller ikke skjul på at oppkjøpene er et ledd i motoffensiven mot XXL (ibid). For at lokale butikkeiere ikke skal lide av G-Max' inntreden, tar Gresvig tapene. Når analyser gjort av Reidar Mueller i Hartmark Consulting viser at én av tre butikker taper penger (Dagens Næringsliv 17.01.2012), vil det være en trygghet at det kapitalsterke Gresvig-konsernet tar over butikkene. Ikke bare vil kapitalen gjøre at butikkene tåler å tape penger enkelte år, men det vil også bety at butikkene kan tilpasses konkurransesituasjonen, for eksempel ved utvidelse av butikker. Gresvig-konsernet legger ikke skjul på at de ønsker å ta opp kampen med XXL. For Gresvig-konsernet vil det være dramatisk dersom selvstendige G-Sport-butikker går konkurs fordi man da taper ytterligere markedsandeler til XXL og andre kjeder.

### **2.5.4 Været**

Sportsbransjen i Norge blir til en viss grad påvirket av været. Som et vinterland er vinteren den viktigste årstiden og da spesielt fjerde kvartal. I tillegg til at man selvfølgelig selger mer i perioden før jul vil tidlig kulde og snøfall føre til at folk strømmer til butikkene for å handle klær og vintersportsutstyr. Hvis man skal unngå å sitte igjen med store mengder varer på lager ved slutten av vintersesongen vil en treg

vinter føre til at mange selger vintervarer til rabatterte priser, slik som tilfellet i desember 2011 (Aftenposten.no, 07.12.2011). På dette tidspunktet meldte mange om overfylte lagre og lavere priser enn normalt. Den dårlige vinteren 2011/2012 har ført til at mange butikker sliter med å gjøre opp for seg (E24.no, 04.02.2012). Den dårlige vinteren og en mild høst fikk skylden for omsetningsnedgangen i 2011 (Dn.no, 21.02.2012). I en bransje som allerede er preget av intensiv konkurranse kan en dårlig vinter føre til slutten for de aktørene som ikke har opparbeidet solid kapital.

### **2.5.5 utfordringer i Kina**

Sportsbransjen står overfor utfordringer i Kina. utfordringene ligger i lengre leveringstider og høyere priser. Kina har lenge vært et populært produksjonsland for leverandører på grunn av de lave kostnadene i landet. Kina er derimot en nasjon med en formidabel økonomisk vekst. Dette har resultert i at store aktører ser til andre asiatiske land med lavere kostnader. Adidas var et av de store selskapene som vurderer kinesiske kostnader som for høye (Sportsbransjen.no, 2008).

Råvarekostnadene har også steget mye, noe som naturligvis også fører til høyere kostnad ved produksjon av tekstil. Et eksempel på hvilke konsekvenser dette har, er Stormberg som i mars 2011 fikk beskjed fra en kinesisk produsent at produksjonskostnadene for en av deres modeller ville øke med 31 %. Stormberg viser til at lønnskostnadene for de kinesiske produsentene de samarbeider med i gjennomsnitt økte med 20 % bare i 2010, mens bomullsprisen i 2010 økte med over 120 % (Blogg.Stormberg.no, 23.03.2011).

I tillegg til høyere kostnad, er det også høyere usikkerhet med tanke på levering fra Kina. Rune Bjordal fra Navigare Sport, som er en av aktørene med lengst erfaring med produksjon i Kina, forteller at de nå opplever at kinesiske produsenter sliter med å holde leveringsfrister (Bladet Sport nr 1, 2011). Bjordal begrunner dette med at Kina sliter med å komme seg etter finanskrisen. Under finanskrisen opplevde Kina en sterk nedgang i etterspørselen etter produksjon, hvilket førte til nedbemanninger og konkurser. Krisen varte ikke lenge og kinesiske fabrikker jobber med å starte opp igjen fabrikkene og ansette nye mennesker. Dette krever tid og ressurser. Tekstil er blitt et lavstatusyrke i Kina, og den nye generasjonen kinesere ser seg ofte om etter andre typer arbeid med bedre lønninger. Dette selv om det de siste årene har blitt fokusert på bedret arbeidsforhold, fordi man ønsker etisk handel og å ta



samfunnsansvar, noe som også koster (Sport nr 2a, 2011). Ordretilgangen er nå høyere enn noensinne. Lengre leveringstider betyr at man må ta større risiko fordi man må bestille varer før man får testet markedet på messer og lignende, forklarer Bjordal. Lengre leveringstider har også ført til at man har måttet frakte varer med fly, hvilket er betraktelig dyrere enn andre alternativer. Lengre leveringstider krever altså at man må planlegge fremtidig behov bedre. Dette gjelder hele verdikjeden, fra kjedebutikk til produsent i Kina. Leverandørene må vite fremtidig behov fra kjedene før de bestiller varer fra Kina.

De høye kostnadene fra Kina som følge av høyere lønninger og høyere råvarepriser kan bli et problem i Norge, fordi man ser et stort fokus på pris. Kjedene konkurrerer om å ha lavest pris og man ser at de med lavest pris lykkes godt. Spørsmålet er hvem som må ta på seg de ekstra kostnadene og dermed senke marginene. Er det de kinesiske produsentene, leverandørene, kjedene, butikkene eller sluttbrukeren? Lengre leveringstider krever bedre planlegging og prognoser. Dårlig planlegging kan føre til store tap grunnet for eksempel salg av varer med sterkt rabatterte priser eller at lagrene går tomme tidlig i sesongen.

## **2.6 Andre bransjer**

Ved å se på andre bransjer kan man tolke og ta lærdom til sportsbransjen. Vi kan se tendenser og sammenligne med sportsbransjen. Dette kan være i form av kjeder, antall aktører og lokaliseringer av butikkene. Vi har valgt å sammenligne sportsbransjen med dagligvarebransjen og elektronikkbransjen.

Dagligvarebransjen i Norge hadde små, frittstående aktører i etterkrigstiden. Dette var ineffektivt og etter hvert ble det dannet innkjøpssamarbeid og små, lokale kjeder. På 1970-tallet var det hele 700 kjeder (Bredal, 1996). På 1980- og 90-tallet fortsatte oppkjøpene av detaljister og grossister. Dette har til slutt dannet de fire store aktørene som finnes i dagens marked. De er Norgesgruppen, Coop, Ica og Reitangruppen (Rema 1000). Hver av disse aktørene, bortsett fra Reitangruppen, har forskjellige butikkonsept. Disse fire aktørene har 99 % av markedet, hvilket gjør det til en meget konsentrert bransje. Lidl forsøkte seg på det norske markedet i 2004. De ble rett og slett utkonkurrert av de eksisterende aktørene, noe som sier litt om posisjonen de har i markedet.

Elektronikkbransjen har to store aktører med ca. 80 % av markedet, som er Elkjøp/Lefdal og Expert (Nr.no, 27.01.2010). Etter disse er det mindre aktører som Spaceworld, Euronics, Elprice og Coop Elektro. Elkjøp startet som et norsk innkjøpssamarbeid på 1960-tallet og er i dag et omfattende nordisk innkjøpssamarbeid. Expert på sin side er et internasjonalt innkjøpssamarbeid. Vi ser også i denne bransjen at strukturendringer har ført til økt effektivisering og stor maktkonsentrasjon. I elektronikkbransjen finnes det fortsatt en del nisjebutikker. Dessuten er det nyheter i avisene om at tyske «Saturn» skal inn på det norske markedet i 2012 (Dn.no, 17.11.2011). Det er en lavpriskjede, som sannsynligvis vil øke konkurransen.

I sportsbransjen ser vi mange av de samme tendensene som i dagligvare- og elektronikkbransjen. Det blir stadig viktigere med et velfungerende innkjøpssamarbeid. Tendensen har vært at det har blitt færre aktører de siste tiårene og de fleste har fått kjedetilknytning. Priskrig, lokketilbud og negativ medieoppmerksomhet er også noe vi ser i alle bransjene. Konkurransen i bransjene er preget av høy maktkonsentrasjon og kjedene stiller sterkt. Garantier er et utbredt virkemiddel i elektronikkbransjen og sportsbransjen. Figur 2-9 i kapittel 2.4 viser at elektronikkbransjen hadde lave marginer (-0,3 %) i 2010, i likhet med sportsbransjen (2,8 %). Figur 2-3 i kapittel 2.3 viser at den årlige gjennomsnittlige omsetningsveksten i perioden 2008-2010 var negativ for elektronikkbransjen og positiv for sportsbransjen.

Dagligvarebransjen skiller seg ut ved at det er varer man *må* ha for å leve. Derfor er det flere små butikker som gjerne er i nærmiljøet hvor folk bor. Sportsutstyr og elektronikk er produkter man ikke konsumerer ukentlig, derfor kan man reise lengre for innkjøp. «Private labels» er vanlig i sportsbransjen og dagligvarebransjen, mens det er mindre vanlig i elektronikkbransjen. Nisjebutikker finnes både i sportsbransjen (løpebutikker, sykkelbutikker) og i elektronikkbransjen (lyd og bilde, eksklusivt design). Det kan diskuteres om det finnes nisjebutikker i dagligvarebransjen. I de store byene vokser det frem asiatiske butikker. Både sportsbransjen og elektronikkbransjen har sterke konkurrenter hos netthandel. Dette gjelder også nettbutikker i utlandet. Selv om det er høy maktkonsentrasjon i alle bransjene, mener

vi at den er betydelig høyere i dagligvare og elektronikkbransjen. Det kan derimot skje at sportsbransjen utvikler seg i samme retning som disse bransjene.

## **2.7 Tolkning av markedet**

Dagens marked for sportsutstyr er langt ifra statisk. Stadig større fokus på pris gjør at flere av kjedene er nødt til å tenke nytt. Dette ser vi særlig ved Gresvigs tiltak for å konkurrere mot XXL, som har vokst i rekordfart de siste årene. Flere spår at de mindre butikkene vil slite med å holde følge med de store varehusene i tiden fremover (E24.no, 14.11.2011). Samtidig velger de fleste kjedene å holde seg unna priskjøret og heller satse på andre områder. Vi ser et klart skille mellom XXL og G-Max, som hovedsakelig satser på enorme utvalg til lave priser, og de resterende kjedene som legger mye i høy kompetanse og lokal tilpasning. Det er ingen tvil om at prisdumpingen blir tatt godt i mot av forbrukerne, noe vi ser av XXLs utrolige vekst. Samtidig vil det fortsatt være behov for butikker med høy grad av kompetanse, slik at man kan være sikker på at man får utstyret som er riktig for seg selv. Norge er et langstrakt land der store deler av befolkningen bor utenfor tettbebygde strøk. Dette medfører også et behov for lokale butikker som ofte er tilpasset de forhold som måtte være på det aktuelle stedet. Særlig Sport 1, MX-Sport og Stadion har dette fokuset. Disse butikkene må til en viss grad følge prispresset i markedet.

Omsetningen i bransjen har økt, men marginene har gått ned. Det betyr at hver enkelt butikk og kjede må være effektive nok, slik at varene kan selges til en konkurransedyktig pris. Får ikke butikkene billig innkjøp og effektiv distribusjon, vil de enten måtte selge varen for dyrt, slik at ingen vil kjøpe den, eller fortjenesten blir for lav til at butikken overlever. Dette er det flere mindre butikker som sliter med og flere konkurser og nedleggelser finner sted. Dette har ført til en nedgang i antall butikker.

Prispresset er en utfordring for mange, men det er også andre faktorer som preger bransjen. Dette er blant annet høyere produksjonskostnader grunnet lønnsøkning hos produsentene og økning i råvarepriser. Vi ser også at været kan ha en avgjørende betydning på salget i bransjen.

### **3. Makroøkonomiske faktorer**

#### **3.1 Befolkningen - fremtidens kunder og ansatte**

Endringer i befolkningen er av interesse for sportsbransjen, naturlig nok ettersom befolkningen er kundene. Innbyggertallet i Norge passerte 5 millioner vinteren 2012. En befolkningsvekst i 2011 på 1,3 % (64.700) er tidenes høyeste registrerte befolkningsvekst i Norge (Ssb.no, 15.12.2011). Innflytningsoverskuddet bidrar mest til befolkningsveksten med i overkant av 70 %, mens fødselsoverskuddet står for i underkant av 30 %. Det er en klar trend at folk flytter fra bygder og mindre tettsteder til de store byene og større tettsteder. Oslo og Akershus står for 40 % av veksten i 2011. Veksten i Oslo anslås å være 15.600, noe som er høyere vekst enn i 2010. Ellers anslås byer som Bergen og Trondheim å ha en befolkningsvekst på henholdsvis 3.200 og 2.800. Rogaland med Stavanger, Sandnes og kommuner på Jæren anslås å ha en særlig stor vekst i 2011. Kommuner i sentrale strøk i Akershus, for eksempel på Romerike, vil vokse mellom 900 og 1.000, mens kommuner i Nord-Norge og Trøndelag vil preges av høy utflytting. XXL og G-Max' strategi å plassere sine varehus i tilknytning til store byer og tettsteder der kundegrunnlaget er stort synes å være veloverveid.

Økningen i levealder har vært kraftig i Norge, spesielt de siste 20 årene. I 2010 var forventet levealder i Norge 83 år for damer og 79 år for menn. Dette fører til at en større andel av befolkningen er eldre mennesker. Hva dette har å si for sportsbransjen er noe usikkert. Eldre mennesker er ikke den største målgruppen for sportsbransjen. Samtidig har pensjonister mye tid til å bedrive fritidsaktiviteter, og dagens fokus på en sunn og aktiv livsstil kan bety at fremtidens pensjonister vil være mer opptatt av sport og fritid. Rasmussen og Reidarson (2007) mener at den viktigste forbrukergruppen innen varehandel i fremtiden vil være mennesker i alderen 45-65, og begrunner dette med at denne gruppen mennesker er sterke forbrukere som er bevisste på produkter, merker og kvalitet. Dette er mennesker som har vært i arbeidslivet en stund, og dermed opparbeidet seg stor kjøpekraft. Arbeidstakere har stort fokus på pensjonssparing i disse dager. Det nevnes også noen trusler forbundet med endringen i befolkningen. Blant annet kan det tenkes at det vil oppstå en kamp om den yngre delen av arbeidsstokken. I sportsbransjen vil det derimot være positivt

med lang fartstid og erfaring i bransjen. Unntaket kan være sportsutstyr innen relativt nye idretter som domineres av ungdommen, slik som eksempelvis snowboard.

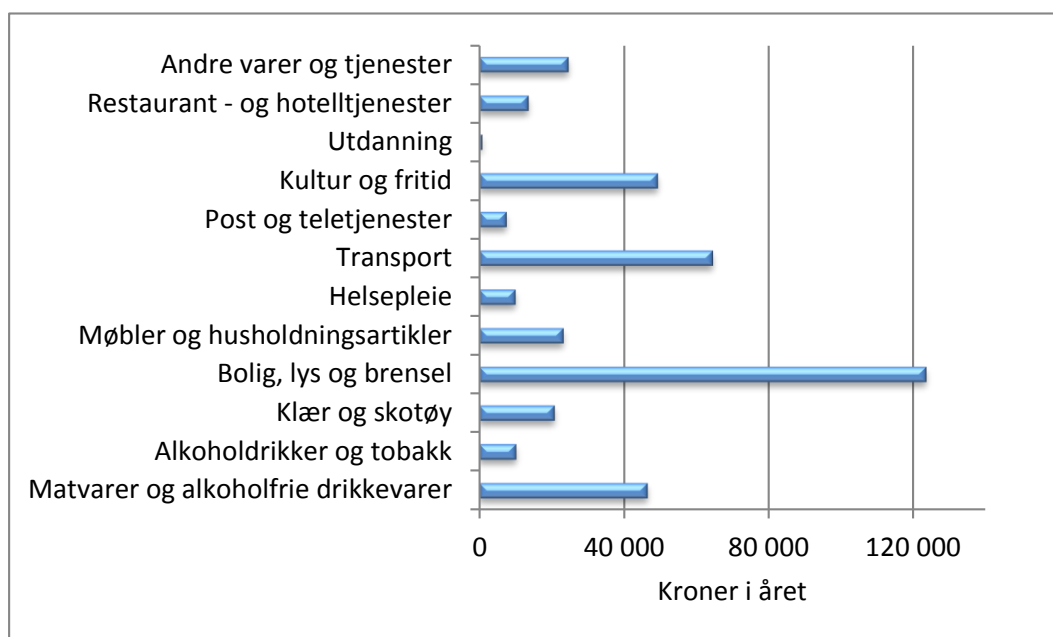
Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at heltidsansatte innen varehandel per 1. september 2011 hadde en gjennomsnittlig månedslønn ekskludert overtid på 36.200, en økning på 1.100 (3,1 %) fra året før. Innen detaljhandel var gjennomsnittslønnen 31.300, mens den for engroshandel var 31.800. Butikkmedarbeidere er den klart største arbeidsgruppen innen varehandel og det er mange deltidsansatte. Månedslønnen til deltidsansatte, gjort om til heltidslønn, var 26.100 i 2011, en økning på 4 % fra 2010.

### **3.2 Levestandard og kjøpekraft**

Olje- og gassutvinning har ført til at Norge har blitt en nasjon med høy levestandard. I dette ligger det at vi har hatt et økt velferdstilbud og stigende lønninger. En undersøkelse gjort av Statistisk sentralbyrå (SSB) viser lønnsnivået og kjøpekraften til OECD-landene i 2010 (Ssb.no, 12.10.2011). Undersøkelsen viser at om man ser på bruttolønn ekskludert arbeidsgiveravgift med nominelle valutakurser, er Norge det landet med høyest lønnsnivå. For å beregne kjøpekraften må man derimot se på mengden tjenester og varer man får for en gjennomsnittslønn. Når man beregner bruttolønn ved hjelp av kjøpekraftspariteter vil man få den relative kjøpekraften for OECD-landene. Den viser at Norge faller noe tilbake på listen, og at Nederland, Storbritannia, Tyskland og Luxemburg alle har større kjøpekraft enn vi har i Norge. Man får altså mer varer og tjenester for en månedslønn i disse landene enn i Norge. Norge er likevel høyt opp på listen, og sportsbransjen trenger ikke bekymre seg over at nordmenn i fremtiden får mindre penger å rutte med. I Dagens Næringsliv (21.02.2012) kan man lese at norsk kjøpekraft er sikret i 2012. Dette med bakgrunn i tall lagt frem av Det tekniske beregningsutvalget for inntektsoppgjørene (TBU). Tallene viser en gjennomsnittlig lønnsvekst på 4,3 prosent i 2011, og det forventes et lønnsoverheng inn i 2012 som er like stort som forventet vekst i konsumprisindeksen på 1,25 prosent.

Velferdsstaten innebærer blant annet tilnærmet gratis utdanning, helseomsorg og eldreomsorg. Dette, i tillegg til det økte lønningsnivået, fører til at nordmenn sitter igjen med en god slant penger etter at alle «livsnødvendige» kostnader er dekket. Vi ser i figur 3-1 at nordmenn i perioden 2007-2009 hadde en forbruksutgift per husstand på 395.093 kr. Vi brukte 11,8 % av den totale forbruksutgiften på matvarer og

alkoholfrie drikkevarer. Målt etter inntektsnivå gjør dette oss til Europas sjette billigste på matvarer. På 1950-tallet brukte man til sammenligning 40 % av inntekten på matvarer (Nationen.no, 25.05.2011). En naturlig konsekvens av velstandsutviklingen synes å være at man bruker mindre andel penger på mat. Nordmenn bruker størst andel av forbruket på bolig, brensel og lys med 31,2 %. Som nummer to på listen ligger transport med 16,3 %. Nordmenn bruker 12,5 % av forbruksutgiftene på kultur og fritid, herunder ligger også utstyr til sport. Nordmenn bruker altså mer penger på dette enn på matvarer. Det skal også sies at kultur og fritid innebærer veldig mange undergrupper. På klær og sko bruker nordmenn 5,3 % av de totale forbruksutgiftene, herunder også klær og sko som blir solgt i sportsbutikker. Velferdsstaten fører som sagt til lave utgifter knyttet til utdanning og helse, hvilket synliggjøres i den forbruksundersøkelsen. Nordmenn bruker kun 0,2 % på utdanning og 2,5 % på helsetjenester.



**Figur 3-1: Fordeling forbruksutgift**  
Gjelder for årene 2007-2009. Kilde: SSB

Et lands bruttonasjonalprodukt (BNP) er et utbredt mål på velstand. I Norge er BNP meget høyt, og veksten har vært formidabel. Ifølge SSB er det siden 1970 kun årene 1982, 1988, 2008, 2009 og 2010 at veksten har vært under 1 % (Ssb.no, a). BNP for 2011 var 2.711 milliarder norske kroner, som tilsvarer 547.268 kroner per innbygger.

Om man justerer for prisforskjeller er det kun Luxemburg som har høyere BNP per innbygger i Europa.

## **4. Varehandel- og markedsteori**

I dette kapitlet vil vi gå gjennom relevant teori knyttet til varehandelen generelt. Først vil vi ta for oss ulike markedstyper, deretter vil vi ta for oss teori knyttet til kjededrift, før vi tar for oss varehandel og til slutt merkevareteori. Denne teorien skal gi innsikt og kunnskap om varehandel og således benyttes i våre analyser.

### **4.1 Markedstyper**

Ved en intensiv konkurransesituasjon vil man som oftest få en effektiv konkurranse, fordi en aktør ikke kan øke prisene uten at det får konsekvenser for markedsandelene og at man dermed må fokusere på å redusere kostnader eller å forbedre kvaliteten. En fare ved for stor markedskonsentrasjon er at de få aktørene i for stor grad gjør som de selv vil, det vil si at de kan styre prisene som de vil uten å måtte tenke på kostnader eller kvalitet.

#### **4.1.1 Oligopol**

En oligopolsituasjon er når et marked består av noen få store tilbydere og mange kjøpere. Tilbyderne har stor makt og når en av aktørene endrer prisen vil det få store konsekvenser for de andre aktørene. I en oligopolistisk situasjon tjener alle tilbyderne på høye priser og hvis en setter ned prisen må/bør de andre følge etter. Det betyr at alle aktørene taper penger. Settes prisene for høyt vil det åpne for nye aktører, som kan komme inn på markedet ved å selge de samme produktene til en lavere pris. Et annet kjennetegn ved oligopol er høye inngangs- og utgangsbarrierer. Dette har en sammenheng med blant annet stordriftsfordeler, patenter og kompleks og dyr teknologi. Oligopol oppstår i både homogene og differensierte marked. Hvis aktørene inngår formelle avtaler på for eksempel pris, produksjon og/eller markedsføring, kalles det kartell. Private kartell er forbudt, mens offentlige kartell er lovlig og gjøres av og til av regjeringer i spesielle situasjoner.

#### **4.1.2 Monopolistisk konkurranse**

Monopolistisk konkurranse er en markedsform hvor flere aktører tilbyr liknende produkter, men ikke perfekte substitutter. Disse kan differensiere seg ved hjelp av for eksempel pris og kvalitet og kalles derfor ofte «merkevarekonkurranse». Kjennetegn ved monopolistisk konkurranse er blant annet at det er mange aktører og mange kjøpere, så ingen aktør har total kontroll på markedsprisen. Det er også lave inngangs-



og utgangsbarrierer og produsentene har relativt god kontroll på prisen. Ofte er mange kunder lojal mot en merkevare. likevel har aktørene i markedet ubetydelige markedsandeler

### **4.1.3 Andre konkurransesituasjoner**

«Monopol» og «perfekt marked» er to andre konkurransesituasjoner som ofte nevnes i økonomisk teori. I en monopolsituasjon er det kun én selger av varer eller tjenester og da kan bedriften selv bestemme prisene. Det kan av og til være substitutter som kan påvirke prisene, for eksempel vil fly-, buss- og andre transportpriser påvirke etterspørselen etter NSB. I et «perfekt marked», også kalt «fullkommen konkurranse», er det homogene produkter eller tjenester med mange kjøpere og mange små tilbydere. Enkeltaktører har liten eller ingen påvirkning på prisen, nettopp fordi det er mange tilbydere og kjøpere. Her er det ingen inngangsbarrierer, så det er enkelt for nye aktører å komme inn på markedet. En annen situasjon er duopol, hvor det er to tilbydere som kontrollerer markedet. Den rake motsetningen til monopol kalles «monopsoni». Her er det mange tilbydere, men kun én kjøper. «Oligopsoni» er en markedssituasjon hvor det er mange tilbydere (produsenter) og få kjøpere. Enkelte av disse situasjonene sikres ved Konkurransetilsynet, hvor eventuelle fusjoner, oppkjøp og andre avtaler som fører til kontroll over selskaper, må behandles og godkjennes.

## **4.2 Kjedeteori**

Det finnes tre hovedtyper kjeder, medlemskjede (også kalt frivillig kjede/fagkjede), franchising og filialforetak (Rasmussen og Reidarson, 2007 kapittel 6). En medlemskjede består av enkeltdetaljister, som ikke er direkte konkurrenter, men som her et felles samarbeid når det gjelder innkjøp- og salgsarbeid i tillegg til enkelte administrative funksjoner. Dette sikrer gode innkjøpspriser og kan gi grunnlag for felles markedsføring. Grossistleddet kan eies av medlemmene i kjeden eller andre. Når medlemmene i kjeden eier grossistleddet kalles det en detaljistorganisert kjede, mens det kalles grossistorganisert kjede når det er andre som står for grossistvirksomheten.

Ved franchising er det ikke medlemmene som eier virksomheten, men sentralleddet er eieren av franchisesystemet. Kjeden blir styrt med kontrakter og retningslinjer som sier nøyaktig hvordan driften skal utføres. Franchising er et lisenssystem hvor

eieren/distributøren/franchisegiveren av et eller flere produkter, tjenester, metoder osv., som forbindes med et merke, distribuerer dette med en avgift og eventuelt andre ytelser. Dette gjøres hos selvstendige forhandlere/franchisetakere som bærer kjedens navn. Franchisegiveren har kontroll på hvordan produkter og tjenester selges og yter assistanse til franchisetaker, mens franchisetaker ofte har en "kjedehåndbok" som må følges. Dette gir retningslinjer på hvordan den daglige driften skal være

Ifølge norsk definisjon kalles det filialkjeder når fem eller flere detaljister har samme eier og er underlagt en sentral ledelse og kontroll. En filialkjede innebærer total integrasjon innenfor et konsern.

Fordeler ved franchising og medlemskjeder er at den enkelte forhandler får intensiver og høy motivasjon til godt driftsresultat, krav om liten administrasjon og lave kostnader på sentrallet, mindre kapitalbehov på sentrallet, rask markedsdekning, avlastning for risiko på sentrallet og salg av et godt konsept kan gi mindre risiko på utenlandske markeder (Rasmussen og Reidarson, 2007).

Fordeler ved et filialsystem er at det gir bedre styring av virksomheten, større muligheter for en fleksibel personalpolitikk og skifte av ledelse i filialene, det er større lønnsomhet sentralt ved filialdrift enn ved franchising og en tung administrasjon i et stort integrert foretak vil lettere kunne ekspandere enn en franchiseorganisasjon, med mindre franchisekonseptet er særdeles godt og i det minste kjent på nasjonalt nivå (ibid, 2007).

En undersøkelse gjort av Habberstad/KPMG i perioden 2001-2004, gjengitt i Rasmussen og Reidarson (2007), har identifisert en rekke suksessfaktorer for frivillige- franchise- og filialkjeder. Undersøkelsen er gjort blant en rekke kjeder i mange bransjer. De viktigste suksessfaktorene er å ha visjon, mål og strategi, fast styring og styringsramme (kontrakter, håndbøker, opplæring), håndterlig vekst – man kan ikke ta munnen for full, kostnadseffektivitet, kommunikasjon og motivasjon, markedsføring, innkjøpsbetingelser/leverandøravtaler, kompetanse i alle ledd, IT og logistikk, sortiment og kategoristyring, kvalitet og kvalitetssikring og kundesørvis (CRM). Her er rekkefølgen tilfeldig, så prioritet må gjøres ut i fra den enkelte kjedes kapasitet og situasjon.

Ved suksessfaktorer følger også fallgruver og den første er ikke å vurdere egne svakheter mot suksessfaktorene. De viktigste fallgruvene er mangel på mål for virksomheten og sviktende lojalitet. Dette følges av sviktende kommunikasjon og dårlig oppfølging mellom grossist og detaljist. Kjedene må også være bevisst på at for svak styring er verre enn for sterk styring. Kjedemedlemmene må ha en viss frihet innenfor en klar ramme gitt gjennom dokumentering og opplæring, som kan gi den nødvendige motivasjonen som trengs. Det kan for eksempel være markedsføring med både kjedens navn og et godt innarbeidet firmanavn. I tillegg påpekes det at kjedene må ha sin egen profil, som også bør vektlegges i markedsføringen. I dag er det vanlig med et kjøpekrav gjennom kjeden på 100 prosent, det betyr at alle varene som selges i butikken skal være gjennom kjedens distribusjonssystem. Dette kommer an på bransjen, men stemmer dårlig med sportsbransjen.

### **4.3 Effektiviserings- og satsningsområder i varehandelen**

Rasmussen og Reidarson (2007) påpeker ti punkter aktørene i varehandelen bør sette fokus på når det gjelder å opprettholde og styrke konkurransekraften. Selv om boken er fra 2007 er disse punktene aktuelle i dag:

- Arbeidet med å få og bevare lojale kunder
- Arbeidet med å oppnå en ønsket profilering og posisjonering
- Nye trender innen markedsføringen
- Egne merkevarer i konkurranse med industriens varemerker
- Arbeidet med å sikre god kvalitet i alle ledd
- Hvordan skape fremgang ved å trekke på lærdom fra de beste
- Økt lønnsomhet ved bruk av underleverandører
- Nye systemer i arbeidet med å kontrollere varestrømmen
- Kompetanse som konkurransemiddel
- Økt samfunns- og miljøansvar

#### **4.3.1 Lojale kunder**

Det første punktet om å få lojale kunder baserer seg på at fokuset hos mange aktører har gått fra å få nye kunder til å beholde eksisterende kunder. Rasmussen og Reidarson (2007) definerer kundelojalitet som følgende:

”Kundelojalitet er en positiv holdning hos en kunde overfor en leverandør av varer og tilliggende tjenester. Denne holdningen er et resultat av de behov kunden har og i hvilken grad leverandørens varer, priser, kvalitet, sørvis osv. bidrar til å tilfredsstille behovene. En høy grad av lojalitet innebærer en stor grad av gjenkjøp som vil være basert på et positivt ønske, og ikke på grunn av tvang.”

I fagterminologien brukes gjerne relasjonsmarkedsføring eller man kan også bruke begrepet CRM (Customer Relationship Management), som oversettes til ”styring og ledelse av kunderelasjoner” på norsk. Et viktig moment i definisjonen av kundelojalitet er at gjenkjøpet skal være basert på et positivt ønske, ikke tvang. Norge er et langstrakt land og avstander er ofte lange. Derfor kan det ofte være at det som virker som lojale kunder egentlig bare er kunder som ikke har noe annet alternativ. Kanskje neste sportsbutikk ligger to timers kjøretur unna? Da vil man gjerne benytte seg av den lokale. Det finnes flere typer lojalitet, de er basert på inngrodd vaner (kunden er fornøyd og søker derfor ikke aktivt andre alternativer), følelser (for eksempel ønsket om å støtte opp om lokal handel, ønsket om å bevare konkurranse mellom flere aktører i markedsområdet osv. Dette er etablerte holdninger.), profilstyrke (Kundene har en klar formening om fordeler ved kjeden eller butikken), anerkjente merker (Kundene velger aktøren på grunn av bestemte merker) eller incentiver (Prisavslag ved storkjøp, rabattordninger, lojalitetsbonus osv.)

#### **4.3.2 Profilering og posisjonering**

Det andre punktet hvor man skal oppnå ønsket profilering og posisjonering handler om det særpreget en butikk/kjede skal ha, som blir gjenkjent av kunden. Denne profilen bestemmes ut fra vare- og tjenestetilbudet, miljøet ute og inne, sørvisnivået, prisene, markedskommunikasjonen og kundenes forhold til eier og medarbeidere. Dette innebærer hva bedriften gjør – eller ikke gjør, slik at de bedriften er i kontakt med skaper oppfatninger av bedriften, både positive og negative. Eksempler på profiler en butikk/kjede kan ha er lavprisprofil (oppfattes som billig), sortimentsprofil (profileres som bredde på vareslag eller bredt sortiment av produkter som dekker samme type behov), kvalitetsprofil (kjente merkevarer til god pris, trendy motevarer eller spesialkompetanse), sørvisprofil (for eksempel høy kvalitet på salgsarbeidet og kundebehandlingen, god informasjon i lokalet, god kundeoppfølging, tilpassede åpningstider og gode rutiner ved reklamasjon og bytte), bekvemmelighetsprofil

(bekvemst for kunden å benytte seg av virksomhetens tilbud. For eksempel beliggenhet åpningstider, enkelt å finne frem, tilbudet tilsvarer markedets etterspørsel), blandede profiler (virksomheter som tar sikte på å dekke ulike kunders behov), lokaliseringsprofil (helt spesifikk beliggenhet som hvilken side av gaten, ved et gatekryss osv. helt nede på detaljnivå) og livsstilsprofil (ikke bare fokus på produkter og tjenester i butikken, men også opplevelsesverdier. For eksempel kiosker blir bekvemmelighetsbutikker og bokhandlere blir informasjonssentre).

### 4.3.3 Nye trender

Det tredje punktet handler om hva som skal til for å skape kundelojalitet. En butikk må ikke bruke gårsdagens løsninger, det er dagens og morgendagens løsninger som forsterker virksomhetens konkurransekraft. Dette baserer seg på å takle nye tilbydere av varer og tjenester, nye kommunikasjonsformer (f. eks Facebook) og nye holdninger, forventninger og krav fra kundene. Det gjelder å legge vekt på de områdene som skal bidra til en god kommunikasjon med markedet og ved ivaretagelse av de oppgaver som sørger for at kundene får positive opplevelser i sine kontakter med salgsstedet. En god jobb her skaper et godt renommé. En måte å gjøre dette på er å tilby god sørvis. Sørvis kan defineres enkelt:

$$\textit{Kundens opplevelser} \geq \textit{Kundens forventninger}$$

Dette betyr at de samme kundene kan forskjellig oppfattelse av sørvis, selv om to forskjellige butikker behandler kundene helt likt. En kunde i en lavprisbutikk forventer ikke like mye som en kunde i en butikk med faglig ekspertise og høy sørvis. Sørvis er fortsatt et vidt begrep, men det kan ofte være å tilby *det lille ekstra*.

Forventet sørvis er noe som skal være der, men som i liten grad forsterker konkurransekraften. Dette er for eksempel god tilgjengelighet, gode salgslokaler, god informasjon, ryddig butikk, vareutvalget samsvarer med profilen, hyggelig betjening og rutiner på reklamasjon, sørvis osv.

Trendene om markedskommunikasjon er at mottaker av budskapet skal sette i gang en tankevirksomhet. Ulike behov, som kan tilfredsstilles av avsender, skal vekkes. Dette skal også pirre avsender til å ta kontakt med salgsstedet og/eller føre til kjøp på bakgrunn av de fordelene mottakeren vil få ved produktet. Det er to former kommunikasjonskanaler. Den første er personlig, hvor kommunikasjonen skjer

mellom mennesker. Dette er for eksempel møtet mellom kunder og selger på et salgssted. Den andre formen er ikke-personlige og er den kommunikasjonen som formidles gjennom trykte medier, radio, tv, Internett, plakater osv.

Det at mottaker fatter interesse er en bra start, men fører ikke nødvendigvis til kjøp. Trenden er at butikkene aktivt prøver å skape et salgsaktivt miljø i på salgsstedet. Dette kalles ”butikken som medium”, som er kommet i de senere årene på grunn av endrede handlemønstre hos forbrukerne. Mål og behov for en handletur bestemmes i mindre grad enn tidligere hjemme. Dette betyr at handelsaktørene i større grad enn tidligere påvirker kjøpene når kundene er i butikken. Undersøkelser i USA og Europa har vist at 70 – 80 prosent av kjøpsbeslutningene skjer i møte med butikkens vare- og tjenestetilbud (Rasmussen og Reidarson, 2007, side 257). I hvor stor grad dette gjelder sportsbutikker vites ikke. Dette betyr at butikkene fokuserer i større grad på indre og ytre faktorer som fører til at kundene får et behov og at et salg gjennomføres.

#### **4.3.4 Egne merkevarer**

Egne merkevarer kalles også private labels og er merkevarer som kun selges i en bestemt butikkjede. Det er en lav andel egne merkevarer (EMV) i Norge sammenlignet med andre land. I 2005 hadde EMV 19 prosent andel i den samlede norske detaljhandelen, mens tallene var 25 og 26 prosent i Danmark og Sverige.

Egne merkenavn kan gjøres på to måter. Det ene er å kalle produktene det samme som kjeden. Eksempler på dette er Coop kaffe, Dressmann (skjorter) eller Ikea-lamper. Den andre måten er å innarbeide egne merkenavn. Eksempler på dette er First Price, Frank Shorter og Skill Mill. Egne merkevarer er mest vanlig i dagligvarebransjen, men enkelte andre detaljister har også rene EMV-butikker. Eksempler på dette er Ikea, Dressmann og Hennes & Mauritz. Ifølge rapporten ”The Power of Private Label” fra AC Nielsen (2005), gjenfortalt i Rasmussen og Reidarson (2007) var prisnivået for EMV 34 prosent lavere enn produsentenes merkevarer. De som kjøpte EMV skilte seg ikke ut fra andre når det gjelder alder, husholdningsstørrelse eller inntekt.

Så hvorfor er kjedene tjent ved å ha billige varer? Ved å sikre seg kontroll over hele verdikjeden vil kjedene ha sterk forhandlingsmakt overfor andre vareprodusenter, selv om produsentene har sterke merkenavn som forbindes med kvalitet hos forbrukerne.

EMV gir ofte kundene en opplevelse av høyere verdi enn pris i forhold til produsentmerker. EMV bidrar også til lojale kunder, men det forutsetter at produktene gir høy nok verdi i forhold til prisen de betaler. Grunnen er at dette produktet kun selges i denne kjeden. I tillegg kan EMV selges til lavere pris med bedre marginer, altså gi bedre inntjening. Når det er sagt, så må ofte kvantum opp for å tjene mer penger, fordi omsetningen er mindre i kroner, så profitten er lavere totalt.

#### **4.3.5. Kvalitetssikring i alle ledd**

Kundene forventer kvalitet for at de skal handle i en butikk, da det gjerne er stor konkurranse fra andre aktører. Kundens opplevelser i en butikk må tilfredsstille de kravene hun forventer, basert på kommunisert opplevelse fra butikken og/eller tidligere erfaringer hun selv eller andre kunder har. Rasmussen og Reidarson (2007) påpeker at ”gode rutiner” eller driftsmanualer vil bidra til å opprettholde god kvalitet i butikken og lære opp nye ansatte. En annen måte å sikre kvaliteten er å bruke en ”mystery shopper”. Dette er tester, hvor personer som ikke er kjente for butikkens ansatte, gjennomfører et prøvekjøp hvor de får testet de ansattes varekunnskap, selgeregenskaper og evne til å takle krevende kunder. Dette skjer gjerne i kjeder, hvor det er standard for sørvisnivå og hva en kunde skal kunne forvente. En ”mystery shopper” skal avdekke hvilke handleopplevelser kunden får og tilbakemeldinger skjer i en rapport. Et annet punkt er svinn. Butikker har ofte lite fokus på svinn. Butikkene kvier seg ofte for å investere økonomiske ressurser i svinnsk kontroll, i tillegg til at de ofte ikke har nok kunnskap om dette. I 2005 stod kundene for 47 prosent av alt svinn, ifølge ”The European Retail Theft Barometer”, gjengitt i Rasmussen og Reidarson (2007). Det betyr at tiltak i selve butikken kan være en lur investering. Det kan være kameraovervåkning, mer åpne lokaler, mer lys, alarmer i kassene, opplæring osv. Et annet punkt er kontroll med kvalitet på varer og sørvis. Dette henger også sammen med profiloppfatningen av butikken. Dette omfatter at maten er trygg, godt arbeidsmiljø hos leverandører i lavkostland, etisk handel og at produktene rett og slett ikke blir ødelagt ved normal bruk. Det siste punktet er kontroll av sikkerhet. Det handler om tiltak for ikke å bli ranet eller innbrudd. Her er tiltak som vektere, videoovervåkning, tilgang til kontanter osv. Kjøpesentre er dessuten blitt et sted hvor lommetyver oppholder seg, noe som gir utfordringer for butikkene og senteret.

#### **4.3.6. Benchmarking**

Benchmarking, eller målestokkonkurranse, er en metode hvor man ofte sammenligner butikken sin med den som er ”best i klassen”. Prosessen har ofte som mål å få frem forbedringer i produktivitet, kvalitet og andre prosesser i organisasjonen. Dermed er benchmarking nært beslektet med total kvalitetsledelse (TQM), Business Process Reengineering (BPR) og målstyring.

Benchmarking kan dels inn i tre grupper: *ytelser (sammenligning av økonomiske målstørrelser)*, *prosesser (fokus er på hvordan ting utføres på)* og *strategier (fokus er sammenligning av valgte strategier)*

Benchmarking kan gjøres internt, hvor man enten sammenligner med tidligere perioder. Det kan også gjøres eksternt, hvor man sammenligner med kolleger eller konkurrenter. En tredje mulighet generisk benchmarking, hvor man sammenligner med ikke-konkurrerende bedrifter. Rasmussen og Reidarson (2007) siterer en kjedeleder:

”Benchmarking betyr å være ydmyk nok til å innrømme at noen er bedre enn deg selv, og samtidig være vis nok til å lære å bli like god eller bedre.”

#### **4.3.7 Bruke underleverandører (outsourcing)**

Økende konkurranse gjør at bedriftene må se på nye metoder for å effektivisere og opprettholde lønnsomhet. En metode er tidligere nevnte ”Business Process Reengineering” (BRP), som er en omstillingsprosess som tar sikte på å gjennomføre dramatiske forbedringer gjennom kostnadsreduksjoner, bedret kvalitet i alle ledd og en styrket sørvis. BRP fjerner mindre viktige avdelinger, funksjoner og operasjoner (dvs. bli mer prosessorientert). I tillegg forenkler BRP prosesser og operasjoner og bringer frem mer effektive metoder.

En annen måte å få til bedre lønnsomhet er outsourcing. Det betyr at man får andre til å gjennomføre tjenesten og betaler dem for det,. Dette gjelder ofte administrative oppgaver. Dette kan gi bedriftene stordriftsfordeler på områder de ikke selv har tilfredsstillende kompetanse eller tilstrekkelig kapasitet. Det er viktig at ikke kostnadene ved outsourcing ikke overskrider de bedriften tjener på det. Outsourcing kan være et firma som har spesialisert seg på den spesifikke oppgaven, som for



eksempel en IT-bedrift, eller det kan være en leverandør som har ekstra sørvis på produktene de leverer i butikken. En annen form for outsourcing er å bruke arbeidskraft i land med lavere lønnskostnader. Da må ofte den aktuelle jobben gjøres i det respektive landet. Det er viktig med gode samarbeidspartnere for at det skal fungere.

#### **4.3.8 Nye systemer**

Dette handler om nye systemer og teknologi som omhandler merking av varer. Dette vil kunne gi informasjon om varene i alle ledd i distribusjonskjeden. Den ene teknologien som kan benyttes, spesielt i fremtiden, er ”Radio Frequency Identification” (RFID), som er en mikrochip med identifikasjonsnummer og/eller en rekke data om varen, som er festet i varen eller forsendingen. En radiosender sender ut radiobølger, som en avleser kan oppfatte. Dette kan være kort (noen centimeter) eller lang (hundrevis av meter) avstand. Teknologien har eksistert i mange år, blant annet som Autopass-brikke i bilen på bomringer. I de seneste årene har teknologien skutt i været når det gjelder varehandelen. Disse brikkene, som foreløpig er for dyre, vil etter all sannsynlighet erstatte strekkoden en gang i fremtiden. Ifølge Rasmussen og Reidarson (2007) kan det ta opp mot 20 år fra da boken ble gitt ut, altså 15 år i fremtiden fra i dag, 2012. Det sies at prisen må presses ned i fem cent per brikke, eller tagg som det kalles, før utbredelsen av RFID-brikker kommer for fullt. I tillegg må de komme i et egnet format.

Electronic Product Code (EPC) er et nummersystem som er laget for å identifisere hver enkelt forekomst eller produkt. En vare har et EPC-nummer, som blir skannet av et leserutstyr og vil gjøre det mulig å si hvor i verdikjeden produktene befinner seg.

#### **4.3.9 Kompetanse**

Kompetanse kan beskrives som en kombinasjon av gode kunnskaper innen et arbeidsområde, ferdigheter i å utføre arbeidsoppgaver og riktige holdninger til yrket og yrkesutøvelsen. Rasmussen og Reidarson (2007) formulerer kravet til kompetanse innen varehandel som følgende:

- Relevant utdanning for de krav som stilles i yrket
- Gode kunnskaper om egen bedrift, konkurrenter og markeder

- Gode kunnskaper om varenes egenskaper
- God kunnskaper om salg, kundebehandling og sørvis
- God kjennskap til bedriftens arbeidsrutiner
- Bevisst forhold til nødvendigheten av god opplæring og egenutvikling

Varehandelen har endret seg de seneste årene. Det har blitt flere store kjeder og teknologi bidrar til færre tunge løft osv. Dette fører til at de ansatte er nødt til å ha mer kompetanse enn tidligere. Kjeder fører til behov for fellesadministrasjon og de ansatte i enkeltbutikken er nødt til å kunne informasjonsteknologi, omstillinger, bruke lederegenskaper ved stor butikk i tillegg til andre oppgaver som er endret fra den gamle "rutinejobben", som handel tradisjonelt har vært.

Det kan blant annet handle om å investere i kurs til ledere og andre medarbeidere, slik kan man jobbe smartere, ikke hardere. Det er en ekstra utfordring at deltidsansatte, som det finnes mange av i varehandelen, får tilstrekkelig opplæring. De jobber gjerne i korte perioder og sjeldent (for eksempel en til to kvelder i uken) og gjør ofte dette ved siden av annen skolegang eller utdanning. Noe som taler for å få kompetente folk i varehandelen er at det er egne linjer på videregående som heter "salg og sørvis".

#### **4.3.10 Samfunns- og miljøansvar**

Dette er stadig et viktigere tema innen varehandelen og spørsmålet er hvilket ansvar, etisk og moralsk, utover det å drive lønnsomt og lovlig. CSR (Corporate Social Responsibility) defineres som "økonomisk bærekraftig forretningsdrift hvor man tar vare på mennesker og miljø" (ibid). Dette er en tredelt bunnlinje hvor man har fokus på økonomiske, menneskelige og miljømessige prestasjoner. Flere bedrifter etablerer etiske retningslinjer og regnskap av ideelle og økonomiske grunner. Ved å ta samfunns- og miljøansvar vil bedriften få en positiv profil, som bedriften kan tjene på. Dette kan være ved at kunder ønsker å handle det som er etisk riktig og at de beste ansatte tiltrekkes av der det er "best" å jobbe.

Samfunnsansvar kan være å ansette medarbeidere som er seniorer, har funksjonshemninger eller er tidligere kriminelle. Andre tiltak en bedrift kan gjøre er å sponse nærmiljøet, ved sponsing av lokale idrettslag og foreninger, fritidsklubber, sykehus, kulturelle institusjoner og andre viktige samfunnsaktører. McDonald's og en

tilsvarende kanadisk kjede, Voisin, sørger for gjennom sine kunder at det blir gitt økonomisk støtte til vanskeligstilte barn og bekjempelse av sykdommer. Det de får tilbake har de oppsummert i ti punkter:

- Styrket profil
- Anerkjennelse og kundelojalitet
- Motivasjon/begeistring og tilleggskompetanse hos kampanjedeltakerne ved hovedkontoret og franchisetakerne
- Lettere å beholde og tiltrekke nye franchisetakere
- Bedre bedriftskultur
- Sterkere allianser med kunder og leverandører
- Styrket profil og kundetilgang gjennom involverte utenlandske datterselskaper
- Personlig tilfredsstillelse ved sosial innsats utover daglig drift
- Stolthet over gode kampanjeresultater til fordel for svake grupper
- En vinn-vinn-situasjon både for kjedene og målgruppene

Samfunnsansvar er også blitt inngått i visjoner til enkelte handelsbedrifter. Et eksempel på en varehandelskjede som virkelig har en miljøprofil er Body Shop, som arbeider lidenskapelig for miljøet.

Det finnes flere nettverk og organisasjoner som mobiliserer bedriftene til å ta større sosialt ansvar. Det handler blant annet om rettighetene til de ansatte, basert på arbeidstid, lønn, ikke-tvangsarbeid, arbeidsforhold med mer. Andre avtaler går på eiendomsrett, bruk av naturressurser og ikke true marginaliserte grupper. I matbransjen spesielt, fokuserer aktørene på økologisk mat. Det er miljømessige og helsemessig produsert og utvalget i butikkene samt etterspørselen fra forbrukerne øker.

Samfunnsansvar, etikk, miljøansvar og økologi henger nøye sammen og vil gjøre det i fremtiden. Forbrukernes krav og bevissthet til dette har økt de seneste årene og dette er kanskje den største utfordringen for handels- og sørvisnæringen ved siden av profitt. Et av tiltakene som er gjort og fortsatt gjøres er forskjellig merking av produkter. Et eksempel på dette er "Svanemerket", som er et felles nordisk miljømerke som mange produkter bruker i sin markedsføring. En prosess miljøfokus

er viktig er avfallssortering. Et eksempel Rasmussen og Reidarson (2007) bruker er aluminium, hvor man kun bruker fem prosent av energien ved å lage ny aluminium av brukte drikkebokser fremfor å lage aluminium fra råvarer i naturen. Norge, EU og andre land i verden legger opp til økonomisk gevinst for bedriftene ved å gi økonomiske insentiver for avfallssortering.

#### 4.4 Lokalisering av butikk

Man hører ofte at de tre viktigste kriteriene for å lykkes når det kommer til salg er «beliggenhet, beliggenhet og beliggenhet». Selv om dette kan tenkes å være noe overdramatisert, er lokalisering helt tydelig av stor betydning for handelsbedrifter, og naturligvis også sportsbransjen. En god beliggenhet er som regel der kundegrunnlaget er stort. En annen fordel man bør oppnå ved god beliggenhet er at man er godt synlige for kunden, og på den måten slipper å oppsøke kunden i like stor grad som man ville ha måttet ved en dårlig lokalisering. Dette reduserer kostnader knyttet til blant annet markedsføring.

Det vil være en rekke forhold som påvirker kunden til å handle på et bestemt innkjøpssted. Rasmussen og Reidarson (2007) nevner fire hovedfaktorer:

- **Forhold knyttet til hvor kunden befinner seg:** Her tenker man først og fremst på hvor langt det er til utsalgsstedet. Andre faktorer som naturligvis spiller inn er alternative steder hvor innkjøpet kan gjøres, eventuelle substitutter, kostnad og bekvemmelighet ved å komme seg til innkjøpsstedet.
- **Sosioøkonomiske faktorer:** Sammensetningen av mennesker når det kommer til kjønn, alder, utdanning, inntekt, familiesituasjon og husholdningsstørrelse.
- **Psykologiske faktorer:** Hvilke innkjøpsvaner finnes det, og er disse knyttet til tradisjoner. Hvor godt trives man på innkjøpsstedet, og har man spesielle holdninger til innkjøpsstedet.
- **Butikken i seg selv:** Kanskje det man ser på som den viktigste faktoren når det kommer til valg av innkjøpssted. Dette gjelder service, pris, utvalg, kjedetilknypning, tilgjengelighet, trygghet og en rekke andre faktorer.

I dag preges hverdagen til mange mennesker av knapphet på tid. Folk velger gjerne å bruke mer penger på handel så lenge man sparer tid. Handel i seg selv blir ofte sett på

som lite givende. Forbruker ønsker dermed å få unnagjort innkjøpene på en rask og effektiv måte. Derfor er forhold knyttet til hvor kunden befinner seg viktige når det kommer til valg av innkjøpssted. En annen konsekvens er at kunder blir mer opptatt av å kunne gjøre flere innkjøp på samme sted. På kjøpesenter kan man for eksempel få dekket innkjøp innen flere behov og dermed slippe å forflytte seg lange strekninger. Følelsesmessige faktorer spiller også inn for mange og kan være viktigere enn det å spare tid eller penger. For de fleste bedrifter er det meget viktig å skape lojalitet blant kunder. Dette er ofte til lokale aktører, hvor kundene ønsker at de skal eksistere i nærmiljøet. Da går de den lokale forhandleren som har «vært der i alle år».

Ved å oppsummere kundens krav til innkjøpssted og endring i innkjøpsmønstret til forbrukerne kan man stille følgende krav til god lokalisering:

- Godt kundegrunnlag
- Innkjøpssted må være godt synlig for kunden
- Synergieffekter fra andre butikker
- Det må være god tilgjengelighet
- Kundene må oppleve mangfold i varer og tjenester som tilbys
- Godt tilrettelagt for effektiv og kundesvennlig handel og service
- Kunden må tilbys gode opplevelser

## 4.5 Merkevarereori

Branding, eller merkevareledelse, har eksistert i århundrer og skal skille produktene fra en produsent fra en annen. Fra gammelt av kommer branding fra det norrøne ordet ”brandr”, som betyr ”å brenne”. Det gjorde man på kyrne, slik at man skulle vite hvem som var eieren. I dag sier man at et merke er et ”navn, ord, tegn, symbol, design, farge” eller en kombinasjon av dem, som identifiserer forskjeller mellom et produkt eller tjeneste med andre tilbydere (Keller et al., 2008).

En merkevare spiller flere roller. For konsumenten kan man identifisere kilden til produktet, gi ansvar til produsent, redusere risiko, redusere søkekostnad (tenking og se seg rundt), man får et løfte fra produsenten, produktet er et symbolsk middel og et signal for kvalitet. For produsentene kan man forenkle sporing og arbeid med produkt, lovlig beskytte unike kjennetegn, signalisere kvalitetsnivået til fornøyde kunder, utstyre produkter med unike assosiasjoner, det er en kilde for konkurransefortrinn og en kilde for økonomisk utbytte (ibid s 7).

”Brand positioning” eller merkeposisjonering er hjertet av markedsføringsstrategien (ibid). Det handler om at en merkevare skal ha en posisjon i konsumentens minne. Du skal vite hva merket står for. Derfor er man nødt til å bestemme hvem målgruppen er, hvem konkurrentene er, hvordan merket er likt med konkurrentene og hvordan merket er forskjellig fra konkurrentene.

Navnet til en merkevare er en blanding av kunst og vitenskap. Det er viktig å ha et solid navn, slik at man kan skape assosiasjoner eller en ide om hva produktet er.

”Burger King” er et kjent merke og man skjønner at det er burgere som selges der. Det finnes seks kriterier som bør være i bakhodet når man lager et merkenavn. De er beskrivende, antydende, sammensatte, klassiske, vilkårlige og fantasifulle.

”Beskrivende” betyr at navnet tilsier hva produktet er, for eksempel at det heter ”Sport”. ”Antydende” betyr at man fokuserer på en fordel eller funksjon. ”XXL” betyr at det er stort utvalg. ”Sammensatte” betyr at navnet består av to eller flere, ofte uforventede, ord. Det er ingen gode, tydelige eksempler på dette i den norske sportsbransjen, men et eksempel på dette er ”Facebook”. ”Klassiske” betyr at de er basert på latin, gresk eller lignende. Et eksempel kan være ”Norrøna”, som høres ut som det kommer fra vikingtiden. ”Vilkårlige” betyr at det ikke er noen åpenbar sammenheng mellom navnet og hva det er. ”Anton” er ikke åpenbart en sportskjede,

som "Anton Sport" på folkemunne blir kalt. Med fullt navn er det litt mer åpenbart hva slags varer de fører. "Fantasifull" betyr ord uten en tydelig mening. "Adidas" kunne i prinsippet vært hva som helst, navnet betyr ingenting.

En utfordring ved en merkevare er å holde posisjonen sin i markedet som gjerne henger sammen med konsumentenes oppfatning av produktet. Et merke som ikke følger med i utviklingen vil tape markedsandeler og bli oppfattet som gammeldags. Man kan med andre ord ikke hvile på laurbærene når man har skapt et bra konsept. Det må mer eller mindre kontinuerlig jobbes med å videreutvikle eksisterende eller nye produkter. Det er mulighet til å forsterke det eksisterende imageet eller så kan man ta konseptet til en ny retning. Som Normann Berry fra Ogilvy & Mather sa (Keller et al., 2008):

*"De merkene som er de beste til å tilpasse seg endringene, er de som har tydelige og relevante verdier som har vært sovende i en tid, ikke har blitt tydelig uttrykt i markedsføring og kommunikasjon, er blitt forbundet med produktproblemer, kostnadsreduksjoner og liknende. Har disse verdiene vært eksistert tidligere, er det stor sannsynlighet for å gjenerobre posisjonen. Hvis ikke merket har hatt sterke verdier og posisjoner, er det mindre sannsynlighet for å etablere et sterkt merke. Ifølge vår definisjon var det aldri et virkelig merke siden det ikke har hatt denne posisjonen. Å få dette merket til en sterk posisjon er ikke revitalisering, men å begynne på nytt."*

Revitalisering er med andre ord "back to basic" eller gjenoppfinning av merket.

## 5. Metode

Utgangspunktet for forskning er ett eller flere forskningsspørsmål som man ønsker å få svar på. Metode er et redskap for å nå et mål i undersøkelses- og forskningssammenheng (Holme og Solvang, 1996), og dermed bidra til å gi svar på forskningsspørsmålet. Fremgangsmåten og alle midlene man benytter for å nå dette målet kan betraktes som en metode. Det skilles vanligvis mellom to typer metode, kvalitativ og kvantitativ. Forskjellene mellom disse metodene dreier seg om hvordan data registreres og analyseres. En enkel tilnærming er at kvalitativ metode er en metode hvor man i hovedsak benytter tekstmateriale eller dybdeintervjuer. I kvantitativ metode benytter større datamaterialer, hvor registreringer gjøres i form av tall og man ønsker å generalisere funnene. Kvalitative metoder har mindre grad av formalisering enn de kvantitative metoder, og søker ikke etter å generalisere funnene.

### 5.1 Forskningsspørsmål og formål

Utgangspunktet for forskning er forskningsspørsmål, som ofte betraktes som undersøkelsens formål. Man setter så opp hensikt med undersøkelsen og velger design og metoder. Før man setter i gang forskningen bør man alltid stille seg spørsmål om forskningsspørsmålene allerede er besvart av andre (hva vet man fra før og hva kan vår forskning gi av ny kunnskap, det vil si tette «kunnskapshull») og hva resultatene skal brukes til. Johannessen et al. (2005) nevner flere mulige formål med en undersøkelse:

- Å beskrive
- Å forklare
- Å forstå
- Å forutsi
- Å evaluere
- Å gi grunnlag for beslutninger
- Å endre
- Å utvikle nytt perspektiv eller nye teorier/begreper
- Å utforme konkrete utopier

### 5.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign beskriver hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette er et stort spørsmål og Johannessen et al. (2005) omtaler et forskningsdesign som «alt»



som har med undersøkelsen å gjøre. Forskningshensikten beskriver helt konkret hva formålet med forskningen er. Det er tre metoder som gjerne brukes til dette, beskrivende, utforskende og forklarende (Johannessen et al., 2005). Beskrivende tar ofte for seg å dokumentere og underbygge hendelser som allerede har skjedd tidligere, eller dagsaktuelle forhold. Utforskende metode brukes gjerne når det er forsket lite på temaet eller emnet fra før. Denne fremgangsmåten benyttes gjerne når det er behov for mer kunnskap for testing av nye hypoteser eller for å kunne stille nyttige forskningsspørsmål. Forklarende metode benyttes til å analysere sammenheng mellom ulike forhold, for eksempel hvilke hendelser gir de ulike konsekvenser. Disse tre metodene overlapper ofte og det kan være vanskelig å finne et klart skille mellom disse.

Forskningsspørsmålene eller formålene med denne undersøkelsen er:

- 1. Hvilken kjedetilknypning er mest lønnsom for Verket Sport?*
- 2. Hvordan ser sportsbransjen ut i Norge om 5-10 år?*

Svar på forskningsspørsmål 1 skal gi grunnlag for beslutninger, mens vi ved hjelp av forskningsspørsmål 2 skal forutsi fremtiden.

I våre analyser under forskningsspørsmål 1 skal vi gi grunnlag for å vurdere om hvilken kjedetilknypning Verket Sport er tjent med. Forskningshensikten er dermed å undersøke om Verket Sport er tjent med å være uten kjedetilknypning, skifte kjede eller fortsette som før. Dette forutsetter kunnskap om butikkdrift og hva som driver inntektene og kostnadene. Vi må også forstå hva som skiller alternativene fra hverandre. For å gi et grunnlag for beslutning innebærer det også at vi forutsier hvordan situasjonen forventes å bli ved de forskjellige alternativene. Dette gjelder både fordeler og ulemper.

Et casedesign være mest hensiktsmessige for å kunne gi grunnlag for beslutninger. Case betyr «tilfelle» på latin, og underbygger at man ved en casedesign fokuserer på en avgrenset case. Man ønsker følgelig mest mulig informasjon og data om den casen man skal undersøke. Det finnes tre forskjellige casestudier ifølge Robert Stake (2000), gjengitt i Silverman (2010). 1) *Intrinsiske casestudier* skal ikke generalisere eller bygge teorier. 2) *Instrumentalske casestudier* skal gi innsikt og generalisere. 3) Ved

*kollektivt casestudium* brukes flere caser for å undersøke et fenomen. I dette tilfellet blir det gjennomført en intrinsisk casestudie. Casen(e) man vil undersøke blir observert over tid gjennom en detaljert og omfattende datainnsamling. Det benyttes flere datakilder og felles for dem er at de er tids- og stedsavhengige. Casen er ”Verket Sport”, som er i en situasjon hvor det kan være lønnsomt å bytte kjedetilknypning. Dette gjøres ved et kvalitativt dybdeintervju med daglig leder og analyse av regnskapstall hos butikken. Moderator var de to forfatterne av oppgaven og intervjuet varte i litt over en time. Intervjuet var semi-strukturert, som betyr at vi hadde en overordnet intervjuguide, mens rekkefølgen, temaer og spørsmål kunne variere. Dette gir oss en forståelse av hvordan butikken drives, hvilke rutiner som gjøres og kostnadene ved dette. Dybdeintervjuet er beskrivende, fordi det er spørsmål knyttet til konkrete handlinger i bedriften. Intervjuet ble fanget opp som notater. Fordelen med dybdeintervju er at informanten har full fokus og kan dermed få ekstra motivasjon i deltagelsen (Askheim og Grennes, 2008). En ulempe ved dybdeintervjuer er manglende gruppedynamikk (ibid, 2008), men hensikten i dette tilfellet var ikke å søke gruppedynamiske ideer. Vi skulle forstå situasjonen i driften per dags dato. Det som ikke kom frem i intervjuet eller som var tvetydig, er blitt korrigert i ettertid med epostkontakt. Intervju i butikken ble valgt, fordi det er den beste måten å få inntrykk av butikkens drift. Vi fikk også observere lageret og et inntrykk av hvilke og hvor mange varer som er i butikken.

Vi har også henvendt oss til Stadion for å finne ut av hva det innebærer å være tilknyttet den kjeden. Der fikk intervjuobjektet, som er butikk- og markedssjef, vite at vi skrev masteroppgave for en butikk tilknyttet Sport 1 med en årlig omsetning på cirka 15 millioner kroner. Verket Sport ville være anonyme for Stadion, siden det er en konkurrerende kjede. Stadion fikk dermed vite at butikken lå på Østlandet og hadde et kundegrunnlag på cirka 12.000, de fleste med bra inntekt. At butikken er lokalisert på Østlandet er viktig å informere Stadion om, fordi fraktkostnader varierer etter hvor i landet butikken ligger. Dette ble gjennomført som et semi-strukturert intervju. På begynnelsen av møtet presenterte butikk- og markedssjefen Stadion og hvilke fordeler det var ved å være kjedetilknyttet dem. Møtet ble avsluttet med semi-strukturert intervju, basert på presentasjonen og andre uklare momenter ved Stadion. Totalt varte møtet i cirka to timer.

For å gi svar til forskningsspørsmål 1 ble det benyttet en kvalitativ og en kvantitativ metode. Den kvalitative delen er et intrinsisk casedesign gjennom utforskende metode. Den kvantitative delen består av regnskapsanalyse for Verket Sport og en rekke andre butikker og kjeder.

Følgende datakilder ble benyttet:

- Semi-strukturert intervju med daglig leder i Verket Sport
- Semi-strukturert intervju med butikk - og markedssjef i Stadion
- Regnskapsrapporter for Verket Sport i perioden 2009-2011
- Offisielle regnskapstall fra Proff.no og Purehelp.no

I våre analyser under forskningsspørsmål 2 skal vi beskrive hvordan sportsbransjen ser ut om 5-10 år. Et fremtidsscenario kan være basert på en beskrivelse av tilstand frem til i dag, gjerne med en forklaring av årsakene til denne tilstanden (Johannessen et al., 2005). Det er vanskelig å spå hvordan fremtiden vil være, men det er større muligheter for å forutsi hvilke konsekvenser en bestemt handlemåte i dag kan få på et senere tidspunkt eller hva som kan skje under bestemte forhold (ibid, 2005). Metoder for dette er å lage trender basert på data fra kvantitative tidsserier. En annen brukt metode er delfiteknikker, som er intervjuer med eksperter. Man kan også bruke scenarioer og analogier (ibid, 2005).

For å forstå dagens situasjon i sportsbransjen har vi lest gjennom Dn.no, Hegnar.no og E24.no hver dag mandag til fredag i perioden 15. januar 2012 til 11. mai 2012. I tillegg har vi lest gjennom nettstedet til sportsbransjen i Norge, Sportsbransjen.no, en gang i uken. Her har vi fått nyhetssaker om sportsbransjen i Norge, både kjedene, butikkene og leverandørene. Vi har brukt en delfiteknikk, hvor vi har intervjuet Reidar Mueller og Tore Fevolden i Hartmark Consulting. Vi intervjuet begge to samtidig. Mueller og Fevolden er eksperter på detaljhandel i Norge og Mueller er ekspert på sportsbransjen. Intervjuet var semi-strukturert og varte i 1,5 timer. Mueller er sitert i flere avisartikler om trender og økonomiske resultat i sportsbransjen. Møtet begynte med at de to ansatte i Hartmark Consulting presenterte dagens situasjon i sportsbransjen og andre bransjer. Dette var stort sett nøkkeltall i form av omsetning, vekst, andeler og lønnsomhet. Slutten av møtet gikk på trender om fremtiden og en analyse av Verket Sports finansielle situasjon.

For å gi svar til forskningsspørsmål 2 benyttes kvalitativ metode og det valgte designet er utforskende og gjennomføres gjennom delfiteknikker og gjennomgang av avisartikler for å gi en forståelse av dagens situasjon i markedet. Vi har også brukt andre bransjer for å sammenligne med fremtidens sportsbransje.

Følgende datakilder ble benyttet:

- Semi-strukturert intervju med eksperter
- Bransjefakta gjennom Sportsbransjen.no og Hartmark Consulting
- Avisartikler

### **5.3 Kildekritikk, svakheter og begrensninger ved studien**

Daglig leder i Verket Sport hadde ikke detaljkunnskap i alle tema for intervjuet. Dette gjelder blant annet antall leverandører de måtte kontakte ved å være frittstående, påslag i varekjøp fra Sport 1 og antall arbeidstimer årlig. Unøyaktighetene kan derfor føre til feilaktig svar på vurderingene.

Lars Terje Larsen er en selger og ønsker nye samarbeidspartnere. Dette kan føre til at bildet males mer rosenrødt enn det egentlig er. Et eksempel på noe han ikke fokuserte på i stor grad er at de ikke har klær på sentrallageret. Dette kan bety at tekstil er dyrere i Stadion enn i Sport 1. Stadion hevder de har minst påslag blant alle sportsaktørene. Det er mulig det stemmer, men det er ikke nødvendigvis billigere hvis de kjøper det inn tilsvarende dyrere.

Hvilken effekt merkenavnet "Sport 1" har på Verket Sport er basert på daglig leders mening, ikke ved undersøkelser i lokalområdet. Dette er et punkt som er veldig sentralt når det kommer til kjedetilknypning. En annen fremgangsmåte kunne vært å gjøre et tilsvarende casestudie hos Oslo Sportslager, som har gode resultater som frittstående butikk. En annen svakhet er tiden brukt på casen. Verket Sport har ikke hatt mye tid til intervju, mye er korrigert på epost i ettertid. Dette intervjuet var bra planlagt, men skjedde i en tidlig fase av oppgaven og derfor var det mange usikre momenter.

Dette betyr at fjerning av Sport 1 kan føre til tap av kunder. Det kan være flere eller færre leverandører å bestille varer fra enn det som er lagt til grunn. Og innkjøpsprisene kan være feilaktige. Fraktkostnader. Stadion kan virke som mer

attraktivt enn det er, kleskostnadene kan øke. Vi har benyttet andre bransjer som grunnlag for å kunne si noe om fremtiden for sportsbransjen. Ved å bruke andre bransjer til å spå fremtiden, må man forutsette en del likheter mellom bransjene. Det finnes imidlertid noen forskjeller mellom bransjene som gjør at vår spådom på bakgrunn av dette kan være unøyaktige.

## 6. Strategisk analyse

Det finnes mange definisjoner av strategi og Roos et. al (1996) bruker følgende.

”En strategi er en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.”

Den største forskjellen på forskjellige definisjoner er om ”mål” skal inkluderes eller skilles ut fra strategien. Ofte begynner man med planlagt strategi, hvor en del av den blir urealisert og den andre blir tilsiktet. I tillegg kommer det en fremvoksende strategi, som sammen med den tilsiktede strategien utgjør den realiserte strategien. Man kan med andre ord si at strategien ofte endrer seg underveis og nye muligheter dukker opp.

I denne oppgaven skal vi se på strategi som grunnlag for konkurransefortrinn. Måten å tenke strategi på ble endret da Michael Porter i 1980 ga ut sin bok «competitive strategy». På dette tidspunktet gikk man fra å tenke på strategisk planlegging som prosess til å fokusere på strategi som en måte å skape økonomisk meravkastning på. For å besvare hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre deler man strategi som konkurransefortrinn inn i tre perspektiver (Roos et al. 2010).

*Konkurransekraftperspektivet* sikter etter å forklare avkastningsnivået i en bransje på bakgrunn av konkurransesituasjonen i bransjen. Til dette benyttes som oftest Porters konkurransemodell som tar for seg fem faktorer som bestemmer avkastningen og lønnsomheten i en bransje. Dette handler om hvor godt bedriften tilpasser seg eksterne omgivelser, og vil således være en del av den eksterne analysen. Videre har vi det *ressursbaserte perspektivet* som tar sikte på å forklare forskjeller mellom bedrifter på bakgrunn av deres indre potensial, som omfatter deres ressurser og kapasitet. Dette perspektivet vil være grunnlaget for den interne analysen, og analysemetoden som blir benyttet er en SVIMA-analyse. Det siste perspektivet er *evolusjonsperspektivet* med teorier fra biologien. Dette perspektivet er komplekst og med mange ulike retninger. Vi vil ikke benytte dette perspektivet i oppgaven.

Etter en ekstern og intern analyse, med henholdsvis Porter og svima, med hensyn på å skape konkurransefortrinn, skal vi kunne si noe om bedriftens styrker og svakheter, og bedriftens trusler og muligheter. Den eksterne analysen vil dessuten suppleres med en PESTEL-analyse. Analysene vil oppsummeres i en SWOT-analyse.

## 6.1 Ekstern analyse - Porters konkurransekrefter

En vanlig metode for å analysere en bransjestruktur er «Porters fem konkurransekrefter» (Porter 1980). Dette skal legge grunnlag for hvilke strategier et selskap har å velge mellom. Hvor sterke konkurransekreftene er i en bransje vil påvirke lønnsomheten og avkastningen i bransjen. Hva som påvirker konkurransen innad i bransjen er dermed svært viktig å forstå for enhver aktør i enhver bransje. De aktørene som best tilpasser seg de eksterne faktorene er også de som kaprer den største delen av lønnsomheten. Porter (1980) påpeker imidlertid at eksterne faktorer er tilnærmet like for alle aktører i bransjen, og at de således kan ha mindre betydning.

De fem konkurransekreftene i en bransje er:

- Rivalisering blant etablerte aktører i bransjen
- Trussel fra substitutter
- Kjøperens maktposisjon
- Leverandørenes maktposisjon
- Trussel fra nye aktører

Det er flere forhold enn konkurranseintensiteten som påvirker aktørene i bransjen. Det er viktig for et selskap å ta hensyn til forholdene og fokusere på et eller flere som har størst påvirkning på konkurransen i bransjen. Man kan for eksempel være i en bransje uten substitutter og uten trussel fra nye aktører. Det kan dermed virke som en trygg bransje med antatt god lønnsomhet. En slik bransje kan derimot være en bransje med mange aktører, der både leverandører og kjøpere har stor makt. Konkurransen blir dermed stor mellom etablerte aktører. Man bør unngå å legge vekt på kortsiktige faktorer som påvirker konkurransen og lønnsomheten i bransjen. Kortsiktige faktorer som konjunktursvingninger, råvarepriser og streiker vil selvfølgelig ha taktisk betydning for et selskap, og således være viktig for å takle konkurransen i bransjen. En analyse av bransjestrukturen bør derimot ha fokus på de fundamentale faktorene i bransjen. Bransjestrukturen vil som regel også variere over tid, men det er likevel kritisk å forstå bransjestrukturen og benytte denne som grunnlag for analysen. Porter (1980) trekker frem økonomi og teknologi som de fundamentale trekkene man bør se på i en bransjestrukturanalyse.

### 6.1.1 Trussel fra nye aktører

Når nye aktører inntar et marked vil det legge et press på de eksisterende aktørene i bransjen. Nye aktører vil tilføre ny kapasitet i markedet, og om man ikke øker det totale markedet vil det bety at man må kjempe ekstra for å beholde omsetningen og kunder. Dette kan føre til et prispress og/eller høyere kostnader for å beholde sine markedsandeler. Dette påvirker naturligvis lønnsomheten. Hvor stor trusselen er for nye aktører i bransjen avhenger av hvilke etableringshindre som finnes og mottiltak man kan forvente fra eksisterende aktører. Porter (1980) nevner seks hovedårsaker til etableringshindre.

Det første etableringshinderet er *stordriftsfordeler*. I dette ligger det at kostnaden per produksjonsenhet blir mindre ettersom produksjonen eller innkjøp øker. I en bransje med stordriftsfordeler tvinger man nye aktører å satse stort fra begynnelsen, eller å produsere mindre kvantum med høyere kostnader. Stordriftsfordeler finnes innen nesten alle funksjoner hos en aktør, slik som produksjon, innkjøp, forskning og utvikling, markedsføring og distribusjon. Hvilke og hvor store stordriftsfordeler man har varierer fra bransje til bransje.

*Produktdifferensiering* er det andre hinderet. I en bransje der de eksisterende aktørene har opparbeidet seg et sterkt merkenavn og fått en trofast kundegruppe, vil det ofte være krevende for en ny aktør å få innpass. Produktdifferensiering er ofte gjort ved å ha produkter med spesielle egenskaper, høy grad av særvis eller at man er først ute med et produkt eller tjeneste. Det blir ekstra viktig å skape oppmerksomhet og tiltrekke seg kunder i en bransje med høy grad av produktdifferensiering. Man blir nødt til å investere store ressurser i å bygge opp et merkenavn, og man må dermed belage seg på å tape penger den første tiden. Om investeringen mislykkes er restverdien 0. Hvor stor grad av produktdifferensiering det er i ulike bransjer er varierende.

*Kapitalbehov* er også et mulig etableringshinder og er det tredje hinderet som nevnes. Om man skal etablere seg i en ny bransje trenger man naturligvis kapital. Om en bransje krever mye kapital vil det være en etableringshindring. For en nyetablering knyttes det ofte kapital til reklame, forskning og utvikling, anleggsmidler, lagerbeholdning og for å dekke tap i etableringsperioden.



Det fjerde hinderet er *byttekostnader*. Det oppstår hvis kjøper må ut med en engangskostnad ved å gå fra et produkt levert av en leverandør til et produkt levert av en annen leverandør. For at en kjøper skal ta seg bryet med å bytte leverandør bør det ikke være store byttekostnader, eller så bør produktet eller tjenesten være av utmerket kvalitet eller føre til lavere kostnader. Byttekostnader kan eksempelvis være tilleggsutstyr som trengs ved kjøp av et produkt, produktendringer, tid og kostnader ved tasting av produkt og eventuell assistanse ved bruken av et produkt.

Det femte hinderet er *adgang til distribusjonskanaler*. Det kan knyttes utfordring til å skaffe seg distribusjonskanaler for en ny aktør. Om de eksisterende aktørene i bransjen allerede utnytter de kanalene som finnes, må en eventuell ny aktør kjempe for å få innpass i disse kanalene. For mange innebærer dette at man må overbevise om at deres produkt vil føre til høye salg. I dagligvarebransjen er det for eksempel ikke bare kamp om å få hylleplass, men også hvor man får hylleplass til sine produkter. Ofte vil det derimot innebære tiltak som påvirker lønnsomheten slik som prisnedsettelse og annonsestøtte.

Det siste etableringshinderet er *myndighetenes politikk*. I noen tilfeller vil myndighetenes politikk være et etableringshinder. Myndighetene vil ofte kreve lisens eller bevilling innen visse bransjer. I disse miljøtider vil det ofte være vanskelig eller kostbart å investere i anlegg som forurenser.

I tillegg til etableringshindre vil man kunne stå overfor kraftige mottiltak fra etablerte aktører. I bransjer der dette er sannsynlig vil man ofte ikke se mange forsøk på nyetableringer. En potensiell nyetablering vil kunne se noen klare signaler på eventuelle mottiltak ved å se på hvilke mottiltak som har blitt gjort i bransjen før, vurdere ressursene til etablerte aktører og vurdere veksten i bransjen. Mektige aktører med store ressurser står godt rustet for å slå tilbake blant annet grunnet uutnyttet kapasitet og kapital, gode lånebetingelser og sterke forhold til leverandører og kunder. I en bransje med lav vekstrate vil de etablerte aktørene kjempe ekstra hardt for å beholde sine markedsandeler.

### **6.1.2 Konkurransenintensitet blant eksisterende aktører i bransjen**

Konkurransen blant etablerte aktører består ofte av priskonkurranse, nylanseringer, garantiordninger og stort fokus på annonsering og reklame. Konkurransetiltak i en bransje gjør at en aktør hele tiden må jobbe med å forbedre seg og komme med mottiltak. Siden man hele tiden må streve etter å forbedre seg, kan man si at konkurranse i en bransje er sunt og ofte kommer forbrukerne godt ut av det. Det kan derimot ende med å skade lønnsomheten i bransjen. En konkurranseform som er særlig intensiv og kan svekke lønnsomheten i bransjen er priskrig. Pristiltak er enkelt å svare på, men svekker inntektene om man ikke får ytterligere etterspørsel som følge av prisnedsettelsen. Et eksempel er i elektronikkbransjen der det har pågått en priskrig på tv-skjermer (Aftenposten.no, 07.02.2012). Denne priskrigen får skylden for en del av nedgangen til elektronikkbransjen og det er sannsynlig at forbrukerne ville vært villige til å betale mer enn de har gjort. Andre konkurranseformer kan øke lønnsomheten i bransjen. Annonseringskrig kan for eksempel føre til at interessen og etterspørselen for bransjen øker, og at man dermed øker det totale markedet. Det er flere forhold som kan påvirke konkurransen i en bransje.

*Antall konkurrenter og forholdet mellom dem*, er det ene. Når det er mange aktører i en bransje vil det være sannsynlig at noen går sine egne veier. Dette gjelder spesielt om størrelsesforholdet mellom konkurrentene er forskjellig. Små aktører vil eksempelvis sjelden ta opp konkurransen mot store, mektige aktører. Mange aktører av omtrent lik størrelse fører ofte til en meget intens konkurranse.

Et annet er *bransjevekst*. En bransje med lav vekst vil være preget av en mer intens konkurranse. Ved lav vekst vil man kjempe for å beholde eller øke sine markedsandeler, mens det i høy vekst vil være nok å holde noenlunde følge med sine konkurrenter og dermed øke lønnsomheten.

*Faste kostnader og lagerkostnader* er et tredje forhold som kan påvirke konkurranseintensiteten i en bransje. Høye faste kostnader i en bransje fører ofte til at man produserer ved full kapasitet hele tiden. Dette kan lett føre til en overkapasitet i bransjen og igjen føre til at man blir tvunget til å redusere prisene. Stor produksjon fører til store lagre og om det koster mye å lagre produkter vil dette naturligvis ikke være ønskelig.

*Differensiering og byttekostnader* vil også påvirke konkurranseintensiteten.

Standardprodukter, uten særlige muligheter for å differensiere seg, vil føre til en konkurranse med vekt på pris og service. Det kan dermed ende i en priskrig. Dette er mindre sannsynlig i en bransje preget av differensiering.

*Høye avviklingshindringer* er det siste forholdet som påvirker konkurranseintensiteten i en bransje. Aktører med lav lønnsomhet kan bli værende i en bransje om det er spesielt høye kostnader knyttet til avvikling eller nedleggelse, med tanke på økonomiske, strategiske og følelsesmessige forhold.

Konkurranseintensiteten i en bransje kan variere veldig mye over tid. Dette kan skyldes flere av de overnevnte faktorer. Bransjevekst vil for eksempel ikke være evig. Som kjent er det ingenting som vokser til himmelen.

### **6.1.3 Trussel fra substitutter**

Trussel fra substitutter bør tas alvorlig fordi man i realiteten konkurrerer med den bransjen som produserer dem. Substitutter kan påvirke lønnsomheten, fordi det setter et pristak på et produkt der man har substitutter hvor man nyter samme nytte av produktet. Forbrukerne vil ikke betale overpris for et produkt hvor man kan få en substitutt for en lavere pris. Om substituttene har god ytelse vil man også måtte senke prisen eller forbedre sitt eget produkt. Å identifisere substitutter kan være vanskelig, da man er nødt til å sette seg inn i bransjer man har lite kjennskap til, og man skal identifisere produkter med samme funksjon som sine egne produkter. Substitutter som bør vurderes som alvorlige trusler er de produkter som enten er inne i en god periode hva gjelder pris og ytelse eller som tilhører en bransje med høy lønnsomhet. Teknologitvillingen i bransjen med mulige substitutter bør også vurderes.

### **6.1.4 Kundenes forhandlingsposisjon**

Bedriftene lever av kundene, og kundenes forhandlingsposisjon blir dermed viktig i en bransje. Kjøperne stiller ofte krav til pris, sørvis og kvalitet. Kjøperne har stor makt ved flere tilfeller. Det kan være om kjøperne er konsentrert eller kjøper store volumer. Om bransjen har få kjøpere som kjøper store kvantum, vil disse kjøperne ha stor makt, og således ha stor påvirkning på lønnsomheten. Storkjøpere har spesielt stor makt i bransjer der det er høye faste kostnader.

Kundene har også stor forhandlingsposisjon når produktene utgjør en stor del av kjøpers totale kostnader eller innkjøp. Dette er viktige produkter for kjøperen og vil dermed lede til lengre og tøffere forhandlinger, samt forhandling med flere aktører.

Standardiserte eller udifferensierte produkter gir kundene større forhandlingsposisjon. Ved slike produkter er det enkelt for kjøper å finne en alternativ selger og kjøper kan sette selgere opp mot hverandre.

Ved lave byttekostnader er det enkelt og billig for en kunde å bytte leverandør. Om det koster selger mye å «bytte» kunder, vil også det styrke kjøpers posisjon

Hvis bransjen tjener lite penger er det viktig å kapre kundene. Dette kan føre til priskrig og kundene får en sterkere posisjon.

Hvis en kjøper kan integrere bakover i verdikjeden vil det være mulig å kjøpe ferdigvarer direkte fra leverandører til den aktuelle bransjen. Dette styrker forhandlingskortet til kjøper.

Hvis kjøperne har full informasjon og innsikt i bransjen, stiller de sterkere. Bransjeinformasjon som en kjøper kan dra nytte av er markedspriser, etterspørsel, kostnadsbilde og forhold til leverandører

#### **6.1.5 Leverandørens forhandlingsposisjon**

Leverandørene kan ha stor påvirkning på en bransje, da de kan true med å sette opp prisen eller redusere kvaliteten på det de leverer til bransjen. En leverandør har stor forhandlingsmakt overfor en bransje dersom:

- Den domineres av få bedrifter og er mer konsentrert enn bransjen den selger til
- Leverandøren har ingen substitutter
- Bransjen er ikke viktig for leverandøren. En leverandør kan operere i flere bransjer og prioriterer de mest lønnsomme
- Leverandørens produkter er differensiert og/eller har høye byttekostnader
- Leverandører kan integreres fremover

## 6.2 Porter-analyse av sportsbransjen

### 6.2.1 Trussel fra nye inntrengere

Trusselen fra nye inntrengere må sees på som relativt liten i denne bransjen. Selv om bransjen kan virke meget attraktiv om man ser på omsetningsøkningen de siste årene, vil de aller fleste også se endringene i denne bransjen og den fallende lønnsomheten. På bakgrunn av tidligere nevnte analyse gjort av Hartmark Consulting, vil flere sportsbutikker gå konkurs som følge av den fallende lønnsomheten (Dagens Næringsliv, 17.01.2012). Trenden i markedet er at det er stort fokus på pris og utvalg. For en ny aktør som vil være med på dette «kjøret» vil det kreve stor startkapital for å bygge opp store varelager. I tillegg må en ny aktør belage seg på å selge mange varer med tap for å etablere seg som en lavprisaktør som folk har kjennskap til. Markedet er preget av stordriftsfordeler når det kommer til innkjøp, og dermed også behov for mye kapital. Vi stiller spørsmålstegn ved om det er marked for enda en lavprisaktør i sportsmarkedet, som må konkurrere med mektige aktører, som hovedsakelig er XXL og G-Max. Når det kommer til mulige nye inntrengere som ønsker å satse på kompetanse og differensiering, vil dette også være vanskelig i våre øyne. De kjedene som i dag satser på kompetanse er hovedsakelig kjeder som er godt innarbeidet i det norske markedet, slik som Sport 1, G-Sport og Intersport. Dette er kjeder som har gode kunde- og leverandørforhold og kjenner godt til hva det norske folk ønsker av sportsutstyr gjennom årevis erfaring i markedet. Uavhengige butikker med lokal tilhørighet og tilpasning derimot vil kunne lykkes om de lokaliserer seg i områder med stor etterspørsel etter utstyr med lokal tilpasning og liten konkurranse.

En kritisk faktor for sportsbutikker er lokalisering. For store varehus med lave priser vil man være avhengig av å ha et meget stort kundegrunnlag, altså hovedsakelig i store byer, og varehusene skal helst ikke konkurrere med sine egne butikker. For aktører som satser på lokal tilpasning er det opplagt at beliggenhet er viktig. En butikk som retter seg mot alpin-markedet er eksempelvis avhengig av å ligge nærme kundegruppen, som regel i nærheten av et skisenter.

Lovgivning når det kommer til varehandel endrer seg lite fra år til år, men på lengre sikt vil samfunnsutviklingen føre til endringer (Rasmussen og Reidarson, 2007). Av endringer man har sett og kan forvente i fremtiden nevnes det blant annet økt forbrukerbeskyttelse, forenkling av konkurranseloven, friere åpningstider, krav til

arbeidsmiljø (HMS), forenklet byggesaksbehandling og mer likestilling mellom kvinner og menn og minoriteter. Dette er både positive og negative trender for sportsbransjen og varehandel. Vi ser ingen virkelige inngangsbarrierer når det kommer til lovgivning innen varehandel.

Nettbutikker kan enkelt innta markedet, ofte med lavere priser enn detaljistene. Disse kan også være lokalisert i utlandet. Vi ser ikke på netthandel som en sterk trussel. Dette begrunner vi nærmere i delkapitlet om substitutter.

### **6.2.2 Trussel fra substitutter**

Trussel fra substitutter er liten i sportsbransjen, hvis man ser bort fra netthandel. Dette kommer vi tilbake til i slutten av delkapitlet. En mulig substitutt er rene tekstilbutikker. Noen forbrukere kjøper klær i sportsbutikker som ikke nødvendigvis er benyttet i forbindelse med trening. Slike klær får man også kjøpt i «motebutikker». Rene skobutikker kan også være en substitutt for sportsbutikker fordi de tilbyr joggesko og andre fritidssko som sportsbutikker også ofte tilbyr. Per dags dato er derimot trenden at sportsbransjen stjeler salg fra tekstil og skobutikkene, og ikke motsatt. Så lenge nordmenn fortsetter med en aktiv og sporty livsstil vil dette vedvare, men dette er høyst usikkert og vi ser ikke på dette som langvarig. Det selges også sportsutstyr i andre bransjer. Eksempelvis selger Biltema ca 40.000 sykler i året, i tillegg til tilbehør til sykler (bransjeoppdatering 2011). Andre bransjer som selger noe sportsutstyr er leketøysbutikker, Europris og Maxbo. Sportsutstyr som selges i disse butikkene er ofte meget billige, og preges dertil også av slett kvalitet. Med det prispresset som preger markedet i dag kan kunder få kjente merkevarer til lave priser, slik at de som i tillegg til å være prisbevisst også er merkebevisst vil velge sportskjedene fremfor andre bransjer som selger sportsutstyr. Vi tror at de aller fleste er merkebevisste til en viss grad. Et substitutt for kjøp av sportsutstyr er utleie av sportsutstyr. For kjedene er dette en trussel om aktører spesialiserte seg kun på utleie, men ofte er utleie en del av en sportsbutikk slik at man ikke taper marked til andre typer foretak. Skiutleie er i dag vanlig, spesielt i tilknytning til alpinsentre. Administrerende direktør i Fischer, Franz Föttinger, påpeker at skiutleie ikke er bra for produsentene og anslår at av skiutleie utgjør ca 30 % av verdens produksjon av alpinski. I Norge anslår man at utleie av ski utgjør ca 15 % av alpinmarkedet.

Salgsdirektør i Rossignol, Hubert Nomine, mener at for hvert utleide par, taper produsenten tre solgte skipar (Sport nr 3, 2010).

En annen substitutt er piratvarer. Piratvarer er varer som benytter kjente merker, men som ikke er produsert av den aktuelle eieren av merkevaren. En undersøkelse gjort av Perduco for Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og Toll, - og avgiftsdirektoratet viser at en av fire nordmenn mener det er akseptabelt å kjøpe piratvarer og fire av ti er likegyldige til at dette krenker rettighetene til merkevareeieren (Nho.no, 12.04.2011). Undersøkelsen viser dog at det meste av piratvarehandelen foregår i utlandet og en liten del på Internett. Vi anser denne trusselen som liten for sportsbransjen av to årsaker. For det første mener vi at når det kommer til sportsutstyr så er nordmenn opptatt av at varene skal være ekte og av god kvalitet. I dagens marked er det også gode muligheter til å få ekte kjente merkevarer til en god pris. Aktive nordmenn som løper, sykler og går på ski er opptatt av riktig utstyr. For det andre har myndighetene trappet opp kampen mot piratvarer. I 2010 ga Stortinget en øremerket bevilgning til tollvesenet for å bekjempe piratvarehandel. Dette resulterte i at tollvesenet beslagla seks ganger så mye piratvarer i 2010 som i 2009.

Et substitutt til sportsbutikker er netthandel. Her er det sentrale lagere og man kan bestille fra innland og utland. For varer over 200 kroner fra utlandet må toll betales i tillegg for forbrukeren, som kan bety at netthandel blir dyrere. Vi ser også at de eksisterende kjedene har lansert nettbutikker, hvor varene selges billigere enn i butikken. Det finnes også aktører i Norge som kun har nettbutikker, som for eksempel Sport24.no. Netthandel er som regel billigere enn detaljister. Der er derimot liten grad av sørvis og kunden har ingen mulighet til å prøve eller se produktet fysisk før kjøp. Det skal også nevnes at det i dagens marked er lave priser i butikker som XXL og G-Max og at prisforskjellene ikke lenger er like store som de var. Omsetningsveksten for kjedebutikker i sportsbransjen kan tyde på at trusselen fra netthandel ikke er så stor.

### **6.2.3 Leverandørens forhandlingsmakt**

Leverandørene i sportsbransjen har tydelig en viss forhandlingsmakt. En undersøkelse av relasjoner mellom kjeder og leverandører viser at bygg og sport er de eneste bransjene der ledelsen hos både kjedene og leverandørene ikke er ensidig enige om at

kjedene har størst makt av de to (Høgevold og Mysen, 2010). Kjedene mener leverandørene har størst makt, mens leverandørene på sin side mener kjedene har størst makt. Dette forteller oss at forholdet mellom leverandør og kjeder er anstrengt og at de tydelig føler seg totalt avhengige av hverandre. Samme undersøkelse viser derimot at kjedene selv forventer å få mer makt i fremtiden.

Det finnes betraktelig flere leverandører enn kjeder, slik at det vil være forholdsvis enkelt for en kjede å få erstattet en leverandør. Problemet for kjedene oppstår når de risikerer å miste en viktig merkevare. Sortimentet er meget viktig for sportsbutikker og nordmenn er merkebevisste i tillegg til å være prisbevisste. Det har imidlertid vist seg at også leverandørene forholdsvis enkelt kan droppe en kjede om ikke forhandlingene når frem, eller at kjedene ikke kjører en profil som samsvarer med leverandørens profil. Det ferskeste eksemplet på dette er at både Helly Hansen og Bergans dropper Gresvig-konsernet til fordel for XXL (Drammens Tidende, 29.10.2011). Bergans begrunner dette med strategiske forhold. Tidligere har Norrøna droppet XXL fordi de vil fremstå som eksklusive, og dermed passer ikke prisleikuset XXL kjører inn i deres profil. Det må imidlertid påpekes at dette er sterke merkevarer. Det finnes mange mindre leverandører i sportsbransjen. Disse har liten forhandlingsmakt. Leverandørene er ikke totalt avhengige av kjedene for å selge sine produkter. Flere av merkevarene selger sine produkter gjennom egne nettsider og gjennom «brand stores» hvor det kun selges egne produkter. Leverandørene kan dermed integrere fremover i verdikjeden og henvende seg direkte til forbruker.

#### **6.2.4 Kundenes/kjøperens forhandlingsmakt**

Kjøperen har forhandlingsmakt i den forstand at det ikke koster dem noe å skifte selger. Mange av kjedene tilbyr de samme produktene og kjøperen kan enkelt og greit velge den kjeden med lavest pris. Om pris ikke er i fokus, men man er opptatt av differensierte produkter eller høy grad av sørvis, er bildet noe annerledes. Det er vanskelig å føre produkter som ingen andre aktører har, men det vil være større forskjeller når det kommer til kompetanse og grad av sørvis. På mindre steder vil det ofte være få butikker å velge mellom, tillegg til at butikkene ofte er tilpasset lokale forhold. Kjøper har mindre grad av forhandlingsmakt i disse tilfellene fordi det vil være tidkrevende og ressurskrevende for kunden å reise til en annen butikk, og andre butikker har kanskje ikke produkter som er tilpasset kundens spesielle behov. I og



rundt store byer og tettsteder, der det virkelig store kundegrunnlaget ligger, har derimot kunden stor makt.

Kjøper har mulighet til å gå et skritt tilbake i verdikjeden. Mange av leverandørene selger egne produkter på nettet eller driver såkalte «brand stores». Helly Hansen har for eksempel nettsalg gjennom egen nettside (Hellyhansen.com), mens Norrøna har egne «brand stores» og «outlet stores» (Norrøna.com/Stores). Ettersom man får et mindre ledd i verdikjeden vil det være et ledd mindre som krever marginer på sine produkter, hvilket gjør produktene billigere.

Det som taler mot kundene er at veldig få av dem er storkunder, og slikt sett er veldig få enkeltkunder som er av stor viktighet for kjedene.

Oppsummert kan man si at kundene står sterkt slik markedet er i dag. Den intense konkurransen mellom kjedene gjør at kunden blir den store vinneren.

#### **6.2.5 Konkurransenintensitet**

Konkurransesituasjonen i sportsbransjen blir omtalt som intensiv. Bransjen har hatt en formidabel vekst i omsetning de siste årene, men likevel er det få butikker som er lønnsomme. Den aktøren som har påvirket konkurransen i markedet i størst grad de siste årene er XXL. De har kapret markedsandeler de siste årene med sin intensive prispolitikk og brede utvalg. Dette har ført til at aktørene i markedet har måttet ta et standpunkt. Følge XXLs priskjør eller gå en annen vei. De fleste erkjenner at de ikke kan holde følge med XXL, og velger å satse på kompetanse. Blant annet har Sport 1 erkjent at de aldri vil bli en lavpriskjede. Den eneste reelle konkurrenten til XXL er G-Max, som er Gresvig-konsernets lavprissatsing. Disse konkurrentene følger hverandre tett og har samme strategi når det kommer til pris, utvalg og tilgjengelighet. Man kan tydelig se at G-Max er ute etter å konkurrere med XXL ved at de åpner butikker like ved en eksisterende XXL. Selv om de andre kjedene ikke har like stort fokus på pris som XXL og G-Max må de likevel senke prisene sine noe slik at forskjellene ikke blir for store. Alle aktørene i bransjen blir således påvirket. I tillegg til ”priskrigen” er det også til en viss grad ”annonseringskrig” i bransjen. Det har ifølge Forbrukerombudet vært bred bruk av villedende veiledende priser og lokketilbud på varer som få butikker har igjen på lager (Forbrukerombudet.no, 23.11.2010 og Dinside.no, 29.10.2010). I 2008 var situasjonen slik at stort sett alle

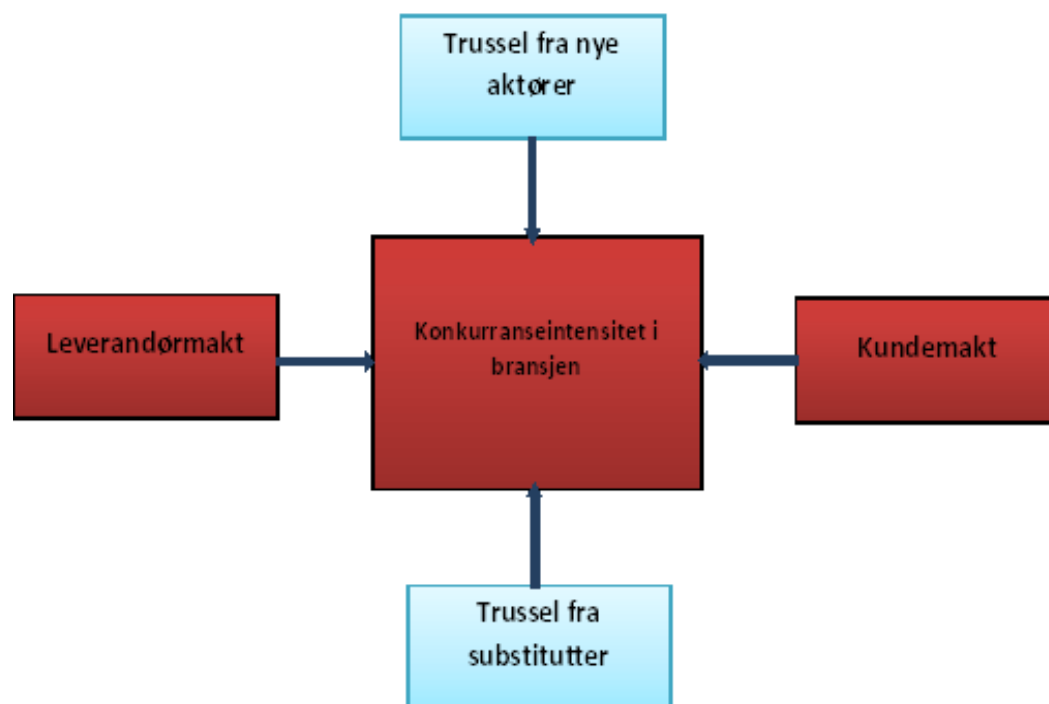
kjedene hyret egne advokater for å klage konkurrenter inn til forbrukerrådet grunnet gale eller villedende salgsargumenter i sine annonser (Kampanje.com, 14.01.2008). Sportsbransjen er en bransje med høy etterspørselsvekst, noe som har gjort at det har vært mulig å føre en priskrig. Denne veksten kommer ikke til å vare evig og vi spør oss hva som kommer til å skje når veksten avtar. Det vil mest sannsynlig fortsette å bli en konkurransesituasjon med endrede premisser og flere aktører vil sannsynligvis gå konkurs.

#### **6.2.6 Oppsummering av Porter**

Sportsbransjen er en bransje som er preget av meget høy konkurranseintensitet mellom etablerte aktører. Denne konkurransesituasjonen fører til lavere lønnsomhet i bransjen, men kommer forbrukerne til gode. Dette gir kundene en viss grad av makt, ettersom man lett kan skifte kjede om man er ute etter lave priser. Mange av kjedene tilbyr også de samme produktene slik at det ikke er mulig å differensiere seg på den måten. Leverandørene til sportsbransjen har en høy grad av makt, og betraktelig høyere enn leverandørene i mange andre bransjer. Dette skyldes at mange av leverandørene fører viktige merkevarer for kjedene. Dessuten har leverandørene muligheten til å integrere fremover i verdikjeden og henvende seg direkte til kunden med «brand stores» og «outlet stores». Ellers så ser vi på trusselen fra nye aktører og trusselen fra substitutter som relativ liten. For å komme inn i en så konkurranseutsatt bransje kreves det store resurser og man må forvente å selge mange produkter med tap om man skal satse på pris. I dag er det hovedsakelig XXL som driver lønnsomt med sin lavprisstrategi, og analytiker Reidar Mueller i Hartmark Consulting mener G-Max satser riktig, men er minst fem år for sent ute (Sport nr 4b, 2011). Dette illustrerer at det vil være svært vanskelig å innta markedet i dag, i hvert fall om man skal satse på pris. Mange mindre butikker går konkurs. Når det kommer til mulige substitutter er det begrenset med reelle, slik vi ser det. Sportsbransjen stjeler salg fra tekstil- og skobransjen og ikke motsatt. Andre bransjer som selger substitutter selger stort sett billige varer av dårligere kvalitet og er i realiteten ingen trussel for en sportsbransje der man kan få kjente merkevarer til lave priser. Unntaket er til en viss grad nettbutikker. Nettbutikker har kun mulighet til å satse på pris og utvalg, ettersom det er vanskelig å yte sørvis og bruke kompetanse. Et substitutt skal dekke det samme behovet vurderer vi netthandelen som et svakt substitutt. Grunnen er at

kunder som i dag handler i tradisjonelle sportsbutikker har et behov for en viss grad av s rvis, slik som muligheten til å kunne prøve klær og sko. For disse kundene vil ikke netthandel i nevneverdig grad være et substitutt.

Selv med relativt liten trussel fra nye aktører og substitutter betrakter vi sportsbransjen som en meget tøff bransje. Figur 6-1 illustrerer *Porters fem konkurransekrefter*. Den lyse fargen i boksene illustrerer relativt liten trussel fra nye aktører og substitutter, mens den mørke r de fargen illustrerer at det er høy konkurranseintensitet, leverandørmakt og kundemakt i bransjen.



**Figur 6-1: Porters konkurransekrefter i sportsbransjen**

## **6.3 Ekstern analyse - PESTEL**

En annen metode for å analysere eksterne faktorer er pestel-analyse. Pestel står for political, economical, social, technological, environmental og legal. Denne analysen er generell og fungerer i alle bransjer. Hvor mye hver del skal vektlegges varierer fra bransje til bransje og bør sees i historisk sammenheng (Roos et al., 2005).

### **6.3.1 Inndelingen av PESTEL**

Political, eller politiske faktorer innebærer forskjellige påvirkninger lover og andre politiske beslutninger har på bedriften. Dette kan være skattelov, arbeidsmiljølov og mer generell politisk stabilitet. I tillegg er faktorer som utbygging av infrastruktur sterkt påvirket av politiske organer. Politikere kan senke momsen på varer de mener befolkningen bør ha og øke momsen på varer befolkningen ikke bør ha.

Economical, eller økonomiske faktorer som påvirker en bedrift er hvilken påvirkning økonomien har på aktiviteten hos en bedrift. Dette innebærer økonomiske sykluser (oppgangs- eller nedgangstider), trender i BNP, inflasjon, rentenivå, lønnsnivå, valutasvingninger og energikostnad.

Social, eller sosiokulturelle forhold innebærer hvordan kundene og befolkningen generelt er. Det er blant annet demografi (som alder, inntekt, kjønn osv.), inntektsfordeling, sosial mobilitet, holdninger til arbeid, konsum og utdanningsnivå.

Technological, eller teknologiske forhold er de aspektene som innebærer forskjellig teknologi. Dette innebærer offentlig forskning, teknologioverføring, teknologiendring, nye oppdagelser med mer. Det at ”alle” har Internett er et eksempel på ny teknologi.

Environmental, eller miljømessige forhold er alle faktorene som omhandler miljøet, som også har fått globalt fokus de seneste årene. Dette innebærer forurensnings- og utslippskvoter, påvirkning på naturen, muligheten for gjenvinning, mangel på ressurser og kundenes holdninger til miljøvern. Dette kan innebære klimaendringer for de bedriftene som lever av å vise frem natur osv.

Legal, eller juridiske forhold handler om lovgivning. Dette kan være monopollovgivning, miljøvernlovgivning, handelsreguleringer og arbeidsreguleringer. Dette omhandler alt som har med å forhindre kartellvirksomhet, ulovlig prissamarbeid, ulovlig forurensing og andre lovregulerte områder.

En pestel-analyse vil dermed gi en bedrift grunnlaget til å spørre seg selv hvordan omgivelsene påvirker bedriften. I tillegg bør bedriften vurdere hvilken faktor som har størst påvirkning og er viktigst for akkurat denne bedriften. ”Stabilitet hos myndigheter” er for eksempel mer aktuelt i enkelte land i den tredje verden enn i Norge. Man kan også spørre seg hva som er viktigst nå og hva som vil bli viktigst i fremtiden. Bedriften må dessuten vurdere hvordan den kan møte den utfordringen på en best mulig måte.

### **6.3.2 PESTEL for Verket Sport**

På politiske forhold er en viktig faktor at Verket Sport er én butikk i Norge. Norge er et land med politisk stabilitet og en forutsigbar valutapolitikk. Norge har høye skatter og avgifter sammenlignet med såkalte ”skatteparadis”, men Norge er et stabilt land med liten fare for statskupp og lignende, så det er ikke store politiske faktorer som truer virksomheter.

Norge er, som resten av verden, påvirket av den globale økonomien. Innbyggerne i Norge slutter ikke å drive med sport selv om det går dårlig økonomisk, så salget av sportsutstyr vil alltid være der, selv om det er lavkonjunktur. Rentenivået i Norge per vinteren 2012 er lavt og kronekursen er sterk. En interessant faktor i Norge er at sportsbransjen gjør det bra i lavkonjunktur, fordi innbyggerne reiser mindre utenlands og gjør aktiviteter i sitt eget land.

Sosiale forhold i området Bærums Verk og Lommedalen er at de lokale er en kjøpesterk gruppe og mange har høy utdanning. Idrettslagene rundt bedriver mange idretter og befolkningen i området vokser stadig, da flere hus blir bygget i Lommedalen. Verket Sport er den lokale sportsbutikken for disse 11.500 personene som bor i Lommedalen og Bærums Verk.

Teknologiske forhold innen sportsbransjen er for eksempel Internett, hvor det går an å bestille varer i dag. Det finnes egne nettbutikker for sportsutstyr i tillegg til de etablerte kjedene som har egne nettbutikker. I tillegg kan utenlandske varer bestilles, men de blir ofte tollbelagt når de kommer til Norge. En endring sportsbutikker har hatt de siste årene er diverse maskiner som for eksempel måler hva slags type joggesko man trenger, hvor mye spenn man skal ha i skiene osv. Her kan det kreves større beløp investert i disse maskinene/utstyrene i tillegg til investering i nok

kompetanse for å bruke dem. For ski forventer enkelte kunder varmeskap og mulighet til å slipe skiene, mens sykkelkunder forventer å reparere sykkel, bytte deler osv. Dette krever ofte større investeringer, slik at butikken har nytt og bra utstyr. I tillegg besitter de fleste innbyggerne i området bil og Sandvika er dermed knappe 20 minutter unna. I tillegg går det buss hvert 15. minutt til Sandvika på dagtid, så det er ikke vanskelig og urealistisk for innbyggerne å reise til andre steder hvor det finnes alternative butikker. En effektiv kjedesentral er en viktig faktor for å være konkurransedyktig. For å oppnå dette er sentralene avhengig av ny og forbedret teknologi ellers vil de tape kampen mot konkurrentene. Verket Sport bestiller varer to ganger i uken gjennom Sport 1s nettportal.

I disse dager er forbrukerne mer miljøbevisste enn for noen få år siden. Det gir sterke krav til butikkene, men også muligheter. Flere produsenter benytter seg av gjenvinningssjøppel for produksjonen av sine varer. Blant annet Alfa, en skoprodusent fra Jaren, er blitt miljøfyrtårnsertifisert (Sport nr 2, 2011). Et annet eksempel er miljømerkingen Grønt Punkt, hvor leverandører kan melde seg inn. De vil da forplikte seg til kildesortering på emballasje, som må dokumenteres overfor Klima- og forurensningsdirektoratet (Sport nr 4b, 2011). Dette betyr blant annet at butikkene har mange muligheter til å føre miljømerkede produkter, noe som kan gi en økning i etterspørselen fra nettopp disse miljøbevisste forbrukerne.

Juridiske forhold gjelder stort sett for arbeidsreguleringer for en sportsbutikk. Dette med mindre en av kjedene vurderer å kjøpe opp en annen, da kan det være brudd på monopollovgivning og Konkurransetilsynet kan gripe inn. Arbeidsreguleringer gjelder stort sett på antall timer man har lov til å jobbe og lønn. Dette endres hele tiden og må derfor oppdateres når det trengs.

## **6.4 Intern analyse - svima**

Den eksterne analysen viser viktigheten av å tilpasse sine strategier til de eksterne omgivelsene. Porters konkurransekrefter sier oss noe om ulike forhold i bransjen som påvirker lønnsomhet og avkastning. Roos et al. (2010) påpeker imidlertid at forskjeller mellom bedrifters resultater også kommer som følge av deres indre potensial. Med dette menes det hvor godt en bedrift utnytter sine strategiske ressurser og kapasitet som grunnlag for å oppnå konkurransefortrinn. De interne ressursene en bedrift innehar er avgjørende for at bedriften skal utvikle og opprettholde sine

konkurransefortrinn. Vi har derfor valgt å benytte en ressursbasert analyse i den interne analysen. En vanlig måte å analysere de interne ressursene for en virksomhet er å foreta en Svima-analyse (Roos et al., 2005). En svima-analyse sier at om en bedrifts ressurser skal gi varige konkurransefortrinn må det stilles en rekke krav til dem. Ressursene må være:

- **Sjeldne:** Om flere av konkurrentene innehar de samme ressursene vil ikke det føre til forskjeller i et marked og dermed ingen konkurransefortrinn.
- **Viktige:** Viktige ressurser er en kritisk faktor for at en bedrift skal nå sine strategiske mål.
- **Ikke-imiterbare:** Om man innehar ressurser som andre lett kan tilegne seg vil man ikke kunne opprettholde varige forskjeller og slik sett ikke ha konkurransefortrinn.
- **Mobiliserbare:** Ressursen må kunne generere økonomisk verdi.
- **Approprierbare:** Sitter bedriften igjen med den økonomiske verdien som skapes? En bedrift har ikke konkurransefortrinn hvis leverandører eller kunder får verdien som skapes.

Om en ressurs innehar alle disse kriteriene gir de et varig konkurransefortrinn. En ressurs trenger imidlertid ikke oppfylle alle kriteriene for å være strategisk viktig. I tabell 6-1 ser vi forskjellige utfall ved en svima-analyse av en ressurs.

**Tabell 6-1: Analyse av konkurransefortrinn**

Kilde: Jakobsen og Lien (2001)

Sjelden	Viktig	Ikke-imiterbar	Mobilisert	Approprierbar	Utfall
Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Paritet
Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Trivielt fortrinn
Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fortrinn
Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Potensielt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Utbetalt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konkurransefortrinn

For å analysere bedriftens ressurser må man identifisere ressursene først. Ressursene til en hvilken som helst organisasjon kan deles inn i intellektuell kapital og de tradisjonelle ressursene. Intellektuelle ressurser er immaterielle ressurser og kan deles inn i tre kategorier:

- **Menneskelige ressurser:** Handler om bedriftens ansatte og deres kompetanse, ferdigheter, intellektuelle kapasitet og tilpasningsevne.
- **Organisasjonsressurser:** Dette er ressurser som er unike for organisasjonen og omfatter blant annet prosesser, systemer, renommé, varemerker og andre immaterielle ressurser.
- **Relasjonsressurser:** Her er det snakk om relasjoner til eksterne aktører som leverandører, kunder og samarbeidspartnere.

Videre har man de tradisjonelle ressursene til en organisasjon:

- **Fysiske ressurser:** Balanseførte ressurser som omhandler bygninger, maskiner og lokaler. Man bør innhente mer informasjon om de fysiske ressursene annet enn kun mengden av dem.
- **Monetære ressurser:** Omhandler organisasjonens finansielle ressurser. Det vil si deres inntekter, kapitalsammensetningen og deres betalingsevne.

#### **6.4.1 Monetære ressurser**

Verket Sports økonomiske situasjon vil bli ytterligere utdypet i nøkkeltallsanalysen.

Vi kan derimot si at deres økonomiske situasjon er meget bra. Bedriften har hatt gode resultater i en årrekke og har etter hvert opparbeidet seg en betydelig egenkapital.

Bedriften har også lite gjeld og den er ikke langsiktig.

Vi mener de finansielle ressursene til Verket Sport er relativt sjeldne. Mange sportsbutikker sliter i dag med dårlig lønnsomhet. Verket Sport har også hatt en jevn og fin utvikling i resultatene sine, mens andre gjerne opplever variasjon fra år til år. Sportsbransjen forventes å få det tøft også i fremtiden og med butikkens høye egenkapital står de sterkere til å møte disse utfordringene enn de fleste andre. På grunn av situasjonen i markedet i dag er det naturligvis også en viktig ressurs. Den er også mobiliserbar og approprierbar. Andre konkurrenter kan tilegne seg finansielle ressurser, men i dagens marked kan det være vanskelig. Man kan derfor ikke si at de finansielle ressursene er en kilde til varig konkurransefortrinn, men som et midlertidig fortrinn.



### **6.4.2 Menneskelige ressurser**

De ansatte og deres kunnskap er svært viktig for en sportsbutikk. Høy grad av kompetanse er spesielt viktig for de butikkene som holder seg utenfor kostnadslederstrategien, som er i markedet i dag. De to eierne har lang fartstid i bransjen. Dette gjør at de ikke bare har tilegnet seg stor kunnskap om sportsutstyr generelt, men også om hvordan man skal drifte en butikk med hensyn til prising, utvalg, lagerstyring og bemanning. Ettersom kompetanse er viktig i denne bransjen har de fleste aktører dette. Derfor er det ikke en sjelden ressurs, men vi antar at få butikker i nærområdet har to personer med like stor tyngde som Tom Ringnes og Svein Sandbæk. Videre vil ressursen også være imiterbar, fordi det finnes personer med kompetanse der ute. Kompetanse skaper økonomiske verdier for en sportsbutikk og er derfor mobilisert. Om ressursen er appropriert kan derimot diskuteres. Man kan ikke eie ansatte og de ansatte kan derfor uten store problemer forlate en bedrift til fordel for en annen. Verdien fra ressursen kan dermed kapres av andre. Vi ser derimot dette som usannsynlig i dette tilfellet da det er de to eierne som innehar den største kompetansen og de vil ikke forlate sin egen virksomhet. Vi antar dessuten at deres kompetanse er mer verdt i Verket Sport enn andre steder.

### **6.4.3 Organisasjonsressurser**

Verket Sport som merkevare ser vi på som sterk i nærområdet. Som tidligere nevnt, lokale kaller butikken ”Verket Sport” og ikke ”Sport 1”. Vi mener derfor at merkevaren står sterkt i forhold til en vanlig kjedebutikk, der kjedenavnet benyttes. Om butikken skifter navn, vil sannsynligvis ikke butikken stå like sterkt i nærområdet. Vi mener derfor at dette er en viktig ressurs. Videre betrakter vi ressursen som sjelden, fordi de fleste sportsbutikker i dag er kjedebutikker og dermed er kjeden merkevaren, ikke hver enkelt butikk. Navnet er ikke-imiterbart, fordi det er en solid, lokal butikk med et beskyttet merkenavn. Videre utnyttes merkevaren til å skape økonomiske verdier som Verket Sport selv kaprer. Butikken har en tydelig profil med høyt servicenivå, kompetente ansatte med lang erfaring, og butikken har eksistert i 15 år. Ressursen er dermed både mobiliserbar og appropriert.

### **6.4.4 Relasjonsressurser**

Her vil vi trekke fram relasjonen til kundene. I samtaler med daglig leder ble viktigheten av relasjonsbygging med innbyggerne i området påpekt. Eierne av

butikken kjenner svært mange av deres kunder, ikke nødvendigvis personlig, men de kjenner igjen ansiktene. Mange av kundene kjenner også de ansatte. Det ble derimot påpekt at ingen kunder er 100 % lojale og at det finnes flere andre alternativer i området. Vi vil likevel karakterisere Verket Sports relasjoner til kundene som relativt sjelden. Om den er imiterbar kan diskuteres. Å bygge sterke relasjoner tar tid. I tillegg skapes relasjoner på bakgrunn av karakteristikk ved butikken slik som kompetanse, service, utvalg og pris. Disse relasjonene skaper helt klart økonomiske verdier for lokalbutikken. Ettersom det er snakk om relasjoner både til butikken og de ansatte, kan man argumentere for at den ikke er appropriert. De ansatte kan i teorien slutte, men to av de ansatte er også eiere, så det er lite sannsynlig at de vil gå til en konkurrerende sportsbutikk. Vi vil derfor karakterisere relasjonsressursene som approprierbare for Verket Sport.

#### **6.4.5 Fysiske ressurser**

Verket Sport underbygger sin kompetanse på områdene ski og sykkel ved å ha sykkelverksted hele året og skiverksted med sliper og erfarne ”ski-preppere” på vinteren. Bandy er en stor sport i lokalområdet og butikken har slipemaskin til skøyter. Dette utstyret er viktig for Verket Sport, fordi det styrker troverdigheten og kvaliteten på kompetansen på ski og sykkel. Man får dermed ikke bare kjøpt utstyret der, men også oppfølging og sørvis av utstyret. Dette kan føre til mer lojale kunder, som også kan føre til mersalg. Trenger man nye staver eller ny sykkelhjelme kjøper man gjerne det der man reparerer sykkelen eller sliper skiene. For en butikk i denne størrelsesordenen er dette utstyret sjeldent. For større butikker er det derimot vanligere. Utstyret er imiterbart fordi hvilken som helst sportsbutikk kan kjøpe det samme utstyret, men for å ha dette utstyret må butikkene ha kompetanse til å bruke utstyret, plass til utstyret og finansiell styrke til å anskaffe det. Utstyret representerer en mulighet som Verket Sport utnytter til å skape økonomiske verdier. Verket Sport har faktisk bedre marginer på delene de bruker til å reparere sykler enn syklene i seg selv. I møtet med Ringnes kom det frem at en betydelig sum av inntektene stammer fra verkstedene.

#### **6.4.6 Oppsummering svima**

I oppsummering av svima-analysen velger vi å gradere ressursene fra 1 til 5, der 5 er sterkest. Dette fordi det er mange ressurser som er delvis sjeldne, viktige, ikke-

imiterbare, mobiliserbare eller approprierbare. Videre vil vi klassifisere hver ressurs etter hvorvidt ressursen gir et konkurransefortrinn.

**Tabell 6-2: SVIMA for Verket Sport**

	Sjelden	Viktig	Ikke-imiterbar	Mobilisert	Approprierbar	Utfall
Ansattes kompetanse	3	5	2	4	4	Paritet/midlertidig konkurransefortrinn
Kunderelasjon	4	5	4	4	4	Varig konkurransefortrinn
Finansiell kapital	5	4	3	4	4	Midlertidig konkurransefortrinn
Merkeavn	4	4	4	4	4	Varig konkurransefortrinn
Serviceutstyr	3	4	2	4	4	Paritet/midlertidig konkurransefortrinn

Vi mener merkenavnet ”Verket Sport” og relasjonen til kundene gir varige konkurransefortrinn. Dette er således de sterkeste ressursene til Verket Sport, slik vi vurderer det. Den sterke finansielle situasjonen er et konkurransefortrinn i dag, men det er mulig for konkurrenter å skaffe seg samme finansielle tyngde i framtiden. Vi betrakter det dermed som et midlertidig konkurransefortrinn. De ansattes kompetanse og bedriftens serviceutstyr er imiterbar og er kun relativt sjelden. Disse ressursene gir dermed paritet, i beste fall et midlertidig konkurransefortrinn.

## 6.5 SWOT-analyse

For å oppsummere den strategiske analysen er SWOT-analyse et godt hjelpemiddel (Roos et al., 2010). SWOT står for organisasjonens sterke sider (strengths), svake sider (weaknesses), muligheter (opportunities) og trusler (treaths). SWOT-analysen binder sammen de eksterne og de interne faktorene ved at den interne analysen blir gjengitt som sterke og svake sider, mens den eksterne blir gjengitt som muligheter og trusler. Ved en SWOT-analyse kan man identifisere strategiske nøkkelområder som krever handling.

**Tabell 6-3: SWOT-analyse**

<b>Intern analyse</b>	<b>Ekstern analyse</b>
<b>Sterke sider</b>	<b>Muligheter</b>
Finansiell situasjon	Høy vekst i salg av sportsutstyr
Står sterkt i nærområdet	Liten trussel fra nye aktører
Høy kompetanse	Sterk kjøpegruppe i området
	Vekst i lavkonjunktur
<b>Svake sider</b>	<b>Trusler</b>
Lite butikklokale/mulighet for utvidelse	Intensiv (pris)konkurranse
Få ansatte	Kundene har flere valgmuligheter
Lokaliseringen begrenser marked	Leverandørene har relativt stor makt
	Nettbutikker og "brand stores"
	Væravhengig bransje

Tabell 6-3 viser SWOT-analysen til Verket Sport. Den eksterne analysen viser at det er tøffe omgivelser i sportsbransjen. Dette på bakgrunn av en intensiv konkurransesituasjon i bransjen. Kundene har flere valgmuligheter, og kan for eksempel alltid gå etter den med lavest pris. I forhold til de fleste bransjer har også leverandørene mye makt i denne bransjen. En leverandør kan droppe en kjede uten for store bekymringer. Nettbutikker og «brand stores» antas å stjele salg fra de tradisjonelle sportsbutikkene. Sett bort i fra disse truslene har også bransjen visse forutsetninger for å gjøre det bra. Først og fremst har det vært en formidabel omsetningsøkning, og det å være sporty er i vinden som aldri før. I det å være sporty legger vi at folk er i økende grad opptatt av helse og livsstil. Vi har fastslått at trusselen fra nye aktører er begrenset på grunn av de tøffe forholdene i markedet.

Verket Sport har interne ressurser som gjør at de står sterkt i nærområdet. Dette er først og fremst immaterielle ressurser som relasjoner og merkenavn. Den sterke finansielle situasjonen er også noe mange andre sportsbutikker må se langt etter, og kan komme godt med i tiden som kommer. Ellers innehar man god kompetanse og utstyr som er viktig for bedriften. Vi mener Verkets interne forutsetninger er sterkere enn de eksterne forutsetningene og således bakgrunnen for Verkets suksess de siste årene.

SWOT-analysen oppsummerer, som nevnt i innledningen til kapittel 6.5, den strategiske analysen en bedrift kan gjøre. Svima tar for seg ressurser som gir konkurransefortrinn og vil derfor ikke ta for seg «svake sider». Pestel kan ta for seg

svake sider, men er ikke en internanalyse. Derfor har vi lagt til flere punkter i tabell 6-3 som ikke fanges opp av den strategiske analysen. Bakgrunnen for «lite butikklokale» som en svakhet er at butikken er lokalisert på et kjøpesenter og gjør at det er vanskelig å utvide lokalene. Dette, i tillegg til at lokaliseringen gjør at kundegrunnlaget er begrenset mener vi er svake sider ved bedriften. Butikken har også få ansatte som gjør at eierne må jobbe 60 timer hver i uken.

## **7. Regnskapsanalyse**

Regnskapene for 2011 er per 11. mai 2012 ikke offentliggjort på Proff.no og Purehelp.no. Vi har derfor brukt regnskapsrapporten for 2011, som finnes i vedlegg 4. I dette regnskapet er alt gjort rede for bortsett fra fordelingen mellom betalbar skatt og utsatt skatt. Dette betyr at balansen blir unøyaktig og det samme vil enkelte nøkkeltall bli. Driftsregnskapet vil imidlertid være riktig. Vi benytter 2010-tall for nøkkeltall som omhandler balansen, mens vi kan benytte 2011-tall for driftsnøkkeltall. Forklaring på nøkkeltall ligger i vedlegg 2 og 3. Kapittel 7.1 er en nøkkeltallsanalyse av Verket Sport, 7.2 er en nøkkeltallsanalyse av Sport 1-Gruppen, 7.3 er en sammenligning mellom Verket Sport og andre butikker og kjeder. Til slutt blir kapittel 7 oppsummert i kapittel 7.4.

### **7.1 Nøkkeltallsanalyse Verket Sport**

Det første man gjør før man skal foreta en nøkkeltallsanalyse på regnskap er å se etter ekstraordinære poster, som kan gi feilaktig inntrykk av bedriftens drift, eiendeler og gjeld. Man «sinker» regnskapet ved å fjerne disse ekstraordinære postene før man foretar analysene. Da får man tall som er mer representative for driften. Verket Sport har ingen langsiktig gjeld eller gjort større investeringer de seneste årene. Dette betyr at det er mindre rom for å sminke regnskapet og det har heller ikke forekommet noe annet ekstraordinært. Derimot har Verket Sport en kapitalkonto på over 13 millioner kroner. Dette er opptjente midler som i liten grad benyttes i selve driften. Her hadde det vært mulig å sminke regnskapet med dette beløpet, samt renteinntekter, ved å justere egenkapitalen til et nivå som er mer representativt for denne type foretak. Dette ville ført til høyere rentabilitetstall og følgelig vist høyere lønnsomhet. På den annen side ville det ført til lavere soliditet gjennom lavere egenkapitalandel og høyere gjeldsgrad. Det ville også påvirket likviditeten og gitt lavere likviditetsgrader. I denne oppgaven har vi valgt å benytte regnskapstallene som de er, uten sminking. Man bør derimot ta hensyn til den høye egenkapitalen når man tolker overnevnte nøkkeltall.

### 7.1.1 Rentabilitetsanalyser/lønnsomhetsanalyser

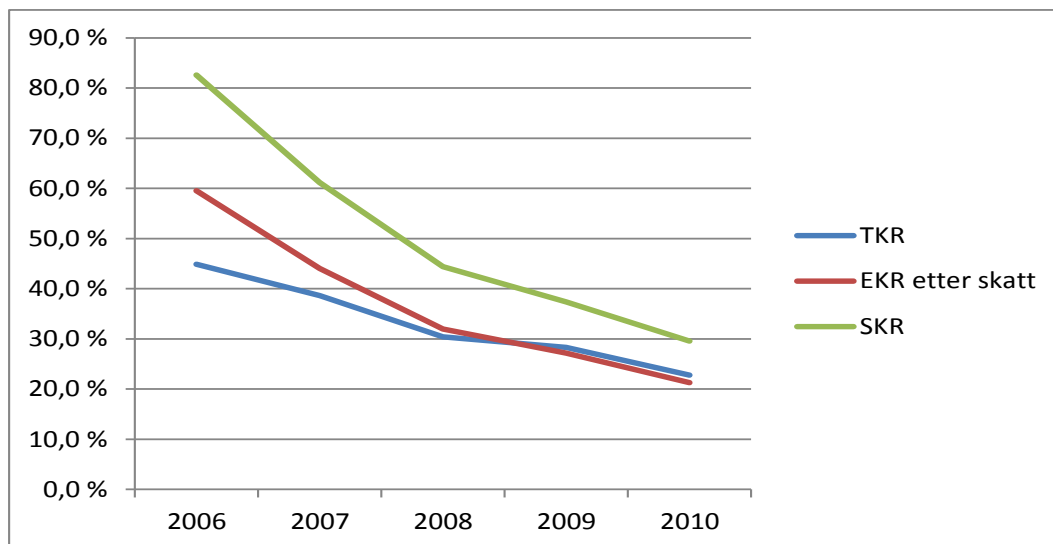
*«Med rentabilitet menes inntjening på investert kapital»(Hoff, 2010).*

For å analysere lønnsomheten for Verket Sport med bakgrunn i regnskapet har vi valgt å se på rentabilitetstall gjennom avkastning på totalkapitalen, avkastning på egenkapitalen og avkastning på sysselsatt kapital. Videre vil vi se på ulike resultatgrader, det være seg driftsmargin, bruttofortjeneste og dekningsbidrag/dekningsgrad.

Rentabilitetstallene for Verket Sport viser en nedadgående trend. Dette skyldes at egenkapitalen har steget betraktelig de siste årene, noe som reflekteres godt gjennom både avkastningen på totalkapitalen, egenkapitalen, og sysselsatt kapital. Den kortsiktige gjelden har også økt noe. Hvor høye rentabilitetstallene bør være avhenger av hvilken bransje man opererer i og forretningsrisikoen (Hoff 2010). Jo høyere risiko man påtar seg, dess høyere blir avkastningskravet.

Overskuddet etter skatt blir overført til egenkapitalen hvert år. De to eierne tar ut penger i form av lønn som trekkes ut før driftsresultatet. På den måten vil kravet til avkastningen på egenkapitalen være noe forskjellig enn ved mange andre foretak, fordi man allerede har tatt ut en gevinst i form av lønn. Normalt sett vil kravet fra investorer være at avkastningen skal reflektere den risikoen man påtar seg, det vil si at man krever høyere avkastning enn det man kan få risikofritt eller tilnærmet risikofritt. Siden eierne også er de som driver foretaket, kan man styre risikoen slik man vil, uten å måtte ta hensyn til andre eiere. Egenkapitalrentabiliteten sier uansett noe om hvor godt man har klart å utnytte egenkapitalen. For Verkets tilfelle blir egenkapitalen utnyttet i liten/ingen grad, da årsoverskuddet blir værende på bedriftskonto. Det har ikke blitt tatt ut utbytte siden 2004. Egenkapitalen benyttes ikke til å bedre driften, men man får renteinntekter på bankinnskuddet, dog til en lav rente.

Verket Sport har lite gjeld og alt er kortsiktig. Dette gjør at totalkapitalrentabiliteten i likhet med egenkapitalrentabiliteten blir god. Det faktum at Verket Sport ikke har noe langsiktig gjeld gjør at sysselsatt kapital blir lik egenkapitalrentabiliteten før skatt, fordi man ikke har noen langsiktige forpliktelser som krever avkastning i form av renter. I figur 7-1 illustreres utviklingen i avkastning på totalkapitalen (TKR), egenkapital etter skatt (EKR etter skatt) og sysselsatt kapital (SKR).



**Figur 7-1: Rentabiliteter for Verket Sport.**

**Totalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet etter skatt og rentabilitet på sysselsatt kapital, 2006-2010**

Selv med en nedadgående trend viser rentabilitetstallene at foretaket genererer god avkastning på egenkapital, egenkapital og sysselsatt kapital. En avkastning på sysselsatt kapital på nærmere 30 % i 2010 må sies å være meget bra for de to eierne av foretaket.

Resultatgradene er av stor interesse for oss. Når den dårlige lønnsomheten i sportsbransjen har blitt fremhevet i media har det vært på bakgrunn av lave marginer. Vi skal se på nøkkeltall at Verket Sport er en av de aller beste butikkene når det kommer til driftsmargin. Som vi avdekket i 2.4 var gjennomsnittlig driftsmargin for kjedebutikker innen sport lite tilfredsstillende i 2010. Butikkene fikk i gjennomsnitt igjen 2,8 kroner for hver omsatt hundrelapp. Til sammenligning var driftsmarginen til Verket Sport i 2010 på 19,3 %, slik vi ser i tabell 7-1. Det vil si at man fikk igjen 19,3 kroner per hundrelapp omsatt. I 2011 sank imidlertid driftsmarginen til 15,9 %. Gjennomsnittet for bransjen i 2011 er ennå ikke kjent. Verket har uansett en bemerkelsesverdig høy driftsmargin for sportsbransjen å være. Årsakene til denne høye marginen vil bli undersøkt når vi går nærmere inn på kostnadene til Verket Sport.

Bruttofortjenesten forteller oss hvor mye bedriften sitter igjen med etter at kun varekostnad er tatt hensyn til. SSBs statistikk over bruttofortjenesten for ulike varegrupper viser at bruttofortjenesten for sportsutstyr i 2009 var på 35,8 %, som



nevnt i kapittel 2.4. Bruttofortjenesten for Verket Sport har vært noe høyere, og var til sammenligning 43,5 %. I 2010 sank denne til 41,6 % før den falt ytterligere i 2011 til 41,3 %. Verket er ikke så utsatt for priskrigen i bransjen slik at man ikke benytter prisnedsettelse i like stor grad (Ringnes, 2012). Verket Sport er en likvid bedrift, noe vi kommer tilbake til, og tåler en lavere omløpshastighet enn mange andre aktører.

I tabell 7-1 ser vi at både driftsmarginen og bruttofortjenesten er synkende de siste to årene. Legg merke til at driftsmarginen og bruttofortjenesten beveger seg i lik retning hvert år.

**Tabell 7-1: Driftsmargin og bruttofortjeneste for Verket Sport**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Driftsmargin	18,9 %	20,0 %	19,3 %	20,6 %	19,3 %	15,9 %
Bruttofortjeneste	41,1 %	42,6 %	42,5 %	43,5 %	41,6 %	41,3 %

Videre viser tabell 7-2 at Verket har et høyt dekningsbidrag og en god dekningsgrad. Husleie, kjedekostnad og reklamekostnad er variable kostnader. Verket har dermed lave faste kostnader. Vi har koblet dekningsgraden til antall arbeidstimer og total lønn. En unøyaktighet ved tabell 7-2 er at antall arbeidstimer per år er estimert og ikke nøyaktig telt. Siden det ikke har vært en endring i antall timer fra år til år, har vi valgt det samme tallet hvert år. Det er estimert etter følgende grunnlag: To stykker jobber 60 timer per uke hver og to stykker jobber vanlig fulltid. Det tilsvarer 37,5 timer per uke. I tillegg er det to deltidsansatte som jobber cirka ti timer hver per uke. Disse jobber ekstra i ferier, så hver uke tilsvarer dette tallet 215 arbeidstimer, som blir gjennomsnittlig 35,8 arbeidstimer per dag. Daglig leder har beregnet at det jobbes cirka 10.200 timer per år. Ifølge Mueller (2012) er trenden i sportsbransjen at dekningsbidrag per arbeidstime er synkende. Videre i tabell 7-2 ser vi at lønnskostnadene er stigende. Dekningsbidrag delt på total lønnskostnad gir oss et forholdstall vi kan sammenligne med gjennomsnittlig i bransjen. Den er 2,2 i bransjen i 2011 og 2,4, 2,8 og 2,9 for Verket Sport i henholdsvis 2009, 2010 og 2011. Tallet for bransjen har vi kun for 2011, som er 2,2, så man skal være forsiktig med å sammenligne det tallet med 2009 og 2010 for Verket Sport. Vi ser at trenden er nedadgående for Verket Sport de tre siste årene. Beste kjede tilsvarende år hadde gjennomsnittlig på alle sine butikker 2,7 i dette forholdstallet. Det betyr at Verket

Sport hadde større dekningsbidrag til å dekke lønnskostnader enn de fleste butikkene i 2010. Noe av forklaringen ligger nok i at eierne av Verket Sport tar ut lite i lønn.

Tabell 7-2: Dekningsbidrag med tilhørende nøkkeltall

<b>Dekningsbidrag</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Salgsinntekter	16 574 476	18 071 258	15 695 479
Varekost	9 457 406	10 669 413	9 211 758
Leie lokaler	994 469	1 084 276	941 728
Kjedekostnad	41 436	49 658	39 237
Reklamekostnader	165 745	187 238	169 147
<b>Sum VK</b>	<b>10 659 056</b>	<b>11 990 585</b>	<b>10 361 870</b>
<b>Dekningsbidrag</b>	<b>5 915 420</b>	<b>6 080 673</b>	<b>5 333 609</b>
Dekningsgrad	35,7 %	33,6 %	34,0 %
Antall arbeidstimer	10 200	10 200	10 200
Dekningsbidrag per arbeidstime	580	596	523
Totale lønnskroner	2 064 762	2 187 527	2 212 729
Dekningsgrad på total lønn	2,9	2,8	2,4
DG total lønn bransjen	2,2	2,2	2,2
Differanse	0,7	0,6	0,2

### 7.1.2 Finansiering og soliditet

«Med bedriftens soliditet menes dens evne til å stå i mot en midlertidig, fremtidig negativ resultatutvikling» (Sættem, 2006).

Finansierings- og soliditetsanalyser sier oss noe om bedriftens anskaffelse og anvendelse av kapital og dens finansieringsstruktur. Om en bedrift er solid er det mindre risiko å investere i den og bedriften står sterkt når det oppstår tyngre tider. Analysen forteller oss dermed også hvor godt rustet bedriften er med tanke på å takle fremtidige tap. Det er spesielt tre nøkkeltall som beskriver hvor solid en bedrift er. Disse er 1) *gjeldsgrad*, 2) *egenkapitalgrad i prosent* og 3) *rentedekningsgrad*. Rentedekningsgrad er mindre relevant for Verket Sport, fordi de ikke har langsiktig gjeld.

Tabell 7-3: Finansiering og soliditet for Verket Sport

Gjeldsgrad, egenkapitalandel og rentedekningsgrad 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Gjeldsgrad	0,61	0,59	0,37	0,29	0,30
EK-andel i %	62,1 %	63,0 %	73,2 %	77,5 %	76,8 %
Rentedekningsgrad	77,54	111,03	845,00	1 243,67	3 750,00

Gjeldsgrad er gjeld/egenkapital. Vi ser den har sunket de siste årene, med unntak av 2010. Det betyr at egenkapitalen har økt i forhold til gjelden. Bedriftens egenkapitalprosent viser at bedriften er godt rustet for fremtiden. Som tidligere nevnt har egenkapitalen til Verket vært økende de siste årene som følge av flere år med overskudd som overføres til egenkapitalen. Det er ikke blitt tatt ut utbytte fra foretaket siden 2004. Egenkapitalprosenten i 2010 var 76,8 %. Da egenkapitalen fungerer som en buffer mot dårlige tider, kan man si at Verket er godt rustet til å møte dårlige tider. De kan også tillate seg å ta større risiko om det er ønskelig. Hva som er en akseptabel egenkapitalgrad avhenger av hvilken type foretak man driver og i loven står det at egenkapitalen skal være på et forsvarlig nivå ut i fra risikoen (Sættem, 2006). Loven sier også at egenkapitalandelen må være minst 10 % for å dele ut utbytte. Hva som er forsvarlig egenkapitalandel ut i fra risikoen til en sportsbutikk vil være et skjønnsmessig spørsmål, men man kan med sikkerhet si at Verket Sport har en egenkapitalandel som er langt innenfor det forsvarlige. På samme måte som høy egenkapitalgrad i prosent er bra for en bedrift, vil en lav gjeldsgrad også være positivt. En høy gjeldsgrad vil øke den finansielle risikoen for egenkapitalen og følgelig også egenkapitalkravet.

Verket Sport har ikke langsiktig gjeld og dermed vil også rentekostnadene til foretaket være lave. Rentedekningsgrad er et tilnærmet meningsløst nøkkeltall for et foretak uten langsiktig gjeld. For ordens skyld kan vi si at resultatet i 2010 dekket rentekostnadene 3750 ganger. Verket må dermed enten få en alvorlig resultatsvikt, eller ta opp store mengder rentebærende gjeld for at rentekostnadene skal bli et problem i fremtiden.

### **7.1.3 Likviditet**

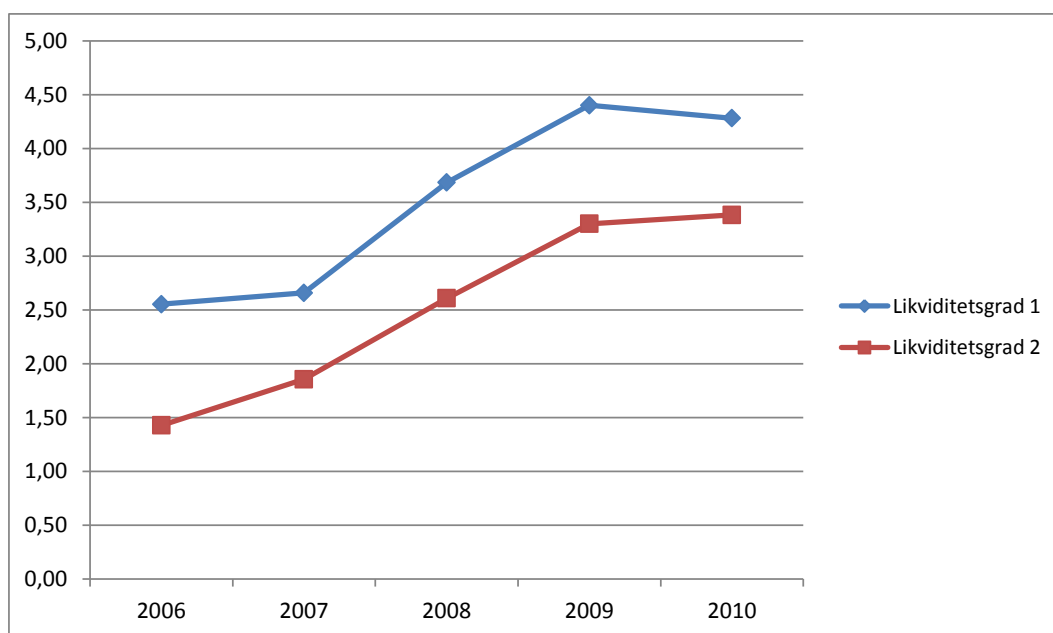
*«Med en bedrifts likviditet mener vi dens evne til å møte sine kortsiktige forpliktelser ved forfall. Dess bedre likviditeten er, dess mindre er risikoen for betalingsproblemer på kort sikt» (Ibid, 2006).*

En likvid bedrift har god betalingsdyktighet. På lang sikt kan man si at likviditet kommer som følge av god lønnsomhet. På kort sikt må man fokusere på balansen, fordi det er kortsiktig gjeld som hovedsakelig påvirker likviditeten. En bedrift kan være lønnsom, men likevel ikke være likvid på kort sikt. For å reflektere en bedrifts

likviditet finnes det fire likviditetsgrader, men likviditetsgrad 1 og 2 er de mest vanlige, og vi vil også fokusere på dem. I tillegg vil vi beregne varelagerets omløpshastighet til bedriften.

Vi ser i figur 7-2 at likviditetsgradene til Verket Sport er høye, som betyr god likviditet. Likviditetsgrad 1 har vært økende hvert år siden 2006, med unntak av 2010. Hovedårsaken til dette er at kassebeholdningen har økt betydelig mer enn den kortsiktige gjelden har økt. Varelageret har også økt hvert år i denne perioden, men i mindre grad enn både kassebeholdningen og den kortsiktige gjelden. På grunn av den høye kassebeholdningen endte likviditetsgrad 1 på 4,28 i 2010. Selv om det gjennomgående blir sett på som positivt med høy likviditetsgrad finnes det også argumenter mot for høy likviditetsgrad. Et argument er at bedriften kunne vært tjent med å ta på seg mer risiko i form av kortsiktig gjeld. Vi mener dette argumentet ikke kan overføres til Verket Sport, fordi det ble påpekt at de har et mer enn stort nok lager og sjelden føler de må bli kvitt varer på bakgrunn av betalingsforpliktelser eller mangel på lagerplass (Ringnes, 2012).

Trekker vi varelageret ut av omløpsmidlene og beregner likviditetsgrad 2 ser vi det samme mønsteret med økende likviditetsgrad hvert år siden 2006. Dette er naturlig da det, som tidligere påpekt, først og fremst er kassebeholdningen som har økt i foretaket.



Figur 7-2: Likviditetsgrader for Verket Sport

Tabell 7-4 viser at varelagerets omløpshastighet de siste fem årene ligget mellom 2,58 og 2,93, noe som tilsier at varene i gjennomsnitt har ligget på lager mellom 122 og 139 dager. Vi har ikke noe å sammenligne med, men synes det høres lenge ut at en vare i en sesongpreget butikk ligger i gjennomsnitt over fire måneder på lageret. Som tidligere nevnt er det liten risiko knyttet til varelager for Verket Sport, da de har mulighet til å ha mye varer på lager, og sjelden føler trang for å kvitte seg med varer (Ringnes, 2012). Ettersom det innen sportsutstyr kommer nye modeller hvert år blir gamle modeller ofte solgt til nedsatt pris. Dette gjelder Verket Sport i liten (ibid, 2012). Normalt er høyere omløpshastighet forbundet med høyere lønnsomhet og lavere risiko.

**Tabell 7-4: Omløpshastighet Verket Sport**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Varelagerets omløpshastighet</b>	2,82	2,93	2,64	2,58	2,78
<b>Omløpshastighet i antall døgn</b>	127,69	122,81	136,31	139,30	129,66

#### **7.1.4 Kostnad lokaler**

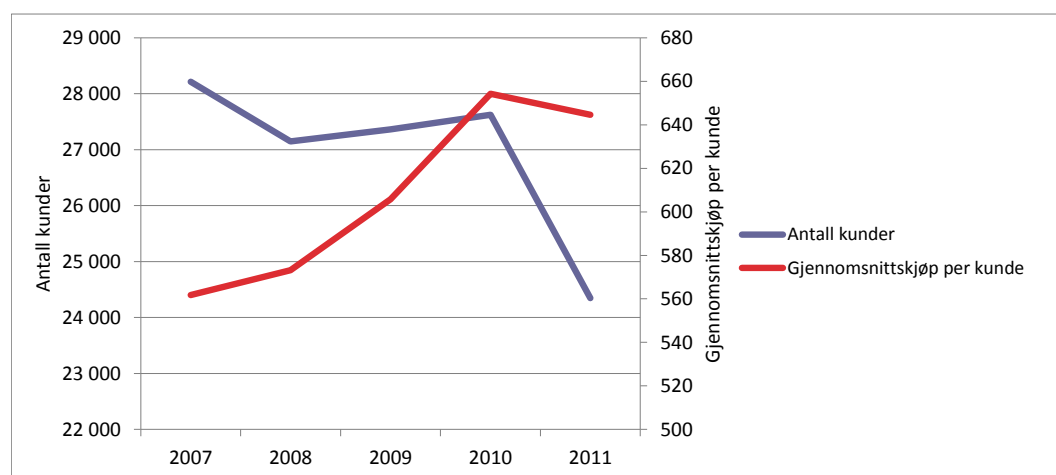
For butikker som har lokalisering på et kjøpesenter er det en gammel tommelfingerregel som sier at kostnadene til lokaler bør være maks 25 prosent av bruttofortjenesten, for å klassifiseres som sunn økonomi (Rasmussen og Reidarson, 2007 s 183). Disse kostnadene er husleie og andre felleskostnader som vakthold, renovasjon, belysning, oppvarming osv. I vedlegg 1 finnes utregningen som gir andelen av leiekostnader i forhold til bruttofortjeneste til å være 17,5 %, 17,9 % og 18,6 % i henholdsvis 2009, 2010 og 2011. Tallene er klart under 25 %. Grunnen til at andelen økte i 2011 er nedgang i salgsinntekter og at post 6360 i regnskapet, ”felleskostnader”, er faste. Vi kan med andre ord si at Verket Sport drifter forsvarlig med tanke på leiekostnader. Disse leiekostnadene inkluderer leie av lokaler, lys, varme og andre felleskostnader. Felleskostnader innebærer for eksempel markedsføring av senteret og vakthold.

### 7.1.5 Produktivitetstall kunder og ansatte

Tabell 7-5: Nøkkeltall kunder og ansatte for Verket Sport

	2009	2010	2011
Omsetning	16 574 476	18 071 258	15 695 479
Antall arbeidstimer	10200	10200	10200
<b>Snittsalg per arbeidet time</b>	<b>1 625</b>	<b>1 772</b>	<b>1 539</b>
Antall ansatte	6	6	6
<b>Omsetning per ansatt</b>	<b>2 762 413</b>	<b>3 011 876</b>	<b>2 615 913</b>
Omsetning per ansatt bransjen	1 357 000	1 371 000	
Differanse	1 405 413	1 640 876	

Snittsalg per arbeidet time øker ved økt omsetning, fordi de jobber omtrent like mange timer hvert år. Dette tallet sier oss ikke så mye, fordi vi ikke har noe å sammenligne med. Det gjør derimot omsetning per ansatt som er betraktelig høyere for Verket Sport enn gjennomsnittet i bransjen, som vi ser i tabell 7-5. En unøyaktighet ved disse tallene er at de ikke skiller mellom deltidsansatte og fulltidsansatte. Dermed kan en butikk med høyt antall deltidsansatte få dårligere tall enn en butikk med mange fulltidsansatte. Det er også viktig å huske at to ansatte i Verket Sport jobber 60 timer per uke, noe som kan forklare at omsetningen per ansatt er nesten dobbelt så stor hos Verket Sport enn i bransjen forøvrig.



Figur 7-3: Antall kunder og gjennomsnittskjøp per kunde for Verket Sport

Vi ser i figur 7-3 at det er en negativ trend når det kommer til antall kunder de seneste årene. Vi ser også at gjennomsnittskjøpet øker i samme tidsperiode. Det fører til en stigende tendens i inntekter med unntak av 2011. At gjennomsnittskjøp per kunde

øker kan skyldes at forbrukerne etterspør dyrere og bedre utstyr. Nedgangen i 2011 skyldes trolig dårlig vinter, som førte til dårlig skisalg.

### 7.1.6 Common size-analyse

Tabell 7-6: Common size-analyse 2006-2010 for Verket Sport

	2006	2007	2008	2009	2010
Salgsinntekter	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Driftsinntekter</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
Vareforbruk	58,9 %	57,4 %	57,5 %	56,5 %	58,4 %
Lønn	11,3 %	12,1 %	12,5 %	12,5 %	12,1 %
Ordinære avskrivninger	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %
Andre driftskostnader	10,7 %	10,3 %	10,5 %	10,4 %	10,2 %
Driftskostnader	81,1 %	80,0 %	80,7 %	79,4 %	80,7 %
<b>Driftsresultat</b>	<b>18,9 %</b>	<b>20,0 %</b>	<b>19,3 %</b>	<b>20,6 %</b>	<b>19,3 %</b>
					0,0 %
Finansinntekt	0,7 %	1,0 %	2,4 %	1,9 %	1,4 %
Finanskostnad	0,3 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
<b>Resultat før skatt</b>	<b>19,3 %</b>	<b>20,8 %</b>	<b>21,7 %</b>	<b>22,5 %</b>	<b>20,7 %</b>
Skattekostnad	5,4 %	5,8 %	6,1 %	6,1 %	5,8 %
<b>Årsresultat</b>	<b>13,9 %</b>	<b>15,0 %</b>	<b>15,6 %</b>	<b>16,4 %</b>	<b>14,9 %</b>

Common size-analysen, vist i tabell 7-6, viser at sammensetningen av regnskapet i forhold til salgsinntekter endrer seg lite fra år til år. Det er vanskelig å se noen klare trender utenom at finansinntektene øker litt, mens finanskostnadene har gått fra minimale til null. Vareforbruket spiser den største delen av driftsinntektene og utgjør det meste av driftskostnadene som tilsvarer rundt 80 % av salgsinntektene.

### 7.2 Nøkkeltallsanalyse Sport 1

Ettersom verket er en del av sport 1 kjeden, vil det være hensiktsmessig å undersøke Sport 1-Gruppens økonomi. Selskapet driver med engroshandel av sportsutstyr. Det vil si at de handler inn store partier varer fra leverandørene og dermed får en god pris. Varene selges videre ut til butikkene i Sport 1-kjeden. Sport 1-Gruppen fungerer som et sentrallager for butikkene innen kjeden, og blir derfor et mellomledd mellom butikkene og leverandørene. Sport 1-Gruppen er først og fremst en leverandør for Verket Sport og det vil være positivt at selskapet har en stabil og godt styrt økonomi.

Vi er dermed ikke ute etter å sammenligne Sport 1-Gruppen direkte med Verket Sport, men heller å kartlegge gruppens økonomiske situasjon og fremtidsutsikter.

Gjelsten Holding kom inn som hovedaksjonær i Sport 1-Gruppen i 2006, og har siden da hatt en dårlig avkastning på eierskapet. Ifølge Gjelsten Holding har imidlertid selskapet vært gjennom en betydelig omorganisering og utvikling, og det har blitt investert store ressurser i å utvikle en effektiv struktur og logistikk (Gjelsten.no). De negative årsresultatene i perioden 2007-2009 kan muligens forklares ved denne omorganiseringen, og vitner om at Gjelsten har en langsiktig plan med Sport 1. I 2010 var resultatet positivt og ga en avkastning på egenkapitalen etter skatt på 9,45 %, og en avkastning på sysselsatt kapital på 10,6 %. Driftsmarginen og bruttofortjenesten til selskapet var imidlertid lav i 2010, på henholdsvis 2,2 % og 12,40 %. Sport 1-Gruppen fokuserer imidlertid på å fremme butikkene i kjeden slik at spesielt den lave bruttomarginen kan forklares ved dette. Det skal også sies at det er en positiv utvikling når det kommer til disse tallene, noe som kan tyde på at omorganiseringen i selskapet begynner å betale seg.

Likviditeten til en kjedesentral kan være vanskelig å tolke, men i 2010 var likviditetsgradene til gruppen under de anbefalte nivåene, og det har vært en nedadgående trend. Varelagerets omløpshastighet er derimot økende, noe som kan tenkes å være viktig for en kjedesentral. Det kan være en konsekvens av bedre lagerstyring eller at butikkene rett og slett bestiller mer varer av kjedesentralen.

Når det kommer til soliditet har selskapet økende gjeldsgrad og synkende egenkapitalandel. De siste årene er det den kortsiktige gjelden som har ført til den totale økningen i gjeld. Men vi ser også at det ble tatt opp store langsiktige gjeldssummer i 2008. De negative resultatene i perioden 2007-2009 har spist av egenkapitalen, slik at egenkapitalandelen i 2010 var på 26 %, som vi ser i tabell 7-7. Om man skal si noe om denne egenkapitalandelen må man som tidligere nevnt vite noe om risikoen i foretaket. Sport 1-Gruppen kunne i 2010 dekke rentekostnadene 3,22 ganger med resultatet før skatt. Dette kan sies å være et forsvarlig nivå. Økende renteutgifter forteller oss at det bør fortsettes å levere positive resultater i fremtiden om rentedekningsgraden skal holdes på et forsvarlig nivå.



**Tabell 7-7: Nøkkeltall Sport 1-Gruppen**

	2007	2008	2009	2010
TKR	-4,69 %	-5,18 %	-3,64 %	7,46 %
Driftsmargin	-3,22 %	-7,12 %	-2,76 %	2,18 %
Bruttofortjeneste	9,67 %	10,91 %	10,37 %	12,4 %
EKR før skatt	-9,24 %	-21,87 %	-24,29 %	13,28 %
Likviditetsgrad1	2,30	1,88	1,42	1,32
Likviditetsgrad2	1,89	1,24	0,89	0,90
Varelagerets omløpshastighet	8,97	3,58	4,81	6,69
Omløpshastighet antall dager	40,14	100,46	74,86	53,85
Gjeldsgrad	0,75	1,87	2,21	2,75
EK-andel i %	57,07 %	34,84 %	31,18 %	26,67 %
Rentedekningsgrad	-12,89	-3,80	-3,68	3,22

### 7.3 Benchmark

Det vil være hensiktsmessig å sammenligne med andre sportsbutikker. Selv om vi vet at bransjen sliter med dårlig lønnsomhet vil det fortsatt være stor variasjon og store avvik mellom de beste og de dårligste. Dette fikk vi tydelig illustrert av Hartmark Consulting (Fevolden og Mueller, 2012). Vi fikk innsikt i noen av analysene gjort av Hartmark som viste stor variasjon mellom bransjer, innad i bransjer, mellom kjedene og innad i kjedene. Et utvalg man plukker ut trenger dermed ikke være representativt, og alle er ikke direkte sammenlignbare. Under følger beskrivelse av benchmark-målene og en begrunnelse for hvorfor vi valgte dem.

XXL er den kjeden som har vært mest suksessfull de siste årene, og vil dermed være interessante å sammenligne med. Samtidig kjører XXL en annen strategi enn Verket Sport, da de har store varehus og lave priser. Regnskapet er et felles regnskap for alle butikkene i kjeden og nøkkeltallene vil således være et gjennomsnitt for alle butikkene. Butikkene får sine varer fra XXLs sentrallager, som sannsynligvis ikke stiller samme krav til bruttofortjeneste som Sport 1-Gruppen gjør, fordi eierne er de samme.

Vi kan videre sammenligne med Gresvig-konsernet som er den største aktøren. Innunder Gresvig-konsernet ligger Gresvig Detaljhandel AS og de driver de egneide butikkene i Gresvig-konsernet, hovedsakelig butikker i Stor-Oslo-området, samt Bergen, Trondheim og Stavanger. Vi vil også sammenligne med en frittstående G-Sport-butikk, som ikke er heleid av Gresvig. For å finne en frittstående butikk med et

godt sammenligningsgrunnlag med Verket Sport har vi måttet gå utenfor Bærum, da alle G-Sport-butikkene i Bærum er heleid av Gresvig. Vi har da valgt å sammenligne med G-Sport Nordstrand. Nordstrand ligger i Oslo, men ligger litt i utkanten av sentrum.

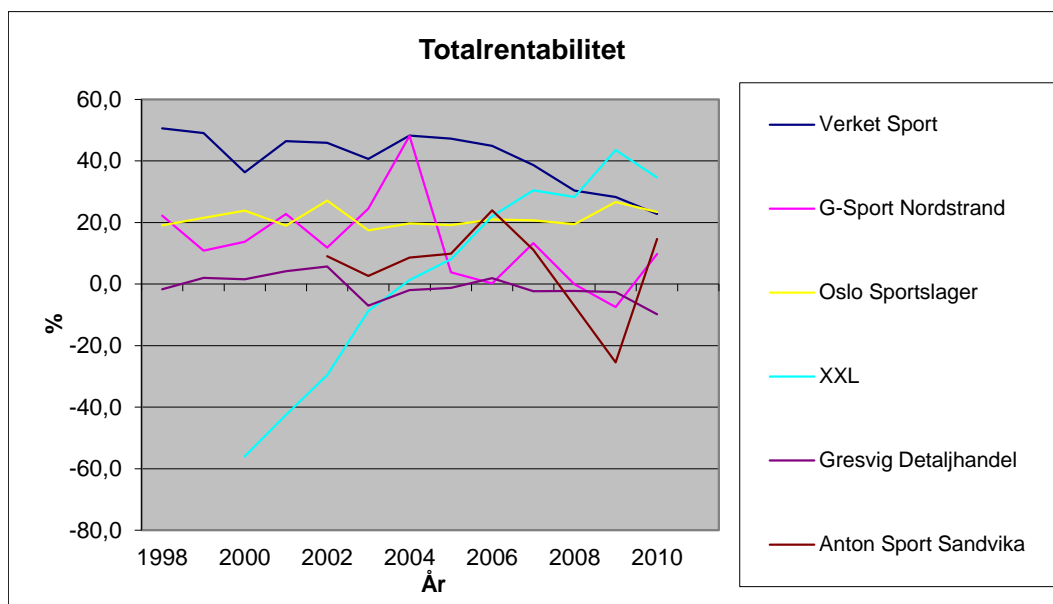
Vi ønsker også å sammenligne med en selvstendig butikk uten noen form for kjedetilknypning. Kanskje den mest kjente selvstendige sportsbutikken i Norge er Oslo Sportslager. Oslo Sportslager er ikke sammenlignbart med Verket Sport hva gjelder utvalg og størrelse på butikken, ei heller kundegrunnlaget, men hensikten vil være å få en indikasjon på om det er mulig å være selvstendig og samtidig være lønnsom. Vi har fått inntrykk av at de fleste selvstendige butikkene er spesialbutikker eller nisjebutikker. Oslo Sportslager er en fullsortimentsbutikk som sånn sett er sammenlignbart med Verket Sport.

Til sist vil vi ha med en butikk som ligger under Sport 1-Gruppen. De andre Sport 1-butikkene i Bærum er Anton Sport-butikker. Vi velger Anton Sport Sandvika som sammenligningsgrunnlag. En Anton Sport-butikk har antakelig like forutsetninger som Verket Sport hva gjelder innkjøpsbetingelser. Ettersom vi velger en butikk som ligger i nærhet til Verket Sport er det også forholdsvis like forutsetninger hva gjelder kundemasse og demografiske faktorer.

Vi kunne også sammenlignet med butikker i andre kjeder som Stadion, MX-Sport og Coop. MX-Sport er hovedsakelig lokalisert på Vestlandet og i «utkant-Norge», og vi føler det er lite grunnlag for å sammenligne med en MX-butikk. Coop er en liten aktør med et fokus som er forskjellig fra Verkets. Vi ser det også som hensiktsmessig å ikke inkludere for mange butikker i analysen, dette for å få en oversiktlig framstilling.

Vi har valgt å benytte nøkkeltall som sammenligningsgrunnlag. Nøkkeltallene som er benyttet er totalrentabilitet, driftsmargin, egenkapitalandel i prosent og likviditetsgrad 1. Tallene er hentet fra Proff.no hvor man kan sammenligne bedrifter opp mot hverandre. Vi har i tillegg beregnet bruttofortjenesten i % for alle butikkene, da vi mener dette er et viktig nøkkeltall for en sportsbutikk. Vi har også sett på kostnadssammensetningen hos de ulike bedriftene og nøkkeltall knyttet til omsetning.

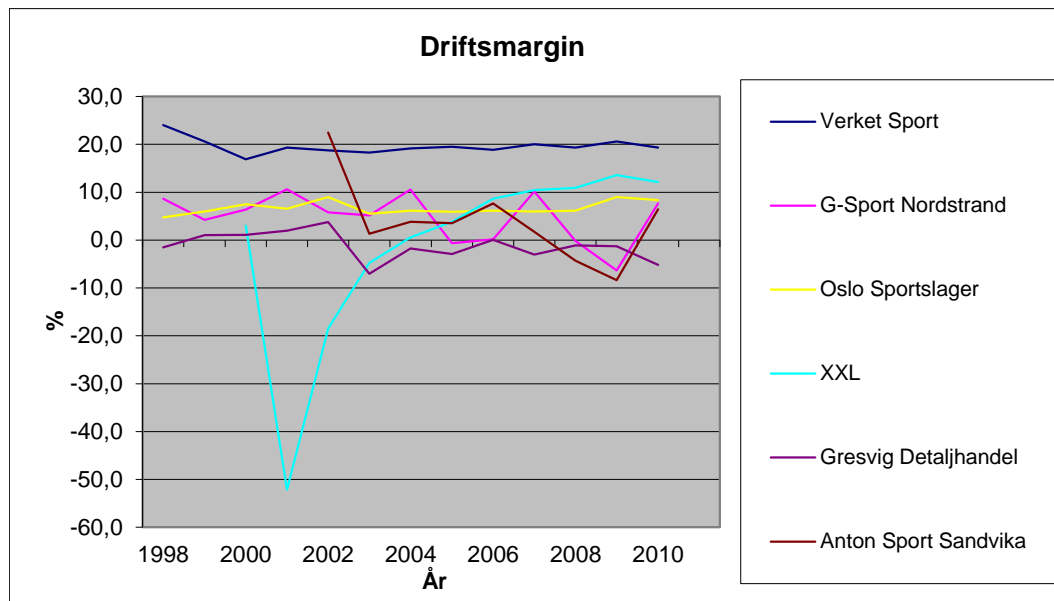
### 7.3.1 Totalrentabilitet



Figur 7-4: Totalrentabilitet for benchmark-utvalget

Når det kommer til totalrentabilitet har XXL vokst i takt med omsetningen. Vi ser i figur 7-4 at Oslo Sportslager har hatt en god og jevn avkastning på totalkapitalen de siste årene. Verket Sport har en nedadgående avkastning på kapitalen, hovedsakelig grunnet økning i egenkapitalen. Ellers er det verdt å merke seg at butikkene innen Gresvig Detaljhandel har hatt flere år med negativ avkastning. Kjedebutikkene G-Sport Nordstrand og Anton Sport Sandvika har hatt en ustabil avkastning, men begge var positive i 2010.

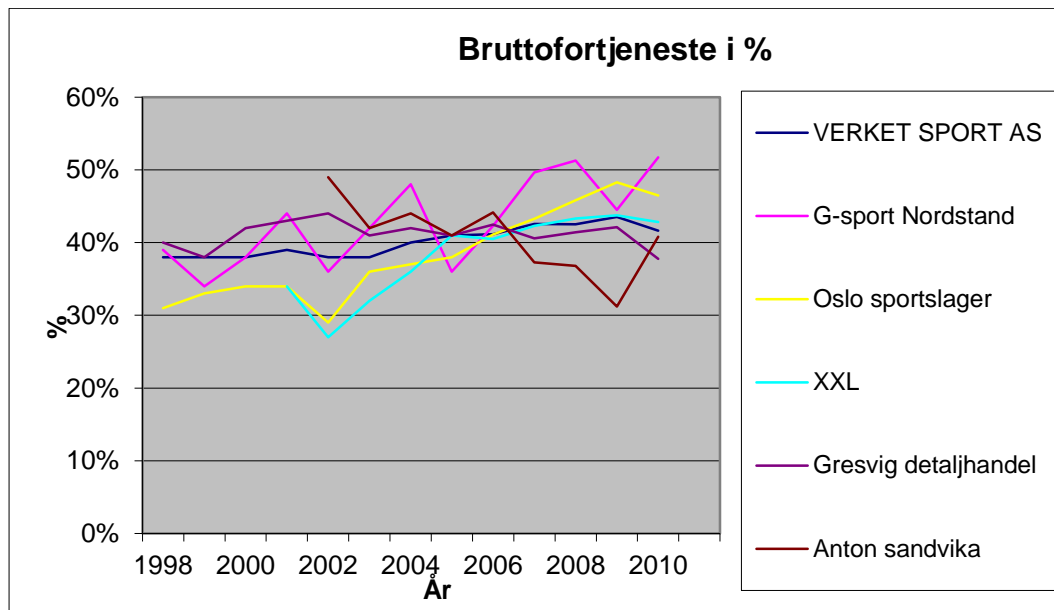
### 7.3.2 Driftsmargin



Figur 7-5: Driftsmargin for benchmark-utvalget

Verket Sport har hatt en stabil og meget god driftsmargin, som vist i figur 7-5. Oslo Sportslager har også hatt en jevn driftsmargin, dog noe lavere. XXL har økende og god driftsmargin. Ellers ser vi noe av det samme som under totalkapitalrentabiliteten, at G-Sport Nordstrand og Anton Sport har en grei lønnsomhet, men noe ustabil fra år til år. Året før hadde begge butikkene negativ driftsmargin. Gresvig-butikkene leverer dårlig år etter år. Utvalget gjør det bedre enn snittet i bransjen. Snittet i bransjen var, som tidligere nevnt, 2,8 % i 2010, mens snittet for dette utvalget i 2010 var 8,1 %. Dette er dog noe tilfeldig ettersom G-sport Nordstrand og Anton Sport har varierende driftsmargin. Verket, XXL og Oslo Sportslager er også butikker som gjør det bemerkelsesverdig bra.

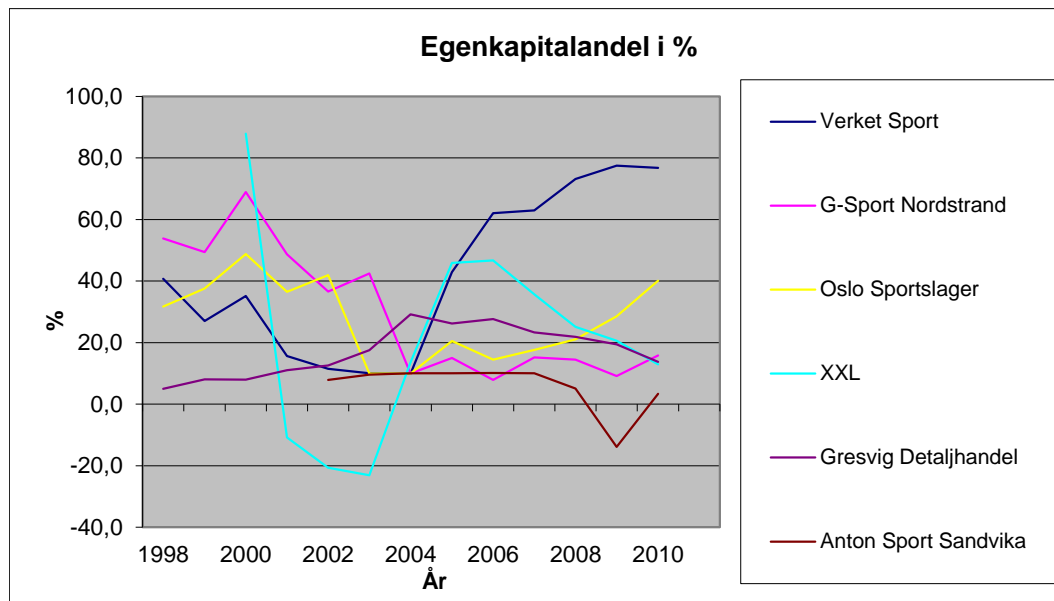
### 7.3.3 Bruttofortjeneste i prosent



**Figur 7-6: Bruttofortjeneste for benchmark-utvalget**

Figur 7-6 illustrerer at Verket har hatt en stigende bruttofortjeneste på sine produkter, men det er det flere som har også. G-Sport Nordstrand, XXL og Oslo Sportslager alle har bedre bruttofortjeneste enn Verket Sport i 2010. Førstnevnte hadde best bruttofortjeneste, og det er verdt å merke seg at mens en egeneid G-Sport-butikk har best bruttomargin, så har de konserneide butikkene dårligst bruttomargin.

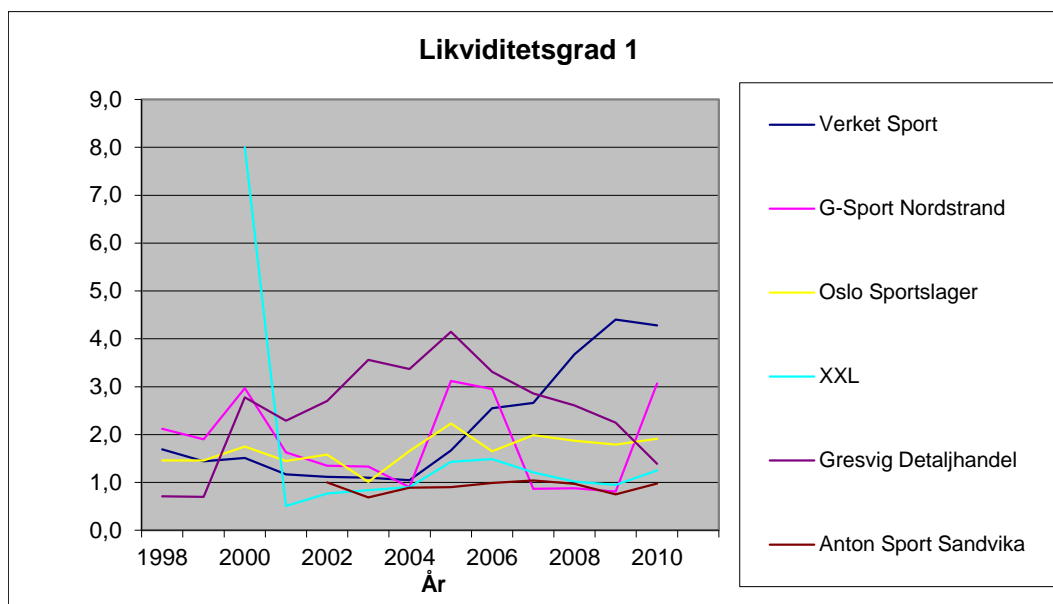
### 7.3.4 Egenkapitalandel i prosent



Figur 7-7: Egenkapitalandel i prosent for benchmark-utvalget

Etter flere gode år uten utbytte har Verket opparbeidet seg en egenkapital som er meget høy. Dette er illustrert i figur 7-7. Det er også verdt å merke seg at Oslo Sportslager har en høy egenkapitalandel. XXL, G-Sport Nordstrand og Gresvig har en egenkapitalandel som er lav, men som muligens kan karakteriseres som normal i denne bransjen på rundt 15 %. Anton Sport har en lav egenkapitalandel. Siden egenkapitalandelen har gått ned kan det se ut som XXL har foretatt stor investeringer de siste årene.

### 7.3.5 Likviditetsgrad 1



Figur 7-8: Likviditetsgrad 1 for benchmark-utvalget

I figur 7-8 ser vi at store deler av utvalget har likviditetsgrad 1 under den anbefalte grensen på 2 mange av årene. I 2010 skiller nok en gang Verket Sport seg positivt ut, og er sammen med G-Sport Nordstrand de eneste med en likviditetsgrad over 2. Oslo Sportslager ligger ikke langt under grensen. Gresvig har tradisjonelt hatt god likviditet, men den har vært synkende de siste årene. Det kan her se ut som sportsbutikker ikke har spesielt god likviditet.

### 7.3.6 Kostnadssammensetning

Det vil være interessant å se på fordelingen mellom kostnadene hos de forskjellige bedriftene. Driftskostnadene til en bedrift er fordelt utover varekost, lønnskost, avskrivninger og andre driftskostnader. Sammensetningen mellom kostnadene kan si oss noe om hva som gjør driften av bedriftene forskjellige.

Tabell 7-8: Fordeling av driftskostnader for benchmark-utvalget

Gjelder for 2010

2010	Verket	Oslo sportslager	XXL	G-sport Nordstrand	Gresvig detaljhandel	Anton sport
Varekost	72,3 %	58 %	65 %	50 %	59 %	63 %
Lønnskost	15,0 %	29 %	16 %	30 %	17 %	15 %
Avskrivninger	0,0 %	1 %	1 %	0 %	2 %	1 %
Andre driftskostnader	12,7 %	12 %	18 %	19 %	22 %	21 %
	100,0 %	100,0 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vi ser i tabell 7-8 at Verket skiller seg ut i fra de andre bedriftene ved at en større andel av driftskostnadene går til varekost. Dette kan bety at de Verket Sport har høyere varekost enn de andre i utvalget, men det kan også bety at de er mer effektive på de andre kostnadene. Vi ser at lønnskostnadsandelen er omtrent like stor mellom Verket, XXL og Gresvig Detaljhandel, mens Oslo Sportslager og G-Sport Nordstrand har betydelig høyere. Avskrivninger utgjør en minimal andel for alle aktørene. Verket og Oslo Sportslager har en mye lavere andel av andre driftskostnader enn de andre.

### 7.3.7 Nøkkeltall knyttet omsetning

**Tabell 7-9: Nøkkeltall omsetning for benchmark-utvalget**

**Gjelder for 2010**

2010	Verket Sport	Oslo Sportslager	XXL	Gresvig Detaljhandel	Anton Sport	G-Sport Nordstrand
Vareforbruk/omsetning	58,35 %	53,53 %	69,14 %	61,80 %	59,21 %	46,17 %
Lønn/omsetning	12,11 %	26,91 %	11,51 %	17,75 %	13,83 %	28,07 %
Varelager/omsetning	21,02 %	21,56 %	17,70 %	32,63 %	21,82 %	32,10 %
Fordringer/omsetning	0,75 %	2,03 %	20,24 %	18,30 %	27,63 %	3,83 %

Vi ser i tabell 7-9 at Verket Sport er blant de beste når det kommer til nøkkeltall knyttet til omsetning, bortsett fra «vareforbruk/omsetning». Disse nøkkeltallene, som alle er knyttet til omsetningen, bør være lavest mulig. Verket Sport selger ikke varene like billig som for eksempel XXL og har ikke veldig mye prisnedsettelse. Når da vareforbruket utgjør en relativt stor del av omsetningen (58,35 %), kan det tyde på at de ikke har spesielt bra innkjøpspriser i forhold til de andre aktørene. Vi ser at Oslo Sportslager har 53,53 %, som er betydelig lavere. Oslo Sportslager selger varer til lavere priser og har ofte salg. G-Sport Nordstrand har lavest vareforbruk i forhold til omsetning, noe som kan tyde på at butikken har høye priser eller at uavhengige G-Sport-butikker får gode innkjøpspriser. Vi forventet at lønn/omsetning skulle være lavere for Verket enn for resten av utvalget, fordi de to eierne jobber mange timer i måneden og tar ut en moderat lønn. Det viser seg derimot at det er flere butikker som ligger på omtrentlig samme nivå. XXL har, noe overraskende, den laveste lønnskostnaden i forhold til omsetning. Det som overrasker mest er derimot at Gresvig Detaljhandel har et så lavt forholdstall på dette området. Dette er overraskende fordi disse butikkene ikke er drevet av eierne slik at det er nærliggende å tro at de som driver butikkene har en normal timelønn. Vareforbruk/omsetning kan ses i sterk sammenheng med bruttofortjenesten. Det er ikke overraskende at



lavprisaktøren XXL har det høyeste tallet her. Gresvig Detaljhandel, som inkluderer lavpriskonseptet G-Max, gjør det også dårlig her. G-Sport Nordstrand og Oslo Sportslager gjør det best, akkurat som de har høyest bruttofortjeneste. Etter disse to kommer Verket som gjør det tålelig bra. Varelager/omsetning viser at butikkene innen Gresvig, uavhengig eller ei, har mer kapital bundet i varelageret enn de andre. XXL har lavest, mens Verket sammen med resten ligger rundt 21 %. Verket har meget lite kapital bundet i utestående fordringer i forhold til omsetning. Anton på sin side har en bemerkelsesverdig stor andel fordringer i forhold til omsetning.

## **7.4 Oppsummering og konklusjon**

Verket Sport har etter flere gode år opparbeidet seg solid egenkapital og lav gjeld. Dette gjør at bedriften har en solid og god likviditet. Likviditetsgrad 1 og 2 er meget tilfredsstillende, hovedsakelig på grunn av en høy kassebeholdning som er meget likvide midler. Man har også klart å holde den kortsiktige gjelden på et fornuftig nivå. I tillegg til solid likviditet gjør kapitalbalansen at soliditetstallene blir svært gode. Høy egenkapital og ingen langsiktig gjeld er positivt, men viser også at foretaket kan utsette seg for mer risiko og på den måten potensielt øke resultatet.

Den sterke balansen er positiv for likviditeten og soliditeten til foretaket, men senker avkastningen på egenkapital og totalkapital. Egenkapitaløkningen har resultert i synkende rentabiliteter de siste årene, men man opplever fortsatt meget tilfredsstillende avkastning både på egenkapital, den totale kapitalen og sysselsatt kapital. En kommentar til den høye egenkapitalen i foretaket er at man bør se etter alternative kilder å plassere pengene sine. Per dags dato står det ca. 13 millioner kroner på en bedriftskonto. Denne type kontoer har lav rente og mange alternative plasseringer gir høyere avkastning. Egenkapitalen er så høy, og driften har historisk vært så god, at man uten problemer kan ta ut store deler i utbytte.

I denne oppgaven er vi spesielt opptatt av lønnsomhet på bakgrunn av marginer. Driftsmarginene til Verket sport er gode og Verket fikk igjen 20 kroner av hver omsatt hundrelapp i 2010. Dette er en høy driftsmargin, ikke bare i forhold til resten av sportsbransjen for øvrig, men også om man sammenligner med marginene innen andre bransjer. Bruttomarginen er på et mer normalt nivå og underbygger at foretakets kostnader i stor grad dreier seg om varekost. Produktiviteten i foretaket er også god. Verket hadde i 2011 et bidrag på 573 kroner per arbeidstime. Det vil si at man etter

alle variable kostnader sitter igjen med 573 kroner per arbeidstime. Dekningsbidraget dekket totale lønnskostnader 2,4 ganger i 2011. Antall kunder gikk ned i 2011, men gjennomsnittskjøp per kunde holdt seg høyt på 645 kroner.

En sammenligning med andre butikker viser at Verket Sport har hatt en mer stabil utvikling enn de andre butikkene hva gjelder de fleste nøkkeltall. Denne stabiliteten er en klar styrke og gir en forutsigbarhet med tanke på fremtiden. Analysen viser at når det kommer til drift er de kostnadmessig i en klasse for seg. Dekningsbidraget per lønnskroner og lønn/omsetning viser at Verket er kostnadseffektive når det kommer til lønn. Dette kan derimot skyldes at de to eierne tar ut lite lønn i forhold til hvor mye de arbeider. Verket har antakelig lavere andre driftskostnader enn resten av utvalget. Kostnadsbildet fører til at Verket Sport får en vesentlig bedre driftsmargin enn konkurrentene, selv med dårligere bruttomargin enn flere av dem. Verket har etter hvert opparbeidet seg en meget høy egenkapitalandel, uvanlig høy i forhold til resten av utvalget. Vi legger også merke til at Oslo Sportslager er en butikk som gjør det jevnt over bra på nøkkeltallene og har hatt en stabil utvikling.

## 8. Analyse av kjedetilknytning

Vi ser i regnskap- og nøkkeltallsanalysen at Verket Sport er en lønnsom, likvid og solid butikk. Dette vitner om at driften er god og vi føler det derfor er mer hensiktsmessig å se på andre aspekter som kan lede til forbedringspotensialer. Vi mener at kjedetilknytning kan være en kilde til mulig forbedring. Hvis vi antar at vareutvalget, profil og sørvis skal være slik det er i dag, kan vi si at Verket Sport har tre reelle alternativer. 1) *å fortsette som Sport 1-medlem*, 2) *bli medlem av en annen kjede* eller 3) *bli selvstendig (frittstående)*. Å være medlem av en kjede kan potensielt gi fordeler når det kommer til innkjøp og markedsføring, men samtidig er det et tredje ledd som krever avkastning på sin kapital. Vi ønsker å finne ut om fordelene ved kjedetilknytningen veier opp for de ekstra kostnadene denne tilhørigheten krever for Verket Sport. Videre vil vi analysere mulighetene for butikken å knytte seg til en annen kjede. I intervju med daglig leder i Verket Sport, kom det frem at de mener butikken ikke drar nytte av Sport 1-navnet i forhold til markedsføring (Ringnes, 2012). Dette begrunnet han med at landsdekkende kampanjer ikke påvirket salget. Blant annet markedsførte Sport 1 et smørekurs på en bestemt dato i alle Sport 1-butikker. Her var det én kunde som henvendte seg. Et annet eksempel er en jakkekampanje som ble gjennomført i kjeden. Verket Sport bestilte jakken i tre forskjellige størrelser, men ingen ble solgt eller etterspurt i kampanjeperioden. De fleste Sport 1-butikker i Oslo-området går under navnet «Anton Sport». Vi tror ikke Sport 1 har et klart merkenavn i området. Butikken markedsføres som «Verket Sport» og kalles «Verket Sport» i lokalmiljøet. På «Handelsstedet Bærums Verks» nettsider, som er kjøpesenteret butikken er lokalisert på, er ikke «Sport 1» nevnt med et ord (Baerumsverk.no). Når Bærums Verk IF og Hauger FK omtaler sin klubbavtale med Verket Sport, nevnes heller ikke «Sport 1» (Bvif.no, 31.01.2011 og Haugerfk.no, 02.04.2011).

### 8.1 Sport 1-medlemskap

Verket er i dag medlem av Sport 1 og har til nå hatt suksess med dette samarbeidet. Det er derimot usikkert om denne suksessen skyldes Sport 1-samarbeidet eller butikkdriften i seg selv. Ifølge Ringnes (2010) passer Sport 1 Verket bra, fordi det er en kjede som fokuserer på kompetanse og lokaltilpasset utvalg. Dette innebærer at hver butikk står fritt til å velge sortiment, utsalgspris, kvantum og i Verkets tilfelle

kampanjer. De eneste forpliktelsene Verket Sport har til Sport 1 er en kjedeavgift på 0,25 % av total omsetning og gjennomfakturerings av varer bestilt fra enkelte aktører. Gjennomfakturerings betyr at varene sendes direkte til butikk fra leverandør, mens fakturaen går gjennom Sport 1, der kjeden tar ekstra betalt gjennom et påslag.

Når det gjelder markedsføring tjener ikke Verket Sport noe på at «Sport 1» markedsføres, som nevnt i introduksjonen til kapitlet. Hvis de andre kjedebutikkene i Sport 1, som markedsfører navnet «Sport 1», betaler samme avgift, vil de ha en større fordel av kjedetilknypningen enn Verket Sport. Det er fordi de drar nytte av «Sport 1s» markedsføring for samme pris. Verket Sport oppfordres av Sport 1 til å ha såkalte «inndragere», som er enkeltvarer som selges med lave marginer for å lokke kunder til butikken. Dette er altså en oppfordring, men ingen forpliktelse. Sport 1 har en nettside hvor man kan finne alle butikker i kjeden, inkludert Verket Sport.

Verket Sport kan bestille varer fra andre leverandører enn de Sport 1-Gruppen fører. Når Verket bestiller varer fra leverandører Sport 1 ikke fører, tjener Sport 1 kun 0,25 % av omsetningen. Da er det leverandørens utsalgspris Verket Sport betaler. Hvis de bestiller varer direkte fra en leverandør Sport 1 har avtale med, går fakturaen til Sport 1. De sender fakturaen videre til Verket med et påslag. Ved disse to bestillingene må stort sett frakt betales. Sport 1 tilbyr, som tidligere nevnt, gratis frakt to ganger i uken av varer de fører på sentrallageret. Disse varene bestilles på Sport 1s nettportal, som er enkel og ryddig, ifølge daglig leder. De fleste varene kommer herfra, som betyr lave fraktkostnader. Disse varene kjøper Sport 1 inn til stordriftsfordeler og tar et påslag på prisen til butikkene.

En fordel med Sport 1 er at de har eksklusive rettigheter på flere merker i Norge. Dette gjelder spesielt sykkelproduktmerker. Mange av disse merkene er mindre kjente, som for eksempel «Burley», «Effetto Mariposa», «Pedro's» og «VDO». Blant de mer kjente egne merkevarene er «Odlo», «Jotunheim» og «New Balance». Dette gjør at Sport 1-Gruppen stiller sterkere i forhandling med andre leverandører. Sport 1 ble kåret til den sportskjeden med best kundetilfredshet (Sportsbransjen.no 2012). Dette vil ikke Verket Sport dra nytte av, siden de ikke oppfattes som «Sport 1» (Ringnes 2012).

## **8.2 Bli helt selvstendig – ingen kjedetilknytning**

En aktuell problemstilling for Verket Sport er om de er tjent med å være en del av Sport 1-paraplyen eller ikke. Daglig leder i Verket Sport mener selv at det sannsynligvis vil være mer lønnsomt å drive for seg selv, av flere grunner vi kommer tilbake til. De to eierne har vært i sportsbransjen i mange år og har derfor god kjennskap og godt forhold til sine eksisterende leverandører. Derfor antar vi at de ikke mister de eksisterende leverandørene, med unntak av de Sport 1 har eksklusive avtaler med. Ifølge Ringnes (2012) er ikke disse merkevarene viktige for kundene og har heller ikke høyere marginer enn andre. En bakside ved å miste egne merkevarer er at de andre leverandørenes forhandlingsposisjon kan styrkes. Det er i dag få sportsbutikker som ikke er tilknyttet en kjede. Butikker som ikke er tilknyttet en kjede er ofte mindre nisjebutikker. Derimot er Oslo Sportslager en selvstendig fullsortimentsbutikk som gjør det bra. Analyser gjort av Hartmark Consulting viser at Oslo Sportslager er en av de mest lønnsomme butikkene innen faghandel i Norge og Reidar Mueller omtaler deres lønnsomhet som «utrolig» (Fevolden og Mueller, 2012). Selv om Oslo Sportlager har noe ulike forutsetninger i forhold til Verket Sport, forteller dette oss at det er fullt mulig å være lønnsom uten å være tilknyttet en kjede.

En løsrivelse vil føre til flere økonomiske konsekvenser. Flere av disse endringene vil kreve en del antagelser, fordi vi ikke har tilstrekkelig informasjonsgrunnlag til å fastsette nøyaktige konsekvenser av løsrivelse. Denne informasjonen er forretningshemmeligheter for Sport 1 og er derfor ikke tilgjengelig for oss. Vi vil derimot underbygge våre antagelser.

### **8.2.1 Økonomiske konsekvenser**

Som nevnt over er daglig leder overbevist om at ingen kunder handler på Verket Sport på grunn av at det er en butikk i Sport 1-kjeden. Vi antar derfor at Verket kan selge akkurat de samme varene, med unntak av egne merkevarer, til den samme prisen, uavhengig av om man er medlem av Sport 1 eller frittstående. Salgsinntektene er følgelig upåvirket av kjedetilhørighet.

Vi konkluderer dermed med at inntektsbildet ikke vil endres. En annen situasjon får vi derimot for kostnadene. Her vil en løsrivelse føre til endringer. Det første vi kan se på er avgiften til Sport 1. Verket betaler i dag 0,25 % av omsetningen i kjedekostnad til

Sport 1. Når Verket Sport da ikke er tilknyttet Sport 1, vil denne avgiften falle bort. Denne avgiften var på 39.238 kroner i 2011. Som frittstående butikk er det vanskelig å få til stordriftsfordeler på vareinnkjøp. Det betyr at en frittstående butikk må kjøpe store kvantum for å få en god innkjøpspris. Butikk- og markedssjef i Stadion, Lars Terje Larsen, har tidligere jobbet for leverandører i sportsbransjen. Ifølge Larsen (2012) vil leverandørene være positive til frittstående butikker som handler direkte med leverandøren, men de vil kreve store partikjøp. Fevolden og Mueller (2012) mener frittstående butikker har muligheter til å gjøre gode partikjøp på enkelte varer. Forhåndsbestilte varer er noe som både leverandørene og kjedesentralen setter pris på. Dette fordi det gir en forutsigbarhet som senker risikoen for leverandørene. For butikken derimot øker det risikoen. Forhåndsbestilte varer selges derfor billigere. Når varene kommer direkte fra leverandør, er det ikke noe mellomledd som skal ha påslag på varene. Dermed kan dette påslaget fjernes. Problemet er at det ikke er mulig å finne ut av det påslaget som Sport 1 tar. Dette påslaget kan variere fra produkt til produkt. Vi ser i tabell 7-7 i kapittel 7-2 at Sport 1-Gruppen har en bruttofortjeneste på over 10 % fra 2008-2010, som tyder på at påslaget er betydelig. En bruttofortjeneste på 10 % vil bety at ved varekost på 90 kroner vil man selge varen for 100 kroner og dermed sitte igjen med 10 kroner (10 % bruttofortjeneste) Frakten er inkludert i varekosten og er dermed en del av påslaget Sport 1 tar. Ettersom Sport 1s kjedesentral betaler frakten til butikkene, vil ikke bruttofortjenesten gi nøyaktig innkjøpskost. Det er vanskelig å finne innkjøpskostnadene til Sport 1, fordi man da må trekke ut frakt fra varekosten og denne er ikke spesifisert i offentlige regnskap. Vi kan dermed si at fortjenesten / påslaget på selve varene er høyere enn bruttofortjenesten. En annen indikasjon på at Verket Sport ikke har spesielt gode innkjøpsbetingelser gjennom Sport 1 er nøkkeltallet «vareforbruk/omsetning». Det ble påvist i delkapittel 7.3.7 at Verket har høyere vareforbruk i forhold til omsetning enn Oslo Sportslager. Siden vi vet at Sport 1 ikke er en lavprisaktør og at Verket i liten grad benytter prisnedsettelse tyder mye på at innkjøpsbetingelsene kunne vært bedre.

Som tidligere nevnt tilbyr Sport 1 to gratis leveringer hver uke. Ved løsrivelse øker derfor fraktkostnadene, fordi Verket må betale dette selv. Ifølge Ringnes (2012) tilbyr noen få leverandører gratis frakt ved store bestillinger, mens de fleste ikke har dette inkludert. Lars Terje Larsen i Stadion (2012) anslo at deres butikker betaler en

fraktkostnad på ca. 2,5 % av vareinnkjøpskost, men det med gode betingelser fra Bring.

Ved overnevnte begrunnelser mener vi Verket kan få lavere vareinnkjøpskostnader ved å kjøpe store partier direkte fra leverandørene. Verket får neppe billigere innkjøp enn Sport 1-Gruppen, men man slipper påslaget kjedesentralen tar. Totalt antar vi at dette fører til lavere vareinnkjøpskostnader. Fraktkostnadene vil derimot øke, men vi antar den ikke vil overstige kostnadsreduksjonen ved vareinnkjøp. Det er derimot forbundet risiko ved å bestille varer direkte fra leverandør, noe vi kommer tilbake til.

Om Verket Sport skal gjøre sine innkjøp direkte gjennom leverandørene vil det kreve mye tid til varebestilling og lagerhold, og følgelig ekstra bemanning. Dagens bestillingssystem er et meget praktisk og enkelt system der butikkene i Sport 1-kjeden kan bestille varene fra sortimentet over Internett fra kjedesentralen på Kløfta. De varene Sport 1 ikke fører må bestilles direkte fra leverandørene. En løsrivelse vil bety at Verket må kontakte hver og en leverandør direkte. Daglig leder anslår at de vil måtte ha kontakt med 80-90 ulike leverandører for å opprettholde dagens vareutvalg, i tillegg til at det tar mye tid. De to eierne jobber, som tidligere nevnt, cirka 60 timer hver per uke, så vi regner med at flere må ansettes for å få bestilt nok varer. Vi tar utgangspunkt i at en halv stilling er nok. Tall fra SSB viser at gjennomsnittlig månedslønn for deltidsansatte innen detaljhandel var 26.100 i 2011 om man regner om til fulltid. I tillegg kommer arbeidsgiveravgift og feriepenger. Arbeidsgiveravgift er geografisk bestemt etter hvilken kommune bedriften er lokalisert i og er 14,1 % for Bærum kommune (Regjeringen.no, b). Feriepengeavgiften er minimum 10,2 %, og er 12 % om virksomheten er bundet av tariffavtale som gir fem ferieuker (Arbeidstilsynet.no). Vi benytter 10,2 % ettersom deltidsansatte ikke har krav på fem uker ferie.

### **8.2.2 Fastsettelse av økonomiske endringer**

Å fastslå nøyaktig varekostnad ved å være selvstendig er tilnærmet umulig, samtidig som det er det viktigste anslaget i denne analysen. Varekost inkluderer alle kostnader tilknyttet varene, hovedsakelig vareinnkjøpskost og fraktkostnader. Vi har tatt utgangspunkt i 2011-regnskapet for Verket Sport og justert dette etter de konsekvenser vi mener en løsrivelse ville fått.

Vi antar at påslaget Sport 1 tar er et sted mellom 15 og 25 %. Dette gjøres på bakgrunn av bruttofortjenesten som i 2010 var 12 %. Bruttofortjenesten er inkludert frakt, derfor vil påslaget på innkjøpsprisen bli høyere enn bruttofortjenesten. Det betyr at en vare Sport 1 handler inn for 100 kroner, vil bli solgt videre til Verket Sport for 115-125 kroner, avhengig av hva påslaget er. Ringnes (2012) har heller ikke konkrete tall, men anslår at man for eksempel får 20 % rabatt på et større innkjøp. Det betyr at et produkt som vanligvis koster 100 kroner blir kjøpt inn for 80 kroner for Sport 1. Han mente at Verket Sport betaler godt over 90 kroner for den tilsvarende varen. Det betyr at Sport 1 får stordriftsfordeler på innkjøp og vi antar derfor at frittstående butikker får mindre rabatt på veiledende priser. Gitt de nevnte forutsetningene vil innkjøpsrabatten en frittstående butikk får fra leverandøren være et bedre tilbud enn innkjøpsprisen fra Sport 1. Derfor tror vi det er realistisk med en rabatt på 7 % på vareinnkjøp i forhold til dagens priser. Det er viktig å merke seg at fraktkostnader ikke er inkludert da.

Fraktkostnadene til Stadion er anslått å være 2,5 % av innkjøpspris, som nevnt i 8.2.1. Hver enkelt leverandør kan ha spesialavtaler med Bring eller andre fraktfirmaer, mens noen leverandører har gratis frakt ved bestilling over et vist antall eller pengesum. Derfor er det vanskelig å beregne nøyaktig fraktkostnad. Vi beregner en høyere sats enn det Stadion har beregnet, fordi Stadion har fremforhandlet en god avtale med Bring. I tillegg kan ekspresspakker og annen dyrere transport forekomme. Vi setter frakten til 3,5 % av innkjøpspris.

Vi har beregnet en halv stilling ekstra ved å være frittstående. Bakgrunn for dette er, som tidligere nevnt, at innkjøpet må gjøres direkte fra hver leverandør og ikke på en nettportal. Det er dessuten store sannsynligheter for at medarbeiderne hos Verket Sport må være tilstede på flere enn fire sportsmesser (som det er i dag). Butikken bestiller allerede varer direkte fra noen leverandører, så rutinene ligger i stor grad inne i systemet allerede. Ved en ekstra ansatt må man betale lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift og forsikring. En deltidsstilling i varehandelen koster cirka 200.000 kroner i året. Hvis det blir for stor stilling mener vi det er fornuftig at eierne tar mer fri, de jobber trossalt cirka 60 timer hver per uke.



Vi oppsummerer kostnadsendringene ved å være frittstående med følgende:

- Kjedekostnadene på 0,25 % av omsetningen vil falle bort
- Varekjøp reduseres med 7 %.
- Fraktkostnadene blir 3,5 % av varekjøp
- Det blir ansatt en person på halv stilling. Dette koster cirka 200.000 kroner i året

### **8.2.3 Logistikk og risiko**

I delkapittel 4.3.8 ble «nye systemer i arbeidet med å kontrollere varestrømmen» nevnt som et punkt for å opprettholde og styrke konkurransekraften. Det er liten tvil om at dette er noe kjedesentralene fokuserer på. For kjedesentralene er det viktig at logistikk og vareflyt blir gjort så effektivt som mulig. Dette drar butikkene i kjeden nytte av. Den internetbaserte bestillingsportalen til Sport 1 gjør at Verket enkelt kan bestille mange av varene de trenger på et sted, som således gjør det enklere å holde oversikten. Det gjør det også enklere å bestille mindre partier. Om Verket mister denne funksjonen vil det føre til større krav til organisering og planlegging hva gjelder lagerhold, og mer tid til varebestilling. Dette fører til at butikken må bestille enda større kvantum i dag og etterfylling av varer er vanskeligere eller umulig. Verket Sport påtar seg en større risiko ved ikke å få solgt varene som frittstående. En kjedesentral tar en stor del av risikoen ved storinnkjøp. Fordelen her er at varene på sentralen blir sendt til de butikkene som har behov. Hvis en frittstående butikk får en dårlig sesong risikerer de mange ukurrante varer som ikke er solgt til sesongslutt. Dette kan for eksempel gjelde ski og skiklær som det selges mye av ved snørike vintre. Ved en dårlig vinter risikerer butikken å sitte igjen med mange skipar til våren. Når det gjelder Verket Sport er ikke dette noe stort problem, ifølge Ringnes (2012). Av og til selger de ski om sommeren til folk som skal på bre og lignende, alternativt lagrer de skiene over sommeren og selger dem til fullpris neste sesong. Et lager som er relativt fullt i dag, risikerer å bli enda fullere ved å være frittstående. Vi ser i nøkkeltallsanalysen at Verket har mulighet til å binde mer kapital i varelageret.

### **8.2.4 Illustrasjon frittstående mot Sport 1**

For å illustrere mulige økonomiske konsekvenser ved en løsrivelse fra Sport 1 har vi brukt regnskapstall for 2011 som basisår og justert disse etter våre antakelser. Videre

har vi satt opp en fremtidsplan for hvordan det vil utvikle seg i fremtiden. Risiko knyttet til varelager og kapitalbinding er ikke tatt hensyn til.

Konsekvensene beskrevet i delkapittel 8.2.2 er listet opp i tabell 8-1. Vi har benyttet en økning i omsetning og vareinnkjøp på 3 % årlig. Ved disse konsekvensene ender man opp med en bruttofortjeneste på 43,5 %, som vi ser i tabell 8-1. Dette er litt høyere enn dagens bruttofortjeneste på 41,6 %. Til sammenligning har Oslo Sportslager hatt en gjennomsnittlig bruttofortjeneste på 45 % de siste fem årene. Oslo Sportslager mener vi er et greit sammenligningsobjekt, fordi det er en selvstendig sportsbutikk med direkte innkjøp fra leverandørene og angivelig høye fraktkostnader. Selv om Oslo Sportslager driver betydelig større enn Verket, gir deres høye bruttofortjeneste en indikator på at det er mulig både å få gode innkjøpsbetingelser og holde fraktkostnadene på et fornuftig nivå.

**Tabell 8-1: Frittstående mot Sport 1**

**Budsjettvirkninger 2012-2016 frittstående satt opp mot Sport 1. 2011 som basisår**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Salgsinntekter	15 695 479	16 166 343	16 651 334	17 150 874	17 665 400	18 195 362
<b>Differanse Kjdekost (0,25%)</b>	<b>39 239</b>	<b>40 416</b>	<b>41 628</b>	<b>42 877</b>	<b>44 163</b>	<b>45 488</b>
<b>Varekost</b>						
Varekjøp Sport 1	9 211 758	9 488 111	9 772 754	10 065 937	10 367 915	10 678 952
Frakt Sport 1	1 134	1 168	1 203	1 239	1 276	1 315
<b>Varekost Sport 1</b>	<b>9 212 892</b>	<b>9 489 279</b>	<b>9 773 957</b>	<b>10 067 176</b>	<b>10 369 191</b>	<b>10 680 267</b>
Varekjøp uavhengig (93%)	8 566 935	8 823 943	9 088 661	9 361 321	9 642 161	9 931 426
Frakt uavhengig (3,5 % av varekjøp)	299 843	308 838	318 103	327 646	337 476	347 600
<b>Varekost uavhengig</b>	<b>8 866 778</b>	<b>9 132 781</b>	<b>9 406 764</b>	<b>9 688 967</b>	<b>9 979 636</b>	<b>10 279 025</b>
<b>Differanse varekost (Sport 1 - uavhengig)</b>	<b>346 114</b>	<b>356 498</b>	<b>367 193</b>	<b>378 208</b>	<b>389 555</b>	<b>401 241</b>
<b>Bemanning</b>						
Lønn	156 600	156 600	156 600	156 600	156 600	156 600
Arbeidsgiveravgift (14,1%)	22 081	22 081	22 081	22 081	22 081	22 081
Feriepenger (10,2%)	15 973	15 973	15 973	15 973	15 973	15 973
Forsikring	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Sum ekstra bemanning	195 654	195 654	195 654	195 654	195 654	195 654
<b>Differanse bemanning</b>	<b>-195 654</b>	<b>-195 654</b>	<b>-195 654</b>	<b>-195 654</b>	<b>-195 654</b>	<b>-195 654</b>
<b>Driftsmessige virkning ved skifte</b>	<b>189 699</b>	<b>201 260</b>	<b>213 167</b>	<b>225 432</b>	<b>238 064</b>	<b>251 076</b>
Skatt (28%)	53 116	56 353	59 687	63 121	66 658	70 301
<b>Resultat etter skatt</b>	<b>136 583</b>	<b>144 907</b>	<b>153 480</b>	<b>162 311</b>	<b>171 406</b>	<b>180 775</b>
Bruttofortjeneste	43,5 %	43,5 %	43,5 %	43,5 %	43,5 %	43,5 %

Om man justerer budsjettet etter de forutsetningene vi har tatt, vil resultatet bli betraktelig bedre ved å være helt selvstendig. Varekost står for den klart største endringen i regnskapet. Om Verket hadde vært selvstendig i 2011 ville de, etter våre antakelser, hatt en varekost som er 346.000 lavere enn dagens varekost, dette selv

med betraktelig høyere fraktkostnader. Man unngår kjedekosten, men vi ser at dette utgjør et relativt ubetydelig beløp. De ekstra lønnskostnadene ville utgjort i underkant av 200.000 i 2011. Som følge av disse endringene vil driftsresultatet bedres med 189.699 om man bruker 2011 som grunnlag. Etter skatt på 28 % sitter man igjen med 136.583 ekstra. Dette vil øke etter hvert som årene går. Dette fordi differansen i varekjøp vil øke etter hvert som innkjøpene øker. Kjedekostnadene, frakt og lønnskostnadene vil også øke, men i mindre grad.

### **8.3 Skifte til en annen kjede**

Et alternativ Verket Sport har er å skifte kjedetilhørighet. Basert på merkenavnet «Verket Sport», størrelse på butikk, prisprofil og utvalg er det flere kjeder som kan utelukkes. XXL og G-Max krever større lokaler og kjedenavn, samt opererer etter en helt annen profil hva gjelder utvalg og pris. Intersport og G-Sport krever sine konsepter og butikknavn. Coop Sport er medlemseid og stort sett en del av et større varehus. MX-Sport kunne vært en aktuell tilknytning, men bruker kjedenavnet på butikkene. Siden merkenavnet «Verket Sport» er så sterkt mener vi at MX-Sport ikke er en bedre løsning enn Sport 1. Stadion fokuserer på lokal tilpasning og lokalt navn, samtidig som kompetanse og spesialisering er viktig. Vi vurderer derfor Stadion som den mest aktuelle kandidaten blant de konkurrerende kjedene.

Som grunnlag for analysen har vi først og fremst hentet inn informasjon om Stadion og hva det innebærer å være medlem. Dette ble gjort i et møte med markedssjefen i Stadion, Lars Terje Larsen. Premissene for møtet var å finne ut hva Verket Sport ville fått ut av medlemskap i Stadion. Verket Sport ønsket ikke at Stadion visste hvilken butikk det var snakk om. Larsen fikk kun vite at det var et medlem av Sport 1 med en omsetning på drøye 15 millioner. Han fikk også vite at butikken blir omtalt som sitt lokale navn og at navnet «Sport 1» ikke var av betydning. Informasjonen vi fikk av Larsen (2012) vil bli brukt til å fastslå hvilke økonomiske konsekvenser et kjedesamarbeid vil medføre. Det vil også være noen vurderinger som ikke påvirker regnskapet. Videre vil vi se på nøkkeltall for et utvalg Stadion-butikker for å kunne si noe om hvor godt dette kjedesamarbeidet synes å være for butikkene.

### 8.3.1 Presentasjon av Stadion

Denne presentasjonen er basert på det semistrukturerte møtet med butikk- og markedssjef i Stadion, Lars Terje Larsen. I dette delkapitlet presenterer vi Stadions profil, eierskap, innkjøp, markedsføring, rådgivning, kjedekostnader og frivillighet.

**Profil:** Butikkene i kjeden skal være spesialister i konkurranseutsatte områder og fullsortimentsbutikker i områder med få/ingen andre aktører. Om man ser på skalaen generalist-spesialist, har man XXL på den ene enden som generalist og Stadion Sport i den andre enden som spesialist. Stadion opererer med noe de kaller «best på». Dette innebærer at butikkene gjør tydelige valg på hvilke kategorier man ønsker å satse på. Disse kategoriene må være tilpasset markedet i det aktuelle området. Stadion fokuserer på kvalitet og kunnskap i selvstendige butikker.

**Eierskapet:** Det som først og fremst skiller Stadion Sport fra de andre kjedene er eierskapet. Stadion eies av medlemsbutikkene. Det vil si at utbytte fra selskapet går tilbake til aksjonærbutikkene. Alle butikkene får tilbud om like mange aksjer i selskapet. Kjøp av aksjer er frivillig. Når en ny butikk blir medlem i kjeden vedtas dette på generalforsamlingen, der alle eksisterende aksjonærer har lik stemmerett. Om man skal bli aksjonær kreves det kjøp av minimum 400 A-aksjer á 100 kroner, altså 40.000 kroner. I tillegg kan man kjøpe inntil 3000 B-aksjer, men disse gir ikke ekstra stemmerett på generalforsamlingen.

**Innkjøp:** Bestilling av varer foregår på en nettbasert portal. Varene som kjøpes inn på sentrallageret hos Stadion blir omtalt som basisvarer. Med det menes viktige varer innen mange kategorier, her står også merkevarer sentralt. Varene på lager er hovedsakelig hardvare. Det er med andre ord lite klær på sentrallageret. De varer som ikke ligger på lager hos Stadion blir bestilt gjennom «drop shipment». Disse varene bestilles på vanlig måte gjennom nettportalen. Stadion har fremforhandlet avtaler med de aktuelle leverandørene. Varene og faktura blir sendt direkte til butikk, mens leverandøren betaler en avgift til Stadion. Stadion står sterkere i forhandlingene med leverandørene enn en enkelt butikk, men om en butikk får bedre betingelser ved å forhandle direkte med leverandøren står de fritt til å gjøre dette. Det stilles krav til forhåndsordre på ca. 5 % av varene, mens det ifølge Larsen (2012) stilles krav til 50-80 % forhåndsbestilte varer hos andre kjeder. Stadion har likt påslag på alle varer og faste priser hele året. Dette fører til at en mindre del av risikoen ligger hos butikk

fordi man binder mindre kapital og får en høyere omløpshastighet. Frakten betales av butikkene og blir gjort av Bring. Stadion har gode betingelser på dette. Det planlegges å tilby én gratis frakt i uken fra høsten 2012. Lars Terje Larsen anslo at frakt utgjør ca. 2,5 % av innkjøpskosten til butikkene, avhengig av størrelse på bestillinger og hvor i landet butikken befinner seg.

**Markedsføring:** Stadion Sport jobber for butikkene. Dette innebærer at merkenavnet Stadion ikke er det viktigste, men at butikkene blir markedsført som den «lokale butikken». Butikken skal være merkevaren. Stadion Sport tilbyr standardiserte «kategoribrosjyrer», som for eksempel sykkel, løp og klubbstyr (Sport Direkt). Disse kalles DM (direkte markedsføring) og har butikkens logo på forsiden, slik at butikken oppfattes som avsender. Leverandørene betaler for trykking og produksjon av DM'ene, mens butikken må betale distribusjonen som koster ca. 1,50 kroner per stykk.

**Rådgivning:** At Stadion Sport jobber for butikkene innebærer også at man kan få rådgivning fra kjedekontoret. Lars Terje Larsen påpekte at man bistår med det meste. Når det kommer til en sportsbutikk vil vareutvalget stå sentralt og vil dermed være en viktig del av rådgivningen. Ellers vil man hjelpe butikker som sliter med driften. Det har vært tilfeller der man har leid inn konsulenttjenester og ved noen tilfeller har også daglig leder i Stadion Sport gått inn i styret i den aktuelle butikken.

**Kjedekostnader:** For å ta del i kjedesamarbeidet må man betale en kjedeavgift. Denne kjedeavgiften består av et basisbeløp på 3.000 kroner i måneden pluss en prosentsats på 0,4 % av netto omsetning. Om man velger å gå inn som aksjonær vil imidlertid denne prosentsatsen synke til 0,25 % etter et år som medlem. Maksimumstak for denne omsetningen er 20 millioner i året, hvilket vil si at maks avgift fra denne prosentsatsen er 50.000 kroner i året for aksjonærer og 80.000 kroner i året for ikke-aksjonærer. Oppsigelsestid mellom butikk og Stadion er tre måneder.

**Frivillighet:** Et ord Lars Terje Larsen benyttet ofte var frivillighet. Som tidligere nevnt er det frivillig for butikkene i kjeden å kjøpe aksjer og dermed bli medeier. I tillegg står butikkene fritt når det kommer til kjøp av varer og bruk av markedsføring. Det ble påpekt at det er vanskelig å drive en butikk i dagens marked, og at dette blir enda vanskeligere om butikkene ikke står fritt til å velge selv.

### 8.3.2 Forskjeller mellom Stadion og Sport 1

Kjedene er like i den forstand at butikkene er selveide og man har stor frihet til å tilpasse butikken lokale forhold. Kunnskap og kompetanse står i fokus hos begge kjedene. Vi vil likevel påstå at Stadion-butikkene er noe mer spesialisert enn Sport 1, da Sport 1 har fire fokusområder.

I og med at eierstrukturene i de to kjedene er vidt forskjellige vil det naturlig komme noen ulikheter som følge av dette. Sport 1-Gruppen har aksjonærer som krever avkastning. Denne avkastningen kommer fra butikkene. Stadion får også avkastningen sin fra butikkene, men en stor del av dette går ut igjen til butikkene som utbytte. Stadion er en detaljistorganisert kjede, som beskrevet i kapittel 4.2. Overskuddet deles i utbytte og egenkapital. De siste to årene har størstedelen vært gitt i utbytte.

Varer som ikke er på kjedesentralen gjennomfaktureres hos Sport 1. Disse varene må bestilles manuelt fra leverandøren eller importøren. Dette er annerledes for en butikk tilknyttet Stadion. Der er det ingen gjennomfakturerings og varene kan bestilles på Stadions nettportal. Stadion tar dessuten minst påslag i bransjen (Tett på Stadion, 2010). Stadion har de samme prisene hele året og likt påslag på alle varer (Årsrapport 2010). Ifølge Larsen (2012) må en butikk forhåndsbestille cirka 5 % av varene i Stadion, mens det er 50-80 % hos andre kjeder. Ifølge Ringnes (2012) trenger ikke Verket Sport å forhåndsbestille mange varer, men prisene øker betraktelig hvis det ikke gjøres. Størsteparten av varene bestilles over et halvt år før den aktuelle sesongen begynner i dagens situasjon. Sport 1 tilbyr frakt gratis to ganger i uken, mens Stadion planlegger å tilby én i uken fra og med høsten 2012.

Kjedekostnadene er høyere hos Stadion enn den avtalen Verket Sport har med Sport 1. Bildet er derimot noe mer komplisert, fordi om man velger å bli aksjonær i Stadion vil man få utbetalt utbytte. Man vil også få samme prosentsats i kjedekostnad som Verket Sport har med Sport 1 i dag, med unntak av første året da satsen er 0,15 % høyere (0,4 %). I tillegg kommer det en basisavgift på 36.000 i året. Velger man å være ikke-aksjonær vil kjedekostnadene bli betraktelig høyere, fordi man betaler en prosentsats på 0,4 % av netto omsetning i tillegg til basiskostnaden på 36.000 kroner i året. Kjedeavgiften til Stadion gjelder på omsetningen inntil 20 millioner, mens Sport 1 ikke har en øvre grense på kjedekostnad.

Butikken kan i stor grad selv styre risikoen knyttet til logistikk og lager ved at ingen av kjedene stiller store krav til forhåndskjøpte varer. Siden Stadion har samme priser hele året minker risikoen, fordi butikkene ikke trenger å forhåndsbestille varer for å få de billigere. Butikkene kan binde mindre kapital og få en høyere omløpshastighet på varene. Det stilles heller ingen krav til hva eller hvor mye som kjøpes fra kjedesentralen. Graden av frihet er stor i begge kjedene, men Stadion-medlemmer kan forhandle direkte med leverandører uten innblanding fra kjedesentralen. Dette betyr at en butikk kan være nær 100 % selvstendig, om man ønsker det.

Lars Terje Larsen påpekte også ulemper ved å være medlem i Stadion. At det er stor grad av demokrati og ingen enkelteiere kan ha sine ulemper. Noen ganger kan det være best at en eller noen få aktører bestemmer hvordan kjedesamarbeidet skal drives. Hos Stadion er det butikkene som bestemmer. Videre drar man ikke nytte av riksdekkende markedsføring, noe man gjør i andre kjeder der kjedenavnet blir markedsført. Vi har derimot antatt at Verket Sport ikke drar noen nytte av Sport 1-navnet.

### **8.3.3 Økonomiske konsekvenser**

Vi antar at Verket kan opprettholde det samme vareutvalget som de har i dag og således også selge det til samme pris. Vi har tidligere slått fast at merkenavnet Sport 1 ikke tilfører Verket ekstra salg. Man vil dermed ikke merke konsekvensen av å skifte til en kjede som ikke markedsfører merkenavnet sitt. På bakgrunn av dette antar vi at inntektssiden ikke blir påvirket av et skifte.

Stadion har markedets laveste påslag og de beste innkjøpsbetingelsene og har ikke gjennomfakturering (Årsrapport 2010). Larsen ville ikke si med hvor stort påslaget er, men sier at det er samme sats på alle varer. Hvis en av medlemsbutikkene får en bedre innkjøpsavtale enn Stadion har, skal butikken dra fordel av dette. På bakgrunn av disse opplysningene er det nærliggende å tro at varekjøp er billigere hos Stadion enn hos Sport 1. Det er imidlertid vanskelig å fastslå nøyaktig hvor stor denne fordelene er. Sport 1-Gruppen er en større kjedesentral enn Stadion og får antakelig bedre stordriftsfordeler. Vi mener imidlertid at det lave påslaget og frafall av gjennomfakturering vil mer enn veie opp for dette. Når Stadion sier: «Stadion kan tilby markedets beste priser og innkjøpsbetingelser» (Tett på Stadion 2010), forholder

vi oss til dette, uten at vi med sikkerhet kan vite hvilket grunnlag de har for å påstå dette.

Stadion tilbyr, som tidligere nevnt, en ukentlig frakt gratis fra og med høsten 2012. Stadion har en avtale med Bring, og Larsen anslo at deres butikker har fraktkostnader tilsvarende 2,5 % av innkjøpspris, men dette avhengig av kvantum. Vi har tatt en antagelse om at frakten blir på 2 %, fordi vi regner med at Verket Sport vil fortsette å bestille varer to ganger i uken (men kun betale for én) fra sentrallager og at flere varer blir bestilt direkte fra leverandører. Her er det viktig å huske på at sentrallageret knapt har klær, men nesten bare hardware. I tillegg kommer muligheten til å være aksjonær i Stadion. Det koster minimum 40.000 kroner. I 2010 fikk aksjonærene et utbytte per aksje på 20 %. Dette er en god avkastning, og man kan ikke forvente at utbytte vil være så høyt hvert år. Ifølge Larsen (2012) har utbyttet ligget mellom 14 og 20 % hvert år siden 2007. Vi antar, basert på tidligere år, at det årlige utbyttet er på 15 %. Uansett, for en butikk av Verket Sports størrelse, vil en reduksjon i kjedekostnaden ved aksjekjøp være mer avgjørende enn utbyttet. Ved en omsetning på 15 millioner kroner vil forskjellen på 0,4 % (ikke-aksjonær) og 0,25 % (aksjonær) i kjedekost tilsvare 22.500 kroner. Ved en slik kostnadsreduksjon blir investeringen på 40.000 fort lønnsom.

### **Budsjettmessige konsekvenser ved kjedeskifte blir følgende:**

#### **Ikke-aksjonær**

- Kjedekostnaden vil øke med 36.000 i året, i tillegg til en prosentsats av netto omsetning som er 0,15 % høyere
- Kostnad ved vareinnkjøp vil reduseres med 5 %
- Fraktkostnadene blir 2 % av varekjøp

#### **Aksjonær:**

- Engangsinvestering på 40.000
- Kjedekostnaden vil øke med 36.000 i året, i tillegg til en prosentsats av netto omsetning som er 0,15 % høyere første året
- Varekjøp vil reduseres med 5 %



- Fraktkostnadene blir 2 % av varekjøp
- Årlig utbytte på 15 % per aksje (tilsvarer 6000 kroner for 400 aksjer)

### 8.3.4 Illustrasjon Stadion mot Sport 1

For å illustrere de økonomiske konsekvensene av et kjedebytte, har vi satt opp to budsjett for perioden 2012-2016. Det ene er Stadion som ikke-aksjonær og den andre er et budsjett for Stadion som aksjonær. Begge tar utgangspunkt i regnskapstall for 2011 (regnskapsrapport 2011). Omsetning og varekjøp øker med 3 % årlig i våre budsjettberegninger.

### Stadion ikke-aksjonær

**Tabell 8-2: Stadion (ikke-aksjonær) mot Sport 1**

**Budsjettvirkninger 2012-2016 Stadion (ikke-aksjonær) satt opp mot Sport 1. 2011 som basisår**

Ikke-aksjonær	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Salgsinntekter	15 695 479	16 166 343	16 651 334	17 150 874	17 665 400	18 195 362
<b>Kjedekost</b>						
<b>Kjedekost Sport 1 (0,25%)</b>	<b>39 239</b>	<b>40 416</b>	<b>41 628</b>	<b>42 877</b>	<b>44 163</b>	<b>45 488</b>
Kjedekost Stadion (0,4%)	62 782	64 665	66 605	68 603	70 662	72 781
Kjedekost fast sats Stadion	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
<b>Total kjedekost Stadion</b>	<b>98 782</b>	<b>100 665</b>	<b>102 605</b>	<b>104 603</b>	<b>106 662</b>	<b>108 781</b>
<b>Differanse kjedekost (Sport 1 - Stadion)</b>	<b>-59 543</b>	<b>-60 250</b>	<b>-60 977</b>	<b>-61 726</b>	<b>-62 498</b>	<b>-63 293</b>
<b>Varekost</b>						
Varekjøp Sport 1	9 211 758	9 488 111	9 772 754	10 065 937	10 367 915	10 678 952
Frakt Sport 1	1 134	1 168	1 203	1 239	1 276	1 315
<b>Varekost Sport 1</b>	<b>9 212 892</b>	<b>9 489 279</b>	<b>9 773 957</b>	<b>10 067 176</b>	<b>10 369 191</b>	<b>10 680 267</b>
Varekjøp Stadion (95%)	8 751 170	9 013 705	9 284 116	9 562 640	9 849 519	10 145 005
Frakt Stadion (2% av varekjøp)	175 023	180 274	185 682	191 253	196 990	202 900
<b>Varekost Stadion</b>	<b>8 926 194</b>	<b>9 193 979</b>	<b>9 469 799</b>	<b>9 753 893</b>	<b>10 046 509</b>	<b>10 347 905</b>
<b>Differanse varekost (Sport 1 - Stadion)</b>	<b>286 698</b>	<b>295 299</b>	<b>304 158</b>	<b>313 283</b>	<b>322 682</b>	<b>332 362</b>
<b>Driftsmessige virkninger ved Stadion</b>	<b>227 155</b>	<b>235 050</b>	<b>243 181</b>	<b>251 557</b>	<b>260 184</b>	<b>269 069</b>
Skatt (28%)	63 603	65 814	68 091	70 436	72 851	75 339
<b>Endring resultat etter skatt</b>	<b>163 552</b>	<b>169 236</b>	<b>175 091</b>	<b>181 121</b>	<b>187 332</b>	<b>193 730</b>
Bruttofortjeneste	43 %	43 %	43 %	43 %	43 %	43 %

Vi ser i tabell 8-2 at resultatet vil bedres ved kjedeskifte, gitt de økonomiske konsekvensene vi har antatt. Kjedekostnaden er billigere i Sport 1, mens Stadion har bedre innkjøpsbetingelser. Kostnadene knyttet til Sport 1 er betydelig høyere enn hos Stadion. Dette ser vi hvert eneste år med forutsetningene vi har gjort. Endringene i resultat er på over 160.000 kroner etter skatt for alle årene. Disse endringene vil øke ettersom omsetningen øker. Siden Stadion også har faste kjedekostnader vil det være

et dyrere alternativ ved lav omsetning. Bruttofortjenesten vil bli på 43 %, som er bedre enn Verket i gjennomsnitt har hatt som «Sport 1» de seneste årene. Det er likevel ikke en usannsynlig bruttofortjeneste.

## Stadion aksjonær

**Tabell 8-3: Stadion (aksjonær) mot Sport 1**

**Budsjettvirkninger 2012-2016 Stadion (aksjonær) satt opp mot Sport 1. 2011 som basisår**

Aksjonær	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Salgsinntekter	15 695 479	16 166 343	16 651 334	17 150 874	17 665 400	18 195 362
Kjedekost Sport 1 (0,25%)	39 239	40 416	41 628	42 877	44 163	45 488
Kjedekost Stadion (0,4%/0,25%)	<b>62 782</b>	40 416	41 628	42 877	44 163	45 488
Kjedekost fast sats Stadion	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Total kjedekost Stadion	98 782	76 416	77 628	78 877	80 163	81 488
<b>Differanse kjedekost (Sport 1 - Stadion)</b>	<b>-59 543</b>	<b>-36 000</b>	<b>-36 000</b>	<b>-36 000</b>	<b>-36 000</b>	<b>-36 000</b>
Varekjøp Sport 1	9 211 758	9 488 111	9 772 754	10 065 937	10 367 915	10 678 952
Frakt Sport 1	1 134	1 168	1 203	1 239	1 276	1 315
Varekost Sport 1	9 212 892	9 489 279	9 773 957	10 067 176	10 369 191	10 680 267
Varekjøp Stadion 95%	8 751 170	9 013 705	9 284 116	9 562 640	9 849 519	10 145 005
Frakt Stadion (2% av varekjøp)	175 023	180 274	185 682	191 253	196 990	202 900
Varekost Stadion	8 926 194	9 193 979	9 469 799	9 753 893	10 046 509	10 347 905
<b>Differanse varekost (Sport 1 - Stadion)</b>	<b>286 698</b>	<b>295 299</b>	<b>304 158</b>	<b>313 283</b>	<b>322 682</b>	<b>332 362</b>
Utbytte		6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
<b>Positive bivirkninger ved Stadion</b>	<b>227 155</b>	<b>265 299</b>	<b>274 158</b>	<b>283 283</b>	<b>292 682</b>	<b>302 362</b>
Skatt (28%)	63 603	74 284	76 764	79 319	81 951	84 661
<b>Endring resultat etter skatt</b>	<b>163 552</b>	<b>191 016</b>	<b>197 394</b>	<b>203 964</b>	<b>210 731</b>	<b>217 701</b>
Bruttofortjeneste	43 %	43 %	43 %	43 %	43 %	43 %

Vi ser i tabell 8-2 og tabell 8-3 at det første året blir likt, aksjonær eller ikke-aksjonær. Det er fordi utbytte ikke utbetales det første året og kjedekostnaden ikke reduseres før butikken har vært aksjonær ett år. Dette betyr at vi ser en markant nedgang i kjedekostnad fra det første året til det andre. Dette fører igjen til en markant oppgang i resultat, som blant annet inkluderer et utbytte av investert kapital. Investeringen på 40.000 kroner i A-aksjer er ikke tatt med i oppsettet. I tabell 8-3 ser vi hva det betyr å kjøpe aksjer. Vi ser at utbyttet på 15 % gir 6.000 kroner årlig. Kombinert med en betydelig reduksjon i kjedekostnad synes dette alternativet å være bedre enn å være ikke-aksjonær. Etter tre år har investeringen på 40.000 kroner gitt 12.000 kroner i avkastning og 49.227 kroner i kjedekostnadsreduksjon. 40.000 kroner i aksjekapital er ikke noe problem for Verket Sport da de har 13 millioner kroner på bedriftskonto. For

butikker med lavere omsetning vil ikke kjedekostnaden reduseres like mye i kroneverdi og det vil dermed ta lenger tid før investeringen er tjent inn. Forskjellen i kjedekostnad vil kun bli 36.000 etter år to. Dette er fordi Stadion har et fast beløp, mens prosentsatsen er 0,25 % hos begge kjedene. Utbyttet for aksjene er også lagt til i ekstra inntekt. Aksjenes verdi vil ikke endre seg, kun utbytte. Konsekvensen ved aksjekjøp (A-aksjer) i forhold til å være ikke-aksjonær illustreres i tabell 8-4.

**Tabell 8-4: Konsekvenser ved aksjekjøp Stadion (aksjonær)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aksjekjøp og utbytte	-40 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Redusert kjedekost		24 250	24 977	25 726	26 498	27 293
Konsekvens aksjekjøp		30 250	30 977	31 726	32 498	33 293

## 8.4 Svakheter og mangler ved analysen

Det knytter seg stor usikkerhet rundt vareinnkjøp. Vi har sett at redusert vareinnkjøpskost utgjør den største økonomiske konsekvensen både ved løsrivelse og skifte til Stadion. Samtidig er dette det mest usikre estimatet vi har gjort i analysen. Vi har ingen mulighet til å finne ut eksakte innkjøpspriser da dette er sensitiv informasjon. Vi har benyttet anslag fra Larsen og Ringnes, samt inkludert andre vurderinger for å fastslå vareinnkjøpskost. Andre anslag vi har gjort, slik som frakt og ekstra bemanning, er også usikre estimater. Verdien av merkenavnet «Sport 1» er basert på dagligleders mening, ikke på faktiske markedsundersøkelser. Risiko knyttet til omløpshastighet og kapitalbinding er ikke med i våre økonomiske vurderinger, men må tas med under en helhetlig vurdering. Vi må også ta i betrakning at Lars Terje Larsen fra Stadion er en selger og kan være selektiv i informasjonen han gir oss. Stadion har et tak på kjedekostnad ved en omsetning på 20 millioner kroner. Det er ikke urealistisk at Verket Sport kan nå 20 millioner, men dette er ikke tatt hensyn til i beregningen av de økonomiske konsekvensene ved et kjedebytte.

## 8.5 Konklusjon og vår anbefaling

Det virker som Verket har en god avtale med Sport 1 i dag. En kjedekostnad på kun 0,25 % av omsetningen er en lav kostnadspost. På tross av dette er de to andre alternativene økonomisk sett å foretrekke, gitt våre antakelser. Dette er hovedsakelig på bakgrunn av at vi forventer bedre innkjøpsbetingelser både ved å være medlem av Stadion og ved å løsrive seg helt. I tabell 8-1, 8-2 og 8-3 ser vi at redusert

varekjøpskostnad er den største økonomiske konsekvensen. Sport 1 tar et påslag både på de varene man kjøper fra sentrallageret og varer som ikke kjøpes fra kjedesentralen (direkte fra leverandør). Dette påslaget vil falle bort ved å være frittstående, mens Stadion hevder de har det laveste påslaget på varer fra sentrallageret. Varer som bestilles direkte fra leverandør blir ikke gjennomfakturert av Stadion. Dette betyr at frittstående og Stadion-medlemskap er bedre alternativer når det kommer til vareinnkjøp.

En frittstående aktør slipper å betale kjedekostnad. En aksjonær i Stadion betaler 0,25 % av årlig omsetning i tillegg til en fast kostnad på 36.000. Som medlem av Sport 1 betaler Verket 0,25 % av årlig omsetning. Dette betyr at frittstående er det rimeligste alternativet når det gjelder kjedekostnad, mens Stadion er det dyreste.

Sport 1 tilbyr frakt to ganger uten ekstra betaling i uken, mens Stadion tilbyr én. En annen faktor ved frakt er at Stadion knapt har tekstiler på kjedesentralen. Det betyr at tekstilvarer bestilles direkte fra leverandør og ekstra frakt påløper. Dermed øker fraktkostnaden ved tilknytning til Stadion. Ved det frittstående alternativet finnes det ikke gratis frakt, hvis ikke enkeltleverandører tilbyr dette ved stort kvantum. Dermed er Sport 1 billigst på frakt av de tre alternativene.

Det er andre faktorer enn de økonomiske som også må vurderes. Dette er blant annet risikoen ved varebestilling med hensyn til kapitalbinding, omløpshastighet og ukurans. Å være selvstendig krever at man forhåndsbestiller store partier og all risikoen ligger hos butikken. For å få gode priser hos Sport 1 må varene bestilles over et halvt år i forveien, men varer kan etterbestilles fra kjedesentral når som helst til en høyere pris (Ringnes, 2012). For Stadion-butikker må kun cirka 5 % forhåndsbestilles fra sentrallageret og det kan etterbestilles til samme pris hele året. Stadion er dermed det beste alternativet når det kommer til lager-risiko.

Sport 1-Gruppen hadde underskudd i millionklassen i perioden 2007-2009 mens resultatet ble snudd til et positivt resultat på 8 millioner i 2010. De varierende resultatene skyldes restruktureringer. Dette tyder på kostnadsutt som på sikt kan være fordelaktig for butikkene. Stadion på sin side har hatt mer stabile og positive resultater de siste årene. Dette kan vitne om at Stadion i dag driver en velfungerende kjedesentral. En effektiv kjedesentral er en kritisk suksessfaktor både for butikkene og

for sentralen selv. Jo mer varer som handles fra sentrallageret til Sport 1, jo større stordriftsfordeler blir det, både for butikk og kjedesentral. Sport 1 er hovedsakelig eid av Bjørn Rune Gjelstens selskap «Gjelsten Holding». Stadion eies av butikkene, som har erfaring med bransjen, men mangler den business-erfaringen Gjelsten har. Den høye graden av demokrati i Stadion trenger ikke nødvendigvis å være positivt i denne sammenheng.

På bakgrunn av våre analyser kan vi slå fast at Stadion synes å være det beste økonomiske alternativet. Vi anser muligheten til å bli aksjonær i Stadion som attraktiv. Ved de stabilt gode resultatene de siste årene har aksjonærene fått igjen mye i utbytte og vi har vist at en investering på minimum 40.000 raskt er inntjent gjennom kostnadsreduksjon og utbytte. Verket Sport har cirka 13 millioner på bedriftskonto, som gir lav rente. Verket Sport kan investere i 3000 B-aksjer (maksimum), som sannsynligvis vil gi bedre avkastning enn bedriftskontoen. Aksjenes verdi endres ikke, men det utbetales utbytte. Dette fører til en aksjeutgift på 340.000 kroner. Det er ikke helt urealistisk at butikken vil få en omsetning på 20 millioner. Da vil det utbetales maksimumsbeløp i kjedeavgift til Stadion, mens Sport 1 ikke har dette maksimumsbeløpet. Å være helt selvstendig har også vist seg økonomisk forsvarlig etter våre beregninger. Å holde styr på varebestilling og lagerhold vil være krevende når man er selvstendig og medfører betydelig høyere risiko. Basert på eiernes lange fartstid mener vi risikoen for å sitte inne med ukurans reduseres i forhold til hva det kunne vært, men fortsatt være høy. Det er vanskelig å si hvor mye ekstraarbeid det vil bli, men det vil bli mer jobb enn det er som Sport 1-medlem. Vi ser i sportsbransjen og andre bransjer at kjedetilknytningen er høy. Vi tror tryggheten og bekvemmeligheten av å være medlem i en kjede er årsaken til dette.

På bakgrunn av overnevnte begrunnelser anbefaler vi Verket Sport fortsatt å være kjedetilknyttet. Vi vurderer Stadion som et bedre tilbud enn Sport 1 og anbefaler derfor å tilknytte seg Stadion. Vi ser at Stadion har en sunn drift og anbefaler Verket Sport å investere 340.000 kroner i A- og B-aksjer. Verket Sport vil også få muligheter til rimelig markedsføring og butikkdata vil gi oversikt over varene de har på lager.

## **9. Sportsbransjen i fremtiden**

Vi har tidligere drøftet hvilke utfordringer sportsbransjen har. I dette kapitlet vil vi drøfte og tolke hva dagens situasjon betyr for bransjens fremtid. Vi vil bruke artikler, teori og innhentet muntlig og skriftlig informasjon til dette. Her kommer vi inn på kjedenes posisjoner og profiler, lokalisering av butikker og fremtidig omsetningsvekst.

### **9.1 Drøfting av bransjen**

Når det gjelder total omsetning i sportsbransjen ser vi at veksten avtok i 2011. Den gikk ned 0,2 % etter en gjennomsnittlig vekst på 8,4 % fra 2004-2010. Dette kan tale for at markedet begynner å bli mettet. Det har vært en enorm vekst de siste årene og intet tre vokser, som kjent, inn i himmelen. Omsetningsveksten har skjedd samtidig som prisene har sunket. Det spørs om ytterligere priskutt vil øke etterspørselen i fremtiden. Priskuttene kan gjøre mange av prisene om til uelastiske, altså at etterspørselen ikke øker med tilsvarende prisnedgang. I så fall vil ikke butikkene selge flere varer ved prisreduksjon og omsetningen vil ikke øke som følgende av dette. Man skal likevel være forsiktig med å si at omsetningsveksten har snudd etter kun et år med nedgang. Vinteren 2011/12 kom sent i gang og butikkene måtte starte salget på vintervarer (spesielt ski) tidlig, slik at de kunne betale leverandørgjelden. Siden ski utgjør en stor del av mange sportsbutikkers omsetning, kan det være en forklaring på omsetningsnedgangen i 2011. Folks aktivitetsnivå avhenger av været. Snørike vintre fører til mye aktivitet og lange solfylte somre fører til liten aktivitet, og motsatt. Høy aktivitet fører til høy omsetning og lav aktivitet fører til lav omsetning.

Omsetningsveksten skyldes blant annet at bransjen har stjålet markedsandeler fra tekstil- og skobransjen. Dette underbygger slagordet «det er trendy å være sporty», som sportsbransjen har hevdet de seneste år (Bransjeoppdatering 2010 og 2011). Mange ønsker det «beste» utstyret og investerer tusenvis av kroner i sykkel, ski, smøring, sko osv. Dette gjelder gjerne høyt utdannede mennesker som føler det er status å gå «Birken». Hvis interessen for disse løpene, rennene og rittene er voksende i fremtiden, vil sannsynligvis etterspørselen etter dyrt utstyr øke i fremtiden. Befolkningsvekst og økt kjøpekraft tyder også på at omsetningsveksten vil fortsette, i hvert fall på lengre sikt. Et annet moment som taler for økt vekst i fremtiden er den kommende eldregenerasjonen som er mer treningsfokuset enn tidligere.

Sportsbransjen har vært flink til å utvikle nye produkter som skaper et behov hos forbrukerne. Det er mye som tyder på at sportsbransjen vil fortsette med denne produktutviklingen, som vil skape behov i fremtiden.

Lønnsomheten i bransjen er synkende og har ifølge analyser gjort av Reidar Mueller aldri vært lavere enn nå. Dette som en konsekvens av konkurransen og prispresset i bransjen. Flere butikker har gått konkurs i år og flere kan gå konkurs i fremtiden. Konkursene kan skyldes den dårlige vinteren.

XXL har endret markedet betraktelig siden de entret i 2001. Dette førte til et prispress og Gresvig lanserte G-Max i 2010, som et motsvar. G-Max blir hovedsakelig lokalisert i nærheten av XXL. Gresvig har kjøpt eksisterende G-Sport-butikker i områder hvor G-Max har kommet eller vil komme i fremtiden. Noen butikker blir lagt ned og noen drives av Gresvig, ikke franchisetaker. Dette gjøres sannsynligvis for å unngå kannibalisering og at de lokale franchisebutikkene ikke skal lide tapene. XXL og G-Max er store varehus med lave priser, som markedet har tatt godt i mot. Ved opprettelsen av disse varehusene og nedleggelser av de mindre butikkene, har det blitt færre butikker totalt. Siden omsetningen totalt har økt de siste årene, er det blitt større omsetning per butikk. Varehusene har som strategi å lokalisere seg i tettbebygde områder og det er mye som taler for at XXL og G-Max har stor makt i markedet i dag. Trenden er at folk flytter fra mindre befolkede områder til tettbebygde strøk. De andre aktørene, som ikke kan eller vil være med på prispokuset, har vært nødt til å styrke sin profil som spesialist, men har også måttet kutte prisene for å være konkurransedyktige. Sørvisen hos de store varehusene er begrenset, så de mindre butikkene har mulighet til å skille seg ut på dette området. De mindre butikkene kan være eksperter på enkelte områder, spesielt de områder lokalk markedet etterspør. Dette er vanskelig for XXL og G-Max å konkurrere mot, fordi de har et bredt vareutvalg. Nisjebutikker som Løplabbet (løping) og Sykkelboden (sykkel) har blitt større de seneste årene. Disse er eksperter på sitt fagfelt og er i mindre grad avhengig av de andre aktørene når det kommer til pris, fordi de er best på sin nisje og gode på sørvis. En annen kanal som har vokst frem de seneste årene er netthandel. Med dagens nettoppkobling er netthandel tilgjengelig døgnet rundt i nesten hele landet. Her finnes det innenlandsaktører og utenlandsaktører som tiltrekker seg kunder, fordi de har en lavere pris. Det er derimot liten grad av sørvis og man har ikke mulighet til å teste

produktet eller se det fysisk. Dette kan være problematisk med tanke på å prøve sko, klær og lignende, mens andre varer trenger man ikke prøve. Varer fra utlandet blir dessuten tollbelagt når overstiget 200 kroner og frakt kan forekomme. Dette betyr at enkelte varer kan bli dyrere eller ikke passe i størrelse, mens andre varer enkelt kan bestilles billig på nett.

Sportsbransjen fokuserer på miljø og samfunnsansvar. Dette gjelder kjeden spesielt og leverandører/produsenter. Dette er et område som har preget nyhetsbildet de seneste årene og vil gjøre det i fremtiden. Dette får mye oppmerksomhet og en aktør vil ikke være den eneste som ikke fokuserer på dette.

## **9.2 Tolkning av bransjen i fremtiden**

Det er lite som tyder på at trenden med å være sporty og ha en sunn livsstil vil avta i fremtiden. Norske idrettsutøvere gjør det bra og interessen for idrettene opprettholdes. Vi blir flere mennesker og kjøpekraften blant disse øker. Dette fører blant annet til at dyrere og bedre utstyr etterspørres. På bakgrunn av dette tror vi omsetningen i sportsbransjen vil øke de kommende årene. Når dette er sagt, markedsandeler er stjålet fra sko- og tekstilbransjen, og vi tror derfor at veksten vil bli mindre enn den har vært på 2000-tallet.

Vi tror, i likhet med Fevolden og Mueller (2012), Larsen (2012) og Ringnes (2012) at de store varehusene med XXL i spissen vil prege markedet fremover. Det synes også tydelig at Gresvigs relativt nye konsept G-Max vil prege markedet ved at de i realiteten er XXLs eneste utfordrer på lavpris. Samtidig som disse varehusene vil prege markedet og ta ytterligere markedsandeler, tror vi mange av de mindre butikkene vil slite. Vi tror at det vil bli flere konkurser og nedleggelser i årene som kommer, samtidig som XXL og G-Max åpner flere varehus. For mindre butikker tror vi det vil være kritisk suksessfaktor å lokalisere seg et stykke unna tettbebygde strøk, hvor XXL og G-Max er til stede. Det å tilpasse seg lokalk markedet og ha et høyt fokus på kompetanse vil også være viktig for disse butikkene. Nisjebutikker, slik som Løplabbet (løp) og Birk (sykkel), tror vi kan ha en fremtid, fordi mange nordmenn er opptatt av å ha riktig utstyr, samtidig som de er mindre opptatt av pris. Det vil i så fall bety at kjedene og butikkene må tydeliggjøre sin profil i meget stor grad, enten må de være kostnadsleder eller så må de være spesialist eller nisje. I mindre tettbebygde steder er ikke dette like viktig, fordi konkurransen er mindre. Der er det viktig å ha



det sportsutstyret markedet ønsker, mens prisen ikke trenger å konkurrere med kostnadslederne, fordi XXL og G-Max' strategier er å lokalisere seg i tettbebygde strøk. Kjeder som G-Sport, Intersport og MX-Sport mener vi ikke har tydelige profiler og derfor kan gå en tøff fremtid i møte. Mange G-Sport- og Intersport-butikker legges ned og erstattes av G-Max, mens MX-Sport har hatt dårlig lønnsomhet de siste årene. Vi mener G-Sport og Intersport fortsatt er sterke merkenavn, men bør tydeliggjøre profilene sine for å beholde disse. MX-Sport skal være lokalt tilpasset, billig og ha kompetanse. Det betyr at en MX-Sport-butikk kan være vidt forskjellig fra en annen, men ha samme butikknavn. Det er et vanskelig utgangspunkt for en kjede som sliter. Vi tror derfor MX-Sport bør gjøre en revitalisering av merkenavnet, slik at de får en tydelig profil på et i utgangspunktet sterkt merkenavn. Vi tror Stadion vil kapre ytterligere markedsandeler i fremtiden, fordi de har lyktes med å skape en tydelig profil. Derfor tror vi de vil ta igjen MX-Sport i markedsandeler innen få år. Sport 1 ble kåret til «best på kundetilfredshet» i mai 2012 (Sportsbransjen.no). Dette kan bety at strategien deres med å være god på kompetanse og sørvis, og ikke være med på lavpriskonkurransen, har vært vellykket og vil bli det i fremtiden. I fremtidens marked er dermed hver enkelt kjede nødt til å tilpasse seg sin rolle, tydeliggjøre sin profil og holde seg til denne. I verste fall tror vi at hele kjeder kan gå konkurs eller bli tvunget til oppkjøp av andre aktører. Vi tror enkelte varer i større grad vil bli solgt fra nettbutikker. Andelen frittstående butikker har gått ned de seneste årene. Vi mener markedet derfor går mot et oligopol, hvor det er få, men mektige aktører som vil prege bransjen. Følgelig tror vi også konkurransesituasjonen vil forbli intensiv i fremtiden.

Som nevnt tror vi at flere butikker vil gå konkurs i tiden som kommer. Det vil være de minst effektive og lønnsomme butikkene som går konkurs. Med andre ord vil de effektive og lønnsomme butikkene overleve og den generelle lønnsomheten i bransjen vil bedres.

## 10. Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å kartlegge hvilke muligheter Verket Sport har i forhold til kjedetilknnytning. Videre ønsket vi å finne ut av hvordan bransjen vil fortsette å endre seg i fremtiden. I dette kapitlet vil vi regjøre for våre resultater og komme med forslag til videre forskning.

Våre strategiske og økonomiske analyser viser at Verket Sport har gode strategiske og økonomiske forutsetninger for å møte fremtiden. Butikken er meget lønnsom i en konkurranseutsatt bransje. Våre analyser av kjedetilknnytning viser at Verket Sport er tjent med å skifte kjedetilknnytning. Vi vurderer frittstående som et bedre økonomisk alternativ enn Sport 1, men det vil medføre større grad av usikkerhet og risiko. Det er dermed opp til eierne hvor stor risiko de ønsker å påta seg. Vi har også vurdert Stadion som et enda bedre økonomisk alternativ enn frittstående og Sport 1. Her vil man også redusere risikoen i forhold til dagens situasjon i Sport 1. På bakgrunn av dette anbefaler vi Verket Sport å inngå medlemskap i Stadion. Stadion har en profil som passer Verket Sport.

Basert på dagens situasjon og endringene som har vært de siste årene tror vi følgende vil skje i fremtiden:

1. XXL og G-Max vil bli større og prege markedet
2. Nisje- og spesialiseringsbutikkene vil prege markedet
3. De kjedene som ikke tydeliggjør sin profil vil slite og i verste fall gå konkurs eller bli kjøpt opp
4. Lokale fullsortimentsbutikker vil prege ikke-tettbefolkede områder
5. Den totale omsetningen i sportsbransjen vil fortsette å øke i fremtiden, men i mindre grad enn tidligere
6. Flere konkurser vil forekomme og det vil bli færre aktører som følge av intensiv konkurranse i markedet

## **Videre forskning**

Når det kommer til kjedetilknypning og betydning av merkenavn i sportsbransjen kan man gå mer i dybden på dette ved å gjøre omfattende markedsundersøkelser. Hvor sterke er merkenavnene og hva betyr de? Dette kommer ikke tydelig frem i våre analyser. Vi tenker spesielt på merkenavnet «Sport 1s» betydning i Oslo. Andre merkenavn som kan undersøkes er MX-Sport.

Gresvig-konsernet er med sine tre kjeder den aktøren som har endret seg mest i markedet. De har lagt ned mindre butikker og erstattet dem med store varehus. G-Max er ennå i en tidlig fase og effektene av disse endringene kan bli aktuelle forskningstemaer i fremtiden.

Muligheten til å være frittstående kan undersøkes mer nøyaktig hvis innkjøpspriser er mulig å oppspore. Stadion har bevist at butikker uten kjedenavn har livets rett i Norge, derfor er det innkjøpsbetingelser som eventuelt begrenser lønnsomheten ved å være frittstående.

## 11. Kildeliste

### Artikler:

Høgevold, N og Mysen, T (2010). *Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører?* Magma nr 2, 2010.

### Bøker:

Askheim, O.G.A og Grenness, T (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bredal, D (1996). *Kampen om ditt daglige brød: bak kulissene i dagligvarebransjen*. Oslo: Schibsted.

Holme, I.M og Solvang, B.K (1996). *Metodevalg og metodebruk*. 3. utgave. Oslo: TANO.

Jacobsen, E.W og Lien, B.L (2001). *Ekspansjon: Strategier for forretningsutvikling*. 1. Utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Keller, K.L, Apéria, T og Georgson, M (2008). *Strategic Brand Management*. London: Pearson Education Limited.

Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. 3. Utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Porter, M.E (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Rasmussen, P.G og Reidarson, P (2007). *Handelstrender, kjedeutvikling og service*, Bergen: Fagbokforlaget.

Roos, G, von Krogh, G, Roos, J og Fernström L. (2005). *Strategi – en innføring*. 4. Utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Roos, G, von Krogh, G og Roos, J (2010). *Strategi – en innføring*. 5. utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Silverman, D (2010). *Doing Qualitative Research*. 3, utgave, Los Angeles: Sage.

Sættem, O. (2006). *Bedriftens finansregnskap*. 2. Utgave, Molde: Los Forlag.

### Tidsskrifter:

Aasen, J (2010). *G-Sport kvesser kniven i Trondheim*. Bladet Sport nr 8, 2010.

Dahl, M (2010). *Skiutleie øker: - Et nødvendig onde*. Bladet Sport nr 3, 2010.

Dahl, M (2011). *En miljøbevisst 80-åring*. Bladet Sport nr 2a, 2011.

Dahl, M (2011). *Sportsbransjen imponerer på børsene igjen*. Bladet Sport nr 2b, 2011.

Dahl, M (2011). *Tar et oppgjør med prisfokuset*. Bladet Sport nr 2c, 2011.

Dahl, M (2011). *Fortsatt mange som ikke er med i Grønt Punkt*. Bladet Sport nr 4a, 2011.

Dahl, M (2011). – *Kjede-butikker drives ineffektivt*. Bladet Sport nr 4b, 2011.

Drammens Tidende (2011). *Bergans kutter ut Gresvig*. Drammens Tidende 29.10.2011.

Fuller, J og Hyvang, J (2012). *Krisetall for Gresvig*. Finansavisen 21. februar.

Heldal, K.C (2010). *Gresvig kjøper G-Sport Bergen*. Bladet Sport nr 4, 2010.

Heldal, K.C (2011). *Nye produksjonsutfordringer i Kina*. Bladet Sport nr 1, 2011.

Larsen, V (2012). *Spår konkurser i sportsbransjen*. Dagens Næringsliv 17. januar.

### **Internettkilder:**

Langørgen, S og Rasmussen, E ”*Reitan overtar Lidl-butikkene*” (14.03.2008)  
< <http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article1048320.ece> > (Lest 21.02.2012).

Valvik, M.E og Haakaas, E ”*Snømangel presser prisene ned*” (07.12.2011)  
< <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/Snomangel-presser-prisene-ned-6715949.html> > (Lest 17.01.2012).

Amundsen, G ”*Sviktende tv-salg trekker bransjen ned*” (07.02.2012)  
< <http://www.aftenposten.no/digital/Sviktende-TV-salg-trekker-bransjen-ned-6757663.html#.TzI5nPl-H91> > (Lest 07.02.2012).

Arbeidstilsynet.no ”*Feriepenger*”  
< <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78190> > (Lest 20.02.2012).

Bærumsverk.no ”*Verket Sport*”  
< <http://www.baerumsverk.no/Butikker/Kjopesentret/Plan-4/Abaco-Regnskap-AS/> >

Birkebeiner.no ”*Birkebeinerløpet og Birkebeinertrippelen – historie*”  
< <http://www.birkebeiner.no/Historien/Birkebeinerlopet/> > (Lest 17.01.2012).

Bærums Verk IF ”*Utstyrsavtale*”  
< <http://www.bvif.no/article.php?id=284> > (Lest 20.03.2012).

Røst, E og Flåthe, P ”*Hver femte skatteyter i Bærum er millionær*” (21.10.2011)  
< <http://www.dagbladet.no/2011/10/21/nyheter/skatt/skattelister/18702652/> >  
(Lest 22.02.2012).

Dagensit.no ”*Elektronikkbransjens svar på Lidl innvaderer Norge*”  
< <http://www.dagensit.no/article2091756.ece> >

Picard, K ”*XXL er tomme for tilbudsvaren*” (29.10.2010)  
< <http://www.dinside.no/854829/xxl-er-tomme-for-tilbudsvaren> > (Lest 15.02.2012).

Halvorsen, O.J ”*Spår kvinnelig dominans*” (17.01.2012)  
< <http://www.dn.no/dnaktiv/article2311067.ece> > (Lest 25.01.2012).

Larsen, V ”*Selger med tap for å kapre sportskundene*” (30.11.2011)  
< <http://www.dn.no/dnaktiv/article2280346.ece> > (Lest 20.01.2012).

Larsen, V ”*Spår konkurser i sportsbransjen*” (17.01.2012)  
< <http://www.dn.no/dnaktiv/article2311203.ece> > (Lest 17.01.2012).

Dn.no ”*Vinteren sviktet sportsbransjen*” (21.02.2012)  
< <http://www.dn.no/dnaktiv/article2337626.ece> > (Lest 21.02.2012).

Dn.no ”*G-Max i strupen på XXL*” (14.05.2010)  
< <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1898783.ece> > (Lest 17.01.2012).

Dn.no ”*Sviende nederlag for Lefdal mot Media Markts*” (17.11.2011)  
< <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2271117.ece> > (Lest 20.04.2012).

Elixia.no ”*History of Elixia*”  
< <http://www.elixia.no/info/?menu=15000014&id=150000600> > (Lest 17.01.2012).

Eqt.se ”*Investments – XXL Sport & Villmark*”  
< <http://www.eqd.se/en/Portfolio/Companies/XXL/> > (Lest 23.02.2012).

E24.no ”*Tjener 750 mill. På XXL-salg*” (02.06.2010)  
< <http://e24.no/naeringsliv/tjener-750-mill-paa-xxl-salg/3675604> > (Lest 18.01.2012).

- Strømsheim, G ”*Vi er gale etter sportsutstyr*” (15.02.2010)  
< <http://e24.no/naeringsliv/vi-er-gale-etter-sportsutstyr/3519574> > (Lest 20.01.2012).
- E24.no ”*Tar opp kampen mot XXL*” (14.05.2010)  
< <http://e24.no/naeringsliv/tar-opp-kampen-mot-xxl/3650979> > (Lest 17.01.2012).
- E24.no ”*Spår slutten for små sportsbutikker*” (14.11.2011)  
< <http://e24.no/naeringsliv/bransjetopp-spaar-slutten-for-smaa-sportsbutikker/20120781> > (Lest 17.01.2012).
- E24.no ”*Tror sportsbransjen vil rammes av konkurser*” (17.01.2012)  
< <http://e24.no/naeringsliv/tror-sportsbransjen-vil-rammes-av-konkurser/20143024/> > (Lest 17.01.2012).
- Wold, R ”*Vinner på finanskrisen*” (25.03.2009)  
< <http://e24.no/naeringsliv/vinner-paa-finanskrisen/2996829> > (Lest 18.01.2012).
- Aarø, J og Rørvik Nilsen, S ”*Sportsbutikkene sliter med å betale regningene*” (04.02.2012)  
< <http://e24.no/naeringsliv/sportsbutikkene-sliter-med-aa-betale-regningene/20149527> > (Lest 04.02.2012).
- Forbrukerombudet.no ”*Priskrigen i sportsbransjen*” (23.11.2010)  
< <http://www.forbrukerombudet.no/id/11041146.0> > (Lest 20.01.2012).
- Gjelsten.no ”*Sport I*”  
< <http://www.gjelsten.no/companies/sport1.html> > (Lest 20.02.2012).
- Gresvig.no ”*Historie*”  
< <http://gresvig.no/asa/templates/Artikkel.aspx?id=7834> > (Lest 20.01.2012).
- Gsport.no ”*Ekte sportsglede*”  
< <http://gsport.no/EkteSportsglede/> > (Lest 15.01.2012)
- Hauger FK ”*Leverandøravtale*”  
< <http://www.haugerfk.no/hfk/nyheter/generelt/adidas-er-arets-leverandor-av-profiltoy> > (Lest 20.04.2012)

- Schmidt, Ø ”*Jubler vilt over finanskrisen*” (07.04.2009)  
< <http://www.hegnar.no/publikasjoner/finans/article368627.ece> > (Lest 17.01.2012).
- Intersport.no  
< *Intersport.no* > (Lest 21.02.2012).
- Bisgaard, A.B ”*Annonsekrig i sportsbransjen*” (14.01.2008)  
< <http://www.kampanje.com/reklame/article5244775.ece> > (Lest 20.01.2012).
- Mx-sport.no ”*Om MX-Sport*”  
< <http://www.mx-sport.no/om-mx-sport> > (Lest 15.01.2012).
- Aase, B.B ”*Få land har lavere matpriser enn Norge - målt mot lønn*” (25.05.2011)  
< <http://www.nationen.no/2011/05/25/naring/matpriser/mat/eurostat/6651552/>  
> (Lest 20.02.2012).
- Nho.no ”- *Piratvarer skader næringslivet*” (12.04.2011)  
< <http://www.nho.no/jus/piratvarer-skader-naeringslivet-article23184-81.html>  
> (Lest 20.02.2012).
- Norrøna.com ”*Stores*”  
< <http://www.norrøna.com/Stores> > (Lest 20.01.2012).
- Nrk.no ”*Elkjøp og Expert forvirrer kundene bevisst*” 27.01.2010  
< <http://www.nrk.no/nyheter/1.6964874> > (Lest 15.04.2012).
- Pressemeldinger.no ”*Europeisk sykkelbransje sliter fortsatt*” (11.11.2011)  
< <http://www.pressemeldinger.no/read.asp?RecNo=138805> > (Lest 20.01.2012).
- Pressemeldinger.no ”*Bergans kutter Gresvig*” (28.10.2011)  
< <http://www.pressemeldinger.no/read.asp?recno=138617> > (Lest 20.01.2012).
- Proff.no ”*Sport 1-Gruppen – roller og kunngjøringer*”  
< <http://www.proff.no/roller/sport-1-gruppen-as/kl%C3%B8fta/-/966459034/>  
> (Lest 20.02.2012).



Regjeringen.no, a ”*Best i test?*”

< <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/2001/nou-2001-29/11/2/2.html?id=365649> > (Lest 20.01.2012).

Regjeringen.no, b ”*Differensiert arbeidsgiveravgift – soner og satser fra 2007*”

< [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/skatter\\_og\\_avgifter/differensiert-arbeidsgiveravgift/differensiert-arbeidsgiveravgift-soner-o.html?id=417718](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/skatter_og_avgifter/differensiert-arbeidsgiveravgift/differensiert-arbeidsgiveravgift-soner-o.html?id=417718) > (Lest 22.02.2012).

Sats.no ”*En ny måte å trene på*” (26.10.2011)

< <http://www.sats.no/om-sats/historikk/> > (Lest 17.01.2012).

Sportsbransjen.no ”*Nordmenn trente seg ut av finanskrisen*” (2010)

< <http://www.sportsbransjen.no/presse-om-/for-pressen/pressemeldinger/pressemeld/nordmenn-t/> > (Lest 20.02.2012).

Sportsbransjen.no ”*Økt salg i Europa i fjor*”

< <http://www.sportsbransjen.no/aktuelt-fr/okt-salg-i/> > (Lest 20.02.2012).

Sportsbransjen.no ”*Kina-lønninger blir for høye*” (2008)

< <http://arkiv.sportsbransjen.no/sport.asp?act=read&recno=1781> > (Lest 20.02.2012).

Sportsbransjen.no, a ”- *Mer enn priskrig*”

< <http://old.sportsbransjen.no/sport.asp?meny=3&act=read&recno=2206> > (Lest 20.01.2012).

Dahl, M og Kvarud, T ”*Flere konkurser i sportsbransjen*” (april 2012)

< <http://sportsbransjen.no/aktuelt-fr/flere-konk/> > (Lest 28.04.2012).

Dahl, M ”*Sport 1 best på kundetilfredshet*” (mai 2012)

< <http://www.sportsbransjen.no/aktuelt-fr/sport-1-be/> > (Lest 14. mai 2012).

Sport1.no

< <http://www.sport1.no> > (Lest 17.01.2012).

Ssb.no ”*Største folkevekst nokosinne*” (15.12.2011)

< <http://www.ssb.no/emner/02/01/10/folkber/> > (Lest 15.02.2012).

Ssb.no ”*Vanskelig å sammenligne kjøpekraft*” (12.10.2011)

< [http://www.ssb.no/vis/magasinet/norge\\_verden/art-2011-09-12-01.html](http://www.ssb.no/vis/magasinet/norge_verden/art-2011-09-12-01.html) > (Lest 15.02.2012).

Ssb.no, a ”*Nasjonalregnskap*”  
< <http://www.ssb.no/regnskap/> > (Lest 16.02.2012).

Stormberg.no ”*Det koker i Kina*” (23.03.2011)  
< <http://blogg.stormberg.no/?tag=/bomull> > (Lest 20.02.2012).

Xxl.no ”*XXL ekspandere i Sverige og Norge*” (mai 2011)  
< <http://www.xxl.no/om-xxl/nytt-fra-xxl/xxl-ekspanderer-videre-i-sverige-og-norge/81d0d286-b3eb-407f-ba15-28e782851ca2/1> > (Lest 17.01.2012).

### **Andre kilder:**

Mueller, Reidar (2012) ”*Benchmark utvalgte nøkkeltall sport*”. Hartmark Consulting  
17. april.

Sportsbransjen AS (2010) *Bransjeoppdatering 2009*.

Sportsbransjen AS (2011) *Bransjeoppdatering 2010*.

Sportsbransjen AS (2012) *Bransjeoppdatering 2011*.

Stadion AS (2010) *Tett på Stadion*.

Stadion AS (2010) *Årsrapport 2010*.

### **Muntlige kilder:**

Fevolden, Tore og Mueller, Reidar (2012). *Møte og semi-strukturert intervju hos Hartmark Consulting, Skøyen* 28. mars.

Larsen, Lars Terje (2012). *Møte og semi-strukturert intervju hos Stadion AS, Sarpsborg* 20. april.

Ringnes, Tom (2012). *Semi-strukturert intervju med daglig leder i Verket Sport, Bærums Verk* 15. mars.

## 12. Vedlegg

### Vedlegg 1 Bruttofortjeneste og kostnader for lokaler på kjøpesenter

Tommelfingerregelen ifølge Rasmussen og Reidarson (2007) er at maks 25 prosent av bruttofortjenesten bør brukes til leie av lokaler når butikken er en del av et kjøpesenter. Vi ser i beregningen i tabell 11.1 at Verket Sport ligger langt under de tre siste årene.

Tabell 12-1: Kostnader lokaler i forhold til bruttofortjeneste

	2011	2010	2009
<b>Salgsinntekt</b>	15 695	18 071	16 574
<b>Varekost</b>	9 213	10 545	9 358
<b>Bruttofortjeneste</b>	6 482	7 526	7 216
<b>Leie lokaler</b>	942	1 084	994
<b>Lys, varme</b>	23	22	32
<b>Felleskostnader</b>	240	240	240
<b>Sum kostnad lokaler</b>	1 205	1 346	1 266
<b>Kostnad lokaler / bruttofortjeneste</b>	18,60 %	17,90 %	17,50 %

### Vedlegg 2 Nøkkeltallsanalyse

**Egenkapitalrentabilitet før skatt:** Ser på forholdet mellom investert egenkapital og årsresultatet. Dette er et spesielt godt forholdstall for eierne, fordi det tar for seg bunnlinjen i resultatregnskapet og investert egenkapital, som begge er relevante tall for eierne (Sættem, 2006). Eierne vil naturligvis ha høyest mulig avkastning på innskutt kapital. Ettersom egenkapitalen endrer seg gjennom året benytter vi gjennomsnittlig egenkapital  $((IB+UB)/2)$ . Egenkapitalrentabilitet kan også beregnes etter skatt, men vi velger å konsentrere oss om egenkapitalrentabilitet før skatt. Dette fordi skatt kan påvirkes av tidligere års drift og kan dermed gi misvisende indikasjoner på årets drift.

**Totalrentabiliteten:** Viser avkastningen på hele kapitalen til foretaket. Den skal vise avkastningen ved normal drift og rentekostnadene trekkes derfor ut av det ordinære resultatet. Det benyttes gjennomsnittlig totalkapital av samme årsak som for egenkapitalrentabilitet.

**Avkastning på sysselsatt kapital:** Sysselsatt kapital er totalkapitalen minus rentefri gjeld, eller egenkapital pluss rentebærende gjeld om man vil (Hoff, 2009). Fordelen med å se på avkastningen på sysselsatt kapital fremfor avkastning på egenkapital eller totalkapitalen, er at den viser avkastningen på den kapitalen som krever avkastning. Som rentefri gjeld inkluderer man som oftest kortsiktig gjeld, slik som leverandørgjeld og offentlig gjeld. Rentebærende gjeld forventer avkastning i form av renter, mens eierne forventer avkastning på innskutt egenkapital.

**Driftsmargin:** Driftsmarginen viser driftsresultatet uttrykt i prosent av omsetningen (Hoff, 2010). Den sier oss dermed hvor mye man får igjen per krone omsatt.

Fordelen med driftsmarginen er at den er uavhengig av hvordan bedriften er finansiert og sier kun noe om hvor lønnsom selve driften av foretaket er.

**Bruttofortjeneste:** Bruttofortjeneste er differansen mellom salgspris/salgsinntekter og varekostnad(er). Dette er vanligvis det viktigste lønnsomhetsmålet for en handelsbedrift (Hoff, 2010) og er dermed høyaktuelt for Verket Sport.

**Dekningsbidrag og dekningsgrad:** Dekningsbidrag er salgsinntekter minus variable kostnader, altså det beløpet som skal dekke faste kostnader. Ved hjelp av dekningsbidraget vil vi også beregne dekningsgraden som dekningsbidraget i prosent av omsetning/salgsinntekt. Videre vil vi bruke disse til å beregne dekningsbidrag per arbeidstime og dekningsgrad på total lønn. Disse tallene er viktige produktivitetsmål for en handelsvirksomhet.

**Egenkapitalgrad i prosent:** Sier hvor stor egenkapitalen er i forhold til den totale kapitalen i bedriften. Den forteller hvor godt rustet bedriften er til å takle underskudd i fremtiden, da underskudd spiser av egenkapitalen. Hvor stor egenkapitalprosenten bør være avhenger av forretningsmessig risiko og kapitalintensivitet i foretaket, men et vanlig krav er at den bør være over 30 %.

**Gjeldsgrad:** Gjeldsgraden viser hvor stor gjelden er per krone egenkapital.

**Rentedekningsgraden:** Rentedekningsgraden viser forholdet mellom ordinært resultat før skatt og bedriftens rentekostnader. Sagt på en annen måte viser den hvor mange ganger resultatet dekker rentekostnadene, og gir oss dermed et bilde på hvor stor svikt man kan tillate i resultatet før man sliter med å oppfylle sine forpliktelser.

**Likviditetsgrad 1:** Viser forholdet mellom alle omløpsmidler pluss kontantbeholdningen og kortsiktig gjeld. Et vanlig krav er at likviditetsgrad 1 bør være over 2 for å være tilfredsstillende.

**Likviditetsgrad 2:** Viser forholdet mellom de mest likvide omløpsmidlene og kortsiktig gjeld. Likvide omløpsmidler er omløpsmidler som lett kan gjøres om til inntekter for en bedrift. Som regel trekker man kun ut varelageret, da dette er omløpsmidler som ikke uten videre kan gjøres om til likvider. Likviditetsgrad 2 bør være over 1 for å være tilfredsstillende.

**Varelagerets omløpshastighet:** Et annet godt mål på likviditet er varelagerets omløpshastighet. Varelagerets omløpshastighet forteller oss hvor mange ganger varelageret skiftes ut hvert år. Dette tallet bør være høyest mulig, da et høyt tall betyr at varelageret byttes ut ofte og frigjør kapital. For en varehandel-butikk vil det ligge risiko i å ha lav omløpshastighet fordi de varene som ligger på lager fort kan bli uaktuelle eller utdatert, i tillegg til at det som nevnt binder kapital. Ved å dividere 360 med omløpshastigheten finner man ut hvor mange dager varene i snitt ligger på lager.

### Vedlegg 3 Andre nøkkeltall

**Vareforbruk/Omsetning:** For dette nøkkeltallet ønsker man et lavest mulig tall. Nøkkeltallet forteller oss hvor gode priser bedriften oppnår på et gitt varevolum, men kan også si noe om hvor gode innkjøpspriser man får fra leverandørene og indikere gode forhandlingsegenskaper.

**Lønn/omsetning:** Et nøkkeltall som indikerer hvor godt bedriften utnytter arbeidskraften i forhold til omsetningen. Et lavt tall er positivt og indikerer at bedriften har høy omsetning per lønnskroner. Dette skyldes enten en høy arbeidseffektivitet eller et lavt lønnsnivå hos bedriften.

**Varelager/omsetning:** Varelager i forhold til omsetning gir oss indikatorer på hvor stor kapitalbinding bedriften har i varelageret. Et lavt nøkkeltall indikerer en lav kapitalbinding i varelageret og kan skyldes en god kontantstrøm og mindre ukurans på varelageret. Det kan også være et tegn på gode logistikk rutiner og innkjøpsrutiner.

**Fordringer/omsetning:** dette nøkkeltallet er av interesse fordi det viser hvor stor kapitalbinding man har i utestående kundefordringer. Man ønsker naturligvis å ha minst mulig kapital bundet i kundefordringer og dermed et lavest mulig tall.

**Kostnader lokale:** Vi avdekket under kjedeteori at det finnes en tommelfingerregel som sier at leiekostnadene maksimalt bør tilsvare 25 % av bruttofortjenesten for at det skal kunne klassifiseres som økonomisk forsvarlig.

**Gjennomsnittskjøp per kunde:** Dette sier noe om hvor mye hver kunde legger igjen. Dette bør sees over flere år for å kunne si noe om endringer i kjøpemønster. Antall kunder er selvfølgelig også av sterk betydning.

# Vedlegg 4 Regnskapsrapport 2011 for Verket Sport

## Verket Sport AS

Vertshusveien 8  
1353 BÆRUMS VERK

## Resultatregnskap 1 detaljert

Regnskapsår 2011 (01.01.2011-31.12.2011), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Hittil i år

Hittil i fjor

### Driftresultat

#### Driftsinntekter

##### Salgsinntekter

3010	Salgsinntekter, høy mva	-15 684 037,20	-15 684 037,20	-18 031 658,40
3011	Markedsstøtte	0,00	0,00	-10 000,00
3012	Salg avg pliktig, Sport & Profil AS	-145 522,40	-145 522,40	0,00
3110	Salgsinntekter, avgiftsfrie	-11 442,40	-11 442,40	-29 600,00

##### Salgsinntekter

-15 841 002,00	-15 841 002,00	-18 071 258,40
----------------	----------------	----------------

#### Driftsinntekter

-15 841 002,00	-15 841 002,00	-18 071 258,40
----------------	----------------	----------------

#### Driftskostnader

##### Varekostnad

4010	Varekjøp avg pliktig	9 557 646,47	9 557 646,47	10 721 151,17
4050	Kontantrabatter	-13 779,48	-13 779,48	-24 368,07
4060	Frakt, toll og spedisjon	1 076,00	1 076,00	557,00
4090	Beholdningsendring	-370 269,00	-370 269,00	-254 755,00
4091	Nedskrivning ukurant varer	0,00	0,00	77 507,00
4110	Varekjøp avgiftsritt	38 160,92	38 160,92	25 098,48
4160	Frakt, toll og spedisjon	58,00	58,00	0,00

##### Varekostnad

9 212 892,91	9 212 892,91	10 545 190,58
--------------	--------------	---------------

#### Lønnskostnad

5010	Faste lønninger	1 641 641,14	1 641 641,14	1 586 621,00
5011	Bonus	139 648,00	139 648,00	139 115,00
5030	Bonus avsetning	-37 435,00	-37 435,00	3 069,00
5190	Påløpne feriepenger	177 337,39	177 337,39	171 264,57
5210	Honorar til næringsdrivende	55 125,00	55 125,00	49 510,00
5270	OTP firmaets andel	13 692,00	13 692,00	12 670,00
5291	Motkonto for gruppe 52	-68 817,00	-68 817,00	-62 180,00
5410	Arbeidsgiveravgift	253 086,59	253 086,59	245 110,50
5411	Arb.giv.avg. pål. feriep.	25 004,58	25 004,58	24 147,49
5412	Arbeidsgiveravgift av bonus	-5 279,00	-5 279,00	433,00
5430	Premie pensjonsordning	13 692,00	13 692,00	12 670,00
5950	Personalforsikring	5 033,00	5 033,00	4 739,00
5990	Andre personalkostnader	0,00	0,00	357,50

#### Lønnskostnad

2 212 728,70	2 212 728,70	2 187 527,06
--------------	--------------	--------------

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

6010	Avskrivning maskiner og inventar	1 586,40	1 586,40	0,00
------	----------------------------------	----------	----------	------

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

1 586,40	1 586,40	0,00
----------	----------	------

#### Annen driftskostnad

6300	Leie lokaler	941 728,00	941 728,00	1 084 276,00
6340	Lys, varme	23 209,30	23 209,30	22 200,85
6360	Felleskostnader	239 598,00	239 598,00	239 598,00
6400	Leie av maskiner	11 580,00	11 580,00	12 057,00
6510	Verktøy	0,00	0,00	16 391,20
6520	Datautstyr / programvare	0,00	0,00	548,00
6540	Inventar	0,00	0,00	6 095,12
6550	Driftsmaterialer, verktøy	0,00	0,00	2 845,20
6610	Reparasjon og vedlikehold lokaler	809,60	809,60	1 580,00
6620	Reparasjoner og vedlikehold utstyr	25 170,80	25 170,80	8 067,20
6700	Revisjonshonorar	22 700,00	22 700,00	23 700,00
6710	Regnskapshonorar	55 125,00	55 125,00	49 510,00
6720	Honorar for økonomisk & juridisk bistand	75 000,00	75 000,00	0,00
6790	Honorarer andre	50 000,00	50 000,00	0,00
6800	Kontorrekvisita	15 966,97	15 966,97	18 631,60
6820	Trykksaker	4 050,00	4 050,00	7 900,80
6840	Aviser, tidsskrifter, bøker mv.	160,00	160,00	0,00
6860	Møter, kurs, oppdatering mv.	0,00	0,00	198,40
6890	Andre kontorkostnader	500,00	500,00	0,00

# Verket Sport AS

Vertshusveien 8  
1353 BÆRUMS VERK

## Resultatregnskap 1 detaljert

Regnskapsår 2011 (01.01.2011-31.12.2011), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Hittil i år

Hittil i fjor

### Drifteresultat

#### Driftskostnader

##### Annen driftskostnad

6900	Telefon	9 320,86	9 320,86	9 996,60
6940	Porto	1 741,60	1 741,60	2 580,80
7000	Drivstoff	0,00	0,00	4 468,42
7105	Øreavrunding	-23,16	-23,16	-0,36
7300	Salgskostnader	0,00	0,00	1 380,00
7320	Reklamekostnader	169 147,00	169 147,00	187 238,60
7321	Reklame annonser	15 116,64	15 116,64	13 355,20
7330	Kjedekostnader	39 237,80	39 237,80	49 658,00
7400	Kontigenter fradragsber.	2 500,00	2 500,00	2 500,00
7420	Gaver, fradragsberettiget	1 000,00	1 000,00	0,00
7500	Forsikringspremier	18 632,24	18 632,24	13 720,99
7770	Bank og kortgebyrer	56 577,22	56 577,22	67 170,95
7790	Andre kostnader	0,00	0,00	155,00
<b>Annen driftskostnad</b>		<b>1 778 847,87</b>	<b>1 778 847,87</b>	<b>1 845 825,57</b>

#### Driftskostnader

**13 206 055,88      13 206 055,88      14 578 543,21**

#### Driftsresultat

**-2 634 946,12      -2 634 946,12      -3 492 715,19**

### Finansinntekter og finanskostnader

#### Finansinntekter

##### Annen renteinntekt

8050 Annen renteinntekt -337 787,40 -337 787,40 -258 074,94

**Annen renteinntekt -337 787,40 -337 787,40 -258 074,94**

#### Finansinntekter

**-337 787,40      -337 787,40      -258 074,94**

#### Finanskostnader

##### Annen rentekostnad

8140 Rentekostnader, ikke fradragsberettigede 485,00 485,00 987,00

8155 Renter leverandører 1 086,01 1 086,01 333,33

**Annen rentekostnad 1 571,01 1 571,01 1 320,33**

##### Annen finanskostnad

8160 Purregebyr, leverandør 202,00 202,00 401,00

8180 Agio tap 54,41 54,41 0,00

**Annen finanskostnad 256,41 256,41 401,00**

##### Skattekostn. på ordinært resultat

8300 Betalbar skatt 0,00 0,00 1 054 515,00

8320 Utsatt skatt 0,00 0,00 -4 500,00

**Skattekostn. på ordinært resultat 0,00 0,00 1 050 015,00**

#### Finanskostnader

**1 827,42      1 827,42      1 051 736,33**

#### Finansinntekter og finanskostnader

**-335 959,98      -335 959,98      793 661,39**

#### Resultat før ekstraordinære inntekter og kostnader

**-2 970 906,10      -2 970 906,10      -2 699 053,80**

#### Resultat før skattekostnad

**-2 970 906,10      -2 970 906,10      -2 699 053,80**

### Årsoverskudd / Underskudd

**-2 970 906,10      -2 970 906,10      -2 699 053,80**

8960 Overføringer annen egenkapital 0,00 0,00 2 699 053,80

#### Annen egenkapital

**0,00      0,00      2 699 053,80**

#### Oppskrivninger og overføringer (Åkjeselskap)

**0,00      0,00      2 699 053,80**

### Disponeringer

**0,00      0,00      2 699 053,80**

# Verket Sport AS

Vertshusveien 8  
1353 BÆRUMS VERK

## Balance detaljert

Regnskapsår 2011 (01.01.2011-31.12.2011), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13., Avdeling (Ingen), Valuta NOK, Kilde Hovedbok

	Periodeutvalg	Hittil i år	Periodeutvalg i fjor	Hittil i fjor
<b>Eiendeler</b>				
<b>Anleggsmidler</b>				
<b>Immaterielle eiendeler</b>				
<b>Utsatt skattefordel</b>				
1070 Utsatt skattefordel	32 225,44	32 225,44	32 225,44	32 225,44
<b>Sum Utsatt skattefordel</b>	<b>32 225,44</b>	<b>32 225,44</b>	<b>32 225,44</b>	<b>32 225,44</b>
<b>Sum Immaterielle eiendeler</b>	<b>32 225,44</b>	<b>32 225,44</b>	<b>32 225,44</b>	<b>32 225,44</b>
<b>Varige driftsmidler</b>				
<b>Driftsøsere, inventar, verktøy, kontormaskiner o.l.</b>				
1250 Inventar	17 468,00	17 468,00		
<b>Sum Driftsøsere, inventar, verktøy, kontormaskiner</b>	<b>17 468,00</b>	<b>17 468,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Sum Varige driftsmidler</b>	<b>17 468,00</b>	<b>17 468,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Finansielle anleggsmidler</b>				
<b>Investeringer i aksjer og andeler</b>				
1350 Aksjer Sport 1 Gruppen	13 316,00	13 316,00	13 316,00	13 316,00
1351 Aksjer Sport & Profil AS	107 800,00	107 800,00	107 800,00	107 800,00
<b>Sum Investeringer i aksjer og andeler</b>	<b>121 116,00</b>	<b>121 116,00</b>	<b>121 116,00</b>	<b>121 116,00</b>
<b>Sum Finansielle anleggsmidler</b>	<b>121 116,00</b>	<b>121 116,00</b>	<b>121 116,00</b>	<b>121 116,00</b>
<b>Sum Anleggsmidler</b>	<b>170 809,44</b>	<b>170 809,44</b>	<b>153 341,44</b>	<b>153 341,44</b>
<b>Omløpsmidler</b>				
<b>Varer</b>				
<b>Varer</b>				
1400 Varelager	4 245 639,00	4 245 639,00	3 875 370,00	3 875 370,00
1401 Ukurans varelager	-77 507,00	-77 507,00	-77 507,00	-77 507,00
<b>Sum Varer</b>	<b>4 168 132,00</b>	<b>4 168 132,00</b>	<b>3 797 863,00</b>	<b>3 797 863,00</b>
<b>Sum Varer</b>	<b>4 168 132,00</b>	<b>4 168 132,00</b>	<b>3 797 863,00</b>	<b>3 797 863,00</b>
<b>Fordringer</b>				
<b>Kundefordringer</b>				
1510 Kundefordringer	58 694,86	58 694,86	115 547,50	115 547,50
1520 Andre kortsiktige fordringer	56 316,00	56 316,00		
<b>Sum Kundefordringer</b>	<b>115 010,86</b>	<b>115 010,86</b>	<b>115 547,50</b>	<b>115 547,50</b>
<b>Andre fordringer</b>				
1740 Forskuddsbetalte kostnader	22 854,52	22 854,52	19 970,00	19 970,00
<b>Sum Andre fordringer</b>	<b>22 854,52</b>	<b>22 854,52</b>	<b>19 970,00</b>	<b>19 970,00</b>
<b>Sum Fordringer</b>	<b>137 865,38</b>	<b>137 865,38</b>	<b>135 517,50</b>	<b>135 517,50</b>
<b>Bankinnskudd, kontanter o.l.</b>				
<b>Bankinnskudd, kontanter o.l.</b>				
1910 Kontanter	6 474,38	6 474,38	12 702,20	12 702,20
1920 6219.05.63206 Nordea driftskonto	951 688,03	951 688,03	1 259 498,52	1 259 498,52
1930 6219.66.03218 Nordea Kaptalkonto	13 345 519,61	13 345 519,61	12 768 008,56	12 768 008,56
1940 6219.86.06478 Nordea skattetrekk	135 386,20	135 386,20	127 288,66	127 288,66
1970 Depositum VISA	250,00	250,00	250,00	250,00
<b>Sum Bankinnskudd, kontanter o.l.</b>	<b>14 439 318,22</b>	<b>14 439 318,22</b>	<b>14 167 747,94</b>	<b>14 167 747,94</b>
<b>Sum Bankinnskudd, kontanter o.l.</b>	<b>14 439 318,22</b>	<b>14 439 318,22</b>	<b>14 167 747,94</b>	<b>14 167 747,94</b>
<b>Sum Omløpsmidler</b>	<b>18 745 315,60</b>	<b>18 745 315,60</b>	<b>18 101 128,44</b>	<b>18 101 128,44</b>
<b>Sum Eiendeler</b>	<b>18 916 125,04</b>	<b>18 916 125,04</b>	<b>18 254 469,88</b>	<b>18 254 469,88</b>
<b>Gjeld og egenkapital</b>				
<b>Egenkapital</b>				
Udisponert resultat	-2 970 906,10	-2 970 906,10		



# Verket Sport AS

Vertshusveien 8  
1353 BÆRUMS VERK

## Balanse detaljert

Regnskapsår 2011 (01.01.2011-31.12.2011), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13., Avdeling (Ingen), Valuta NOK, Kilde Hovedbok

	Periodeutvalg	Hittil i år	Periodeutvalg i fjor	Hittil i fjor
<b>Gjeld og egenkapital</b>				
<b>Egenkapital</b>				
2000 Aksjekapital	-100 000,00	-100 000,00	-100 000,00	-100 000,00
<b>Sum Selskapskapital</b>	<b>-100 000,00</b>	<b>-100 000,00</b>	<b>-100 000,00</b>	<b>-100 000,00</b>
<b>Sum Innskutt egenkapital</b>	<b>-100 000,00</b>	<b>-100 000,00</b>	<b>-100 000,00</b>	<b>-100 000,00</b>
<b>Opptj. egenkapital</b>				
<b>Annen egenkapital</b>				
2050 Annen egenkapital	-13 925 264,72	-13 925 264,72	-13 925 264,72	-13 925 264,72
<b>Sum Annen egenkapital</b>	<b>-13 925 264,72</b>	<b>-13 925 264,72</b>	<b>-13 925 264,72</b>	<b>-13 925 264,72</b>
<b>Sum Opptj. egenkapital</b>	<b>-13 925 264,72</b>	<b>-13 925 264,72</b>	<b>-13 925 264,72</b>	<b>-13 925 264,72</b>
<b>Sum Egenkapital</b>	<b>-16 996 170,82</b>	<b>-16 996 170,82</b>	<b>-14 025 264,72</b>	<b>-14 025 264,72</b>
<b>Gjeld</b>				
<b>Kortsiktig gjeld</b>				
<b>Leverandørgjeld</b>				
2410 Leverandørgjeld	-753 824,45	-753 824,45	-1 725 084,60	-1 725 084,60
<b>Sum Leverandørgjeld</b>	<b>-753 824,45</b>	<b>-753 824,45</b>	<b>-1 725 084,60</b>	<b>-1 725 084,60</b>
<b>Betalbar skatt</b>				
2500 Betalbar skatt, ikke utlignet			-1 054 515,00	-1 054 515,00
<b>Sum Betalbar skatt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-1 054 515,00</b>	<b>-1 054 515,00</b>
<b>Skyldig offentlige avgifter</b>				
2610 Skattetrekk	-128 324,00	-128 324,00	-120 562,00	-120 562,00
2750 Oppgjørskonto merverdiavgift	-639 819,00	-639 819,00	-672 135,00	-672 135,00
2780 Skyldig arbeidsgiveravgift	-67 293,00	-67 293,00	-63 273,00	-63 273,00
2781 Arb.giv.avg. pål. feriep.	-25 004,58	-25 004,58	-24 148,41	-24 148,41
2782 Arbeidsgiveravgift av bonus	-14 769,00	-14 769,00	-20 048,00	-20 048,00
<b>Sum Skyldig offentlige avgifter</b>	<b>-875 209,58</b>	<b>-875 209,58</b>	<b>-900 166,41</b>	<b>-900 166,41</b>
<b>Annen kortsiktig gjeld</b>				
2920 Skyldig feriepenger	-177 337,39	-177 337,39	-171 265,35	-171 265,35
2960 Påløpte kostnader	-5 487,00	-5 487,00	-232 643,00	-232 643,00
2970 Avsetning bonus	-104 749,00	-104 749,00	-142 184,00	-142 184,00
2980 Gjeld - Svein	-1 522,90	-1 522,90	-1 522,90	-1 522,90
2981 Gjeld - Tom	-1 823,90	-1 823,90	-1 823,90	-1 823,90
<b>Sum Annen kortsiktig gjeld</b>	<b>-290 920,19</b>	<b>-290 920,19</b>	<b>-549 439,15</b>	<b>-549 439,15</b>
<b>Sum Kortsiktig gjeld</b>	<b>-1 919 954,22</b>	<b>-1 919 954,22</b>	<b>-4 229 205,16</b>	<b>-4 229 205,16</b>
<b>Sum Gjeld</b>	<b>-1 919 954,22</b>	<b>-1 919 954,22</b>	<b>-4 229 205,16</b>	<b>-4 229 205,16</b>
<b>Sum Gjeld og egenkapital</b>	<b>-18 916 125,04</b>	<b>-18 916 125,04</b>	<b>-18 254 469,88</b>	<b>-18 254 469,88</b>

## **Vedlegg 6 Semi-strukturert intervju med Lars Terje Larsen, Stadion**

Før møtet med Larsen hadde vi forberedt noen temaer om hva vi ønsket å finne ut.

Dette var listet opp i stikkordsform og intervjuet foregikk uformelt. Rekkefølgen på temaene var tilfeldige. Vi kjente godt til kjeden før intervjuet fant sted. Møtet begynte med at Larsen presenterte kjeden etterfulgt av våre temaer som var følgende:

- Forhåndsordre
- Fokus og profil hos medlemmene
- Egne merkevarer
- Kvantumsrabatt ved varebestilling
- Påslag på varer
- Gjennomfakturerings
- Fraktkostnader
- Benytte seg av andre leverandører
- Kjedekostnad