

SPORTSBRANSJEN I NORGE

- PRISING AV ET UTVALG NORSKE VINTERSPORTSKLÆR

Karina Kolden

Maria Kristianslund

Veileder: Gorm Grønnevet

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Sportsbransjen har hatt en rivende utvikling de senere årene og mye har skjedd både på leverandør- og detaljistsiden. Stormarkedskjeden XXL tar stadig flere markedsandeler, nykommeren G-Max er et faktum og de etablerte kjedene må finne nye områder å utvikle seg på for å unngå den pågående priskrigen mellom stormarkedskjedene. Konkurransen mellom nettopp XXL og G-Max har fått mye oppmerksomhet i media og har bidratt til å gjøre sportsbransjen mer synlig.

Vi ønsket å komme på innsiden av sportsbransjen for å få et innblikk i hvilke faktorer som er viktige når innkjøpspris fra leverandør til detaljist og sluttbrukerpris i markedet skal bestemmes. Videre ønsket vi å se på hvordan forhandlingene mellom de to partene foregår og hvordan aktørene i sportsbransjen påvirkes av priskrigen.

Utredningen baserer seg på spørreundersøkelser til leverandører og detaljister i vintersportsbransjen, samt intervjuer med noen av leverandørene og en representant for Sportsbransjen AS.

Resultatene viser at sportskjedene i stor grad setter veiledende pris fra leverandør som sluttbrukerpris, noe som fører til liten prisvariasjon fra butikk til butikk. XXL avviker imidlertid fra denne strategien og setter gjennomgående lavere priser enn konkurrentene. Sportskjedene følger dermed i hovedsak en av to mulige strategier når de setter pris, der den ene er å følge leverandørens anbefaling, mens den andre er å sette prisene noe lavere enn denne anbefalingen. Videre viser resultatene at leverandørene tar hensyn til flere faktorer når de bestemmer veiledende pris. Det er særlig kostnader som trekkes frem, men også kvalitet, priser på relaterte produkter og andre forhold i markedet påvirker den endelige prisbeslutningen. Når det gjelder forhandlinger påvirker disse i stor grad hvordan samarbeidet mellom leverandører og sportskjeder utvikler seg. Her diskuteres blant annet rammebetingelser, rabatter, videre samarbeid og innkjøpspris, og dersom partene ikke kommer til enighet ser vi flere eksempler på brudd. Verken leverandører eller sportskjeder forblir upåvirket av den pågående priskrigen. Konkurransen mellom sportskjedene har blitt tøffere og bruken av lokkevarer øker. Dette fører til at leverandørene frykter for overlevelsesevnen til merkenavnet sitt og muligheten til å sette de prisene de setter i dag.

FORORD

Denne utredningen er skrevet i forbindelse med vår avslutning av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole våren 2011. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring, med fokus på prising og vertikale relasjoner.

Dagens Næringsliv skrev i november 2010 en artikkel om at Norrøna ikke vil selge sine varer til XXL og G-Max, da de ikke ønsker å være med på priskrigen mellom de store sportskjedene (Dagens Næringsliv 10.11.10). Med dette som utgangspunkt ønsket vi å undersøke hvordan sportsbransjen i Norge fungerer. Det har underveis i arbeidet stadig blitt publisert artikler om bransjen, noe som har gjort skriveingen både interessant og utfordrende.

Det har vært spesielt utfordrende å få tak i respondenter og informasjon, noe som har gjort at vi har måttet gi de som sa seg villige til å svare mulighet til å være anonyme, samt gjøre egne undersøkelser. På forhånd hadde vi håpet på et balansert bilde av sportsbransjen, men siden vi fikk mest respons fra leverandørene, har studien noe mer fokus på leverandørsiden enn detaljistsiden.

Vi vil først takke vår veileder, Gorm Grønnevet, som har vært svært behjelpelig og kommet med gode innspill og veiledning på veien frem mot målet. Det har vært en liten utfordring å sitte i Oslo og skrive utredningen, mens veileder har vært i Bergen, men takket være god kontakt på e-post og skype har ikke dette vært noe problem. Vi vil også rette en takk til bedriftene som har svart på spørreundersøkelsene våre, samt en spesiell takk til de vi fikk hatt en grundigere samtale med.

Oslo, 14. juni 2011

Karina Kolden og Maria Kristianslund

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	3
FORORD	4
FIGUROVERSIKT	8
TABELLOVERSIKT	9
1 INTRODUKSJON	10
1.1 Bakgrunn.....	10
1.2 Problemstilling.....	11
1.3 Avgrensning	11
1.4 Forklaring av begreper.....	11
1.5 Struktur.....	12
2 SPORTSBRANSJEN	13
2.1 Sportsmarkedet i Norge	13
2.2 Leverandører	15
2.2.1 Veletablerte leverandører.....	16
2.2.2 Nykommere.....	19
2.3 Sportskjeder.....	20
2.3.1 Veletablerte sportskjeder og sportsbutikker	21
2.3.2 Utfordrere.....	24
2.3.3 Oppsummering.....	26
2.4 Sportsbransjen AS.....	26
2.5 Produkter.....	27
2.6 Sporty trender	30
2.7 Priskrig i sportsbransjen	32
3 TEORI	36
3.1 Nash-likevekt	37
3.2 Prising i stabile markeder	38
3.2.1 Vertikale relasjoner	38
3.2.2 Prisforhandlinger	41
3.2.3 Merkeverdi	43
3.3 Avvikende strategi	44

3.3.1	Aggressiv prising	44
3.3.2	Rabatter, reduserte priser og salg	46
3.4	Prisingsteori	47
3.4.1	Prisingsmetoder	49
3.4.2	Psykologiske faktorer ved prising	53
3.4.3	Pris- og kvantumskonkurranse	53
3.5	Lowverk og offentlige myndigheter	54
4	METODE	56
4.1	Forskningsdesign	56
4.1.1	Forskningshensikt	56
4.1.2	Forskningsstrategi	57
4.2	Utvalget	58
4.3	Datainnsamling	59
4.3.1	Metodevalg	59
4.3.2	Valg av undersøkelsesmetode	60
4.4	Evaluering	64
4.5	Svakheter og begrensninger ved studien	65
5	HYPOTESER	66
5.1	Hypoteser med utgangspunkt i teori	66
5.2	Hypoteser med utgangspunkt i bransjen	67
6	RESULTATER AV STUDIENS UNDERSØKELSER	69
6.1	Spørreundersøkelse til leverandører	69
6.1.1	Selskapet og dets produkter	69
6.1.2	Salg av sportsartikler	75
6.1.3	Forhandlinger	76
6.1.4	Prissetting og priskrig	80
6.1.5	Merkenavn og merkeverdi	82
6.1.6	Oppsummering	83
6.2	Spørreundersøkelse til sportskjeder	83
6.2.1	Kjedenes strategiske fokus	84
6.2.2	Salg av sportsartikler	84
6.2.3	Forhandlinger	88
6.2.4	Produkter og marginer	90

6.2.5	Prissetting og priskrig	91
6.2.6	Oppsummering.....	93
6.3	Leverandører og detaljister	93
6.4	Prisundersøkelse.....	94
7	ANALYSE	97
7.1	Forhandlinger	97
7.1.1	Betingelser og rabatter.....	99
7.1.2	Utvalg og hylleplassering.....	100
7.2	Prissetting	102
7.2.1	Viktige faktorer ved prissetting	102
7.2.2	Veiledende pris.....	104
7.2.3	Oppsummering.....	105
7.3	Priskrig	105
7.3.1	Forhandlinger og makt	106
7.3.2	Press på marginer	107
7.3.3	Bruk av lokkevarer	107
7.3.4	Utviklingen i sportsbransjen.....	108
7.3.5	Oppsummering.....	110
7.4	Konkurransen.....	110
7.5	Oppsummering	112
8	KONKLUSJON	114
	REFERANSELISTE	117
	VEDLEGG	127
	Vedlegg 1 – BNP per innbygger	127
	Vedlegg 2 – Bruttonasjonalprodukt og arbeidsledighet	128
	Vedlegg 3 – Spørreundersøkelse til leverandører	129
	Vedlegg 4 – Spørreundersøkelse til sportskjeder	138
	Vedlegg 5 – Skjema for prisundersøkelse.....	147

FIGUROVERSIKT

Figur 2.1 – Årlig omsetning for norske sportsbutikker 2003-2010. Mrd. NOK, eks mva.	14
Figur 2.2 – Totalomsetning 2010 for leverandørene i utredningen.	20
Figur 2.3 – Markedsandeler per kjede 2010.	21
Figur 2.4 – Omsetning 2010 for sportskjeder i Norge.	25
Figur 2.5 – Eierskap i Sportsbransjen AS.	27
Figur 2.6 – Dunjakker.	28
Figur 2.7 – Skalljakker.	29
Figur 2.8 – Undertøy.	29
Figur 2.9 – Sokker.	30
Figur 3.1 – Prising mellom ulike ledd i verdikjeden	36
Figur 3.2 – Vertikal kjede.	38
Figur 3.3 – Dobbeltmarginalisering.	40
Figur 3.4 – Produktnivåer.	43
Figur 3.5 – Forholdet mellom pris og verdi.	47
Figur 3.6 – Forholdet mellom kostnad pris og volum.	49
Figur 3.7 – Kostnadsbasert og verdibasert prising.	50
Figur 3.8 – Økonomisk verdi.	51
Figur 6.1 – Dunjakker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?	70
Figur 6.2 – Skalljakker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?	72
Figur 6.3 – Undertøy - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?	73
Figur 6.4 – Sokker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?	74
Figur 6.5 – Hvor ofte forhandles det med sportsbutikkene?	77
Figur 6.6 – Hvem har etter leverandørenes oppfatning den reelle forhandlingsmakten?	77
Figur 6.7 – Har priskrigen i markedet påvirket dere som leverandør?	80
Figur 6.8 – Hvem har etter detaljistenes oppfatning den reelle forhandlingsmakten?	89
Figur 6.9 – Har priskrigen i markedet påvirket dere som sportskjede?	91

TABELLOVERSIKT

Tabell 2.1 – Leverandører og sportskjeder presentert i utredningen.	26
Tabell 3.1 – Viktige faktorer å ta hensyn til ved prissetting.	48
Tabell 6.1 – Faktorer som er viktige i prissettingen av produkter.	81
Tabell 6.2 – Faktorer som er viktige i prissettingen av produkter.	92

1 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn

Sportsbransjen er i stadig utvikling og kan de senere årene vise til høy vekst, noe som gjør den til en spennende bransje i Norge. I tillegg er det norske sportsmarkedet spesielt stort relativt til andre land, da nordmenn er det folkeslaget i verden som bruker mest penger på sportsutstyr og -klær per innbygger (Bransjeoppdatering 2011).

Sportskjeder har en sterk posisjon i Norge (Bransjeoppdatering 2011), og sportsmarkedet har blitt sett på som nokså stabilt med fast markedsstruktur og lite endringer fra år til år. Da XXL Sport og Villmark etablerte seg i 2001 utfordret kjeden den tradisjonelle måten å drive sportsbutikk på, med tanke på pris, varehus, merkevareutvalg og beliggenhet (SpiritConsulting.no 2009). XXL har spesielt lagt press på de andre aktørene når det gjelder pris og utvalg, og konkurransen i bransjen har som følge av dette blitt skjerpet (bt.no 21.07.09). Kjedens markedskonsept har vært svært vellykket, noe som kan tyde på at de har klart å møte forbrukernes etterspørsel og preferanser. Dette har utfordret de andre aktørene til å tenke innovativt og gå nye veier for å opprettholde markedsandeler. Gresvig AS lanserte i 2010 sitt stormarkedskonsept G-Max, nettopp for å svare på XXLs stadige kapring av nye kunder og segmenter (DN.no 14.05.10). Priskrigen mellom sportskjedene har også påvirket leverandørene og deres merkevarer, noe som igjen har ført til at de må vurdere sine salgsstrategier (E24.no 17.11.10). Mye kan tyde på at sportsbransjen har beveget seg bort fra den stabile bransjen den en gang var.

Ifølge Hoyer & MacInnis (2008) fokuserer forbrukere ofte på pris når de skal kjøpe en vare og denne kan være en kritisk faktor ved en beslutning om kjøp. Overfører vi teorien til sportsbransjen kan det forklare noe av XXLs suksess, da deres priser ofte er lavere enn konkurrentenes til tross for at de tilbyr et bredt utvalg. Man kan imidlertid stille seg spørsmål om hvordan XXL får med seg merkevareleverandørene på dette. Media har skrevet mye om den pågående priskrigen og flere leverandører har uttrykt skepsis til hvordan sportskjedene dumper prisene (Dagens Næringsliv 10.11.10; Opprann, Helly Hansen). Den sterkt økende konkurransen har med andre ord påvirket aktørene på mange måter. Basert på dette vil vi anta at forhandlingene blir mer intense, betingelsene mellom leverandører og kjeder blir viktigere for videre samarbeid og at prissettingen til slutt vil være en avgjørende faktor for suksess i bransjen.

1.2 Problemstilling

I utredningen ønsker vi å presentere den norske vintersportsbransjen, med fokus på hvordan leverandører og detaljister samhandler.

Følgende problemstilling vil besvares:

Hvilke faktorer er viktige når innkjøpsprisen fra leverandør til detaljist og sluttbrukerprisen i markedet skal bestemmes, hvordan foregår forhandlingene mellom de to partene og hvordan påvirkes aktørene i sportsbransjen av priskrigen?

1.3 Avgrensning

Sportsbransjen er omfattende både når det gjelder antall leverandører, butikker, merker og produkter. Vi har valgt å se på store aktører i det norske vintersportsmarkedet. Det er interessant å se på dette markedet fordi vi er norske konsumenter. I tillegg er vinteren i Norge lang og vintersport er en viktig del av norsk sportsbransje. Tall fra Sportsbransjen AS, som er en interesseorganisasjon for bransjen, viser at første og fjerde kvartal i 2010 stod for mer enn 56 % av sportskjedenes årlige omsetning, og underbygger med dette at vinteren er viktig (Data fra Sportsbransjen AS). Denne utredningen er dermed begrenset til å gjelde produkter rettet mot vintersport og uteaktiviteter i kaldt vær.

Vi har vært i kontakt med alle de store aktørene i detaljistleddet og noen av de viktigste norske leverandørene. Videre har vi tatt utgangspunkt i fire produktgrupper innen tekstil. Disse er dunjakker, skalljakker, undertøy og sokker. Dette er produkter som flere norske leverandører fokuserer på og som mange butikker fører. Dermed mener vi at vi har et godt grunnlag for å undersøke om det er prisforskjeller. Kriterier for valg av leverandør er basert på at ett av deres satsningsområder ligger innenfor en eller flere av de overnevnte produktgruppene.

1.4 Forklaring av begreper

Det er viktig å presisere at det er kjedene som er fokus i denne utredningen, ikke de enkelte butikkene. Alle butikker i en kjede følger de samme strategiene og retningslinjene og vi ser det derfor ikke som noe problem å bruke uttrykkene sportsbutikk og sportskjede om hverandre. Der det er viktig å skille mellom de to, kommer dette tydelig frem.

Begrepet priskrig brukes gjennom hele utredningen og er hentet fra media. Med dette begrepet vises det til konkurransen sportskjedene imellom om å ha laveste pris, og da særlig konkurransen mellom XXL og G-Max. Fra teorien defineres priskrig som «en heftig konkurranse der priser tas i bruk for å slå ut konkurrentene» (Lillebø 1986). Dette skjer ved at en aktør i markedet reduserer prisen kraftig, og at konkurrenter må gjøre det samme for ikke å miste markedsandeler (Pindyck & Rubinfeld 2005). På denne måten er pris en viktig strategisk faktor for å møte konkurransen i markedet. Det som imidlertid skiller den journalistiske bruken av begrepet priskrig fra den teoretiske definisjonen er at media ikke nødvendigvis er opptatt av at de formelle kravene som nevnes i teorien er oppfylt. Et viktig element i den teoretiske definisjonen er at partene svarer på hverandres prisreduksjoner. Dette kan ikke sies å være tilfellet for sportsbransjen generelt, men gjelder likevel for XXL og G-Max spesielt. Det vil derfor være naturlig å anta at de andre aktørene i sportsbransjen blir påvirket av den intense priskonkurransen og på den måten er en del av priskrigen.

Siden vi ser på både leverandører og detaljister i markedet, er det viktig å være klar over at det brukes to ulike priser. Pris mellom leverandør og detaljist er derfor ikke den samme som prisen fra detaljist til forbruker. Førstnevnte kalles ofte innkjøpspris mens sistnevnte er sluttbrukerprisen vi finner i butikkene.

1.5 Struktur

Utredningen er delt inn i 8 kapitler. I det første kapitlet presenteres bakgrunnen for utredningen, problemstilling, avgrensning og struktur. I kapittel 2 presenteres de aktørene og produktgruppene som spiller en sentral rolle i utredningen, samt at den norske sportsbransjen diskuteres. Kapittel 3 består av relevant teori for utredningen med hovedvekt på vertikale bindinger og forhandlinger. Teorien forklares med eksempler fra sportsbransjen da denne er presentert i kapitlet før. I kapittel 4 beskrives metodevalg og hvordan informasjonen som ligger til grunn for utredningen er hentet inn. Svakheter ved studien vil også bli kommentert. I kapittel 5 presenteres hypotesene som har blitt brukt underveis i studien. Videre følger resultatene av spørreundersøkelsene i kapittel 6, og analyse og refleksjon rundt utredningens observasjoner i kapittel 7. Utredningen rundes av med en konklusjon i kapittel 8. Deretter følger referanseliste og vedlegg.

2 SPORTSBRANSJEN

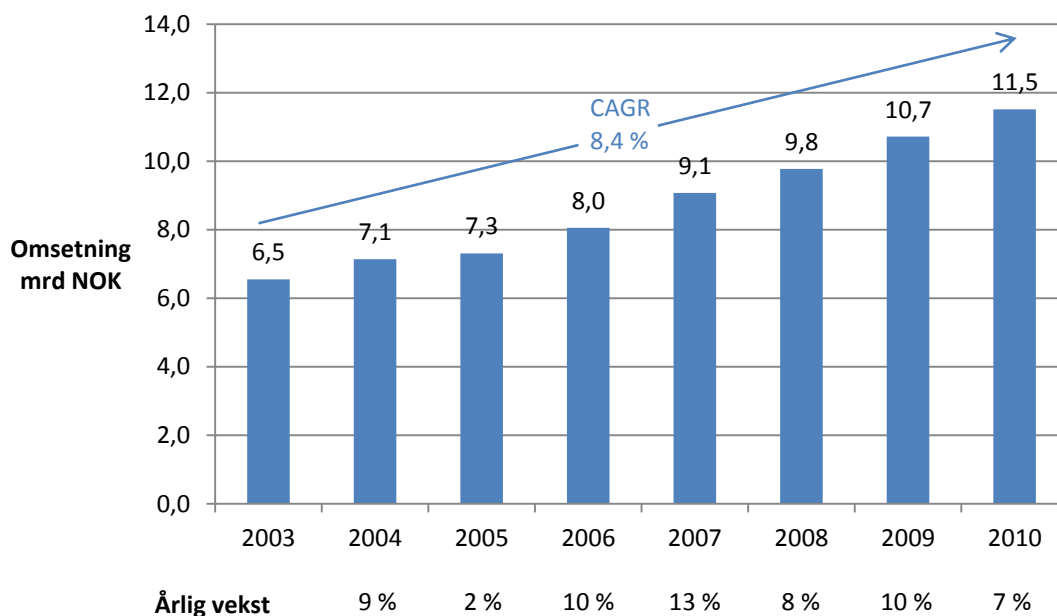
For å få en bedre forståelse av markedet for sports- og vinterklær vil vi i dette kapitlet diskutere sportsbransjens utvikling i Norge. Aktørene som har bidratt i utredningen vil deretter bli presentert, etterfulgt av en forklaring av de valgte produktgruppene. Videre vil de sportsrelaterte trendene i samfunnet og den pågående priskrigen bli diskutert nærmere. Trendene i samfunnet har særlig vært med på å stimulere omsetningsveksten i den norske sportsbransjen de siste årene (DN.no 21.06.10), og kan ha hatt mye å si for hvordan bransjen har utviklet seg.

2.1 Sportsmarkedet i Norge

Sportsmarkedet i Norge er spesielt sammenlignet med andre land, blant annet på grunn av sportsbutikkens posisjon og omfang (intervjuobjekt 1). Det at sportsbutikkene selger alt mulig innenfor sport og fritid både sommer og vinter, med et stort utvalg av merkevarer, er ikke så vanlig i andre deler av verden. I utlandet kan slike butikker, med mange forskjellige modeller av skalljakker i Helly Tech eller Gore-Tex bli sett på som spesialistbutikker (intervjuobjekt 1). I motsetning til mange land har Norge fire årstider med store variasjoner i temperatur og værforhold. Årstidene krever ulikt utstyr og vi mener derfor at dette kan være med på å forklare sportskjedenes utvalg. Ifølge Bransjeoppdatering 2011 fra Sportsbransjen AS, har forbrukere i Norge aldri før brukt mer penger på ski, sykler og sportsklær, og sett i forhold til folketallet, har nordmenn det høyeste forbruket av sportsutstyr i verden. Det selges mer enn tre ganger så mye sportsutstyr per innbygger i Norge sammenlignet med gjennomsnittet i Europa (Bransjeoppdatering 2011). Administrerende direktør i Sportsbransjen AS, Trond Evald Hansen, hevder at «*Norsk sportsbransje knuser all annen detaljhandel, og er det toget som definitivt går fortest*» (bt.no 18.01.10). Som forklaring på dette sier han at bransjen i Norge har vært veldig flinke til å utvikle seg i takt med forbrukernes behov. Spesielt salg av sko og tekstil har blitt svært viktig og utgjør nå omtrent halvparten av sportskjedenes omsetning, i tillegg til at salg av ull og dun har hatt en eksplosiv vekst i Norge (Hansen, Sportsbransjen AS). Han sier imidlertid at man må være litt forsiktig når man sammenligner tall på tvers av land, da sportsbransjen kan defineres ulikt. I Danmark er eksempelvis ikke sykkel en del omsetningstallene for sportsbransjen, noe det er i Norge.

Det at omsetningstallene viser et økende forbruk av sportsutstyr blant nordmenn kan være en indikator på at folks vaner har forandret seg de siste årene, og at det har blitt mer moderne

med en sporty livsstil (Hansen, Sportsbransjen AS). Nordmenn har også generelt god råd og ser ikke på kjøp av sportsutstyr som en stor investering, noe man kan se ved sammenligning av kjøpekraft og BNP per innbygger i Norge med tilsvarende tall for andre land i Europa (se vedlegg 1). Begge disse faktorene påvirker den totale omsetningen i sportsbransjen positivt (Hansen, Sportsbransjen AS). Figur 2.1 viser utviklingen i sportsbutikkernes omsetning de siste åtte årene og det er ingen andre land som kan vise til like høy vekst i denne bransjen som det vi har hatt i Norge (bt.no 18.01.10). I 2010 hadde sportsbutikkene i Norge en samlet omsetning på 11,5 milliarder norske kroner og en vekst på 7 %, noe som tilsvarer en nedgang på 3 prosentpoeng fra 2009.



Figur 2.1 – Årlig omsetning for norske sportsbutikker 2003-2010. Mrd. NOK, eks mva.

CAGR viser årlig omsetningsvekst i perioden 2003-2010¹.

Kilde: Bransjeoppdatering 2011

Selv da finanskrisen slo inn i 2008 og 2009 hadde kjedene en omsetningsvekst på henholdsvis 8 % og 10 %. Trond Evald Hansen sier at folk utsatte store investeringer og reduserte forbruket av luksusgoder under finanskrisen, men at de kjøpte mer sportsutstyr enn noen gang. Han mener derfor at omsetningsveksten under finanskrisen kan forklares med at salg av sportsartikler er en motkonjunkturbransje. I 2010 viser stigende BNP og lav arbeidsledighet at

¹ CAGR = Compound Annual Growth Rate = $(\text{Sluttverdi}/\text{Startverdi})^{1/(\text{antall år})} - 1$
Kilde: Investopedia.com 2011.

Norge er på vei ut av finanskrisen (se vedlegg 2), og dette kan være en av grunnene til at veksten i sportsbransjen faller. Hansen mener at vi nå kommer til å se en tydelig utjamning fremover. Tallene fra sportskjedenes første kvartal 2011 viser en negativ vekst på 3,5 % år over år (Dagens Næringsliv 24.05.11). Hansen understreker imidlertid at kjedene hadde en ekstrem vekst på 15,3 % i første kvartal 2010 sammenlignet med året før, og at det skal mye til for å slå dette flere år på rad. Han understreker også at den negative kvartalsveksten kan komme av en rekordomsetning i fjerde kvartal 2010. Vinteren kom tidlig og salget i årets siste kvartal viste en vekst på 17 % år over år. Sjef for Sport 1-butikkene, Johnny Austad, mener at bransjen ikke nødvendigvis har nådd toppen enda, og at bransjen har et stort potensiale fordi markedet stadig utvides (Dagens Næringsliv 24.05.11). Sportsbransjen AS har estimert en forventet bransjevekst på 4 % i 2011 (Bransjeoppdatering 2011). Til tross for at estimatet ligger godt under de siste årenes veksttall, tror Hansen at det vil bli vanskelig å oppnå dette.

2.2 Leverandører

Vi har valgt å dele leverandørene inn i to grupper basert på hvor lenge de har vært et veletablert selskap med en sterk posisjon hos det norske folk. De veletablerte leverandørene har eksistert i mange tiår, mens nykommerne er etablert i løpet av 90-tallet og frem til i dag. Vi kontaktet ni norske leverandører som alle produserer ett eller flere av de produktene utredningen fokuserer på. Alle leverandørene har hovedkontor i Norge, de selger kjente merkevarer og har gode tradisjoner blant norske forbrukere. Tradisjonelt sett har de norske leverandørene fokusert på det norske markedet, men de senere årene har flere åpnet øynene for eksport, deriblant Bergans og Kari Traa (Data fra Bergans; E24.no 11.01.07). Norge blir fort et lite marked og leverandørene er avhengige av å se etter nye markeder for å oppnå fortsatt positiv utvikling. Samtidig har leverandørene vært flinke til å tenke fremover og ifølge Sportsbransjen AS er innovasjon en av grunnene til at nordmenn ikke er mett av sportsartikler (Bransjeoppdatering 2011). Det utvikles hele tiden nye produkter som skaper et behov eller bidrar til å gi bedre aktivitetsopplevelser. Marginene har imidlertid blitt mindre og den økte konkurransen presser leverandørene til å redusere prisene sine (Bransjeoppdatering 2011).

2.2.1 Veletablerte leverandører



Bergans of Norway har sitt opphav i friluftsmannen Ole F. Bergan, og den dag i dag er det underskriften hans som utgjør Bergans-logoen, med noen små endringer siden opprinnelsen i 1908 (Bergans.no 2011). Ole F. Bergan gjorde flere store oppfinnelser og den mest kjente er ryggsekken med meis. Ennå er det mange som forbinder Bergans med ryggsekker og selskapet har vunnet flere priser for sine populære sekker. I 2002 engasjerte selskapet seg i "71° Nord", noe de har hatt stor suksess med. TV-serien har vært svært populær blant det norske folk og kan være noe av grunnen til at Bergans har opplevd jevn vekst de siste 10 årene. Omsetningen i 2010 var på hele 645 millioner kroner (Data fra Bergans), og i dag er Bergans blant verdens ledende aktører innen utvikling av avansert turutstyr og funksjonsbekledning (Bergans.no 2011). Bergans operer i flere land, men det er fremdeles Norge som er hovedmarkedet. Selskapet åpnet sommeren 2010 sin første outlet-butikk utenfor Oslo, og samme høst åpnet outlet-butikk nummer to i Langevåg (Bergans.no 2011).



Det er Ole Andreas Devold som er grunnleggeren av det vi i dag kjenner som Devold (Devold.com 2011). Han startet i 1853 egen tekstilfabrikk i Ålesund der han blant annet produserte strikkede luer, skjerf, votter og undertøy. Senere økte produktporteføljen til også å inneholde slitesterke arbeidsklær. Devold produserer fremdeles ullplagg av topp kvalitet og selskapet har som visjon at kundene skal få oppleve gleden ved å være ute uansett vær (Devold.com 2011). I dag fokuserer Devold hovedsakelig på to områder, sports- og fritidsbekledning og vernebekledning, der førstnevnte utgjør det største satsningsområdet. Selskapet produserer mer enn 90 % av sine produkter på egne produksjonsenheter, noe som gir god innsikt i hvordan produksjonen foregår samtidig som det er enklere å kontrollere at alt gjøres som det skal (Devold.com 2011). I 2010 omsatte Devold for nærmere 180 millioner norske kroner, noe som tilsvarer en økning på 8 % fra året før (Devold 2011).



Historien om Helly Hansen begynner i 1877 da kaptein Helly Juell Hansen og hans kone begynte å produsere oljehyrrer for sjømenn og fiskere (HellyHansen.com 2011). Selskapet har vært flinke til å følge med i trendene og har tatt i bruk nye materialer når disse har vært

tilgjengelige (Answers.com 1996). Blant annet var Helly Hansen en av de første som produserte vanntette klær som puster og de har siden utviklet seg mye og produserer i dag alt fra skibekledning til undertøy og sokker. Helly Hansen begynte sin produksjon i Moss, men flyttet i 2009 hovedkontoret til Oslo (moss-avis.no 25.10.10). Selskapet har også flere kontorer og butikker rundt om i verden, og etablerte seg i USA så tidlig som på begynnelsen av 1980-tallet (Answers.com 1996). Dette har mye av æren for at Helly Hansen i dag er et verdenskjent merke. Selskapet omsatte for rundt 260 millioner kroner i Norge i 2010 (Opprann, Helly Hansen). Inntektene fra de 4 norske konseptbutikkene er ikke inkludert i disse tallene, da det er avdelingen Helly Hansen Retail som driver disse.



Helsport er et familieselskap som har produsert produkter relatert til friluftsliv siden 1951 (Helsport.no 2011). Selskapet fokuserer spesielt på produksjon av soveposer og telt og blir i dag regnet som en pioner på produktutvikling innen disse områdene. I tillegg produserer selskapet ryggsekker, bekledning og annet fjellrelatert utstyr til alle sesonger. Helsports mål er å utvikle og produsere brukervennlige kvalitetsprodukter som passer til ulike typer værforhold (Helsport.no 2011). De har blant annet vært utstyrsleverandør til mange ekspedisjoner de siste 50 årene og det var Helsport som først utviklet tunnelteltet som senere har blitt en stor suksess. Helsport har opplevd god vekst de siste årene og hadde i 2010 en omsetning på 72 millioner kroner og et resultat på 4 millioner kroner (Helsport 2011).



Historien om Norrøna begynte i 1929 da Jørgen Jørgensen startet jakten på funksjonelt friluftsutstyr som kunne tåle det norske været (Norrøna.com 2011). Norrøna er fremdeles en familiebedrift med hovedkontor på Hvalstad utenfor Oslo, og ledes i dag av Jørgen Jørgensen, fjerde generasjons eier. Selskapet er opptatt av å utvikle nye, tekniske og funksjonelle produkter for friluftsliv, og kontinuerlig tøyning av grenser innen produktutvikling har ført til flere kjente nyskapinger (Norrøna.com 2011). Norrøna var for eksempel den første produsenten i Europa som tok i bruk det pustende og vanntette tekstilet Gore-Tex i 1977. I dag opererer Norrøna i mange land og selger sine produkter til sportsbutikker over hele verden (Norrøna.com 2011). Selskapet åpnet i november 2009 en egen flaggskipbutikk i Oslo, og planlegger å åpne konseptbutikker også i Bergen og Stockholm i nærmeste fremtid (Selger i Norrøna Store). I Norrøna Store i Oslo finnes til enhver tid den nyeste kolleksjonen til

Norrøna, og det er også her vi finner Norrønas servicesenter (Norrøna.com 2011). Norrøna omsatte i 2010 for 202 millioner kroner (Bransjeoppdatering 2011; Norrøna 2011).

SKOGSTAD

Skogstad holder til i Innvik i Stryn og har siden oppstarten i 1937 produsert hverdagsklær for den jevne nordmann (SkogstadSport.no 2011). I 1985 tok selskapet steget og beveget seg inn i sportsbransjen, noe de har hatt stor suksess med. Skogstad produserer praktiske og funksjonelle plagg som alle skal trives i og selskapet markedsfører seg under slagordet ”Ekte Værdagsklær” (SkogstadSport.no 2011). På slutten av 1990-tallet flyttet Skogstad all sin produksjon ut av Norge. I 2010 hadde Skogstad en omsetning på 100 millioner kroner, noe som var en liten tilbakegang fra året før da selskapet satte omsetningsrekord på 110 millioner kroner (Sportsbransjen.no 07.10.10). Skogstad har ifølge egen hjemmeside fem konseptbutikker rundt om i Norge.

SWIX

Det var ved den Kungliga Tekniska Høgskolan i Stockholm at grunnlaget ble lagt for det som senere skulle bli Swix (Swix.no 2011). Merket ble lansert 28. november 1946 og samme år flyttet selskapet til Norge, der det siden har blitt værende. Johan J. Andersen kjøpte selskapet i 1978 fra det svenske legemiddelfirmaet Astra, og siden har Swix vært i familiens eie, i dag gjennom Ferd-konsernet (Sportsbransjen.no 15.10.09). Utover på 1990-tallet ble Swix Sportwear større etter flere sammenslåinger, og i dag er satsingsområdene skismøring, staver og tekstiler (Swix.no 2011). Elite Sport, med merkevarene Ulvang og Bavac, ble kjøpt opp i 2004 og gav et godt tilskudd til tekstildelen av Swix. Fremdeles lages skismøringen i Swix sine produksjonslokaler på Lillehammer og det kommer de til å fortsette med da selskapet ikke ønsker å dele den hemmelige oppskriften. Hovedkontoret er imidlertid flyttet til Oslo, og selskapet driver også et produksjonsanlegg i Litauen der det hovedsakelig produseres staver (Swix.no 2011). Swix hadde i 2010 en omsetning på 423 millioner norske kroner (Swix 2011).

2.2.2 Nykommere



Etter en karriere som kulekjører med blant annet OL-gull i fristil, startet Kari Traa sitt eget klesmerke for jenter i 2002 (KariTraa.no 2011). Bedriften startet med design og salg av luer som Kari Traa designet selv, men omfatter i dag også ulike typer klær som skitøy, undertøy, tilbehør og hjelmer for jenter. Alle produktene har fargerik design inspirert av lek, norsk natur og skandinaviske tradisjoner, og klærne har de siste årene blitt vist økende interesse (KariTraa.no 2011). I 2010 kjøpte investor Kjetil Holta 60 % av Skigutane, som Kari Traa er en del av, og selskapet inngår dermed i Active Brands (E24.no 27.05.10). Dette er et konsern med mål om å bli den mest foretrukne leverandøren i sportsmarkedet gjennom oppbygning av sterke merkevarer (Active Brands.no 2011). I 2010 var netto omsetning på Kari Traa-produkter på 101 millioner kroner (Kari Traa 2011).

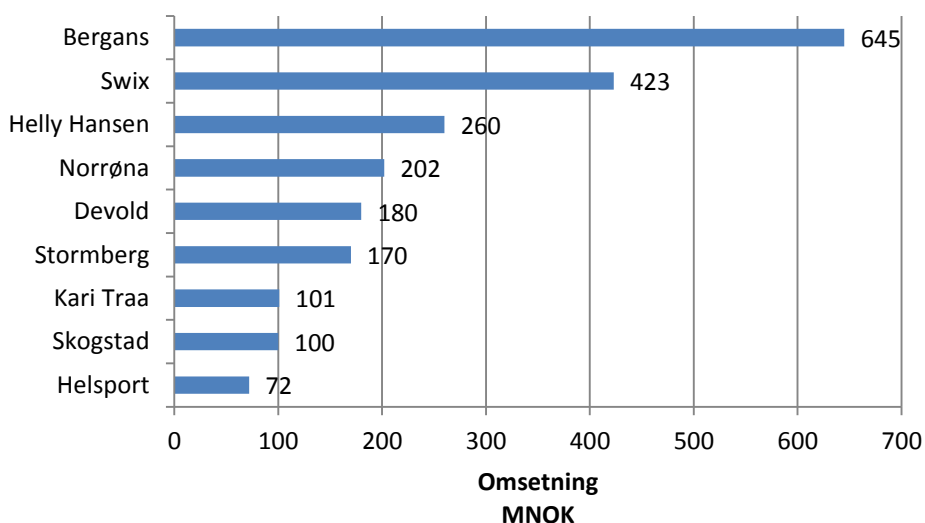


Stormberg ble startet i 1998 etter at gründer Steinar J. Olsen hadde sett seg lei av at fritidsklær skulle være så dyrt (Stormberg.no 2011). Ideen bak Stormberg er å lage sports- og turtøy som skal fungere godt og dermed gjøre det lettere for familien å komme seg ut på tur, samtidig som det skal se bra ut og ha en fornuftig pris. Stormberg fokuserer mye på miljøet og omgivelsene sine, noe som vises i deres engasjement innen gjenvinning, klimafokus og hjelp til de som har falt utenfor samfunnet (Stormberg.no 2011). 1 % av Stormbergs omsetning skal brukes til humanitære og samfunnsnyttige prosjekter, primært for barn som har det vanskelig. Stormberg er også den første bedriften innen sportsbransjen som er klimanøytralisert gjennom FN-godkjente klimakvoter. Produktene produseres på fabrikker i Kina og selskapet er veldig åpne om sine samarbeidspartnere (Stormberg.no 2011). Stormberg jobber også for å bedre forholdene på fabrikkene de bruker og gjør ofte vurderinger av hvordan de ulike fabrikkene opptrer og hvordan arbeidsforholdene er. Stormberg hadde i 2010 en omsetning på 170 millioner (Stormberg 2011).



Ulvang eies i dag av Swix Sport AS. Det er skiløperen Vegard Ulvang som er opphavet til dette merket da han i 1995 startet produksjon av ullsokken Ulvang Spesial (Ulvang.no 2011). Dette har etter hvert utviklet seg til en hel serie med sokker, hansker, luer og undertøy for både kvinner, menn og barn. Ullklærne har de siste årene gjort stor suksess både i inn- og utland (Ulvang.no 2011).

For å oppsummere og sammenligne leverandørenes størrelse, vises omsetningstallene for 2010 i figur 2.2. Her ser vi at Bergans, Helly Hansen og Swix er de største, mens Helsport, Skogstad og Kari Traa er blant de minste. Figuren viser totalomsetningen for selskapene, altså er omsetningen i utlandet inkludert. Unntaket er Helly Hansen, der kun den norske omsetningen vises.



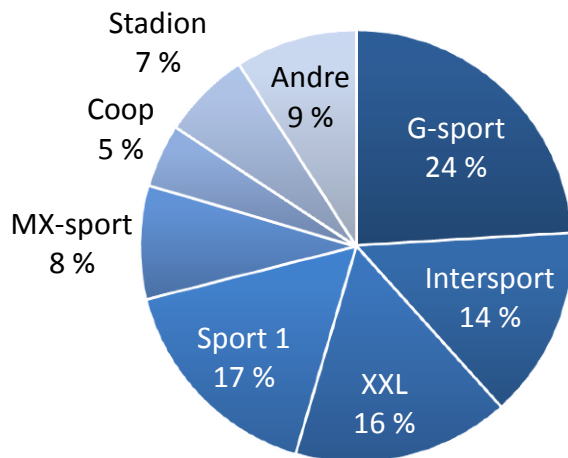
Figur 2.2 – Totalomsetning 2010 for leverandørene i utredningen.

Omsetningstallet for Helly Hansen inneholder ikke omsetning i utlandet og i konseptbutikker.

Kilde: Leverandørene i utredningen

2.3 Sportskjeder

Sportskjedene har en svært viktig posisjon i Norge og står for hele 90 % av omsetningen i bransjen (Bransjeoppdatering 2011). Den totale omsetningen for 2010 var på 11,5 milliarder og fordeler seg på syv store sportskjeder, samt de enkeltstående butikkene i Norge. Markedsandelen til de ulike kjedene vises i figur 2.3.



Figur 2.3 – Markedsandeler per kjede 2010.

Kilde: Bransjeoppdatering 2011

G-Sport er den klart største kjeden med en andel på 24 %, foran Sport 1 med 17 % av omsetningen og XXL med 16 %. Som figuren viser utgjør omsetningen til de enkeltstående butikkene (andre) kun 9 % av markedet. Denne andelen er synkende og stadig mer av omsetningen i sportsbransjen kommer fra kjedebutikker (Bransjeoppdatering 2011).

I det følgende vil kjedene og butikkene vi har hatt kontakt med i forbindelse med utredningen bli presentert mer i detalj. Sportskjedene er klassifisert i to grupper, der de veletablerte kjedene har eksistert i mange år, mens de nye har utfordret den etablerte strukturen i bransjen.

2.3.1 Veletablerte sportskjeder og sportsbutikker

ANTON SPORT nok snakk

Anton Sport er en gammel sportskjede, etablert i 1932, med 16 butikker i Oslo, Akershus og Østfold (SATS.no 2011). Helt siden oppstarten har kjeden jobbet for å tilby kjente merkevarer og veiledning fra fagfolk. Kjeden sier selv at de har et mål om å bli best på sport i Europa, og fokuset skal ligge på kvalitet, merkevarer, fagkunnskap og service (SATS.no 2011). Kjeden ble i 2008 en del av Sport 1 Gruppen (Sportsbransjen.no 28.08.08).

GRESVIG

Syklisten Aksel Gresvig startet selskapet Gresvig i 1901 med en visjon om å bringe sporten ut til folket (Gresvig.no 2011). I starten var det sykkel og ski som var satsningsområdene, men

etter hvert kunne man finne det meste av sportsutstyr i en Gresvig-butikk. Gresvigkonsernet består i dag av de to forretningsområdene Sport og Tekstil (Gresvig.no 2011). Sportsområdet inkluderer kjedene G-Sport, Intersport og G-Max, og er igjen delt inn i to virksomhetsområder. Disse er Kjedesentral og Egeneide Butikker. Kjedesentralen har ansvaret for å utvikle og drive kjedekonseptene G-Sport, Intersport og G-Max og omfatter til sammen 324 butikker (Gresvig.no 2011). Det er Gresvig Detaljhandel som har ansvaret for de egeneide butikkene, noe som omfatter 41 butikker og 1000 medarbeidere på hel- og deltid.



G-Sport er Norges største kjede med over 200 butikker fordelt over hele landet og har en omsetning på 2,77 milliarder kroner (Gsport.no 2011; Bransjeoppdatering 2011). Kjeden har egen internettbutikk, noe de begynte med for å nå ut til de som har lang vei til en G-Sport butikk. G-Sport ønsker å ha så tilfredse kunder som mulig og opererer derfor med 100 % fornøyd garanti (GSport.no 2011). Dersom du ikke er fornøyd med produktet du har kjøpt, kan du bytte det selv om det er brukt, så lenge det skjer innen 30 dager. G-Sport streber etter å være den som best hjelper den norske familie med å velge riktig utstyr til sport og fritidsaktiviteter og har dermed hele familien som målgruppe (Gresvig Årsrapport 2008). I tillegg til kjente merkevarer fører G-Sport de egne merkene Diamant, Norheim, Frank Shorter og SkillMill (Gresvig Årsrapport 2008).



Intersport er en internasjonal kjede som i Norge ligger under Gresvig-paraplyen. Kjeden har rundt 115 butikker spredt over hele landet, samt internettbutikk som åpnet i 2008 (Intersport.no 2011). Intersport ønsker å fremstå som en faghandelkjede med lokalt særpreget og skal være kjeden som best hjelper aktive sports- og friluftslivsinteresserte mennesker til å velge riktig utstyr. Merkevarene Nakamura, McKinley, Pro Touch, TeknoPro og Etirel føres kun av Intersport (Gresvig Årsrapport 2008). Den norske omsetningen var i 2010 på 1,65 milliarder kroner (Bransjeoppdatering 2011).



MX Sport er en landsdekkende sportskjede med 130 butikker rundt om i hele Norge, men med flest butikker på Vestlandet (mx-sport.no 2011). Butikkjeden har hovedkontor med varedistribusjon og sentrallager i Stavanger, og en logistikkhet i Trondheim. De fleste

butikkene i kjeden er selvstendig eide og som slagordet sier, streber MX Sport etter å være «litt mer personlig» (mx-sport.no 2011). Det betyr at butikken skal ha lokal tilhørighet med særpreg og egen identitet, i tillegg til lokaltilpasset vareutvalg. Eksempelvis skal butikkene kunne beholde originalnavnet, dersom de hadde dette før butikken ble en del av kjeden og de skal ha god kundeoppfølging og profesjonell rådgivning. Likevel skal butikkene som medlem i kjeden få stordriftsfordeler ved innkjøp og logistikk, og dermed gunstige priser (mx-sport.no 2011). I 2010 hadde kjeden en omsetning på 967 millioner kroner (Bransjeoppdatering 2011).



Oslo Sportslager er en av de største og eldste sportsbutikkene i landet, og som de selv sier på egen hjemmeside har de hatt fokus på utvalg, kvalitet, service og pris siden 1930 (OsloSportslager.no 2011). Oslo Sportslager er ikke en del av en sportskjede og blir regnet som den største enkeltstående butikken i Norge (Hansen, Sportsbransjen AS). Butikken er opptatt av å levere god service og ha godt opplærte ansatte med høy kompetanse innenfor det de jobber med i butikken (OsloSportslager.no 2011). I tillegg er det viktig for dem å ha et bredt utvalg av kvalitetsvarer som man ikke nødvendigvis finner i andre butikker, samt å være konkurransedyktig når det gjelder pris. Oslo Sportslager er spesielt kjent for å ha en stor skiavdeling om vinteren som gjøres om til sykkelavdeling i sommerhalvåret. Som sportsbransjen generelt har Oslo Sportslager hatt en god vekst de siste årene og i 2009 hadde selskapet en omsetning på 204 millioner kroner (Ravn info 2011).



Med en visjon som sier «vi skal få det norske folk til å orke mer», har Sport 1 etablert seg som den nest største kjeden i det norske sportsmarkedet med en omsetning på 1,91 milliarder kroner i 2010 (Sport1.no 2011; Bransjeoppdatering 2011). Sport 1 har i dag 190 butikker og de ulike butikkene i kjeden fokuserer på å ha god kompetanse innen sport og friluftsliv og et bredt utvalg av merkevarer, samtidig som vareutvalget skal tilpasses lokale preferanser og aktiviteter (Sport1.no 2011). Anton Sport har siden 2008 vært en del av Sport 1-kjeden.



Stadion er en butikkeid sportskjede bestående av 94 enkeltstående sportsbutikker fordelt over hele landet (Stadion 2011). Det er butikkens egenart og lokale markedsområde som er kjernen i Stadions strategi. Kjeden er opptatt av å markedsføre "Butikken som Merkevarer" og

det er derfor viktig at hver butikk har sitt særpreg og sin kjernekompetanse (Stadion.no 2011). Et mål for kjedene er at hver butikk skal være best «innen de fagområder den har historikk, kompetanse og naturlige forutsetninger for å videreutvikle» (Stadion Årsrapport 2008: 6). Butikkene velger selv hvilke varer de ønsker å selge og om de vil handle gjennom Stadion eller på egenhånd (Stadion.no 2011). Stadion ønsker ikke å ta del i den utviklingen som har foregått i sportsbransjen de senere årene der fokuset på volum og pris har skapt mye debatt, men fortsetter sitt fokus på lokalmiljø, særpreg og kunnskapsrike medarbeidere (Stadion Årsrapport 2009). Dette skaper ifølge Stadion troverdighet og tillit blant kundene. Ifølge Sportsbransjen AS oppnådde medlemsbutikkene i Stadion en samlet netto årsumsetning på 767 millioner kroner (Bransjeoppdatering 2011).

2.3.2 Utfordrere



Coop Norge ble etablert i 1906 og er først og fremst kjent for sine dagligvarebutikker i Norge (Coop.no 2011). Gjennom Coop Norge Handel AS styres innkjøp, vareforsyninger, markedsføring og kjededrift for mer enn 1000 dagligvarebutikker. Kjeden eies gjennom medlemskap og det er dermed forbrukerne som eier, styrer og disponerer verdiene som skapes. I tillegg til dagligvarekjeder består konsernet av butikker for bygg, hjem, elektro og sport (Coop.no 2011). Coop Sport er et relativt ungt tilskudd til Coop-familien og ble etablert i 1996. En Coop Sport-avdeling er som regel plassert i et Coop Obs Hypermarked. Selv om vareutvalget varierer fra butikk til butikk, har kjeden omtrent samme utvalg som andre sportskjeder i Norge (Coop.no 2011). Kjeden legger i tillegg vekt på at konseptet skal være tilpasset det lokale markedet og den lokale etterspørselen. Coop Sport hadde en vekst på hele 22 % fra 2009 til 2010, og er dermed den kjeden med høyest vekst i det norske markedet i 2010 (Bransjeoppdatering 2011). En del av denne veksten kommer av at Coop-konsernet har kjøpt opp Smart Club. I 2010 hadde Coop Sport en omsetning på 545 millioner kroner.



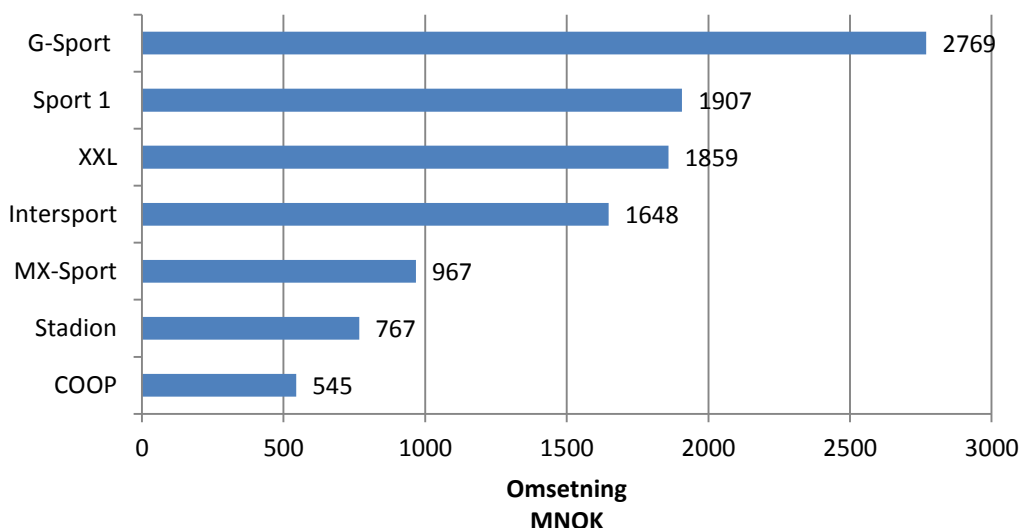
G-Max er Gresvigs nyeste tilskudd av sportskjeder og ble etablert i 2010 for å ta opp kampen mot XXLs voksende suksess (DN.no 14.05.10). Foreløpig er det åpnet fire G-Max butikker i Norge, men det er planlagt å åpne flere i løpet av 2011 og 2012 (Gsport.no 2011). Butikkene

skal plasseres på trafikknutepunkter der man fra før finner møbelkjeder, elbutikker og XXL. I motsetning til Intersport og G-Sport, satser G-Max på store varehus i de største byene i Norge. I G-Max butikkene skal forbrukerne finne alt de trenger innen sport og friluftsliv til lave priser (Gsport.no 2011).



XXL Sport og Villmark er en av de nyeste sportskjedene i Norge. Kjeden ble startet i 2001 av Elkjøpgründer Øyvind Tidemandsen og består i dag av 19 varehus, hvorav 15 er i Norge og 4 er i Sverige (E24.no 18.03.10; XXL.se 2011). På 10 år har kjeden klart å etablere seg som den tredje største i Norge, og målet er å bli størst i løpet av de neste par årene. Kjeden planlegger å åpne ca. 50 nye butikker i Norge, Sverige og Finland de neste seks årene (E24.no 18.03.10). På hjemmesiden sier de selv at «XXL Sport & Villmark er en prisaggressiv sportskjede som har sverget på å selge kjente merkevarer til lave priser. Vi jobber hardt for å ha de laveste prisene på markedet» (XXL.no 2011). Dette har vært populært blant forbrukerne, noe man kan se av veksten de siste årene. I 2009 hadde XXL et resultat før skatt på 210 millioner kroner, og stod for 60 % av veksten i sportsmarkedet det samme året (E24.no 18.03.10). Inntektene var på hele 1,86 milliarder kroner i 2010 (Bransjeoppdatering 2011).

I figur 2.4 vises en oppsummering av sportskjedenes omsetningstall. Sammenligner vi denne med figur 2.3 ser vi en tydelig sammenheng mellom markedsandeler og omsetning.



Figur 2.4 – Omsetning 2010 for sportskjeder i Norge.

Kilde: Bransjeoppdatering 2010

2.3.3 Oppsummering

Basert på presentasjonen av leverandører og sportskjeder, ser vi at det er mange veletablerte aktører som samhandler med hverandre og som har gjort dette over lang tid. Dette skaper gode forutsetninger for at alle kan finne sin nisje og utvikle sitt særpreg. Det kan imidlertid hevdes at forutsetningene for suksess i sportsbransjen er noe endret etter at flere nykommere har etablert seg i markedet. Særlig på detaljistsiden ser vi at hele strukturen for hvordan sportskjedene opererer er endret etter introduksjonen av XXL og G-Max.

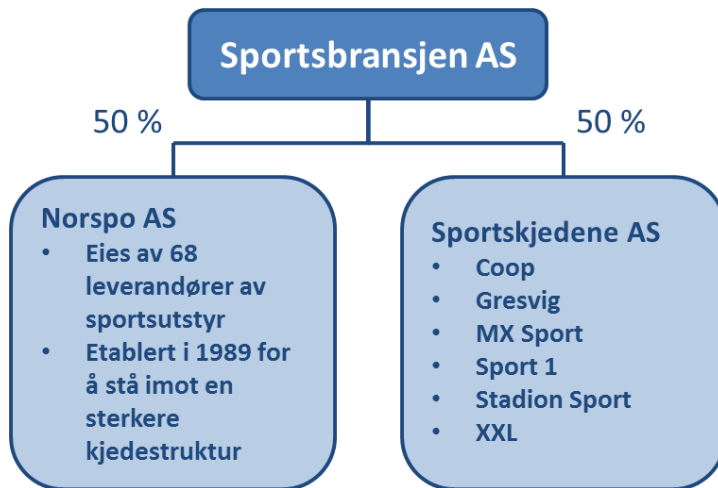
Tabell 2.1 viser en oversikt over leverandører og sportskjeder som har blitt kontaktet i forbindelse med utredningen.

Veletablerte leverandører	Nykommere	Veletablerte sportskjeder	Utfordrere
			
			
			
			
			
			
			

Tabell 2.1 – Leverandører og sportskjeder presentert i utredningen.

2.4 Sportsbransjen AS

Sportsbransjen AS er en interesseorganisasjon for leverandører og kjeder i sportsmarkedet i Norge og eierskapet er fordelt 50/50 mellom de to partene, som vist i figur 2.5 (Sportsbransjen.no 2011).



Figur 2.5 – Eierskap i Sportsbransjen AS.

Kilde: Sportsbransjen.no 2011

Leverandørene har eierskap gjennom selskapet Norspo AS, mens de seks store sportskjedene i Norge eier 50 % gjennom Sportskjedene AS (Sportsbransjen.no 2011). Norske leverandører og sportskjeder er godt representert i Sportsbransjen AS, og interesseorganisasjonen utgjør omtrent 90 % av det norske markedet.

Visjonen til Sportsbransjen AS er at de skal «bidra til å fremme sport og fritid blant folk flest og derigjennom sikre økt salg hos aktørene i bransjen. Myndigheter og media skal følges tett opp gjennom aktiv kontakt og påvirkning» (Sportsbransjen.no 2011). Sportsbransjen AS arrangerer ulike arrangementer, samt gir ut et fagblad som heter SPORT hvor partene kan holde seg oppdaterte på utviklingen i bransjen. Med disse aktivitetene skapes det en arena hvor de ulike aktørene kan møtes, handle med hverandre og informere. Det er blant annet Sportsbransjen AS som arrangerer de store fagmessene to ganger i året (Sportsbransjen.no 2011). Disse messene er utgangspunkt for visninger, salg, forhandlinger og innkjøp av butikkenes vareutvalg, og er med på å gjøre prosessene knyttet til dette mer effektivt.

2.5 Produkter

Denne utredningen fokuserer på fire produktgrupper innen vinterdelen av markedet for sportsklær. Produktgruppene er valgt ut fordi det er mange av de norske leverandørene som produserer produkter innen en eller flere av disse gruppene, samt at markedet for gode og varme vinterklær er stort i Norge.

Dunjakker

Dunjakker er varme og isolerende jakker som brukes de kaldeste dagene i året, se figur 2.6. Tykkelsen på jakken avgjør hvor god isoleringen er, og dette bestemmes av kombinasjonen av dun og fjær (Fjällräven.no 2011). En jakke med høy prosentandel dun vil isolere bedre enn en jakke som inneholder mest fjær. Dette kommer av at dun binder mer luft enn fjær og dermed holder den bedre på varmen. Det er også dette som er forklaringen på at en dunjakke er varmere og mer isolerende enn en jakke produsert av kunstfiber (Klikk.no 30.01.10). Det finnes flere typer dunjakker, alt fra de tykkeste ekspedisjonsjakkene til lettere varianter som veier godt under halvkiolen, og det er bruken av dunjakken som blir avgjørende for hvilken type som velges.



Figur 2.6 – Dunjakker.

Kilder: Bergans.no 2011; Helsport.no 2011, Utemagasinet.no 2011.

Skalljakker

Skalljakker er et viktig element i skallprinsippet. Dette prinsippet handler om at det innerste laget av klær skal holde deg varm, det neste laget skal gi ekstra isolasjon dersom dette trengs og det ytterste laget skal beskytte mot vind og vann (Klikk.no 19.01.10). Skalljakken fungerer med andre ord som et skall som holder været ute og varmen inne. Videre er det viktig at jakken slipper ut svette i form av damp. Dette vil være vanskelig ved et høyt aktivitetsnivå, og de fleste skalljakker leveres derfor med ekstra lufteåpninger. Det er også viktig å være klar over at en slik jakke ikke er like vanntett som gummiert regntøy, men de beste jakkene holder deg tørr i mange timer til tross for mye nedbør (Klikk.no 19.01.10). Eksempler på skalljakker er vist i figur 2.7.



Figur 2.7 – Skalljakker.

Kilder: Stormberg.no 2011; Norrona.com 2011; Bergans.no 2011.

Undertøy

Produktgruppen undertøy kan deles inn i superundertøy og ullundertøy, se figur 2.8. I dag brukes det hovedsakelig merinoull i ull-undertøysproduktene (Klikk.no 19.01.10). Denne ullen er tynnere og mykere enn ull fra vanlig norsk gårdssau og den er derfor mer behagelig å ha inn mot kroppen. Ulempen med ullprodukter er at de har lavere slitestyrke enn kunstfiber og de tåler lavere temperatur i vaskemaskinen. Ullprodukter holder imidlertid på varmen selv om plagget blir fuktig og isolasjonsevnen svekkes ikke (treningsmagasinet.no 02.12.08).

Superundertøy velges ofte når vi ønsker å holde oss tørre og tempererte, samtidig som vi ønsker å opprettholde en viss komfort under og etter trening (treningsmagasinet.no 02.12.08). Det er syntetiske mikrofiber som utgjør hovedmaterialet i superundertøy, og en av de viktigste fordelene ved dette materialet er at det trekker fuktigheten vekk fra kroppens overflate og transporterer den bort.



Figur 2.8 – Undertøy.

Kilder: HellyHansen.com 2011; Devold.com 2011; Gsport.no 2011; SkilInfo.no 2011.

Sokker

Gode sokker og riktig fottøy er avgjørende for å ha en god opplevelse ute i naturen (Ulvang.no 2011). Det er viktig at sokkene er komfortable, holder på varmen og bevarer følelsen av å være tørr. Ull er en gjenganger i sokkeverden og flere av de store norske leverandørene produserer ullsokker. Slike typer sokker brukes mye om vinteren da de fungerer like godt til hverdags som til tur (Devold.com 2011). Det finnes også sokker av kunstfiber og disse egner seg først og fremst til trening. Sokker er illustrert i figur 2.9.



Figur 2.9 – Sokker.

Kilder: AntonSport.no 2011; XXL.no 2011; Devold.com 2011; Stormberg.no 2011.

2.6 Sporty trender

Sportsbransjen AS mener at det å være sporty har blitt mer og mer trendy og at nordmenn ønsker en livsstil preget av fysisk aktivitet (Bransjeoppdatering 2011). Turglede har alltid vært en del av den norske kulturen, men de siste årene kan det virke som at grensene for turgleden har blitt strukket litt lenger. Folk har blitt mer opptatt av konkurranse og det å prestere, noe som igjen har ført til et større fokus på klær og utstyr (DN.no 21.06.10).

Samtidig som fokuset på aktivitet øker, har det de siste årene vært økt oppmerksomhet rundt fedme som samfunnsøkonomisk problem. Til tross for at Norge er det landet hvor det selges mest sportsutstyr, har vi en av de mest stillesittende befolkningene i Europa (DN Aktiv mars 2011). Bare en av fem voksne beveger seg mer enn de anbefalte 30 minuttene hver dag (Helsedirektoratet.no 2011). Dette kan være noe av bakgrunnen til at ulike medier, politikere og andre kjente personer har engasjert seg i å fremme aktivitet og sport (Stavanger Aftenblad Aftenbladet 09.12.10). Media har dermed bidratt til at fokuset på trening, kosthold og utstyr har økt kraftig.

Den økende oppmerksomheten rundt Birkebeinerrittet på sykkel og Birkebeinerrennet på ski viser hvordan populariteten til ulike idrettsarrangementer har endret seg. Birkebeinerrittet 2011 ble fulltegnet på 53 sekunder (Aftenposten.no 11.11.10), mens Birkebeinerrennet 2011 med 16 000 deltakerplasser, ble fullbooket på 18 minutter, noe som var ny rekord (Birkebeiner.no 2010). Bedrifters deltakelse i slike sportsarrangementer har vært sterkt synlig de siste årene, og kan forklare noe av det økte forbruket. Det selges stadig dyrere sykler og ski, og for mange er kun det beste utstyret godt nok (DN.no 18.11.10). Klær og utstyr har også blitt billigere sammenlignet med forbrukernes inntekt (VG.no 26.09.10). I takt med økt fokus på kvalitet har dette gjort utstyrsfokusets enda tydeligere. Det må imidlertid nevnes at den konkurransefokuserede delen av befolkningen utgjør en svært liten del av det totale markedet (Hansen, Sportsbransjen AS). Denne gruppen er svært synlig i flere medier og oppmerksomheten kan likevel ha en viss effekt på andre forbrukere. Dagens Næringsliv er en av avisene som har satset på egne seksjoner med artikler om sport og friluftsliv. Dette gjør avisen for å inspirere flere folk til å trene, spise riktig og til å effektivisere treningen uansett hvilket nivå man befinner seg på (DN.no 15.04.10). Videre legges det vekt på at man med aktivitet i hverdagen kan øke arbeidskapasiteten og trivselen, samt redusere sykefraværet.

Ski-VM 2011 i Oslo viste også en stor interesse for vinteridrett, og det var mange tilskuere som engasjerte seg sterkt, noe som underbygger at nordmenn er svært interessert i idrett. FIS-president Gian Franco Kasper var svært fornøyd med VM i Oslo og nevnte blant annet i sin avslutningstale at publikummet og interessen for skisport er unik i Norge, og at nordmenn bør være stolte som har skapt et uforglemmelig ski-VM (oslo2011.no 06.03.11). Store og vellykkede arrangementer der landets idrettsutøvere gjør det godt, kan tenkes å føre til økt interesse for idrett, aktivitet og deltakelse i konkurranser. Et eksempel på dette er Thor Hushovd og Edvald Boasson Hagen som har vært med på å gjøre landeveissykling populært de siste årene (Dagens Næringsliv 31.03.11).

I tillegg til den økte interessen for å delta i konkurranser, har det blitt mer moderne å være kledd sporty, og sportsbransjen har derfor stjålet markedsandeler fra andre deler av tekstil- og skobransjen (Sportsbransjen.no 26.08.09). Det er en trend i samfunnet som gjenspeiler at "alle skal trene" og med økt fokus på trening kommer også behovet for utstyr. Når man ser på hvilken type utstyr som kjøpes og prisen på utstyret, har det blitt et større skille mellom de som er aktive og de som ikke er det (Sportsbransjen.no 26.08.09). I vinterhalvåret har vi eksempelvis sett økt bruk av dyre fjelljakker, også blant barn og unge. Det kan virke som at dyrt sportsutstyr med god kvalitet har blitt allemannseie.

Som en del av treningsfokuset har det også blitt mer fokus på friluftsliv. Bergens Tidende (BT) rapporterer at det har vært stor medlemsvekst de siste årene for både Den Norske Turistforeningen (DNT), Skiforeningen, Klatreforbundet og Norsk Jeger- og fiskerforbund (bt.no 18.01.10). DNT kunne i 2010 vise til en vekst i antall medlemmer for 12. året på rad, og medlemstallet er nå på hele 241 520, noe som utgjør en vekst på mer enn 4 % fra året før (Turistforeningen.no 31.12.10). Kommunikasjonskonsulent i DNT, Sandra Lappegård sier følgende til BT «*At vi har rekordhøye medlemstall, år etter år, mener vi bekrefter den friluftslivstrenden vi har sett over flere år. Folk ønsker å oppleve mer naturopplevelser i Norge.*» (bt.no 18.01.10). Også butikken ute.no er med på trenden, og en butikkmedarbeider sier at «*Norge er et mekka i forhold til alle typer fjellsport, og terskelen for å benytte seg av den ekstreme naturen er lavere enn før.*» (bt.no 18.01.10). Han mener at kjente friluftslivfolk som Lars Monsen og Børge Ousland, samt den økte tilgjengeligheten, gjør at folk får mer lyst til å drive aktivt med fjellaktiviteter som for eksempel ekstreme toppturer og kiting.

Vi har nå presentert flere eksempler som viser at nordmenn ønsker å være fysisk aktive og at de ønsker å vise dette ved å kle seg sporty, delta i ulike typer konkurranser eller melde seg på ekstreme fjellturer. Dette fører igjen til at behovet og lysten til å kjøpe sportsartikler stiger og dermed har etterspørselen i alle segmenter økt de siste årene, samtidig som betalingsviljen til selv de dyreste produktene har økt.

2.7 Priskrig i sportsbransjen

Med det økte utstyrsfokuset kan man anta at forbrukerne har blitt mer prisbevisste, og sammenligner prisene i større grad, noe også Forbrukerombudet råder folk til å gjøre (DinSide.no 25.11.10). Dette gir grobunn for en intens priskrig mellom de største sportskjedene. Stormarkedskjeden XXL har siden 2001 tilbudt kjente merkevarer til lave priser, til glede for konsumenter, og til ergrelse for konkurrenter og leverandører (HegnarOnline.no 10.09.10). Gresvig har en strategi om å ta opp kampen med XXL ved å lansere stormarkedskonseptet G-Max i de ti største byene i Norge (DN.no 14.05.10). XXL ønsker imidlertid G-Max velkommen og sier det er bedre med en nasjonal konkurrent de kjenner fra før enn en internasjonal storkjede. En annen aktør som på sin måte har bidratt til prislefokus er turtøyprodusenten Stormberg. Da leverandøren etablerte seg på markedet i 1998, var det med en strategi om å støtte opp om den norske turkulturen ved å tilby funksjonelle klær til en billigere penge (Stormberg.no 2011).

Kjedene konkurrerer om å være best på pris, noe leverandørene har fått merke (DN.no 10.09.10). Høsten 2010 ga Norrøna uttrykk for at de ikke ønsker å selge sine produkter til varehuskjedene. Grunnen til dette er at Norrøna ikke vil være med på priskrigen mellom de store sportskjedene, i frykt for at den sterke merkevaren skal svekkes (Dagens Næringsliv 10.11.10). Leverandørene bruker mye ressurser på å bygge opp og holde ved like en merkevare. Det er derfor svært ødeleggende at varene selges billig, da muligheten til å opprettholde et fornuftig høyt prisnivå i forhold til kvalitet og merkenavn svekkes (Dagens Næringsliv 17.11.10).

I januar 2011 ble det også klart at Helly Hansen trekker seg ut av det mangeårige samarbeidet med Gresvigkonsernet (DN.no 18.01.11). Prisforhandlingene førte ikke frem og fra høsten 2011 vil G-Sport, G-Max og Intersport-butikker over hele landet være uten Helly Hansen-produkter. Gresvig er en stor aktør i sportsbransjen og ved å trekke seg ut av dette samarbeidet mister Helly Hansen tilgang til over 300 butikker (Gresvig.no 2011). Siden Gresvig kjøper inn store volum fra leverandørene, har de et godt utgangspunkt i forhandlingene (DN.no 18.01.11). Helly Hansen lot seg imidlertid ikke presse og avslutter derfor samarbeidet. Dette til tross for at konsernsjef i Gresvig, Rolf Gullestad, hevder at G-Sport alene omsetter Helly Hansen-produkter for mange titalls millioner i året (DN.no 18.01.11). G-Sport er landets største sportskjede og var også en av selskapets største kunder på verdensbasis. Til tross for dette viser de norske innsalgstallene for Helly Hansens høst- og vinterkolleksjon en vekst for andre halvår på 15 % (Dagens Næringsliv 26.03.11).

I samtale med Ole Petter Opprann i Helly Hansen kommer det frem at grunnen til at de trakk seg ut av Norges største sportskjede, var prisforventningene Gresvig hadde i forhandlingen. Årsaken til Gresvig sine krav kan ifølge Opprann ses i sammenheng med at de taper markedsandeler til blant annet XXL. I tillegg har Gresvig en driftsmodell som tilsier at de må ta ut til dels store marginer i kjedeledet, noe som ikke er lett når deres hovedkonkurrent, XXL, har en betydelig mer kostnadseffektiv og dynamisk modell (Opprann, Helly Hansen). Helly Hansen vurderte den harde konkurransen mellom G-Max og XXL som ”truende for merkevaren” med ensidig fokus på lavest mulig pris, og sier at *«vi hadde bare ikke nok marginer til å si ja til det de [Gresvig] ønsket og da er det veldig enkelt»*. Siden Gresvig har felles innkjøp for både G-Sport, Intersport og G-Max, kunne Helly Hansen ikke velge å fortsette å selge til G-Sport, men ikke G-Max. *«De er jo den største sportskjeden i Skandinavia, og da blir de en veldig stor kunde for oss, men vi tror det er veldig riktig og*

veldig rett tidspunkt å gjøre det på» (Opprann, Helly Hansen). Gresvig kjøpte veldig smalt og dypt, noe som gav Helly Hansen kun små områder av butikken.

Konkurransen mellom sportskjedene har lenge vært tøff, og ble ytterligere forsterket ved introduksjon av G-Max (DN.no 10.09.10). Siden de store kjedene kjøper inn store kvantum klarer de ofte å presse leverandørene når det gjelder priser og rabatter (Dagens Næringsliv 26.03.11). Dette gjør dem i stand til å sette lavere priser ut til kunden, noe som påvirker forholdet til leverandøren og dens merkevare. Helly Hansen er blant merkevarene som har blitt brukt som lokkevarer i kjedene, noe de i utgangspunktet ikke ønsker. Konsernsjef i Helly Hansen, Peter Sjølander, sier til Dagens Næringsliv at *«det er viktig for oss å ikke bli et formål for priskrig»* (Dagens Næringsliv 26.03.11).

Kjededirektør i G-Max, Henning Eriksen, mener at den økte konkurransen i sportsbransjen vil være positiv for forbrukerne ved at det fører til lavere priser (DinSide.no 25.11.10). Det er særlig konkurransen mellom XXL og G-Max han sikter til, ettersom G-Max nå åpner butikker i nærheten av eksisterende XXL-butikker (DN.no 14.05.10). Den økte konkurransen gjør at Forbrukerrådet følger nøye med på at markedsføringen ikke villeder forbrukerne. De er positive til aktiv og sunn priskonkurranse, men vil passe på så ikke aktørene annonserer slik at prisene virker lavere enn de i realiteten er (DinSide.no 25.11.10). Forbrukerne rådes derfor til å sammenligne prisene mellom butikkene og ikke stole blindt på alle markedsførte tilbud.

Flere av Gresvigs franchisetakere har også endret strategi etter at det ble kjent at G-Max skulle lanseres og solgt sine butikker til Gresvigkonsernet (Dagens Næringsliv 11.09.10). En av grunnene til dette er fallende marginer ved en eventuell priskrig mellom XXL og G-Max. Henning Eriksen i G-Max sier at den interne konkurransen mellom Gresvigs sportsbutikker vil bli tøffere. For å sørge for at franchisetakerne ikke går til grunne, vil Gresvig holde dem løpende informert, samt hjelpe dem å finne nye lokaler som ikke ligger i nærheten av G-Max og XXL. Det hele handler om marked og geografi skal vi tro kjededirektøren (Dagens Næringsliv 11.09.10).

Mange leverandører er skeptiske til den økende konkurransen i sportsbransjen og frykter at de blir taperne (DN.no 10.09.10). Dersom Gresvig bestemmer seg for å dumpe prisene har leverandørene lite de skulle sagt ifølge Espen Krogstad, sjef for sportsdivisjonen i Helly Hansen (DN.no 10.09.10). Krogstad sier videre at forbrukeren ønsker denne konkurransen og kjedene kommer til å presse på for å redusere prisene. Trond Sleipnes, markedsdirektør i Devold, frykter at dagens prisnivå skal bli ødelagt som følge av den pågående priskrigen

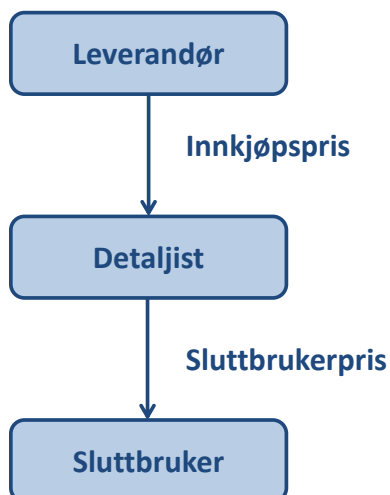
(DN.no 10.09.10). Henning Eriksen i G-Max påpeker imidlertid at leverandørene må finne seg nye forhandlere dersom de ikke ønsker å være med på det han kaller “den store sportskrigen” (Dagens Næringsliv 11.09.10).

Den tøffe konkurransen mellom sportskjedene fører til en hard priskrig i markedet. Til tross for dette har sportskjedene opplevd en enorm omsetningsvekst de senere årene, og en viktig grunn er salg av sterkt rabatterte merkevarer som trekker kundene til butikken (E24.no 17.11.10). Leverandørene ønsker imidlertid ikke priskrigen velkommen, da de frykter for sine merkevarer og posisjon i markedet. I kampen mellom leverandørene og sportskjedene er det forbrukeren som blir vinneren ved at varene prises lavere og lavere.

3 TEORI

Med bakgrunn i presentasjonen av den norske sportsbransjen, vil vi i teorikapittelet trekke frem relevante elementer knyttet til denne bransjen og peke på hvordan teori og praksis henger sammen. Kapittelet begynner med en introduksjon av hvorfor vi ofte ser at aktørene i et marked tilpasser seg i en likevekt. Deretter presenteres prising i stabile markeder før vi ser på prising i mindre stabile markeder. Ulike prisingsmetoder vil også presenteres. Kapittelet avsluttes med en innføring i ulike lover og regler som påvirker aktørenes handlingsmuligheter i sportsbransjen. Dette danner det teoretiske grunnlaget for den videre analysen, samtidig som enkelte av utredningens hypoteser tar utgangspunkt i denne teorien.

Når leverandøren skal selge sine produkter i sportsmarkedet har han to ledd å forholde seg til, detaljist og forbruker. Som figur 3.1 viser, selger leverandøren sine varer til detaljisten til en innkjøpspris som bestemmes gjennom forhandlinger der pris og betingelser er viktige faktorer. Videre selger detaljisten produktene ut til forbruker til en sluttbrukerpris. Det er derfor ikke leverandøren som setter endelig pris i markedet, men han må i stedet forholde seg til et mellomledd. Noe av teorien presentert i dette kapittelet er direkte knyttet til sluttbrukeren. Dette vil imidlertid også være relevant for leverandøren da det til syvende og sist er forbrukeren som er leverandørens virkelige kunde. Selv om leverandøren ofte ikke selger sine produkter direkte til sluttbruker, er det viktig at han tar hensyn til preferanser og betalingsvilje i markedet både i utvikling og produksjon av varene, samt i prisforhandlinger.



Figur 3.1 – Prising mellom ulike ledd i verdikjeden

Kilde: Simon 1989: 226

3.1 Nash-likevekt

Hvordan bedrifter tilpasser seg sine konkurrenter er relevant i enhver bransje og spiller inn på endelig valg av strategi. Sjørgard (2003: 23) definerer en Nash-likevekt som en likevekt der «ingen av bedriftene vil angre på sitt eget valg av strategi når konkurrentens valg av strategi blir kjent». En Nash-likevekt er en stabil likevekt da ingen av aktørene har ønske om å avvike fra sin valgte strategi, fordi det valgte alternativet er det beste de kan håpe på, gitt den andre aktørens valg (Hargreaves Heap & Varoufakis 2004; Pindyck & Rubinfeld 2005). Spillet karakter vil imidlertid påvirke den faktiske stabiliteten til den oppnådde likevekten. Det er viktig å skille mellom dominante strategier og Nash-likevekter (Sjørgard 2003). En dominant strategi sier at aktør 1 bør velge en gitt strategi uavhengig av hva aktør 2 velger. Aktør 2 må dermed gjøre det beste han kan gitt den dominante strategien til aktør 1. I en Nash-likevekt derimot vil begge ta hensyn til den andre og tilpasse seg slik at den andre aktøren ikke angrer på sin valgte strategi etter å ha sett hva den første velger.

I sportsbransjen er leverandørene og detaljistene stadig i forhandlinger med hverandre og det er viktig for stabiliteten i markedet at ingen av partene angrer på forhandlingens resultat når dette først er avgjort. I forhandlingene vil leverandørens valg være å levere eller ikke å levere til detaljisten, mens detaljistens valg vil være å kreve lave eller høye innkjøpspriser. Dersom en sportskjede krever lave priser fra leverandøren, kan leverandøren velge ikke å levere til denne kjeden. Da blir det viktig for leverandøren å se for seg hvordan dette påvirker posisjonen den har i markedet. Dersom merkenavn, god kvalitet og tilhørende høy pris er avgjørende for leverandøren, kan det å trekke seg ut være det beste alternativet. Er det derimot viktig for leverandøren å være representert i flest mulig sportskjeder slik at produktene når ut til hele landets befolkning, kan en beslutning om å trekke seg ut føre til at leverandøren angrer sitt valg. Det avgjørende i en slik situasjon blir derfor konsekvensene av å velge blant leverandørens og detaljistens to valg. Begge parter ønsker å oppnå Nash-likevekt der ingen angrer på forhandlingens resultat.

Stabile likevekter finnes i bransjer med faste rammer og få endringer, noe som tidligere kan tenkes å ha vært tilfellet i sportsbransjen. Etter introduksjonen av XXL, og senere G-Max har rammene rundt sportsbransjen endret seg dramatisk. Nå må aktørene vurdere hvorvidt de skal ta hensyn til stormarkedskjedene og hvordan de eventuelt skal svare på deres prisingstrategier. Dette viser at stabiliteten og likevekten i markedet er rokket ved.

3.2 Prising i stabile markeder

Sportsbransjen har lenge vært et marked med det vi kan kalle stabil konkurranse. I slike markeder er det lite som forandrer seg når det gjelder antall aktører og produkter som blir tilbudt, og de samme leverandørene forhandler med de samme detaljistene år etter år. Det kan bli lite variasjon i hvordan forretningene drives med hensyn på forhandlinger, produkter og prising, eksempelvis hvor ofte og hvordan det forhandles mellom partene i verdikjeden, hvilke rammebetingelser man forhandler om og hvilke metoder man bruker ved prissetting. Ved stabil konkurranse er det med andre ord lite som forandrer seg fra år til år.

3.2.1 Vertikale relasjoner

Produksjonen av en vare krever som oftest flere aktiviteter. Disse aktivitetene må skje i en bestemt rekkefølge og kalles for varens verdikjede (Barney 2007). En vertikal verdikjede inkluderer hele prosessen fra råvarer til ferdigvarer som kan selges til forbrukerne.



Figur 3.2 – Vertikal kjede.

Verdikjeden i figur 3.2 er basert på sportsbransjen. I første ledd tegner og utvikler leverandøren produktet og det bestemmes hvorvidt dette skal produseres. Deretter bestilles og kjøpes råvarer før produksjonen settes i gang. Noen leverandører produserer varene internt, men det vanligste er å sette dette bort til en ekstern part. Etter at varene er produsert, transporteres de til detaljisten, som igjen plasserer varene ut i sportsbutikker. Til slutt blir produktene solgt til forbrukeren.

Samkjøring av verdikjeden

Siden en verdikjede består av flere ledd og mange aktører, kan det være vanskelig å få alle parter til å jobbe mot ett felles mål (Narayanan & Raman 2004). Videre kan det være vanskelig å enes om hva dette felles målet bør være, da de fleste har som ønske å maksimere egen nytte og profitt. Mange aktører tror også at de ved å maksimere egen profitt, maksimerer resten av verdikjedens profitt (Narayanan & Raman 2004). Dette vil ofte være en feilaktig antagelse, da samarbeid i flere tilfeller kan gi et bedre samlet resultat for verdikjeden. Narayanan & Raman (2004) viser i sin undersøkelse at det trengs finansielle incentiver for å få verdikjedene til å fungere. De mener videre at det beste samlede resultatet oppnås dersom

incentivene er koordinerte gjennom hele verdikjeden. Utfordringen blir da å få alle leddene i verdikjeden til å samarbeide slik at det er det felles utfallet som er viktig, og ikke hvordan hver enkelt bedrift presterer. Her bør det imidlertid påpekes at alle parter må prestere for at verdikjeden samlet sett skal gjøre det bra. Asymmetrisk informasjon vil alltid være et problem ved at noen aktører i verdikjeden har mer informasjon om et område enn andre (Fjell 2010). De som sitter med ekstra informasjon kan bruke dette til å presse marginene til de andre aktørene slik at de selv tjener på det, noe som viser at det er vanskelig å samkjøre interesser når informasjon er ulikt fordelt (Fjell 2010).

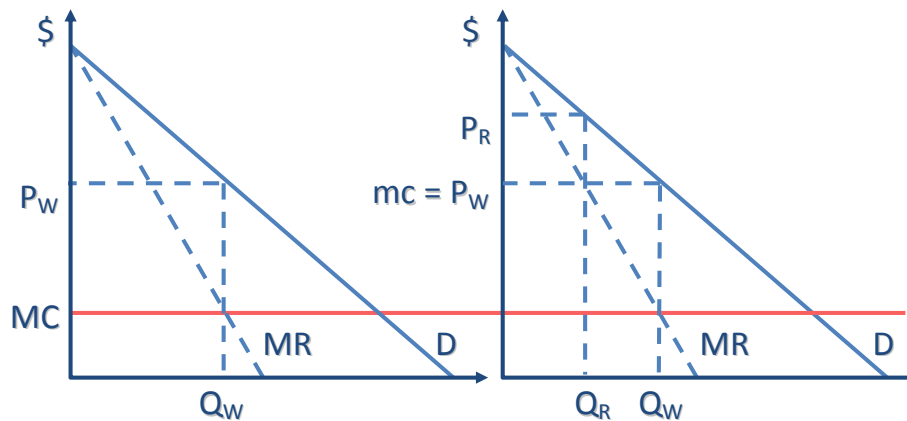
Leddene i sportsbransjens verdikjede har ulik informasjon tilgjengelig og dette vil i mange tilfeller påvirke hvordan aktørene handler. I sportsbransjen finner vi eksempler både på integrering og segmentering mellom leddene og hver aktør må avgjøre hva som passer dem best.

Vertikale restriksjoner

Vertikale restriksjoner viser til den vertikale organiseringen mellom leverandører og detaljister og handler om avtaler og kontrakter mellom ulike ledd i en verdikjede (Hunnes 2001). Slike avtaler og kontrakter kjennetegnes av at de binder eller begrenser valgmulighetene til minst en av aktørene i den vertikale kjeden og de påvirker dermed prissettingen i bransjen (Rey & Verge 2005). Når to aktører i sportsbransjen har signert en avtale for kommende sesong, vil denne avtalen være bindende frem til neste forhandling. Dermed har partene begrensede muligheter til å endre priser og andre betingelser uten at den andre parten blir informert.

For å vise hvordan vertikale restriksjoner kan fungere i praksis, vil vi se på dobbeltmarginaliseringsproblemet som viser en situasjon der både leverandør og detaljist er monopolister. Det er imidlertid ingen monopolister i den norske sportsbransjen, men teorien illustrerer likevel situasjonen på en god måte.

Dobbeltmarginalisering oppstår dersom både leverandøren og detaljisten er monopolister i eget marked, eller dersom de på andre måter har stor markedsrett (Blair & Lafontaine 2005). I et marked med perfekt konkurranse kan vi tenke oss en situasjon der alt overskudd blir konkurrert bort og aktørene tvinges til å sette pris lik marginalkostnad (Pindyck & Rubinfeld 2005). Ved dobbeltmarginalisering derimot, får vi et scenario der både leverandør og detaljist har markedsrett og dermed større innflytelse på hvordan prisene settes. Det vil oppstå tilfeller der prisen i markedet er høyere enn marginalkostnaden, noe som illustreres i figur 3.3.



Figur 3.3 – Dobbeltmarginalisering.

Figuren viser leverandørens tilpasning til venstre og detaljistens tilpasning til høyre.

Kilde: Foros 2010

Dersom leverandøren ikke har markedsmakt, vil P_W være lik marginalkostnaden, gitt ved MC i figuren. Her antar vi imidlertid at leverandøren har markedsmakt og vil velge å tilpasse seg som en monopolist som setter prisen ut fra hvor grenseinntektskurven MR skjærer marginalkostnadskurven MC . Prisen P_W vil videre være innkjøpsprisen detaljisten står overfor i en forhandling med leverandøren. Detaljisten vil se på P_W som sin marginalkostnad mc (her forenkler vi virkeligheten noe og antar at dette er detaljistens eneste kostnader). Gitt at han har markedsmakt vil han velge å sette en endelig sluttpris til forbruker som ligger over egen innkjøpspris. Sluttbrukerprisen P_R ligger over både leverandørens og detaljistens marginalkostnad og det er forbrukeren som taper på dette. Totalt for verdikjeden vil det ikke være ønskelig med dobbeltmarginalisering da dette ikke maksimerer profitt. Teorien viser at i slike tilfeller kan vertikal integrasjon eller andre typer vertikale restriksjoner være et alternativ for å maksimere total profitt (Blair & Lafontaine 2005). Det er også andre verktøy man kan ta i bruk for å maksimere den samlede profitten. Her kan nevnes todelt tariff, maks utsalgspris eller økt konkurranse blant detaljistene (Rey & Verge 2005; Foros 2010).

Dobbeltmarginalisering kan være et problem i sportsbransjen dersom leverandøren setter en veiledende pris som detaljisten bruker som sluttbrukerpris. På den måten settes det én pris som skal dekke leverandørens marginer, detaljistens marginer og eventuelle andre kostnader knyttet til rammeavtalene. Prisen til forbruker settes derfor høyere enn det som ville vært tilfelle ved vertikal integrasjon, hvor detaljisten har full oversikt over hele verdikjeden og prisene settes ut fra en helhetsvurdering. Gresvig er et eksempel på en detaljist som har flere egne merker, også kalt private labels. Norheim er ett av disse og merket selges ofte billigere

enn andre kjente merkevarer som Bergans, Norrøna og Helly Hansen. Ved salg av Norheim-produkter slipper Gresvig unna prisforhandlinger og kan prise produktene ut fra egne prisingsstrategier. Salg av merkevarer innebærer derimot at detaljisten har en avtale med leverandøren om innkjøpspris, andre rammebetingelser og veiledende pris til forbruker. Sluttbrukerprisen fra detaljist skal derfor dekke både innkjøpspris fra leverandør, egne kostnader og til slutt en ønsket margin.

3.2.2 Prisforhandlinger

I forhandlinger er det alltid to eller flere parter som er avhengige av hverandre og som frivillig handler med hverandre for å bli enige om en sak, inngå en avtale eller løse problemer (Spangle & Isenhardt 2003). Det er særlig spørsmål knyttet til pris som skaper uenighet i en forhandling og det er ofte diskusjoner rundt dette som blir avgjørende for forhandlingens utfall (Unt 2005). For å unngå konflikter er det viktig at begge parter er åpne om hva prisen betyr for dem. Tydelig kommunikasjon blir dermed et viktig stikkord. Forhandlingene gjør at selger og kjøper sammen kan finne et prisintervall som er akseptabelt for begge parter, og med dette som utgangspunkt kan partene forhandle og gjøre avveininger mellom pris og andre betingelser som ekstrautstyr, leveringsdato, betaling og plassering i butikk (Daly 2002).

I bransjesammenheng oppstår det som regel prisforhandlinger i forbindelse med en transaksjon mellom to parter, for eksempel mellom en leverandør og en butikkjede (Daly 2002). Studier har vist at trening og forberedelser av forhandlinger kan hjelpe en til å oppnå et bedre resultat, og det er viktig å ha tenkt gjennom en del problemstillinger, samt ha god kjennskap til markedet, før man møter den andre parten (Daly 2002). Hvilken pris vil det være mulig å oppnå? Hva er inkludert i prisen? Hvilke betingelser i forhold til levering, betaling og lignende er det mulig å oppnå? Hva er laveste/høyeste aksepterte pris? Dette er spørsmål begge parter må tenke gjennom slik at alle blir mest mulig tilfreds med utfallet.

Imperfekt informasjon vil være avgjørende i enhver forhandling og kan være både en fordel og en ulempe (Kennedy 2004). Det er derfor viktig å bruke den asymmetriske informasjonen til å oppnå så gode betingelser som mulig, men man bør også ha flere emner å forhandle om og ikke bare basere seg på pris. Videre er det viktig med et alternativ dersom forhandlingene ikke fører frem. En vanlig betegnelse i forhandlingsteori er BATNA, som er en forkortelse for "best alternative to a negotiated agreement". BATNA er viktig fordi det representerer bedriftens beste alternativ dersom partene ikke kommer frem til en løsning, og er derfor med og setter grenser for hvor hardt man kan bli presset i forhandlingene (Daly 2002).

Det er ofte variasjoner mellom det ulike detaljister betaler til en leverandør. Variasjonene oppstår som et resultat av prisforhandlingene og det er sjelden det endelige resultatet offentliggjøres for de andre aktørene i bransjen (Simon 1989). Dersom dette ble gjort ville alle detaljistene som forhandler med den aktuelle leverandøren kreve minstepris. I et marked der det forhandles på pris, finnes lite gjennomsiktighet. Det kan derfor være vanskelig for de ulike aktørene å reagere på en prisendring fordi den ikke oppdages umiddelbart. Dette kan føre til at både leverandører og detaljister blir fristet til å underkutte hverandre på pris slik at forbrukeren vil oppleve dem som rimelige.

Forhandlingsmakt påvirker samspillet mellom aktørene i den vertikale kjeden og virker inn på resultatet av forhandlingene. Fog (1994) viser i sin studie at det før 1990-tallet var leverandørene som hadde størst forhandlingsmakt i forhandlinger med detaljistene. Dette mente han kom av fremveksten av noen av dagens sterke merkenavn og han peker på at noen merker ble så populære at detaljistene måtte ha dem i butikken sin for å trekke kunder. Ifølge Foros (2010) er det i dag detaljistene som har det meste av forhandlingsmakten når leverandører og detaljister skal forhandle om betingelser. Fog (1994) mener også at en prosess med økt konsentrasjon og flere store detaljister har ført til at leverandørene nå er avhengige av å ha avtaler med de største detaljistene for å nå ut til potensielle kunder, og at maktbalansen dermed har endret seg de senere årene. Det er imidlertid viktig å være klar over at det vil være bransjeinterne forskjeller, noe som gjør at man kan finne bransjer der dette ikke stemmer.

I sportsbransjen er det særlig forhandlinger mellom leverandørleddet og detaljistleddet det fokuseres på. Leverandørene er avhengige av å samarbeide med sportskjedene for å nå ut til sluttbruker og sportskjedene er avhengige av at leverandørene ønsker å selge til dem slik at de har varer i butikkene. Begge sider har imidlertid visse krav som må være oppfylt for at en avtale kan inngås. Her kan det blant annet nevnes sluttbrukerpris, rabatter og tidspunkt for når salget begynner. Eksistensen av forhandlingsmakt kan være et problem for en eller begge parter i en forhandling dersom makten misbrukes. Dersom den ene parten har mer forhandlingsmakt enn den andre kan dette virke inn på forhandlingens resultat og dermed påvirke prisen forbrukeren står overfor. Her vil gjensidig avhengighet være et viktig stikkord da ingen av partene vil være interessert i å misbruke en eventuell forhandlingsmakt dersom begge er avhengig av godt samarbeid med den andre for å oppnå et godt resultat.

3.2.3 Merkeverdi

Å ha en sterk merkevare er svært viktig for bedriftene (Troye 1999). Det hevdes at merker kan ha en utrolig overlevelsessevne selv om produktene er i stadig endring. Et merke kan defineres som «et navn, et symbol, en betegnelse, en utforming, eller en kombinasjon av disse, som skiller selgerens varer og tjenester fra en konkurrents» (Berkowitz et al. 1986: 269, etter Troye 1999: 386). Det som er viktig for et merke er å skape noe eget. Når noen gjør det bra med en ny vare eller tjeneste, er det fare for at andre vil kopiere ideene og skape og selge noe lignende (Troye 1999). De merkene som virkelig har noe “eget”, vil som regel likevel klare å holde på en del kunder, selv om de fysiske egenskapene til originalproduktet og kopien er omtrent de samme. Kunders assosiasjoner er viktige for hvordan merker utvikler seg.

Et produkt kan deles inn i tre nivåer, som illustrert i figur 3.4. Kjerneproduktet består av produktegenskaper som dekker behovet til kunden (Troye 1999). Et eksempel kan være at en kunde trenger noe som kan sette treningen i gang og kjøper derfor joggesko. Det formelle produktet er de mer håndfaste komponentene man betaler for, som for eksempel merkenavn, kvalitet, egenskaper, design og emballasje. Det utvidede produktet kan være tilleggsutstyr eller garantier som følger med produktet.



Figur 3.4 – Produktnivåer.

Kilde: Kotler 1980, etter Troye 1999: 71

En vanlig antakelse om pris er at det er en positiv sammenheng mellom prisen og kvaliteten til produktet (Troye 1999). Det vil si at en høy pris indikerer god kvalitet og en lav pris indikerer mindre god kvalitet, noe som kan virke fornuftig av flere grunner. Et produkt med god kvalitet krever i de fleste tilfeller større arbeidsinnsats og dyrere råvarer enn et produkt av lavere kvalitet (Troye 1999). Differansen i pris kan derfor gjenspeile differansen i kostnader. I tillegg vil de fleste forbrukere være villige til å betale mer for et produkt av god kvalitet, og prisdifferansen kan derfor forsvares.

Flere av merkenavnene i vintersportsbransjen er gamle og anerkjente, og har gjennom mange år opparbeidet seg en sterk posisjon i det norske markedet. Når en merkevare har vært lenge på markedet, vil alderen kunne gjenspeile god kvalitet, noe forbrukeren vet å sette pris på. Merkenavnene scorer også høyt på gjenkjennelse blant forbrukerne, noe som gjør at disse ofte velges fremfor ukjente produkter.

3.3 Avvikende strategi

I en stabil sportsbransje kan man tenke seg at detaljistene bruker veiledende pris fra leverandør som sluttbrukerpris. Nykommerne i markedet har imidlertid påvirket den etablerte strukturen i bransjen og flere av disse detaljistene bruker strategier som avviker fra det å bruke veiledende pris. For å kapre markedsandeler fra de etablerte aktørene har nykommerne ført en aggressiv prisstrategi som igjen har ført til priskrig i bransjen.

3.3.1 Aggressiv prising

Prisaggressive detaljister følger sjelden veiledende pris og søker å øke salget ved å selge varene til lavere priser enn konkurrentene. Simon (1989) viser imidlertid i en undersøkelse at flere bedrifter setter pris på at leverandørene fastsetter en veiledende pris, og at over halvparten av respondentene velger å bruke denne veiledende prisen. Guilding et al. (2005) hevder at man kan forvente lavere marginer i bransjer med høy konkurranse fordi aktørene presses til å underkutte hverandre på pris. Dermed blir informasjon om det faktiske kostnadsnivået viktigere og fokuset på kostnadsbasert prising kan øke. Intens priskonkurranse kan imidlertid føre til at aktørene ønsker å differensiere seg fra konkurrentene, noe som igjen fører til økt fokus på kostnader og pris, da det blir avgjørende hva det nye produktet kan koste og hva forbrukeren ønsker å betale (Guilding et al. 2005).

Det finnes flere fordeler med å føre en aggressiv prisingsstrategi. Vi kan tenke oss et eksempel der en sportsbutikk priser en vare 10 % lavere enn konkurrentene. En gevinst med dette er at butikken tiltrekker seg prisbevisste kunder som tidligere har valgt å handle i andre butikker. På denne måten får butikken høyere salg samtidig som den stjeler markedsandeler fra de andre detaljistene. En annen gevinst ved en slik prisingsstrategi er at man kan oppnå en høyere omsetning ved å selge flere produkter til de kundene som allerede hadde butikken som sitt førstevalg.

En butikks pris image påvirker hvordan forbrukerne husker butikken (Simon 1989). Pris image betyr i hvilken grad butikken eller kjeden blir oppfattet som billig. Det er sjelden kunden husker akkurat hva de ulike varene koster, men han har gjerne en oppfatning av hvorvidt butikken selger til gunstige priser eller ikke. Pris imaget kan ha særlig mye å si dersom kundene ikke har tilstrekkelig informasjon om hva et spesielt produkt koster hos de ulike kjedene (Simon 1989). Da vil de ofte velge den butikken og det pris imaget de kjenner best. Når en butikk først har etablert et pris image, er det vanskelig å endre prisene uten at kundene reagerer. Ved en økning av priser vil kundene miste tiltroen til sitt opprinnelige inntrykk av butikken, mens en prisreduksjon gjør det vanskelig å gå tilbake til gamle priser (Simon 1989). Dersom et pris image er viktig, oppfordres det til å benytte stabile prisingsmetoder. XXL har som hovedstrategi å være billigere enn sine konkurrenter og legger ikke skjul på at de fører en aggressiv prisingsstrategi. Etter å ha fått en del oppmerksomhet siden oppstarten, er det mange som i dag forbinder XXL med lave priser og kjeden har derfor blitt manges førstevalg.

Prisene brukes ofte til å oppnå strategiske mål som for eksempel å kapre større andeler i markedet, noe som igjen vil påvirke konkurrentene til å endre sine priser (Besanko et al. 2007; Hanna & Dodge 1995). Prisingsstrategier handler om å prise komplementære produkter billigere, sette ned marginen på produkter i lavkvalitetsenden av produktlinjen, bruke overskuddskapasitet til å produsere masse varer som selges billig og sette ned priser for å beholde markedsposisjonen (Hanna & Dodge 1995). I slike tilfeller er det ikke nødvendigvis slik at prisen dekker kostnadene. Flere ganger i året kjøper detaljistene i sportsbransjen inn store kvantum fra leverandørene. Siden de kjøper mye om gangen får de også bedre betingelser enn ved vanlige innkjøp. Slike varer prises ofte veldig lavt og brukes som lokkevarer for å trekke kunder til butikken. Særlig XXL er kjent for å ha gode tilbud på noen utvalgte produkter.

Det å føre en aggressiv prisingsstrategi har imidlertid også en kostnadsside. Detaljisten tar en viss risiko når han setter ned prisen i forhold til anbefalt pris fra leverandør. Marginene reduseres og detaljisten må være forberedt på å tåle betydelige tap dersom han brenner inne med store volum på lager. Videre vil likevekten i markedet endres og de andre aktørene må spørre seg selv om det er optimalt å fortsette som før, gitt at konkurrenten fortsetter med sin aggressive prisingsstrategi. Dette kan føre til at konkurranserammene i bransjen endres ved at nykommerne ødelegger den stabile situasjonen, og etablerte aktører må som følge av dette revurdere sine strategier for å beholde markedsandeler.

3.3.2 Rabatter, reduserte priser og salg

Noen ganger må enkelte varer selges til en rabattert pris. Grunnen til dette kan være at man nærmer seg slutten av sesongen og må selge ut varer fordi det finnes for mye på lager (Hanna & Dodge 1995). Det kan også hende at detaljisten har estimert salget feil i forhold til etterspørselen og at de derfor har et stort parti av en viss type vare eller modell som må selges ut. Dette kan komme av dårlig timing av innkjøp eller feil innkjøp i forhold til design, farger, stil og størrelser.

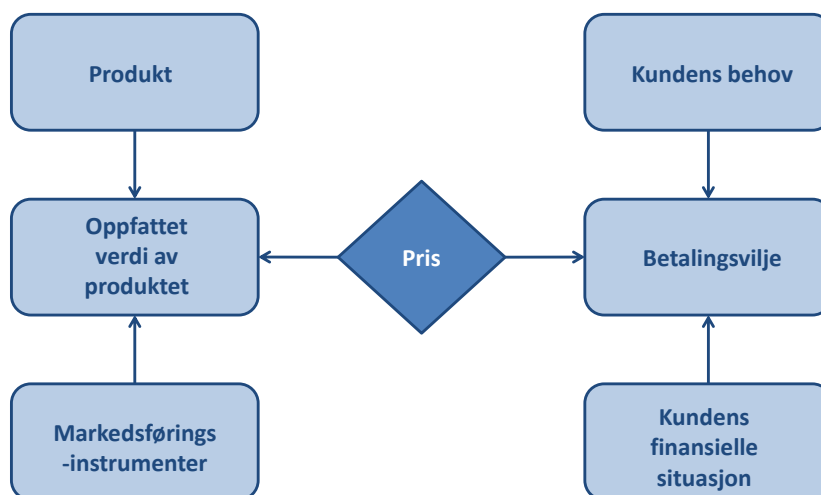
Strategien til detaljisten kan være å tilby et bredt og dypt sortiment av varer for å gjenspeile kvalitets- og servicestempelet de ønsker å ha (Hanna & Dodge 1995). De må da sette gode marginer på enkelte produkter og lave marginer på andre. En annen grunn til rabatt kan være at detaljisten har gamle varer i butikken eller produkter som er byttet eller ødelagt, som kun kan selges til en redusert pris (Hanna & Dodge 1995).

En relevant problemstilling for detaljister generelt og sportsbransjen spesielt er bruk av lokkevarer som selges til lave marginer. Det er vanlig at butikker av og til setter ned prisene på utvalgte varer, slik at dette blir en ledende vare (Hanna & Dodge 1995). Det er få varer som prises ned på samme tid, og disse varene blir midlertidig satt lavere enn sitt normale prisnivå. Tapslederprising vil si å prise produktene lavere enn innkjøpspris og butikkene gjør dette av flere grunner (Troye 1999). Den første er at en tapsleder trekker kunder til butikken slik at de også kan kjøpe andre varer på full pris. En annen viktig grunn er at store salgsvolum på ledervarer kan øke netto lønnsomhet, selv om marginen ikke er så god. Et siste punkt er at en tapsleder svarer på konkurranse, noe som igjen kan føre til økt totalt salg. Slike ledervarer kan karakteriseres ved at de favner bredt blant konsumentene, kjøpes ofte, har høy priselastisitet og kjente merkenavn (Hanna & Dodge 1995).

En kvantumsrabatt er en rabatt som settes på grunnlag av et visst antall enheter kjøpt eller en viss kroneverdi betalt (Hanna & Dodge 1995; Troye 1999). Rabatten kan defineres som prosentrabatt på pris, som et visst antall varer uten betaling eller et fast kronebeløp. En kvantumsrabatt kan være fordelaktig både for leverandøren og detaljisten. For leverandøren kan det å selge større partier gi besparelser i frakt og fakturering, og høyere volum kan gi bedre utnyttelse av produksjonskapasiteten, mindre varer på lager og lavere administrasjonskostnader. For detaljisten vil kvantumsrabatten føre til lavere enhetspriser.

3.4 Prisingsteori

Pris er et svært viktig virkemiddel for å møte konkurransen fra andre selskaper, og har derfor en strategisk rolle i en bedrift. Det vil sjelden være hensiktsmessig å se på pris isolert sett da den optimale prisen på et produkt påvirkes av mange faktorer. I tillegg til å ta hensyn til egenskaper ved produktet og interne forhold i bedriften, må man ved prissetting ta hensyn til eksterne faktorer (Simon 1989). Dette er faktorer som bedriften ikke har kontroll over og kan eksempelvis være markedsstruktur, rettslige forhold, konkurrentenes produkter, forbrukernes oppfatninger av produktet, samt deres betalingsvilje. Sammen med markedsføringsaktiviteter som distribusjon og reklame, er prisene med på å bestemme volumet som kan bli solgt i markedet. Figur 3.5 viser hvordan man bør tenke på pris i sammenheng med verdien produktet har for sluttbruker og betalingsvilje. Hvilken verdi forbrukeren tilegner produktet avhenger av produktets egenskaper og markedsføring (Simon 1989). Forbrukerens betalingsvilje blir påvirket av ulike behov og økonomiske situasjon.



Figur 3.5 – Forholdet mellom pris og verdi.

Kilde: Simon 1989: 1

Pris er noe av det første som møter forbrukeren og prissetting er derfor en av de viktigste beslutningene som tas innen markedsføring i en bedrift (Monroe & Cox 2001; Troye 1999). Både kjøper og selger har interesse av at det settes en “riktig” pris på produktet, og siden det er mange strategiske faktorer man må ta i betraktning, kan det å sette priser på varer være en vanskelig prosess. Tabell 3.1 viser de viktigste faktorene sortert i kategoriene kunder, kostnader, konkurranse, substitutter og lovmessige og etiske begrensninger.

Kunder	Kostnader	Konkurranse	Produktets substitutter	Lovmessige og etiske begrensninger
Kunders oppfatninger av verdi	Kostnadsstruktur	Nåværende konkurranse-situasjon	Egenskaper	Konkurranse-loven
Etterspørsels-elasticitet	Volumeffekter av kostnader	Potensiell og fremtidig konkurranse	Nytteverdi	Markedsførings-loven
	Forventede læringskurve-effekter		Pris	

Tabell 3.1 – Viktige faktorer å ta hensyn til ved prissetting.

Kilde: Daly 2002

Prisingsstrategier er situasjonsspesifikke og betyr at en strategi som fungerer bra i en situasjon ikke nødvendigvis fungerer like godt i en annen (Daly 2002). Pris er også et signal om verdi og en forbrukers oppfatning av verdien kan påvirkes av varemerke, innpakning, service og tidligere erfaringer. For mange forbrukere er pris det viktigste beslutningskriteriet og prisen vil være spesielt avgjørende dersom forbrukeren har lite kunnskap eller erfaring med produktet (Hanna & Dodge 1995). Prisreduksjon er derfor et viktig virkemiddel for å tiltrekke seg kunder. Samtidig er det mange som prøver å rettferdiggjøre høyere priser ved å tilby bedre service, garantier og kvalitet. Dette kjenner vi igjen fra sportsbransjen der butikkene til en viss grad har utviklet seg i to retninger, en som fokuserer på pris og en som er opptatt av å gi kunden en god opplevelse gjennom å yte service, dele kunnskap og selge kvalitetsvarer.

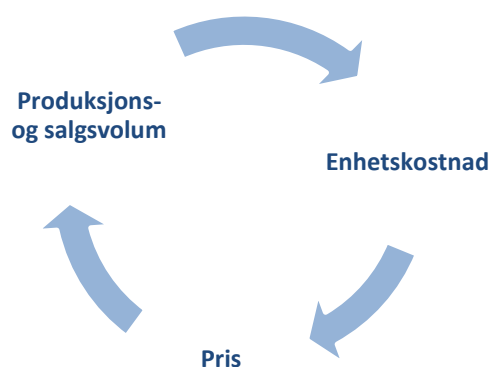
3.4.1 Prisingsmetoder

Det brukes mange ulike metoder når innkjøpspris og sluttbrukerpris skal fastsettes. Videre følger en gjennomgang av de mest relevante prisingsmetodene i forhold til utredningens problemstilling.

Kostnadsbasert prising

Kostnader blir ofte ansett som den viktigste faktoren i bedrifters prissetting. Historisk sett regnes kostnadsbasert prising som den mest vanlige prisingsmetoden, da det er en enkel og lett forståelig metode (Nagle & Holden 2002). Noble & Gruca (1999) finner at jo vanskeligere det er å estimere etterspørselen, dess mer brukt er kostnadsbasert prising. Metoden tar utgangspunkt i både faste og variable kostnader som er relatert til produktet, og deretter legges det til en ønskelig “mark-up” (Hanna & Dodge 1995). Et problem med metoden er imidlertid at det i de fleste tilfeller er vanskelig å vite produktets enhetskostnad før man setter prisen. Dette kommer av at enhetskostnadene varierer med produksjonsvolum grunnet faste kostnader, og for å beregne disse må salgsvolumet for neste periode predikeres.

Ved prising basert på både variable og faste kostnader kan man få en uheldig virkning som kalles “dødens spiral” (Bergstrand 2009). Dersom man må sette opp prisen for å dekke kostnadene, vil man som effekt få lavere salg. Dette fører igjen til høyere enhetskostnader på produktene, prisen må settes ytterligere opp, og en prisøkning kan dermed resultere i redusert lønnsomhet (se figur 3.6). På den andre siden vil redusert pris på produktet føre til økt salg og lavere enhetskostnad, som igjen vil føre til høyere profitt.



Figur 3.6 – Forholdet mellom kostnad pris og volum.

Kilde: Hanna & Dodge 1995: 54

Flere forskere advarer mot ensidig bruk av kostnader som prisingsgrunnlag (Noble & Gruca 1999). Prisen gjenspeiler en rekke faktorer, for eksempel fysiske egenskaper, omdømme, hvor praktisk produktet er, design, servicemuligheter og symbolske faktorer som status, prestisje, og sikkerhet (Hanna & Dodge 1995). Dersom man kun ser på kostnaden ved produktet når man setter pris og det eneste målet er å legge til en margin, er det mye som ikke tas hensyn til. Hanna og Dodge (1995) argumenterer med at det for alle typer bedrifter, uavhengig av industri, vil være risikabelt å kun bruke kostnadsbaserte priser. Grunnen til dette er at prisen da kan bli for høy eller for lav, og at volumet som selges ikke gjenspeiler det optimale i forhold til markedsforholdene. Forbrukerne har ofte en oppfatning av hva et produkt bør koste, men betalingsviljen henger ikke alltid sammen med kostnadsnivået ved å produsere og selge varen. Det finnes mange tilfeller hvor forbrukeren velger en dyrere vare, selv om det finnes billigere alternativer tilgjengelig. Eksempelvis har merkeverdi og design mye å si.

Verdibasert prising

Det har blitt mer og mer vanlig de siste årene å produsere varer basert på en målpris, også kalt targett pris (Nagle & Holden 2002). Verdibasert prising tar utgangspunkt i kundene og hvilken verdi de ønsker, for deretter å sette en pris før produksjonen starter. Dette skiller seg fra kostnadsbasert prising som er produktreven. Hensikten med verdibasert prising er å sette priser på en mer lønnsom måte og dermed fange større verdier. Forskjellen mellom kostnadsbasert og verdibasert prising er illustrert i figur 3.7.

KOSTNADSBASERT PRISING:



VERDIBASERT PRISING:

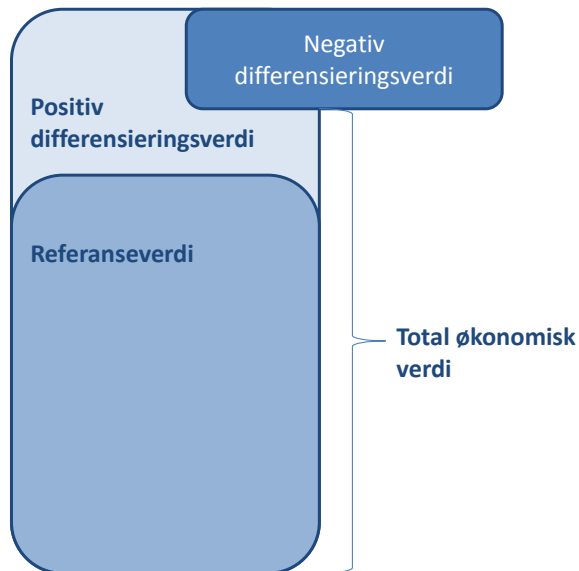


Figur 3.7 – Kostnadsbasert og verdibasert prising.

Kilde: Nagle & Holden 2002: 4

Det kan være vanskelig å bruke verdibasert prising fordi begrepet verdi ofte defineres ulikt (Nagle & Holden 2002). Generelt vil verdi være definert som de totale besparelser og tilfredshet kunden får av produktet, noe økonomer ofte kaller bruksverdi eller nytteverdi. Et produkts økonomiske verdi kan defineres som prisen på kundens beste alternativ, plus

verdien av det som skiller produktet fra referanseproduktet, se figur 3.8 (Nagle & Holden 2002). Verdien blir først og fremst definert ut ifra hvilke alternativer kunden har. Referanseverdien er kostnaden til det nærmeste konkurrerende produktet (referanseproduktet), altså det produktet som er det beste alternativet for kunden, justert for forskjeller. Differensieringsverdien er verdien av forskjellene mellom eget produkt og referanseproduktet.



Figur 3.8 – Økonomisk verdi.

Kilde: Nagle & Holden 2002: 75

Gjennom prissettingen må man også forstå hvordan forbrukeren verdsetter produktet. Virkelig økonomisk verdi blir kun oppfattet riktig av de kundene som er fullt informert om alternativene. Dette er sjelden tilfelle og kundens mangel på informasjon påvirker derfor både segmentering og prissensitivitet. Referanseprisseffekten sier at kunden er mer prissensitiv jo høyere produktets pris er i forhold til prisen på kundens oppfattede alternativer (Nagle & Holden 2002).

Konkurransebasert prising

Konkurransebasert prising handler om å sette priser på egne produkter basert på hva konkurrentene setter på tilsvarende produkter (Hanna & Dodge 1995). Det er da viktig å først definere hvem som er bedriftens konkurrenter, og deretter gjøre en konkurransemessig vurdering av eget produkt. Ved å ta hensyn til merkeverdi, differensierte egenskaper ved eget produkt, styrker og svakheter ved posisjonen i markedet, samt konkurrentenes reaksjoner, kan man sette opp eller redusere prisen på produktet i forhold til markedsprisen.

Det er mange fordeler ved konkurransebasert prising. Metoden er først og fremst lett å bruke fordi man kan bestemme prisen raskt og enkelt (Hanna & Dodge 1995). Den er også logisk for konsumentene, da den følger deres oppfatning av pris. Prisingsmetoden kan kalles bakoverorientert fordi den tar utgangspunkt i en sluttbrukerpris og bruker denne til å vurdere om prisen er høy nok til å dekke kostnadene ved produktet. Dersom prisen ikke dekker kostnadene må bedriften vurdere om produktet kan produseres billigere, om bedriften kan bære et midlertidig tap til produktet er lønnsomt eller om produktet skal tas ut av porteføljen.

Etterspørselsbasert prising

Ved etterspørselsbasert prising differensieres produktene gjennom endring av kvalitet, service, design og lignende for å skape en markedsnisje (Hanna & Dodge 1995). Selv om produktene er tilsvarende like, vil differensiering ved produktets egenskaper gjøre at bedriftene kan ta en høyere pris fra segmenter som verdsetter endringene høyt. Ved denne typen prising ser man på mer enn kostnader knyttet til produktene, og man må ha en formening om hvor stort volum det er mulig å selge i markedet til ulike priser. Kostnadsbasert prising, etterspørselsbasert prising og konkurransebasert prising brukes som regel i kombinasjon og sjelden hver for seg (Hanna & Dodge 1995).

Tommelfingerregler

Baumol og Quandt (1964) hevder at tommelfingerregler er en effektiv metode bedrifter kan bruke for å få en optimal beslutningstaking. De definerer en tommelfingerregel som en regel hvor a) variablene som brukes er objektivt målbare, b) beslutningskriteriet er mulig å kommunisere objektivt og beslutningene baseres ikke på subjektive vurderinger, c) all mulig bruk av variablene svarer til en unik beslutning og d) beregningen av den nye beslutningen er enkel, rimelig i pris og godt egnet for gjentakende beregninger. Siden de fleste beslutninger baserer seg på imperfekt informasjon, vil det ikke alltid være nødvendig å beregne helt nøyaktige tall og en tommelfingerregel kan derfor være et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag.

Oppsummering av prisingsmetoder

Det er vanlig å vurdere flere faktorer når man skal bestemme pris. Her kan nevnes konkurranse, etterspørsel og produktets verdi, og særlig kostnader spiller en viktig rolle i en prisingsbeslutning. Videre er tommelfingerregler mye brukt i prissetting, da dette er enkle og oversiktlige verktøy. Målet med prissettingen bør være å finne en kombinasjon av marginer og markedsandeler som gir en optimal lønnsomhet på lang sikt for alle leddene i verdikjeden.

3.4.2 Psykologiske faktorer ved prising

Det finnes mange psykologiske faktorer som påvirker hvordan man responderer på pris, som for eksempel hvordan man oppfatter pris, hvordan man evaluerer den, samt pris som indikator på kvalitetsnivå (Simon 1989). Prisbevissthet kan relateres til enten absolutte priser eller referansepriser, hvor det tas hensyn til tidligere priser eller priser på konkurrerende produkter. Pris som indikator på kvalitetsnivået til et produkt er en av de viktigste psykologiske aspektene ved prising og henger nøye sammen med merkeverdi. Siden forbrukerne ikke har perfekt informasjon om produktene de vurderer å kjøpe, vil pris være et viktig beslutningsgrunnlag. Generelt vil forbrukerne betale så lite som mulig for det de kjøper og prisen blir en viktig indikator på verdien og kvaliteten på varen.

Når man går i butikker ser man at det ofte brukes tall som ikke er runde, nettopp fordi butikkene er bevisste på hvordan kunden oppfatter prisen. Et eksempel på dette er en undertøydel i ull som koster 299 kroner i stedet for 300 kroner. Selv om det bare er én krone forskjell, kan 299 kroner for mange virke en del billigere enn 300 kroner og produktet kan virke som et godt kjøp. Kjedene kan også bruke andre triks for å få kundene til å kjøpe flere varer. Møbelkjeden IKEA er blant annet kjent for å ha kun én vei gjennom hele butikken uten noe særlig avstikkere hvor man kan ta snarveien til kassen. På denne måten leder de kundene forbi alle varehyllene og sannsynligheten for at kunden skal kjøpe en vare på impuls øker. XXL er et eksempel på en sportskjede som innreder varehusene sine på tilsvarende måte.

3.4.3 Pris- og kvantumskonkurransen

Det er to konkurranse typer som er spesielt kjent innen økonomisk teori, Bertrand-konkurransen og Cournot-konkurransen. I Bertrand-konkurransen antar vi at det er prisen som er bedriftens handlingsvariabel og at bedriftene setter priser simultant (Sørgard 2003). Denne modellen brukes om bedrifter som stort sett produserer homogene produkter og som tar avgjørelser på omtrent samme tidspunkt (Pindyck & Rubinfeld 2005). I Bertrand-konkurransen er det eneste alternativet der ingen av bedriftene vil angre på valget sitt når grensekostnad er lik pris, og det vil i dette tilfellet eksistere en Nash-likevekt. Nå vil ingen av bedriftene ha incentiver til å prise marginalt under konkurrenten, og dette vil være en stabil likevekt. I Cournot-konkurransen betrakter en bedrift konkurrentenes output som fast når de selv bestemmer hvor mye de skal produsere (Pindyck & Rubinfeld 2005). Markedsprisen vil dermed avhenge av den totale produksjonen i markedet. Også nå ønsker vi å finne Nash-likevekten da dette er den mest stabile likevekten vi kan oppnå.

Hvilken konkurranseform markedet befinner seg i er avgjørende for om det oppnås en Nash-likevekt. Cournot-konkurranse fører typisk til mildere konkurranse enn Bertrand-konkurranse (Sørgard 2003). Dette kommer av at priskonkurransen fører til pris lik grensekostnad, mens med kvantum som handlingsvariabel vil prisen kunne overstige grensekostnaden. En aktør som konkurrerer på pris vet at han kan vinne hele markedet ved å tilby en lavere pris, og hver enkelt bedrift står derfor overfor en svært elastisk etterspørsel som igjen gir incentiver til å føre en aggressiv prisingsstrategi. En aktør som konkurrerer på kvantum derimot, vet at konkurrentene er bundet til å tilby sitt annonserte kvantum. Følgelig kan ingen av dem vinne hele markedet ved å øke eget kvantum, og det er ikke like fristende å føre en aggressiv strategi når det innebærer å øke kvantum uten at man vet om man får betalt for det.

3.5 Lovverk og offentlige myndigheter

Leverandører og sportskjedder kan ikke alltid gjøre som de vil i en prisingssituasjon. Det er lover og regler som må følges i alle ledd, og det er derfor viktig å kjenne de mest betydelige bestemmelsene. Videre finnes det ulike tilsyn som følger med på hvordan aktørene i både sportsbransjen og andre bransjer oppfører seg. Dette påvirker aktørenes handlingsmuligheter og setter retningslinjer for hvordan prissetting og forhandlinger skal foregå.

Konkurranselovens formål kommer frem i § 1: «Lovens formål er å fremme konkurranse for derigjennom å bidra til effektiv bruk av samfunnets ressurser» (Konkurranseloven § 1, Lovdata 2011). I henhold til Konkurranselovens § 3-10 heter det at Konkurransetilsynet kan gripe inn mot «enhver avtale mellom foretak, enhver beslutning truffet av sammenslutninger av foretak og enhver form for samordnet opptreden som har til formål eller virkning å hindre, innskrenke eller vri konkurransen» (Konkurranseloven § 3, Lovdata 2011). Videre nevnes det at det er forbudt å «fastsette på direkte eller indirekte måte innkjøps- eller utsalgspriser eller andre forretningsvilkår» (Konkurranseloven § 3, Lovdata 2011).

Markedsføringsloven handler om hva som er tillatt og hva som regnes som god skikk ved markedsføring (Markedsføringsloven, Lovdata 2011). § 2 sier følgende om god markedsføringskikk: «Ved vurderingen legges det vekt på om markedsføringen krenker allmenne etikk- og moraloppfatninger, eller om det tas i bruk støtende virkemidler» (Markedsføringsloven § 2, Lovdata 2011). Det er Forbrukerombudet som har ansvar for å kontrollere at Markedsføringsloven følges.

Markedsføringsloven skal hindre bruken av villedende informasjon og søker å gjøre det enkelt for forbrukeren å forholde seg til ulike typer markedsføring. En handling er villedende dersom den inneholder uriktige opplysninger som er egnet til å villedde forbrukeren om blant annet «prisen på ytelsen eller hvordan prisen beregnes, eller eksistensen av en prisfordel» (Markedsføringsloven § 7, Lovdata 2011). Dette kan for eksempel gjelde bruken av begrepet veiledende priser. For å kalle en pris veiledende må det finnes reelle sammenligningsgrunnlag i markedet. I et brev til flere aktører i sportsbransjen i 2003 skriver Forbrukerombudet følgende: «Veiledende priser kan bare brukes som sammenligningsgrunnlag i markedsføringen dersom en ikke uvesentlig del av omsetningen innen det aktuelle markedsområdet skjer til veiledende priser» (Forbrukerombudet.no februar 2003). Videre kommer det frem at få forhandlere kunne vise til at minst en tredjedel av omsetningen kom fra salg av produkter til veiledende priser. Leverandørene kunne heller ikke vise i hvilken grad deres produkter ble solgt til veiledende priser eller ikke.

Gresvig fikk i 2005 påpakning fra Forbrukerombudet da de ikke greide å fremlegge dokumentasjon som oppfylte kravet om minst en tredjedels omsetning fra salg av produkter til veiledende pris for noen av sine rabatterte varer (Forbrukerombudet.no 07.11.05). Forbrukerombudet anbefaler å bruke uttrykket “før pris” dersom en pris settes ned og forhandleren ønsker å ha noe å sammenligne med. Dette vil være et reelt sammenligningsgrunnlag fordi varen tidligere ble solgt til denne prisen. Uttrykket “veiledende pris” kan bare brukes dersom produktet faktisk har blitt solgt til denne prisen, enten av forhandleren selv eller av konkurrerende forhandlere som selger identiske produkter (Forbrukerombudet.no 07.11.05).

Forbrukerombudet følger XXLs markedsstrategi nøye, og kjeden har fått beskjed om at den må stanse bruken av veiledende priser (Dagens Næringsliv 24.11.10). Bakgrunnen for dette er at XXL sammenligner sine utsalgspriser med en veiledende pris som ikke er lik den reelle prisen i markedet. XXL mener at den prisen de har kalt veiledende er den prisen de pleier å selge varene for, og ikke en generell veiledende pris i markedet, men følger likevel ordren fra Forbrukerombudet om å rydde opp i dette.

4 METODE

Metode kommer av det greske ordet *methodos*, og betyr enkelt oversatt *veien til målet* (Johannessen et al. 2005). Metodevalg er avgjørende for hvordan man går frem ved innhenting av informasjon om virkeligheten og hvordan man deretter velger å analysere denne informasjonen. I dette kapittelet vil vi presentere og begrunne metodevalget som ligger til grunn for forskningen i utredningen. Vi vil først forklare forskningsdesign, herunder hva som er hensikten med utredningen, og hvilket utvalg vi har valgt. Deretter vil vi forklare hvorfor vi har brukt den metoden vi har og hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen. Avslutningsvis i kapittelet vil vi evaluere metodevalget og peke på begrensninger i studien.

4.1 Forskningsdesign

I en tidlig fase av forskningsarbeidet må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvordan den totale forskningsprosessen skal se ut. Dette kalles forskningsdesign og inneholder alt som kan knyttes til en undersøkelse (Johannessen et al, 2005).

4.1.1 Forskningshensikt

Forskningshensikten forteller hva som er undersøkelsens formål og deles gjerne inn i de tre metodene beskrivende, forklarende og utforskende (Johannessen et al. 2005). *Beskrivende* forskning er underbyggende og dokumenterende og beskriver ofte hendelser som har funnet sted tidligere, eller forhold som er aktuelle i dag. *Forklarende* forskning prøver å besvare hvilke resultater som fører til hvilke konsekvenser. En *utforskende* metode er hensiktsmessig dersom det finnes lite informasjon om emnet fra før og man ønsker å skape en bedre forståelse ved å stille nye spørsmål som kan gi ny kunnskap. Selv om de tre metodene i utgangspunktet brukes forskjellig, er det viktig å være klar over at de i noen tilfeller vil overlappe og dermed kan det være vanskelig å finne et klart skille.

Vi har fokusert på norske leverandører og sportskjeder, da vi mener dette er mest interessant for den norske forbruker og det norske markedet. Det finnes lite tilgjengelig informasjon om dette temaet fra før, og vi ser derfor på hensikten med utredningen som utforskende ettersom vi går dypere inn i et relativt ukjent område. Det finnes imidlertid mye tilgjengelig teori om prising og forhandlinger, og vi vil bruke dette som utgangspunkt for forskningen. Utredningen er også noe beskrivende da vi beskriver aktuelle forhold i dag.

4.1.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien er en plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares og hvordan forskningen i praksis skal gjennomføres (Malhotra 2004). Det finnes flere typer forskningsstrategier, blant annet eksperiment, tverrsnittundersøkelse, casestudie og etnografisk design (Johannessen et al. 2005). Det viktigste ved valg av forskningsstrategi er hvorvidt metoden er egnet til å svare på problemstillingen eller ikke. Valget påvirkes videre av omfang av eksisterende kunnskap om det valgte emnet, tilgjengelig tid og ressurser til bruk i forskningen.

I denne utredningen har vi valgt å bruke en blanding av flere forskningsstrategier. Bakgrunnen for dette er et ønske om å samle inn mest mulig data om det aktuelle emnet, samtidig som vi ønsker informasjon og kunnskap om flere enn én aktør. Dermed var det ikke aktuelt å kun bruke casedesign der det fokuseres på ett eller flere objekter over tid, ei heller passet det med bare kvalitative undersøkelser i form av fenomenologi, etnografisk design eller grounded theory (Johannessen et al. 2005). I stedet har vi hentet elementer fra flere av de nevnte strategiene og på den måten utformet en hensiktsmessig forskningsstrategi.

Ved valg av forskningsdesign var vi veldig opptatt av hva vi ønsket å få svar på og hvordan vi på en mest mulig hensiktsmessig måte kunne samle inn informasjon som ville gi oss de ønskede svarene. Utgangspunktet for denne utredningen var vårt ønske om å vite mer om hvordan priser settes i sportsbransjen og særlig hvordan priser og rabatter bestemmes mellom leverandører og detaljister. Dette er sensitiv informasjon som det kunne bli vanskelig å få tilgang til, noe vi også tenkte på da vi bestemte oss for fremgangsmåte. Når bedrifter gir fra seg sensitiv informasjon ønsker de ofte å være anonyme slik at konkurrentene ikke kan bruke den oppgitte informasjon til egen vinning. Dette var noe vi ønsket å unngå da vi mener at utredningen blir bedre dersom det kommer tydelig frem hvem som har bidratt med kunnskap og informasjon. Vi har presentert alle aktørene vi har kontaktet i et tidligere kapittel, men i den videre analysen vil vi anonymisere hvem som har sagt hva.

Kort oppsummert ønsker vi å utforske et område med lite tilgjengelige data. For å få til dette må vi trekke på flere typer forskningsdesign for å sette sammen en hensiktsmessig forskningsstrategi. Vi vil også ta utgangspunkt i allerede eksisterende teori og se om denne kan forenes med praksis i den norske sportsbransjen.

4.2 Utvalget

Et utvalg er en delmengde av en populasjon og det er viktig at utvalget er representativt for alle enheter i populasjonen (Johannessen et al. 2005). Utvalgsstørrelsen er avgjørende for hvor gode resultatene blir og om det er mulig å generalisere slik at konklusjonene som trekkes på bakgrunn av utvalget også gjelder hele populasjonen. Det er viktig at valg av utvalg gjenspeiler hensikten med utredningen slik at forfatterne til slutt kan svare på problemstillingen.

Utvalget i denne utredningen består av norske aktører i sportsbransjen. Vi har kontaktet både leverandører og sportsbutikker for å få deres syn på prissetting og forhandlinger mellom leverandør og detaljist. Det er flere grunner til at vi bare bruker norske leverandører og butikker i utredningen. For det første er det gjort få studier av norske leverandører i sportsbransjen. Videre mener vi at dette er interessant for den norske forbruker å få innsikt i, samtidig som selve rammen for utredningen har lagt begrensninger på hvor mange leverandører og sportsbutikker det er hensiktsmessig å kontakte. Vi har derfor gjort en kriteriebasert utvelgelse hvor vi har valgt respondenter som oppfyller de kriteriene som ligger til grunn for utredningen (Johannessen et al. 2005). Det var særlig viktig at respondentene oppfylte kriteriet om å være norske bedrifter, samt at leverandørene leverer og sportsbutikkene fører de produktene som utredningen fokuserer spesielt på.

Vi ønsket å få med så mange som mulig av de norske leverandørene i sportsbransjen, og alle de ni vi kontaktet sa seg villige til å svare på spørsmål. De leverandørene vi kontaktet var Bergans of Norway, Devold, Helly Hansen, Helsport, Kari Traa, Norrøna, Skogstad, Stormberg og Swix. Her er det viktig å være oppmerksom på at det finnes flere enn ni norske leverandører i sportsbransjen, men utvalget vi har gjort baserer seg blant annet på hvilken produktportefølje disse leverandørene har og om de produserer produkter for vintermarkedet. Det var ikke alle leverandører som var aktuelle å ha med i utredningen da de leverer produkter som vi ikke har fokusert på. Dette gjelder blant annet leverandører som Åsnes, Madshus, Bj og Kjus. Vi endte til slutt opp med ni svar av i alt ni utsendte undersøkelser. Flere av leverandørene ønsket å være anonyme og svarene er derfor anonymisert i den videre analysen.

Det finnes færre norske sportskjeder enn leverandører, og også her var det viktig for oss å få med så mange som mulig. Følgende butikker og kjeder sa seg villige til å svare på spørsmål; Sport 1, COOP Sport, G-Max, G-Sport og Intersport, MX Sport, Oslo Sportslager, Stadion Sport og XXL Sport og Villmark. De fleste vi kontaktet var positive til å hjelpe oss, men av

totalt åtte utsendte undersøkelser fikk vi bare fem svar. Vi mente det var særlig viktig å få med XXL og G-Max i utredningen, da det var oppstyret rundt den påståtte priskrigen dem i mellom som vekket vår interesse for temaet for utredningen. Videre var det viktig for oss å få med Stadion da dette er en kjede der butikkene sitter med alt eierskap og ansvar, i motsetning til for eksempel Gresvig der det er kjeden som i hovedsak bestemmer hva som skal finnes i butikkene. Flere av butikkene ønsket å være anonyme og vi vet derfor ikke hvem vi har fått svar fra og ikke. Likevel er en responsrate på 62,5 % relativt bra og et godt grunnlag for videre analyse.

Fordi vi bare har kontaktet norske leverandører og sportsbutikker, er utvalget noe snevert sammenlignet med hva det ville vært dersom vi hadde inkludert flere av de store utenlandske aktørene. Vi ønsker imidlertid at dette skal være en norsk undersøkelse som fokuserer på de norske aktørene, og vi har derfor vært klar over risikoen ved at få av de kontaktede aktørene kommer med tilbakemeldinger. Vi har imidlertid vært heldige og fått svar fra alle leverandørene og fem av sportsbutikkene.

4.3 Datainnsamling

Datainnsamling innebærer å samle sammen informasjon som skal analyseres og vurderes og dataene vil være grunnlag for den endelige konklusjonen. Det er derfor viktig med en godt planlagt datainnsamling for å gjennomføre en god analyse, og valg av metode har mye å si for hvilke resultater man kommer frem til. I dette avsnittet vil vi presentere fremgangsmåter knyttet til datainnsamling og forklare hvorfor vi valgte den metoden vi gjorde.

4.3.1 Metodevalg

Metoden forteller oss hvordan vi skal nå målet vårt, og valg av metode bestemmer hvordan datainnsamlingen bør foregå for å være mest mulig hensiktsmessig. Det skilles ofte mellom deduktiv og induktiv metode. Ved en *deduktiv* tilnærming beveger man seg fra teori mot empiri, fra det generelle til det konkrete (Johannessen et al. 2005). Forskeren tar utgangspunkt i teori og utarbeider en hypotese om hvordan virkeligheten er, for deretter å samle inn data for å bekrefte eller motbevise hypotesen. En *induktiv* metode derimot begynner med å samle inn data i den hensikt å finne generelle mønstre som kan utvikles til teorier eller generelle begreper (Johannessen et al. 2005).

Etter å ha bestemt metode, må det tas stilling til om det skal brukes primærdata eller sekundærdata som grunnlag for forskningen. Malhotra (2004) definerer *primærdata* som data som er innhentet av forskeren for å svare på den aktuelle problemstillingen. *Sekundærdata* blir definert som data som allerede finnes og som ikke er samlet for å bidra til å svare på problemstillingen i ett spesielt forskningsarbeid.

Ved innsamling av primærdata kan man i hovedsak benytte seg av kvalitative eller kvantitative undersøkelser (Malhotra 2004). *Kvalitative* metoder brukes for å samle inn ikke-numerisk data og skal gi innsikt og forståelse av problemet som ligger til grunn for datainnsamlingen. Her kan intervju eller observasjon være hensiktsmessige metoder (Johannessen et al. 2005). *Kvantitative* metoder brukes for å samle inn numeriske data og forskerne ønsker å kvantifisere dataene i for eksempel en statistisk analyse. Spørreundersøkelser er en vanlig fremgangsmåte for å innhente kvantitative data. Kvantitative metoder har vært mye brukt opp gjennom historien. Nå har imidlertid det ensidige fokuset på tallenes tale ført til økt kritikk og en større anerkjennelse av kvalitative undersøkelser (Johannessen et al. 2005). En kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder vil ofte være det optimale, da tallene kan sammenlignes med den dypere forståelsen gitt ved kvalitative fremgangsmåter.

I vår utredning har vi valgt en deduktiv fremgangsmåte hvor vi har tatt utgangspunkt i relevant teori og utformet hypoteser på bakgrunn av denne, samt utarbeidet hypoteser med bakgrunn i bransjen. Deretter har vi samlet inn data for å kunne undersøke hvorvidt hypotesene stemmer med virkeligheten. Primærdataene brukt i denne utredningen er samlet inn ved hjelp av spørreundersøkelser, kvalitative forskningsintervju og en egen prisundersøkelse blant sportsbutikker i Oslo og Bergen og vil bli bedre forklart i neste avsnitt.

4.3.2 Valg av undersøkelsesmetode

Det finnes flere fremgangsmåter man kan ta i bruk når man ønsker å samle inn data for deretter å gjøre en analyse. Vi valgte i denne utredningen å bruke en spørreundersøkelse som hovedmetode, kvalitative forskningsintervju som suppleringsmetode for å gå dypere i svarene fra undersøkelsen og en egen prisinnhentingsundersøkelse for å se på priser i butikk og sammenligne dette med resultatene fra de andre datainnsamlingsmetodene.

Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelser regnes i utgangspunktet for å være en kvantitativ tilnærming til dataene og brukes ofte når man skal dekke store utvalg av en populasjon (Johannessen et al. 2005). En spørreundersøkelse kan imidlertid også være hensiktsmessig ved en kvalitativ tilnærming ved at man blir bedre kjent med temaet som undersøkes, samtidig som man når ut til flere og dermed trenger færre intervjuer og observasjoner.

En kombinasjon av spørreundersøkelse og intervju kan være hensiktsmessig dersom man ønsker å få med flest mulig respondenter, samtidig som man ikke har tid og ressurser til å intervju alle i etterkant av undersøkelsen (Johannessen et al. 2005). Det var nettopp dette som var vårt utgangspunkt og vi valgte derfor å utforme en spørreundersøkelse med spørsmål vi kunne tenke oss å stille i en intervjusammenheng, men med noen modifikasjoner slik at de egnet seg i en spørreundersøkelse. En annen årsak til at vi valgte denne type datainnsamling er at aktørene i sportsbransjen ofte har det veldig travelt på slutten av vinteren fordi de skal omstille seg fra en sesong til en annen. Siden dette falt sammen med tidspunktet for utredningen, var det ikke alle som hadde tid til å stille opp til intervju. En spørreundersøkelse er mindre tidkrevende enn et intervju, samtidig som respondenten kan svare når det passer.

Spørreundersøkelsene i denne utredningen er utformet ved hjelp av QuestBack² og finnes som vedlegg 3 og 4. QuestBack er relativt enkelt å bruke og letter innsamlingsarbeidet betraktelig ved at undersøkelsene kan sendes elektronisk til respondentene. Dermed reduseres risikoen for inntastingsfeil som kunne oppstått ved manuell håndtering av papirundersøkelser, samtidig som tidsbruken reduseres fordi alt er webbasert. Videre har QuestBack flere funksjoner som gjør at dette verktøyet er hensiktsmessig å bruke ved en slik datainnsamling (QuestBack.no 2011). Blant annet kan respondenter legges til fortløpende, noe som er praktisk dersom vi får med flere aktører etter at undersøkelsen er sendt ut.

Spørreundersøkelsen som ble sendt til leverandørene bestod av 32 spørsmål, mens undersøkelsen sendt til sportskjedene hadde 36 spørsmål. For å gjøre det lettere for respondentene å svare, utformet vi så mange lukkede spørsmål som mulig. Lukkede spørsmål har angitte svaralternativer der respondenten skal krysse av for det som passer best (Malhotra 2004). Men lukkede spørsmål gir ikke svar på alt vi ønsket informasjon om, og vi utformet også åpne spørsmål der vi oppfordret respondentene til å gi litt mer utfyllende svar. Fordelen

² QuestBack er en nettbasert leverandør av spørreundersøkelsesverktøy som gjør det mulig for forskere å utforme, redigere og administrere egne spørreundersøkelser.

med åpne spørsmål er at respondentene kan komme med egne uttalelser, noe som igjen gir forskerne dypere innsikt enn et avkryssningssvar gir (Malhotra 2004). Videre vil åpne spørsmål være mindre utsatt for påvirkning utenfra siden respondenten selv formulerer svaret. For å gjøre svarene sammenlignbare og redusere risikoen for målefeil, var det viktig at spørsmålene skulle tolkes likt av alle respondentene.

Utformingen av spørreskjemaet er viktig for å fange respondentenes oppmerksomhet og guide dem gjennom undersøkelsen. Skjemaet begynner derfor med en innledning der vi forklarer bakgrunnen for undersøkelsen og hva vi ønsker å studere i denne utredningen. Videre følger spørsmålene inndelt i ulike kategorier, fra det mer generelle der respondentene skal presentere selskapet de representerer, til de mer spesifikke spørsmålene som handler om prissetting og forhandlinger. Spørsmålene i de to spørreundersøkelsene har samme utgangspunkt, men er tilpasset leverandørene og detaljistene. Dermed er noen av spørsmålene nesten identiske, mens andre skiller seg mer ut. Hovedformålet med begge spørreundersøkelsene er å kunne se prissettingsstrategier og forhandlingsteknikker fra både leverandørenes og sportsbutikkens ståsted, da vi mener dette gir de mest utfyllende og interessante resultatene.

Vi ser i ettertid at vi gjerne skulle hatt muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, men dette er en svakhet ved bruk av spørreundersøkelser som det må tas hensyn til. Vi er imidlertid veldig fornøyd med de tilbakemeldingene vi fikk og mener at undersøkelsene var utformet på en hensiktsmessig måte.

Kvalitativt forskningsintervju

Etter å ha gjennomført spørreundersøkelsen var det viktig for oss å få mer dybdeinformasjon gjennom kvalitative forskningsintervju. Et slikt intervju har som formål å innhente kvalitativ kunnskap gjennom vanlig språkbruk som ikke lar seg kvantifisere (Kvale & Brinkmann 2009). Videre bør et kvalitativt forskningsintervju inneholde både fakta- og meningsspørsmål. Et kvalitativt forskningsintervju skal være fokusert og godt organisert for på den måten å gjøre det enklere for intervjuobjektet å svare på spørsmålene.

Vi tok utgangspunkt i svarene fra spørreundersøkelsen da vi forberedte intervju spørsmålene. Dermed fikk vi god innsikt i hva respondenten allerede hadde svart, og hva vi trengte å få mer informasjon om. Vi kom til intervjuet med ferdig forberedte spørsmål som vi ønsket svar på og det var derfor viktig for oss å styre samtalen slik at vi fikk svar på det vi ønsket. Intervjuobjektet fikk imidlertid snakke mest mulig fritt og vi avbrøt bare dersom nødvendig. Etter gjennomføring av de ulike intervjuene, ble disse transkribert og lest gjennom. Å

transkribere intervjuer vil si å klargjøre intervjumateriale for analyse, og som oftest vil dette innebære å gjøre om muntlig tale til tekst (Johannessen et al. 2005). Dette gjør det lettere å finne tilbake og bruke informasjonen fra intervjuene (Kvale & Brinkmann 2009). Det er også større sjanse for at man siterer intervjuobjektene riktig. De transkriberte intervjuene ble sendt til respondentene for gjennomlesning, for å sørge for at ingenting var misforstått, samtidig som det lettet prosessen med å systematisere og analysere det som ble sagt i intervjuene.

Vi ønsket i utgangspunktet å intervju så mange som mulig, noe som viste seg å bli vanskelig. Særlig sportsbutikkene var travle og syntes det var nok med spørreundersøkelsen. To av leverandørene stilte imidlertid velvillig opp og vi gjennomførte intervjuer med disse. Vi hadde også en samtale med en representant for Sportsbransjen AS for å få bedre innsikt i selve bransjen. I tillegg har vi kontaktet andre aktører for å få svar på konkrete spørsmål.

Prisinnhenting i butikk

For å undersøke om det finnes store forskjeller mellom prisene i de ulike forskjellige sportsbutikkene, samlet vi inn priser fra 25 butikker i Oslo- og Bergensområdet. Vi ville vise hvorvidt det lønte seg for forbrukeren å være prisobservant og undersøke flere alternativer før innkjøp av sportsartikler. På den måten fikk vi et inntrykk av hva butikkene fokuserer på når de setter pris, samtidig som det ga oss et bedre innblikk i produktplasseringer i butikkene.

Vi var bevisste på å få gjennomført hele undersøkelsen på relativt kort tid, og alle butikkene ble derfor besøkt i løpet av februar. Grunnen til dette var at vi ønsket at vareutvalget skulle være omtrent det samme og at det ikke skulle være noe særlig forskjell på om butikkene var i en periode med ordinære priser eller salg. Vi var også opptatt av å få et godt utvalg av butikker når det gjelder lokalisering og kjedetilhørighet. Noen butikker var også enkeltstående butikker. Vi hadde egentlig planer om å undersøke prisene i 50 butikker i Oslo, og 10 butikker i Bergen, men siden resultatene var nokså entydige, besluttet vi å halvere utvalget. Vi endte opp med å undersøke prisene i 25 butikker, hvorav 20 var i Oslo og 5 var i Bergen.

For å gjøre prisundersøkelsen enkel og rask å gjennomføre hadde vi på forhånd laget et skjema som vi kunne fylle inn navn, pris og hylleplassering på dunjakker, skalljakker, undertøy og sokker (se vedlegg 5). Etter hvert som vi begynte å kjenne igjen både priser og modeller i de ulike butikkene, ble vi litt mindre nøye med å skrive opp det fulle modellnavnet. Dette kan ha ført til noen feilregistreringer, men siden det ikke er mange slike avvik, ser vi på resultatene våre som pålitelige.

4.4 Evaluering

Det er viktig å evaluere gjennomføringen og resultatene av den valgte metoden for å avgjøre kvaliteten på studien. Reliabilitet og ulike validitetsformer er vanlige kriterier for å evaluere kvaliteten av kvantitative undersøkelser (Johannessen et al. 2005). Yin (2003) mener at disse begrepene også kan brukes for å evaluere kvalitative metoder. Guba & Lincoln (1985, 1989) mener imidlertid at kvalitative undersøkelser må vurderes forskjellig fra kvantitative undersøkelser, og opererer med begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. I vår studie har vi brukt elementer fra begge de to overnevnte metodene, men det er den kvalitative metoden som er mest fremtredende og det er denne som blir evaluert. Her velger vi å bruke Guba & Lincoln sine kriterier.

Pålitelighet

Studiens pålitelighet knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan disse er samlet inn og hvordan de bearbeides. For å øke påliteligheten bør leseren gis en detaljert beskrivelse av konteksten. I denne utredningen gir vi gode beskrivelser av respondentene, dagens situasjon i sportsmarkedet, valg av metoder og fremgangsmåter. På den måten holdes leseren oppdatert og studien blir mer gjennomsiktig og dermed også mer pålitelig. Videre har vi tatt opp alle intervjuer på lydfil og deretter gitt intervjuobjektene muligheten til å lese gjennom de transkriberte intervjuene, slik at det ikke skulle oppstå misforståelser om det som ble sagt.

Troverdighet

Troverdighet viser til om vi måler det vi tror vi måler eller ikke. Det er viktig at de som leser studien tror på datainnsamlingen og de endelige konklusjonene, samtidig som funnene på en god måte reflekterer studiens formål og gir et riktig bilde av virkeligheten. Videre hevder Johannessen et al. (2005) at troverdigheten øker dersom resultatene tilbakeføres til respondentene slik at de kan bekrefte informasjonen.

Overførbarhet

Resultatene fra en studie er overførbare dersom de kan brukes til å forklare lignende fenomener eller situasjoner enn den som er studert. Det er ofte ønskelig å studere et utvalg for deretter å trekke en konklusjon på vegne av en hel populasjon. En undersøkelse er overførbar dersom den lykkes i å etablere beskrivelser, begreper og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen et al. 2005). Resultatene fra denne utredningen vil i en viss grad være overførbare dersom man ønsker å studere prissettingen i bransjer som kan sammenlignes med sportsbransjen.

Overensstemmelse

Overensstemmelse viser til hvorvidt de endelige funnene er et resultat av den gjennomførte forskningen, eller om den er et resultat av forskernes subjektive holdninger (Johannessen et al. 2005). Det er derfor viktig at forskeren avdekker og beskriver hele forskningsprosessen slik at leseren kan følge utviklingen fra problemstilling til konklusjon. Vi har gjennom hele utredningen guidet leseren gjennom valgene vi har tatt, metodene vi har brukt og resultatene vi har kommet frem til. Videre har vi vært selvkritiske til hvordan vi har gjennomført ulike ledd i forskningen og kommentert hvordan dette eventuelt har påvirket resultatene.

4.5 Svakheter og begrensninger ved studien

Utredningen baserer seg på data fra norske leverandører og sportskjeder. Det vil derfor være en begrensning ved studien at den ikke inkluderer den internasjonale sportsbransjen og en sammenligning mellom denne og den norske sportsbransjen. Det kan også være en begrensning at datagrunnlaget baseres på få respondenter og dermed gir et noe svakt grunnlag for å konkludere. Respondentene er imidlertid gode representanter for bransjen, og vi mener derfor at svarene gir interessant innsikt i sportsmarkedet. Videre har datainnhenting foregått ved hjelp av spørreundersøkelser med mange åpne spørsmål. Dette fører til flere feilkilder enn dersom studien var like mye basert på kvalitative forskningsintervju som på spørreundersøkelsene. Det er også en svakhet at utredningen søker svar på sensitive spørsmål, noe som gjør det vanskelig å vite om respondentene har svart ærlig på alle spørsmålene, til tross for muligheten til å være anonyme. I undersøkelsen har vi stilt spørsmål om aktørene tar utgangspunkt i kostnader ved prissetting. Vi har imidlertid ikke spesifisert hva slags kostnader vi mener, noe som er en svakhet. Det finnes mange ulike typer kostnader og spørsmål om kostnader kan tolkes forskjellig avhengig av hva man legger i begrepet.

Spørreundersøkelsen burde også ha inneholdt flere spesifikke spørsmål om prising for å få et bedre innblikk i hvilke kostnader som ligger til grunn for prissettingen. Allerede ved første kontakt med respondentene ga de inntrykk av lite tid til overs, og var opptatt av hvor lang tid undersøkelsen ville ta. Grunnet et ønske om å dekke flere emner, ble flere detaljspørsmål om prising utelatt for ikke å gjøre undersøkelsen for omfattende. Dette viste seg å være fornuftig, da vi har oppnådd en god svarprosent på begge undersøkelsene.

Prisundersøkelsen inneholder ikke priser fra G-Max da det på undersøkelsens tidspunkt bare var åpnet to butikker, en utenfor Stavanger og en i Ålesund.

5 HYPOTESER

Når man gjennom forskning og undersøkelser går inn i ukjente områder for å finne svar på spørsmål, kan det være nyttig å bruke hypoteser (Johannessen et al. 2005). Hypoteser er foreløpige antagelser om en sammenheng som man ønsker å teste riktigheten av og brukes blant annet for å teste om teori er i samsvar med praksis. Ved bruk av hypoteser i arbeidet danner man seg lettere et bilde av de resultatene man tror man vil finne. Vi har derfor utformet noen hypoteser der vi ønsker å teste om teorien stemmer med praksis. Videre har vi utformet hypoteser med utgangspunkt i egen oppfatning av sportsbransjen før arbeidet med utredningen startet. Disse hypotesene er sett fra forbrukernes perspektiv.

5.1 Hypoteser med utgangspunkt i teori

Hypotese 1: Detaljisten har størst forhandlingsmakt i forhandlinger mellom leverandører og detaljister.

Basert på teori ser vi at en økt konsentrasjon av flere store detaljister har ført til at leverandørene er mer avhengige av å ha avtaler med de største kjedene for å nå ut til kundene (Fog 1994). Siden det er butikkene som bestemmer prisene ut i markedet, øker forhandlingsmakten ved at deres argumenter veier tyngre og de kan sette krav når det gjelder priser, rabatter og andre betingelser. Forhandlingene er felles for alle butikker innad i en kjede. Det er få store kjeder i bransjen og med forhandlingsmakt menes dermed kjedemakt.

Hypotese 2: Produksjonskostnader er et viktig grunnlag for prissettingen, og kostnadsbasert prising er mye brukt. Vi antar derfor at kostnadsbasert prising er den mest brukte metoden når leverandørene skal beregne innkjøpspris til sportskjedene.

Med denne hypotesen mener vi at kostnader knyttet til produktet vil være det viktigste for hva som bestemmer pris. Dette gjelder både faste og variable kostnader så lenge de kan relateres til produktet. Noble & Gruca (1999) finner i sine studier at kostpluss prising er den mest brukte prisstrategien blant sine respondenter. Kostnadsbasert prising er en relativ enkel metode som i mange tilfeller kan virke hensiktsmessig. Særlig dersom man har lite kunnskap om markedet og etterspørselen, og man ønsker å sikre at prisen dekker både kostnader og en viss margin. Vi antar at det settes en margin som skal dekke felleskostnader som utvikling og markedsføring, samt fortjeneste.

5.2 Hypoteser med utgangspunkt i bransjen

Hypotese 3: Utvalget av varer varierer stort fra butikk til butikk.

I et tøft marked må sportsbutikkene prøve å skille seg fra konkurrentene sine for å oppnå markedsandeler, noe de kan gjøre ved å tilby ulike produkter fra forskjellige leverandører. Dette kalles differensiering og er en mye brukt strategi for å etterkomme forbrukernes ønsker og å tilpasse seg markedet. Grunnet hard konkurranse i sportsbransjen vil vi derfor anta at utvalget varierer fra butikk til butikk, og at kjedene har eksklusive avtaler med leverandørene.

Hypotese 4: Leverandørene betaler for god plassering i butikk.

I en sportsbutikk er det store forskjeller i hvor attraktive de ulike hylleplasseringene er. En forbruker vil naturlig nok legge bedre merke til produkter som er plassert i øyehøyde eller nærme kassen enn produkter som er plassert på mindre synlige steder. Vi antar derfor at leverandørene er interessert i at deres produkter skal plasseres mest mulig synlig og at de er villige til å gi rabatter for å oppnå en god hylleplass. Denne hypotesen er inspirert av praksis i dagligvaremarkedet der hylleplassavgifter er vanlig (Rapport Konkurransetilsynet 2005).

Hypotese 5: Detaljistene bruker veiledende pris fra leverandør som sluttbrukerpris.

Her antas det at sportskjedene bruker den anbefalte prisen fra leverandør som sin sluttbrukerpris. Dette gjør det enkelt for kjedene å sette pris og det eneste de må sørge for er at denne veiledende prisen dekker eventuelle interne marginkrav. Dersom flere sportskjeder velger å bruke veiledende pris, vil vi finne små prisvariasjoner i sportsbransjen. I hypotese 1 antas det at detaljistene har den største forhandlingsmakten og at det er de som bestemmer sluttbrukerpris. Ved å sette veiledende pris etterkommer de ett av leverandørens ønsker og leverandørene kan da føle seg forpliktet til å etterkomme andre krav detaljisten setter.

Hypotese 6: Det finnes noen prisforskjeller fra kjede til kjede, og disse er store nok til at forbrukerne vil tjene på å være oppmerksomme på prisene.

Igjen vises det til dagligvarebransjen der det er tydelige prisforskjeller mellom de dyreste og de billigste kjedene, selv om de selger de samme varene. Vi vil til en viss grad anta at dette også gjelder sportsbransjen, og at sportsbutikkene forhandler frem egne avtaler med egne betingelser. I tillegg til at de kan ha ulike krav til marginer, gjør dette at prisene kan variere fra kjede til kjede.

Hypotese 7: Detaljistene bruker lokkevarer for å tiltrekke seg kunder.

Lokkevarer er en samlebetegnelse som brukes om varer som prises lavt for å tiltrekke seg kunder (Hanna & Dodge 1995). Hensikten med å benytte seg av slike lokkevarer er å få folk til å komme til butikkene, da det ofte viser seg at når kundene først er i butikken øker sjansene for kjøp. Videre gir lokkevarer inntrykk av at kjeden generelt setter lave priser, noe som kan få kundene til å tenke på denne som billigere enn konkurrentene og derfor velge å handle der.

Hypotese 8: Vi antar at de fleste leverandører og butikker påvirkes av den pågående priskrigen mellom XXL og G-Max.

Det har det siste året blitt skrevet mye om priskrigen. Det nevnes blant annet at leverandører er misfornøyde med at prisene på varene deres settes lavere enn det som er ønskelig, og at verdien av merkevaren svekkes. Siden kjedene som regel fører varer fra et stort antall leverandører og de fleste sportsbutikker konkurrerer med XXL og G-Max, er det naturlig å anta at alle aktører i sportsbransjen blir påvirket av priskrigen.

Hypotese 9: Sportsutstyr er prissensitivt.

Mange vil påstå at sportsutstyr er relativt dyrt i Norge. Hypotesen bygger derfor på en antagelse om at forbrukeren vil velge det billigste alternativet i valget mellom to produkter og at det er pris som blir den avgjørende faktoren. Det antas også at forbrukere generelt er mer prissensitive ved kjøp av dyre varer sammenlignet med kjøp av billige varer. En forbruker vil for eksempel være mer prissensitiv ved kjøp av en jakke der prisalternativene er 3500 og 4200, enn ved kjøp av sokker der alternativene er 100 og 120, selv om den prosentvise forskjellen er den samme.

Hypotese 10: Salget av sportsartikler påvirkes positivt i høykonjunktur og negativt i lavkonjunktur.

Her antas det at salg av sportsartikler vil falle dersom den totale økonomien befinner seg i en nedgangskonjunktur. Dette fordi forbrukerne vil prioritere annerledes i dårlige tider enn dersom det er vekst i økonomien. Det er imidlertid usikkert om dette gjelder hele befolkningen eller bare utvalgte segmenter. Det kan tenkes at de som har en stabil jobb påvirkes mindre av konjunktorene enn de som har en mer konjunkturutsatt jobb.

Vurderingen av hypotesene og påfølgende resultater vil presenteres i kapittel 7.

6 RESULTATER AV STUDIENS UNDERSØKELSER

Hensikten med dette kapitlet er å presentere resultatene som har kommet frem fra spørreundersøkelsene til leverandører og sportskjeder, mens analysen av studien presenteres i neste kapittel. Spørreundersøkelsene ble sendt ut i månedsskiftet februar/mars og de siste svarene ble mottatt i slutten av april. Begge spørreskjemaene er i helhet gjengitt i vedlegg 3 og 4. Vi vil begynne kapitlet med å se på svarene fra leverandørenes undersøkelse, deretter presenteres sportskjedenes undersøkelse, før vi sammenligner de to. Kapitlet avsluttes med resultatene fra prisundersøkelsen som baserer seg på en systematisk undersøkelse av prisene på utvalgte merkevarer i sportsbutikker i Oslo og Bergen.

6.1 Spørreundersøkelse til leverandører

I det følgende presenteres resultatene av det leverandørene svarte på spørreundersøkelsen. Leverandørene ble tilsendt et elektronisk spørreskjema med spørsmål om prissetting, forhandlinger og hva de mener om den pågående priskrigen i sportsmarkedet. Vi kontaktet i alt ni leverandører og oppnådde en responsrate på 100 %. I dette kapitlet vil begrepet “pris” i hovedsak vise til den veiledende prisen leverandøren setter.

6.1.1 Selskapet og dets produkter

Undersøkelsen begynte med at respondenten skulle beskrive selskapet og dets produkter. Her ønsket vi å få svar på hvordan leverandørene ser seg selv, samtidig som det gir et innblikk i hvilke områder de satser på. Siden spørreundersøkelsen inkluderer relativt få respondenter, vil vi i det følgende presentere hva leverandørene sier om seg selv og sine produkter.

Leverandør 1 beskriver seg selv som *«et selskap som selger mange produkter spesielt rettet mot vinteridrett»*.

Leverandør 2 *«leverer teknisk bekledning, fritidstøy (...) og tilbehør til voksne og barn»*.

Leverandør 3 presenterer seg selv som *«produsent av friluftsutstyr»*.

Leverandør 4 har *«bygget opp sin virksomhet rundt produksjon av undertøy, mellombekledning, sokker og luer»*.

Leverandør 5 *«produserer sport og fritidstøy – hovedsakelig ytterbekledning»*.

Leverandør 6 beskriver seg som en leverandør av *«produkter fra topp til tå og innerst til ytterst»*.

Leverandør 7 *«utvikler nye, tekniske og funksjonelle produkter for friluftsliv»*.

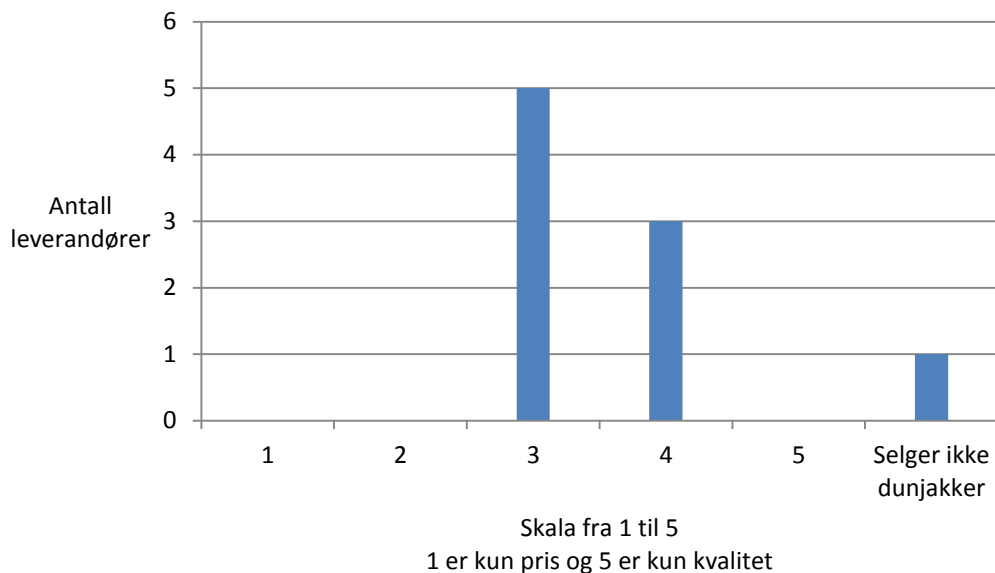
Leverandør 8 ser på seg selv som en av «Norges største turtøyprodusenter».

Leverandør 9 presenterer seg som et norsk selskap som «leverer friluftsutstyr».

For hver av produktgruppene dunjakker, skalljakker, undertøy og sokker, ønsket vi å undersøke hva som er viktig når pris settes og om salg av produktgruppen utgjør en stor del av leverandørens totale omsetning. Vi var blant annet interessert i å finne ut om det er sammenheng mellom hva som bestemmer pris og hvor viktig produktgruppen er i leverandørens totale produktportefølje. Respondentene fikk spørsmål om produktgruppen konkurrerer på pris eller kvalitet, hvilke faktorer som bestemmer prissettingen og hvor viktig produktgruppen er i forhold til totale inntekter. Dette gir innblikk i om det er forskjellige faktorer som ligger bak prisingen av de ulike produktene, samtidig som vi kan finne ulikheter mellom leverandørene ved å se om de satser på forskjellige produktgrupper.

Dunjakker

Dunjakker er et etterspurt plagg blant norske konsumenter i den kalde tiden av året. Mange av de store norske leverandørene er derfor opptatt av å produsere gode jakker som kan holde nordmenn varme. Fra figur 6.1 ser vi at det er en av leverandørene som ikke selger dunjakker. Av de resterende åtte er det hele fem som mener at dunjakker verken konkurrerer på pris eller kvalitet, mens tre av leverandørene, de som svarer 4, viser at kvalitet er viktigere enn pris.



Figur 6.1 – Dunjakker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?

Diagrammet viser hva leverandørene har svart av de ulike alternativene på skalaen fra 1 til 5.

Videre stilte vi spørsmål om hvilke faktorer som bestemmer prisen på de ulike dunjakkemodellene. Her svarte syv av åtte respondenter som selger dunjakker at kvalitet er en viktig faktor når prisen skal settes. Med kvalitet menes kvaliteten på stoffet og dunet som er brukt, råvarenes holdbarhet, samt hvor mye jakken tåler. Det er også mulig at leverandørene tenker på merkevaren og hvordan de ønsker å bli oppfattet av forbruker når de nevner kvalitet. Forbrukeren forbinder ofte merkevarer med kvalitet og vil i mange tilfeller være villig til å betale mer for kjente merker. Siden alle leverandørene i utredningen har sterke merkenavn, er det naturlig at kvalitet spiller en viktig rolle for et produkt i konkurransen med andre. I tillegg vil pris alltid være en konkurransefaktor i markedet, og dette forklarer hvorfor mange av respondentene svarer at deres produkter konkurrerer like mye på pris som på kvalitet.

Flere av leverandørene sier at de ser på hva konkurrentene gjør og hvordan de priser sine modeller når de selv skal prisen et produkt. I tillegg til den generelle kvaliteten på produktet, påvirkes også prisen av hvilket ekstrautstyr jakken har. Dersom jakken for eksempel har mange lommer, hette eller snøskjørt³, settes prisen noe høyere enn dersom jakken leveres uten disse finessene. Flere av respondentene trekker frem prispunkter i markedet og hva konsumentene er villige til å betale som viktige momenter i prissettingen. En svarer blant annet følgende på spørsmålet om hvilke faktorer som bestemmer pris;

«Det er primært mengde og kvalitet av dun og andre innsatsfaktorer (...), men vi holder også et øye med hvor mye vi mener konsumentene er villige til å betale for denne typen jakker, og hva konkurrentene selger sine produkter for.» (Leverandør 7)

Det er en leverandør som ikke trekker frem kvalitet som en avgjørende faktor for hvordan prisen på dunjakker settes. I stedet pekes det på at råvareprisen på dun er avgjørende. Dette viser at leverandørene fokuserer på ulike momenter når de bestemmer pris. Blant annet vil prissettingen påvirkes av hvilket segment leverandøren ønsker å treffe og hva som er leverandørens målsetting med å være i bransjen.

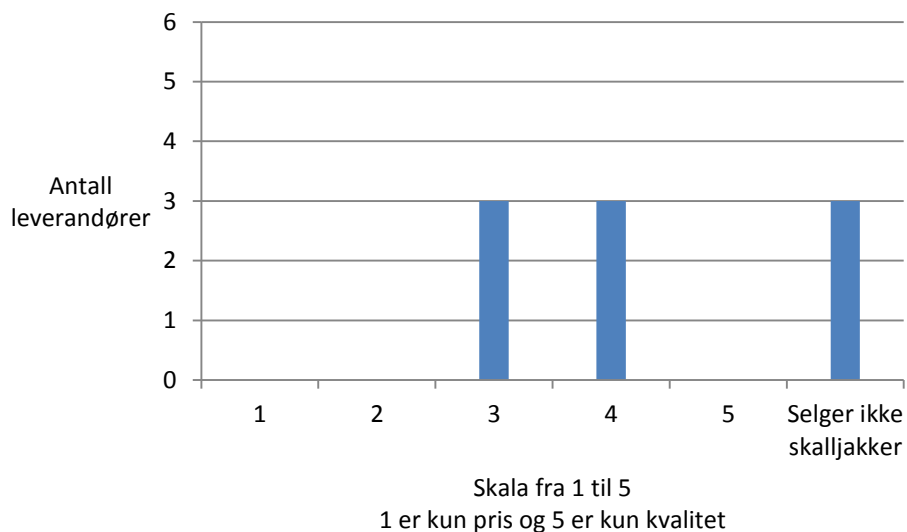
Dunjakker utgjør et relativt stort marked i dagens vinter-Norge. De siste årene har vinteren vært veldig kald og dermed har behovet for varme jakker økt. For noen av de største norske leverandørene betyr dette mye for den endelige bunnlinjen. Vi var derfor interessert i å se hvor viktig produktgruppen er i den totale produktporteføljen i forhold til totale inntekter. Her var respondentene noe delt, og tre av de åtte leverandørene som svarte at de leverer dunjakker,

³ Snøskjørt, også kalt snølås, skal hindre at snø trenger inn under jakken eller buksen i ulik lek i snø.

mener at dunjakker er viktig for den totale inntjeningen. Fire leverandører mener imidlertid at dunjakker er lite viktig for totalen, mens den siste leverandøren viser til at dunjakker utgjør en nøytral del av omsetningen. Dette viser noen av forskjellene mellom leverandørene. De fokuserer på ulike nisjer og ulike markeder og for mange av leverandørene er ikke dunjakker en nisje der de har spesialisert seg. Markedet blir fort mettet, samtidig som man må ta hensyn til utenlandske aktører som ikke er med i denne utredningen.

Skalljakker

Skalljakker er ofte dyre jakker som skal holde vind og vann ute. Dette krever materialer som tåler en støytt og jakkene blir ofte dyre å produsere. Leverandørene er opptatt av å selge gode, regntette jakker ved hjelp av materialer som Gore-Tex, HellyTech og Dermizax. Tre av respondentene mener derfor at deres skalljakker konkurrerer mer på kvalitet enn de gjør på pris, som vist i figur 6.2. Videre mener tre av leverandørene at skalljakker konkurrerer like mye på pris som på kvalitet, mens de tre siste ikke selger denne typen jakker.



Figur 6.2 – Skalljakker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?

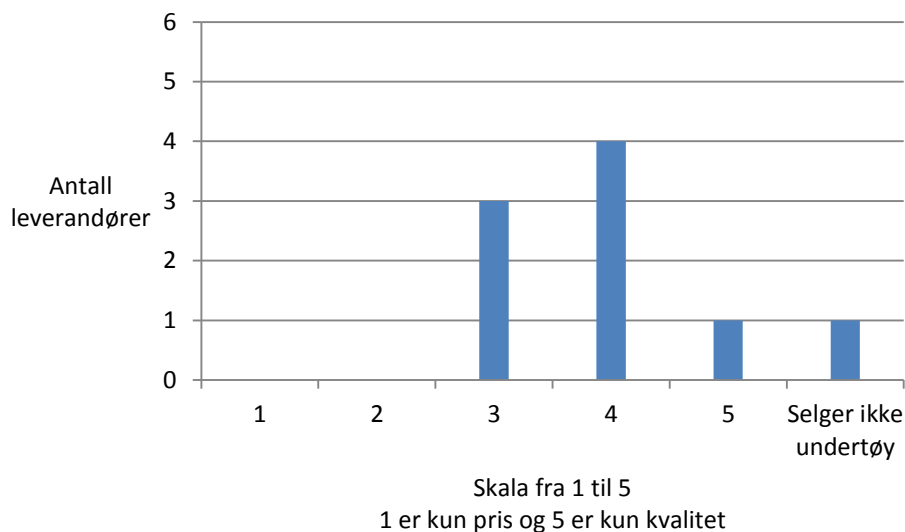
Diagrammet viser hva leverandørene har svart av de ulike alternativene på skalaen fra 1 til 5.

Hovedstikkordet ved prising av skalljakker er igjen kvalitet. Leverandørene nevner kvalitet på stoff, tekniske løsninger, produksjonsteknologi, vannsøyle, slitestyrke og pusteegenskaper som viktige faktorer for hvordan prisen settes. Men også her er det flere som trekker frem konkurrentenes prissetting som viktig. Av de seks leverandørene som produserer skalljakker, er det bare to som mener at salget av denne typen jakker utgjør en viktig eller svært viktig del av deres totale inntekter. De andre fire mener at skalljakker utgjør en nøytral eller lite viktig

del av de totale inntektene. Det er de samme leverandørene som sier at dunjakker er viktig som også sier at skalljakker er viktig for den totale omsetningen.

Undertøy

Undertøy er en stor kategori som inneholder både ullundertøy og superundertøy. Undersøkelsen vår viser at åtte av ni respondenter produserer en eller flere typer undertøy og det viser seg at kvalitet er veldig viktig, se figur 6.3. Vi ser at over halvparten av de som svarte på spørreundersøkelsen krysser av for at undertøy konkurrerer mest på kvalitet, eller bare på kvalitet. Dette viser at undertøy er et kvalitetsorientert segment. Noe av grunnen til dette kan være det økte fokuset på riktig bekledning og at det innerste laget både skal varme godt og transportere væske (Turistforeningen.no 01.02.06; UT.no 03.07.09). Dette har gjort folk mer bevisste på bruk av undertøy de siste årene, noe som igjen kan ha ført til økt etterspørsel og høyere betalingsvilje. Undertøy har få synlige attributter som skiller dem fra konkurrentene, og kvaliteten kan være en måte å differensiere seg på.



Figur 6.3 – Undertøy - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?

Diagrammet viser hva leverandørene har svart av de ulike alternativene på skalaen fra 1 til 5.

Fokuset på kvalitet gjenspeiles i prisene, samtidig som også råvareinnkjøp trekkes frem som en viktig faktor ved bestemmelsen av pris. Flere peker også på konkurransen blant leverandørene som avgjørende for hvordan prisen settes. Dette viser at aktørene i sportsbransjen følger nøye med på sine konkurrenter, samt på hvordan utviklingen er i forhold til hvilken pris markedet kan tåle. Sitatene er eksempler på hva leverandørene svarer på spørsmålet om hvilke faktorer som bestemmer prissettingen på undertøy.

«Etablerte prispunkter i markedet (konkurrenter)...» (Leverandør 1)

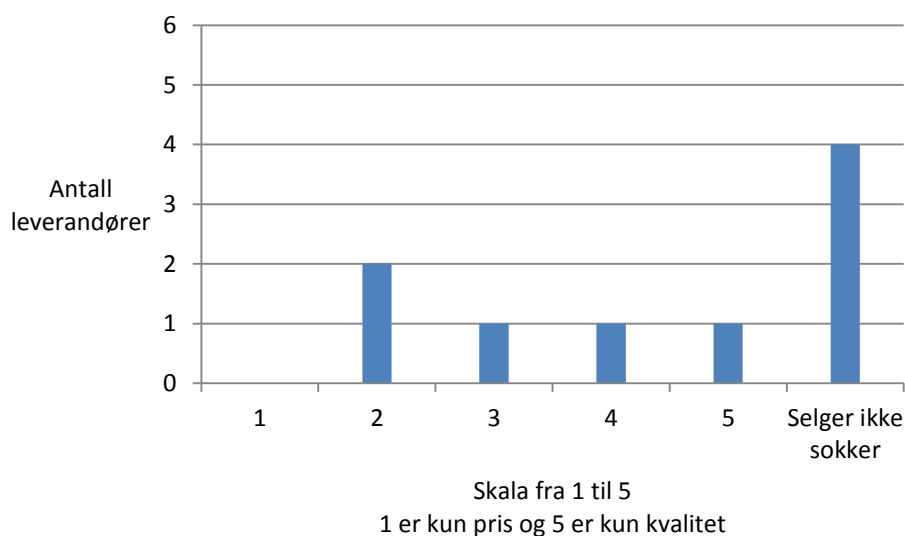
«Design, kvalitet, samt hvilken pris markedet kan ta.» (Leverandør 6)

Det er viktig å skape inntrykk av at prisen reflekterer det kunden faktisk får. Dersom kunden ikke er tilfreds med kjøpet, vil han velge en annen leverandør neste gang, og dette er det viktig å unngå.

Det er store forskjeller på hvor viktig produktgruppen undertøy er for den totale omsetningen. To av leverandørene mener undertøy er en nøytral kategori som verken påvirker omsetningen i positiv eller negativ retning. Videre er det tre som svarer at undertøy utgjør en lite viktig andel av omsetningen, noe som igjen kan tyde på at undertøy ikke er hovedfokuset til disse leverandørene. Tre leverandører viser imidlertid til at undertøy er viktig eller svært viktig i forhold til totale inntekter og sier med dette at undertøy er noe de satser på.

Sokker

Produktgruppen sokker er med i undersøkelsen for å se om prissettingen på relativt små produkter ligner på prissetting på større produkter, som jakker. Det viste seg imidlertid at kun fem av ni respondenter selger sokker, noe som kan tyde på at sokker var en lite egnet produktgruppe å inkludere i undersøkelsen. Resultatene er likevel interessante da de viser at to av leverandørene mener at sokker konkurrerer mer på pris enn på kvalitet, to andre mener at kvalitet er det viktigste og den siste mener at sokker balanserer mellom kvalitet og pris.



Figur 6.4 – Sokker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?

Diagrammet viser hva leverandørene har svart av de ulike alternativene på skalaen fra 1 til 5.

Figur 6.4 viser at det er stor variasjon i svarene på om produktgruppen konkurrerer på pris eller kvalitet. Grunnen til dette kan være hvordan leverandørene velger å definere produktene sine og hva de fokuserer på i markedsføringen. På samme måte som undertøy har sokker få attributter som kan differensiere produktene fra hverandre, og dermed blir det opp til leverandøren å bestemme hvorvidt sokker skal konkurrere på pris eller kvalitet. For å eksemplifisere kan vi tenke oss en leverandør som svarer at sokker kun konkurrerer på kvalitet. Denne leverandøren fokuserer da bare på sokkens fysiske egenskaper, og vil fremheve dette. På den andre siden kan vi tenke oss en leverandør som mener pris er viktigst, da sokker er en forbruksvare som ikke er avhengig av kvalitet som varer lenge.

Leverandør 2 viser til at kjedene kan være med å påvirke prisen på sokker dersom de ønsker sokker som en ”sjokkselgervare”. En annen leverandør hevder at prisen på sokker først og fremst avhenger av den prisen markedet tåler, mens to andre viser til at kvalitet og innkjøpspriser er viktig for videresalgspris. Det er bare en av leverandørene som mener at sokkesalget er viktig for totale inntekter. De resterende fire svarer at salg av sokker utgjør en nøytral, en lite viktig eller en svært lite viktig del av den totale omsetningen.

For alle produktgruppene trekkes kvalitet frem som en avgjørende faktor for hvordan leverandørene setter pris. Det er viktig at prisen reflekterer kvaliteten på produktet slik at det er harmoni mellom det kunden betaler og det han får. Kvalitet kan imidlertid være vanskelig å tolke, men bestemmes ofte av en kombinasjon av råvarekvalitet, produktutvikling og attributter. For å produsere et produkt med god holdbarhet og funksjonalitet, trengs det gode råvarer og råvarekvaliteten påvirker derfor endelig kvalitet. Produktutvikling er også viktig da denne bestemmer funksjonaliteten og derigjennom påvirker produktets kvalitet. Attributter viser til produktets egenskaper og disse har stor betydning for hvordan kunden opplever produktet. Videre påvirker konkurrentenes handlinger prissettingen i stor grad.

6.1.2 Salg av sportsartikler

Neste del av undersøkelsen ønsket å undersøke om omfanget av konseptbutikker øker og om internett påvirker leverandørenes salg. En konseptbutikk skiller seg fra den tradisjonelle sportsbutikken ved at den drives av en leverandør. Helly Hansen er et eksempel på en norsk aktør som driver flere slike butikker og i deres konseptbutikker finnes kun Helly Hansen-produkter (HellyHansen.com 2011). Konseptbutikkene gir leverandørene mulighet til å vise frem hele bredden sin og dette er mye av grunnen til at det har blitt så populært.

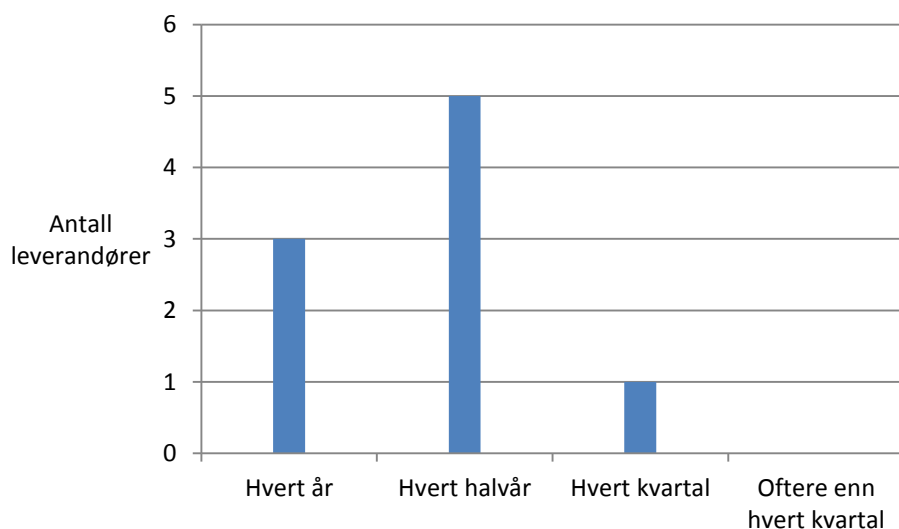
Av ni leverandører svarer fire at de ikke driver konseptbutikk, fire driver konseptbutikk kun i Norge, og den siste leverandøren driver konseptbutikk i både Norge og utlandet. Totalt har denne leverandøren 152 konseptbutikker, hvorav fire ligger i Norge. To av leverandørene har to konseptbutikker, en har tre, mens den siste har ti. Dette viser at konseptbutikker er utbredt, men at de ikke har fått helt fotfeste ennå. Man må imidlertid være oppmerksom på at definisjonen av konseptbutikker kan variere. Skogstad svarte for eksempel i undersøkelsen at de har tre konseptbutikker, mens de på hjemmesiden oppgir at de har fem. Da vi spurte Skogstad om dette, svarte de at dersom man regner med utsalgsstedene i Olden og Innvik, har de fem. Dette viser at et utsalgssted ikke nødvendigvis er synonymt med en konseptbutikk.

Vi ønsket også å vite mer om bruken av internett og leverandørene fikk derfor spørsmål om de påvirkes av at det generelle salget over internett øker og om de selv driver nettbutikk. Fem av ni respondenter svarer at de ikke driver nettbutikk. Av disse er det tre som svarer at de ikke merker noen endring, altså at salg over internett ikke påvirker deres salg. En leverandør har ikke svart på hvordan selskapet påvirkes, mens den femte svarer at salget har økt totalt både i butikk og på internett, til tross for at leverandøren ikke har egen nettbutikk. Vi antar derfor at leverandøren mener salg av selskapets produkter gjennom eksempelvis nettsiden til en sportsbutikk. To av leverandørene som har egen nettbutikk hevder at «*internett utgjør en svært liten del av vårt salg*», mens de to siste mener at totalt salg i både butikk og på internett har økt som følge av at handel på internett blir mer vanlig.

6.1.3 Forhandlinger

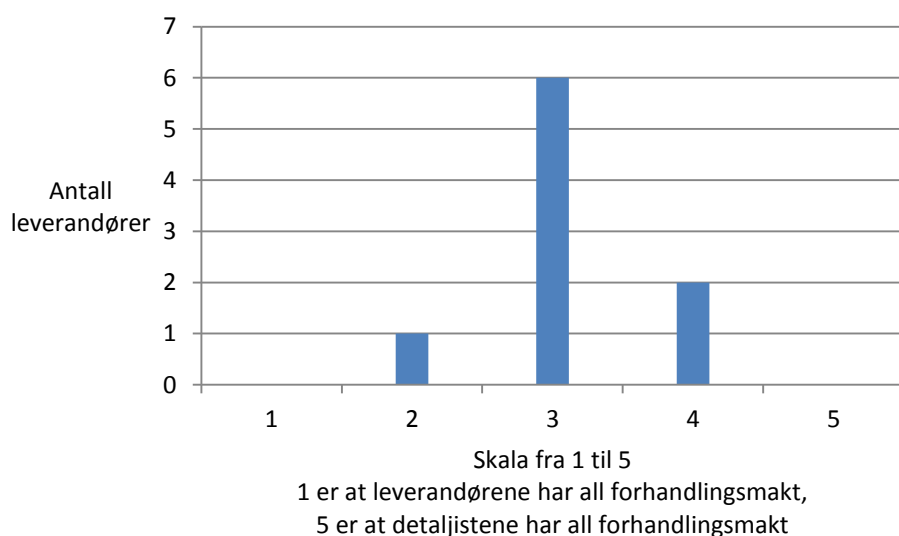
Noe av bakgrunnen for denne utredningen er et ønske om økt innblikk i forhandlinger mellom leverandører og detaljister i sportsbransjen. Det var derfor viktig å inkludere et avsnitt om forhandlinger i spørreskjemaet som ble sendt rundt til respondentene.

For det første var vi interessert i å vite hvor ofte leverandørene forhandler med sportsbutikkene og hvor mange innsalg disse forhandlingene fører til. Fra figur 6.5 ser vi at det er mest vanlig med forhandlinger hvert halvår, da fem av leverandørene svarer dette. Tre av leverandørene svarer imidlertid at de kun forhandler en gang i året, mens den siste svarer at forhandlingene foregår hvert kvartal. I utgangspunktet kunne man anta at antall innsalg per år henger sammen med hvor mange forhandlinger som gjennomføres. Dette stemmer til en viss grad, da alle ni gjennomfører to innsalg. En av leverandørene svarer at de har to store innsalg og to små. Resultatene viser dermed at det er vanlig med to innsalg, ett om høsten og ett om våren, mens antall forhandlinger varierer noe.



Figur 6.5 – Hvor ofte forhandles det med sportsbutikkene?

Med den pågående priskrigen mellom de store sportskjedene som bakgrunn, kan man få inntrykk av at kjedene har forbedret sin posisjon overfor leverandørene. Vi spurte derfor leverandørene om hvem de mener har den reelle forhandlingsmakten i de avgjørende forhandlingene mellom leverandør og detaljist.



Figur 6.6 – Hvem har etter leverandørenes oppfatning den reelle forhandlingsmakten?

Seks av ni mener forhandlingsmakten er jevnt fordelt mellom de to leddene, som vist i figur 6.6. To av leverandørene mener derimot at detaljisten sitter med størst makt når det skal forhandles, mens en tredje leverandør heller andre veien og påstår at leverandøren har de beste forhandlingskortene. De forskjellige oppfatningene kan komme av tidligere erfaringer

med de ulike detaljistene, samt at sportsbransjen har opplevd store endringer de siste årene, blant annet med den store fremveksten av XXL.

Det er interessant å få innblikk i hvordan forhandlingene foregår i praksis. Spørreundersøkelsen inneholdt derfor spørsmål om hva det forhandles om, hvordan forhandlinger med store sportskjeder skiller seg fra forhandlinger med mindre, enkeltstående butikker og om plassering av produktene i butikk er et viktig tema på forhandlingene.

Leverandør 1 viser til at det i forhandlinger med store kjeder først diskuteres generelle føringer og strategi, deretter bestemmes den nye porteføljen. Videre er det ofte mer snakk om logistikk og verdikjedeløsninger i forhandlinger med de store detaljistene. Enkeltstående butikker er mer opptatt av å gå rett på sak og det er det enkelte produkt og tilhørende pris som blir diskutert.

Leverandør 2 sier at de har en løpende rammeavtale med kjedene, og at det er denne som regulerer de produktnøytrale betingelsene. Sistnevnte er betingelser som må være på plass uavhengig av hvilke produkter detaljisten ønsker å kjøpe fra leverandøren. Videre består forhandlingene av sesongforhandlinger som tar utgangspunkt i en produktvisning. Slike forhandlinger kan ta opptil seks uker og det er nå de produktavhengige betingelsene bestemmes. Leverandør 2 forhandler kun med kjedene og blir enige med disse om volum, utvalg og betingelser, og deretter har kjedene sentralt ansvar for å formidle dette videre til de enkelte butikkene.

I leverandør 3 sitt tilfelle foregår forhandlingene med kjedene ved kontraktsmøter der en part presenterer en kontrakt som blir vurdert og revurdert flere ganger før den vedtas. På disse kontraktsmøtene forhandles det hovedsakelig om priser, rabatter, leveringsbetingelser, bonus og markedsføringsstøtte. Leverandør 3 hevder at den største forskjellen mellom forhandlinger med kjedene og enkeltstående butikker, er at det med kjedene foregår en reell forhandling. De mindre butikkene derimot får ofte en fastsatt forhåndsrabatt og suppleringsrabatt, noe som gjør at de enkeltstående butikkene har mindre forhandlingsmakt og mindre påvirkningsevne enn de store sportskjedene.

Leverandør 4 svarer at de stort sett bruker treårskontrakter der pris, leveringsbetingelser og lignende blir diskutert hvert år. Hvorvidt dette også gjelder for de enkeltstående sportsbutikkene kommer ikke frem av svarene, men leverandør 4 trekker igjen frem pris, leveringsbetingelser og eksponeringsmuligheter i butikk som viktige tema i forhandlingene.

Leverandør 5 sine forhandlinger begynner med fysiske møter med sportskjedene som normalt tar en dag. På disse møtene vises produktene og rabattforhandlinger gjøres i ettertid for å få på plass en avtale med hver enkelt kjede. Medlemmene i kjeden forholder seg så til de inngåtte avtalene og har sjelden mulighet til å endre disse uten kjedens samtykke. Leverandør 5 operer også med faste prislister som detaljistene må forholde seg til hver sesong. Forhandlingene med kjedene er ofte mer omfattende fordi de innebærer møter i både forkant og etterkant av produktvisninger, samt at kjedene har større mulighet til å stille krav. For den enkelte sportsbutikk blir forhandlingene stort sett gjort når innsalget pågår.

Leverandør 6 forteller at de er i dialog med de store kjedene hele året. Innsalget for en høstkolleksjon skjer i januar/februar, mens forhandlingene begynner allerede i oktober. På disse møtene diskuteres det blant annet produktkategorier, rabatter, levering og lignende. Leverandøren viser til at de små butikkene har lite å forhandle på da deres volum ofte er lavt sammenlignet med de største aktørene i bransjen. Det er derfor reelle forhandlinger mellom leverandøren og de store kjedene, mens de enkeltstående butikkene opplever innkjøp der de ikke kan påvirke betingelsene. De enkeltstående butikkene har imidlertid et bedre utgangspunkt for forhandlinger dersom de er en viktig nisjebutikk som leverandøren ønsker å være en del av.

Leverandør 7 svarer at forhandlingene hovedsakelig foregår mellom leverandør og kjedekontor, men også til en viss grad med den enkelte butikkeier, spesielt i de uavhengige butikkene. I forhandlingene med de etablerte sportskjedene er det mest diskusjon om rabatter og bonuser, mens de mindre butikkene er mer opptatt av støtte i butikk i form av dukker, skilt og støtte til lokal markedsføring.

Leverandør 8 forteller at de har en fast prispolicy som de bruker og at de derfor ikke bruker mye tid på forhandlingene fra sesong til sesong. De store sportskjedene krever imidlertid ofte rabatter og store volumer og her forhandles det noe. I forhandlinger med de mindre sportsbutikkene følges en fastlagt rabattpolicy.

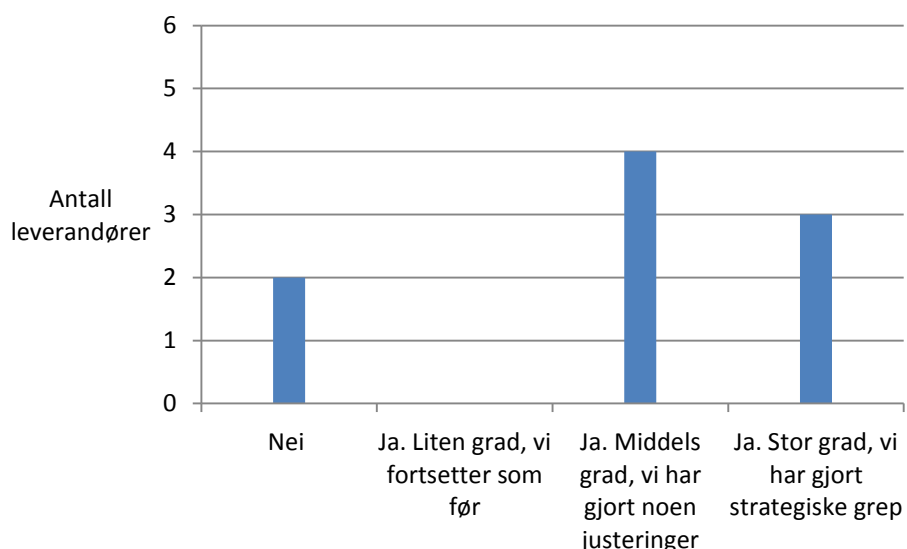
Leverandør 9 sine forhandlinger består hovedsakelig av to til fire møter. Disse møtene starter med sonderinger rundt produktvalg før det diskuteres mer konkrete produkter og tilhørende pris. Forhandlingene avsluttes med at de samlede betingelsene bestemmes. Varigheten av et forhandlingsmøte varierer fra en time til en dag, avhengig av forhandlingens omfang. I forhandlinger med enkeltstående sportsbutikker går ting raskere enn med de store kjedene. Dette forklares med at leverandøren og de enkeltstående butikkene ofte kan gjøre gjensidige

tilpasninger hurtigere enn de store kjedene. Dermed kortes forhandlingstiden ned, noe begge parter tjener på. Leverandør 9 forteller at uansett forhandlingspartner er relasjonsbygging viktig og det er derfor hensiktsmessig å opprettholde en god tone gjennom forhandlingene.

Flere av leverandørene peker på at det med kjedene er reelle forhandlinger, mens det med de enkeltstående butikkene ofte er mer diskusjon om hvert enkelt produkt. Kjedene er opptatt av å forhandle frem gode rammebetingelser og rabattavtaler, mens leverandørene ofte bruker forhåndsbestemte rabatter overfor de enkeltstående butikkene. Noen av leverandørene viser også til faste prislister som de bruker både overfor kjedene og butikkene.

6.1.4 Prissetting og priskrig

Det er skrevet mye om den pågående priskrigen i markedet. Et viktig spørsmål i undersøkelsen ble derfor i hvilken grad dette har påvirket leverandørene. Som vi ser av figur 6.7 svarer fire av respondentene at de som følge av priskrigen har måttet gjøre noen endringer for å tilpasse seg de nye konkurranseforholdene. Videre er det tre leverandører som i stor grad har blitt påvirket og som har måttet endre strategi. Dette viser alvoret i priskrigen når hele syv av ni leverandører har blitt påvirket og gjort endringer, selv om de ikke er i direkte konkurranse med XXL og G-Max. Videre bekrefter svarene at priskrigen er reell og at leverandørene er bevisste dens påvirkning.



Figur 6.7 – Har priskrigen i markedet påvirket dere som leverandør?

Det er mange faktorer som påvirker leverandørenes prissetting. Tabell 6.1 viser hva de ulike leverandørene legger til grunn for sin prising.

Leverandør 1	Kostnader, priser på relaterte produkter, kvalitet, preferanse, konkurransestyrke, etterspørsel.
Leverandør 2	Kostnader, priser på relaterte produkter.
Leverandør 3	Kostnader, ulike tommelfingerregler.
Leverandør 4	Kostnader.
Leverandør 5	Kostnader, priser på relaterte produkter, ulike tommelfingerregler.
Leverandør 6	Kostnader, priser på relaterte produkter, definert BF og DB, etterspørsel.
Leverandør 7	Kostnader, priser på relaterte produkter.
Leverandør 8	Kostnader.
Leverandør 9	Kostnader, priser på relaterte produkter, ulike tommelfingerregler, nyhetsgrad, eksklusivitet, innovasjon.

Tabell 6.1 – Faktorer som er viktige i prissettingen av produkter.

Alle leverandørene trekker frem kostnader som en viktig faktor i prissettingen. Også priser på relaterte produkter brukes som pekepinn på hva prisen bør være. På spørsmål om hvilke faktorer som bestemmer prissettingen for ulike produktgrupper, se kapittel 6.1.1, er det mange som nevner kvalitet. Det er imidlertid bare en som trekker frem kvalitet på spørsmål om hva som bestemmer pris. Her er det viktig å være klar over at det første spørsmålet var et åpent spørsmål der respondenten selv kunne formulere svaret. Det andre spørsmålet var derimot et lukket spørsmål med fem alternativer, med mulighet for å legge til egne kommentarer (se vedlegg 3). Resultatene viser at konkurransen er viktig i denne bransjen og det fokuseres mye på dette blant leverandørene.

Ved kartlegging av hvilke faktorer som er viktige i prissetting vil det også være interessant å vite om det brukes forskjellige prisstrategier. Syv av ni leverandører svarer at de bruker forskjellige strategier på ulike produkter, noe som viser at det er flere elementer som påvirker en prisingsbeslutning. En svarer blant annet at kostnadsrammen vedrørende produksjonen påvirker valgte strategi, mens en annen trekker frem posisjon i aktuell kategori som avgjørende.

«Barneprodukter har lavere kalkyler enn produkter for dame og herre. Prisene på barneprodukter blir således forholdsvis lavere.» (Leverandør 5)

«I de kategoriene vi er sterkest kan vi ta en høyere pris. I “nye” kategorier der vi ikke er like sterke må vi tilpasse oss mer til konkurrentenes priser.» (Leverandør 7)

Her ser vi at flere av leverandørene mener at de produktene som skiller seg mest fra resten av produktporteføljen når det gjelder prisstrategier, er barneprodukter og produkter i ”nye” kategorier. Videre viser undersøkelsen at barneprodukter generelt har lavere margin enn produkter til voksne. Grunnen til dette er at det koster nesten like mye å produsere barneklær som klær til voksne, men betalingsviljen er lavere. Produkter med stor konkurranse trekkes også frem som produkter med lave marginer. En leverandør svarer at småvarer som sokker, luer og undertøy generelt har størst marginer, mens ullprodukter og yttertøy har lave marginer. En annen leverandør forteller at dunprodukter ofte har lave marginer, mens produkter av fleece har høye marginer. Marginene påvirkes imidlertid av økende råvarepriser, så dette kan være i endring. Flere av leverandørene ønsket ikke å oppgi informasjon om hvilke produkter som har lav margin og hvilke som har høy.

6.1.5 Merkenavn og merkeverdi

Leverandørene i denne undersøkelsen har alle sterke merkenavn i Norge og mange forbinder kvalitet med disse merkene. Priskrigen kan i verste fall ødelegge noen av disse merkenavnene og flere av leverandørene har gått ut i media og kommentert at prisdumping på sikt vil redusere verdien av merkenavnet (DN.no 17.11.10). Seks av ni leverandører sier at de tar hensyn til merkenavnet når de setter pris, og i det følgende presenteres svarene deres.

«Innovasjon er viktig for å bygge merkevare, som igjen forsvarer en høyere betalingsvilje i markedet.» (Leverandør 1)

«Merkevarer har som regel bedre kvalitet og funksjon og koster derfor mer enn “non branded” varer.» (Leverandør 2)

«Viktig å sette noenlunde den pris som blir forventet at produktet skal koste ut til forbruker fra sesong til sesong for det gitte merket. Her blir det også sammenlignet med konkurrentenes pris på tilsvarende produkt.» (Leverandør 5)

«Merkenavnet er med på at vi kan holde den prisen vi ønsker. Vi må eventuelt vurdere nye merkenavn om kjedene skal bli billigkjeder. Vårt merke skal ikke på billigsalg.» (Leverandør 6)

«Vi lanserer ikke produkter i det laveste prissjiktet med tilhørende halvgod kvalitet. Dette kan ødelegge merkenavnet.» (Leverandør 7)

«I den grad vi er i stand til å påvirke/begrense svekkelse av vårt merke skjer det gjennom de forhandlinger og avtaler som gjøres, samt at man i størst mulig grad unngår å havne i direkte priskrig ved å selge samme produkt til prisaggressive aktører.» (Leverandør 9)

Basert på kommentarene over ser vi at flere av leverandørene begrunner prisen de setter med at produktene bærer et godt merkenavn. Dette impliserer at de ikke kunne satt den samme prisen dersom merkenavnet ble fjernet, jfr. kommentaren til leverandør 6. Videre pekes det på at kvaliteten på en merkevare ofte er bedre enn kvaliteten på varer uten merkenavn, noe som gjør at leverandørene ønsker å forsvare merkenavnet og unngå priskrigen. Et godt merkenavn er med på å gi leverandørene et godt rykte, noe som igjen kan forsvare prisene de setter.

Spørreundersøkelsen avsluttes med et åpent spørsmål der leverandørene kan få komme med sine synspunkt på om merkeverdien av et produkt svekkes av priskrigen. Her er åtte av ni respondenter enige om at merkeverdien vil svekkes over tid dersom prisene holdes nede. Da vil forbrukerne forvente at de lave prisene er den nye standarden og de vil ikke lenger betale dyrt for et produkt de vet har kostet/koster mindre.

6.1.6 Oppsummering

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser tydelig at leverandørene i sportsbransjen er opptatt av hva deres nærmeste konkurrenter gjør når de selv skal sette pris, markedsføre seg og finne sin nisje. Det er viktig å finne sin plass i bransjen for å kunne ta den prisen man ønsker. Dersom man bare produserer like produkter som andre leverandører, blir det vanskelig å ta en høy pris uten at kvaliteten også er høy. Konsumentene vil fort gjennomskue en aktør som tar for høy pris i forhold til det produktet klarer å holde.

6.2 Spørreundersøkelse til sportskjeder

I dette kapittelet presenteres resultatene av spørreundersøkelsen som ble sendt til sportskjedene. Respondentene ble bedt om å svare på spørsmål om forhandlinger, prissetting og priskrigen i bransjen. Av i alt åtte utsendte skjemaer, fikk vi svar på fem, noe som tilsvarer en responsrate på 62,5 %.

6.2.1 Kjedenes strategiske fokus

Sportskjedene ble først bedt om å beskrive selskapet og hva som er viktig i forhold til kunder og produktutvalg. På den måten får man inntrykk av hvordan kjedene plasserer seg selv og hva de ser på som sitt satsningsområde.

Sportskjede 1 har en målsetning om å tilby sine kunder *«et bredt utvalg av kjente merkevarer til markedets laveste priser»*.

Sportskjede 2 forteller at de *«spisser vareutvalg mot det vi skal være gode på»*.

Sportskjede 3 sin strategi er å ha *«få varianter til konkurransedyktige priser»*.

Sportskjede 4 mener at service og fagkunnskap er viktig og jobber for å oppnå *«best mulig priser og betingelser»*.

Sportskjede 5 beskriver seg selv som et *«stork marked med fullt sortiment i alle kategorier innen sport»*.

Vi ser at det er stor variasjon i hvordan sportskjedene presenterer seg og hva som er deres satsningsområder. Noe av bakgrunnen til de forskjellige svarene kan være at sportsbransjen er en dynamisk bransje der det er viktig å finne sin plass. Dersom man velger å være blant de billigste aktørene, må man kanskje forsake andre ting som spesialkunnskap på alle områder.

6.2.2 Salg av sportsartikler

For å få et bedre totalbilde av sportsbransjen, inneholdt spørreundersøkelsen spørsmål om salg over internett og om sportskjedene eier alle butikkene i kjeden. I dagens digitale verden har internett fått en sentral plass og mange av sportskjedene bruker dette til å øke omsetningen. Tre av fem respondenter svarer at de har økt salget totalt, både i butikk og på internett, etter at de introduserte internettsalg. De to andre respondentene har ikke internettbutikk. Den ene svarer at dette kommer av at de er en kjede og derfor ikke driver med salg over internett. I stedet er det hver enkelt butikk som har ansvar for dette dersom de ønsker det. Den andre svarer at de ikke merker noen endring i salg etter at internetthandel ble vanlig.

Vi ønsket også å undersøke hvordan nettbutikken skiller seg fra den tradisjonelle butikken når det gjelder utvalg og prising. To av de tre som har nettbutikk peker på at denne skal ha omtrent det samme utvalget som de fysiske butikkene. Videre pekes det på at nettbutikken ofte har egne kampanjetilbud, noe som gjøres blant annet for å skape trafikk på kjedens nettsider. En av sportskjedene viser også til at nettbutikken skal ha samme pris som de andre butikkene, men at utvalget ofte er noe mindre på internett.

Videre søker utredningen å se på hvilke leverandører, av de ni som er presentert i tidligere kapitler, sportskjedene fører for de fire produktgruppene dunjakker, skalljakker, undertøy og sokker. Her spørres det både om hvilke faktorer som bestemmer prissettingen på de ulike modellene i produktgruppen og hvor viktig salg av produktgruppen er for sportskjeden.

Dunjakker

Åtte av ni leverandører brukes for dunjakker, noe som stemmer overens med svarene fra spørreundersøkelsen sendt til leverandørene der det kommer frem at det er en av de ni som ikke produserer dunjakker. Skogstad og Helly Hansen selges hos fire av fem sportskjeder og er godt representert i den norske sportsbransjen. Bergans, Helsport og Swix føres av tre sportskjeder, mens Kari Traa, Norrøna og Stormberg finnes i to av de spurte sportskjedene. Dette viser at det er forskjeller i hvilke merker som føres av de ulike sportskjedene. Videre er det viktig å merke seg at ingen av sportskjedene fører produkter fra akkurat de samme leverandørene. Mens en av kjedene fører varer fra Helly Hansen, Helsport og Stormberg, selger en annen varer fra Bergans, Helly Hansen, Kari Traa, Swix og Skogstad. Sportskjedene ønsker til en viss grad å differensiere seg fra sine konkurrenter ved å tilby en annen produktportefølje enn dem. Samtidig er det viktig å ha et bredt utvalg av produkter og merker slik at forbrukeren finner det han ønsker i en butikk og ikke går til en annen.

Det er ulike faktorer som bestemmer prissettingen på modellene i produktgruppen. Sportskjede 1 peker på at det er en tydelig sammenheng mellom kvaliteten på dunet og hvordan prisen fastsettes. Kvalitet trekkes også frem av sportskjede 4, som i tillegg mener at design og merkenavn er viktige elementer når prisen skal bestemmes.

«Her er det ulike klassifiseringer og blandingsforhold mellom gåse- og andedun som avgjør kostnad og pris.» (Sportskjede 1)

Flere av sportskjedene svarer at markedet og konkurrenter er viktige og til dels avgjørende faktorer i en prisbeslutning. Dette viser hvordan aktørene i sportsbransjen følger med på hverandre og hvordan eksterne konkurranseforhold påvirker interne prisingsbeslutninger. En av leverandørene svarer at de bruker en pristrapp fra first price til high end når prisene skal fastsettes. Det gis lite forklaring utover dette, men det kan antas at ukjente merkevarer prises i henhold til first price, mens de kjente merkevarene finnes i den høyeste enden av skalaen når det gjelder pris.

Viktigheten av salg av dunjakker i forhold til totale inntekter varierer noe, men alle respondentene svarer at dunjakker til en viss grad er viktig for kjeden. For tre av kjedene utgjør dunjakker en viktig del av den totale omsetningen. En av sportskjedene svarer at salg av dunjakker er svært viktig, mens den siste sportskjeden svarer at dunjakker utgjør en nøytral del av deres omsetning. Dette har imidlertid liten sammenheng med hvilke faktorer sportskjedene mener er viktige i en prisingssituasjon. Sportskjedene som mener dunjakker er en viktig del av produktporteføljen peker på konkurrenter som en avgjørende faktor når prisen skal bestemmes. To av de tre som svarer at dunjakker er viktig, svarer også at kvaliteten på produktet er med på å bestemme pris. Det finnes derfor noen likhetstrekk mellom de ulike sportskjedene og deres svar, men dataene er ikke tilstrekkelige til å si noe endelig om sammenhengen mellom hva som bestemmer pris og hvor viktig produktgruppen er i sportskjedens totale produktportefølje.

Skalljakker

Resultatene viser at sportskjedene selger skalljakker fra syv av leverandørene som er inkludert i utredningen. Spørreundersøkelsen blant leverandørene viser imidlertid at det bare er seks av ni leverandører som faktisk selger skalljakker. De ulike resultatene kan komme av uklarhet rundt begrepet skalljakker. For de fleste vil produktgruppen inneholde tekniske jakker uten noen form for foring, der jakkens hovedoppgave er å holde vann og vind ute. Det finnes imidlertid flere typer jakker i mellomstadiet mellom skalljakker og varmere jakker, og noen av respondentene kan ha inkludert disse i svarene sine. Undersøkelsen viser uansett at sportskjedene har ulike sammensetninger av hvilke leverandører de bruker. På den måten kan hver sportskjede sette sammen et unikt tilbud til forbrukeren som ikke finnes i andre sportsbutikker.

Flere av sportskjedene peker på markedet og konkurrenter som viktige faktorer ved prissetting av en skalljakke. Igjen trekkes konkurransen i bransjen frem som avgjørende for hvordan prisene settes, noe som viser hvordan sportsbransjen har blitt en konkurransepreget og prisbevisst bransje. For skalljakker er de ulike løsningene med på å bestemme hvilken pris som settes.

«Dette er tekniske jakker hvor membranen er en viktig faktor. I tillegg ønsker man ofte vanntette og pustende jakker når man velger skallbekledning. Da er også tapede sømmer og vanntette glidelåser (...) med på å avgjøre prisen. Merkepreferanse er også med på å avgjøre prisen.» (Sportskjede 1)

Tre av respondentene svarer at skalljakker utgjør en viktig del av den totale omsetningen, mens en svarer at salg av skalljakker er lite viktig. Den siste viser til at skalljakker utgjør en nøytral del av omsetningen. Det er de samme sportskjedene som sier at dunjakker representerer en viktig del av omsetningen som sier at skalljakker er viktig.

Undertøy

For denne produktgruppen er det mindre variasjon blant sportskjedene og det er flere merkenavn som går igjen. Det er særlig fem leverandører som trekkes frem når det gjelder undertøy. Fire av fem sportskjeder fører merkene Devold, Helly Hansen, Kari Traa, Swix og Ulvang. Sistnevnte ligger under Swix og disse behandles sammen i utredningen.

Resultatene viser at sportskjedene i hovedsak legger de samme faktorene til grunn ved prising av undertøy som de gjør ved prising av dunjakker og skalljakker. To av sportskjedene nevner markedet og konkurrenter som viktige faktorer, mens en tredje viser til en pristrapp fra lav til høy pris. En av sportskjedene svarer imidlertid at det er flere faktorer som påvirker den endelige sluttprisen. Undertøy finnes i flere varianter og de ulike stoffkvalitetene har mye å si for hvordan prisen settes. Ullundertøy har for eksempel andre egenskaper enn superundertøy og her vil særlig kvaliteten på ull være avgjørende.

«Ullkvalitet, svettetransport, passform, slitestyrke, merke og pusteegenskaper er sammen med isolasjonsevne det som avgjør prisen på ullundertøy.» (Sportskjede 1)

Undertøy utgjør en svært viktig del av den totale omsetningen hos fire av fem respondenter. Noe av dette kan forklares med den høye omløpshastigheten undertøy har, samt de kalde vintrene Norge har opplevd de siste årene. Særlig ullundertøy har opplevd en enorm vekst og undertøyproduzentene kan vise til gode resultater.

Sokker

Alle respondentene svarer at de selger Ulvangsokker. Dette er et merke som er særlig kjent for sokker og undertøy. Mange forbrukere har et forhold til disse sokkene og forventer å finne dem i enhver sportsbutikk de går inn i. Dette kan være noe av forklaringen på at alle sportskjedene som svarte på undersøkelsen selger Ulvangsokker. Helly Hansen er også godt representert blant sportskjedene når det gjelder sokker.

Kvalitet er en viktig faktor ved prissettingen av sokker. De fleste av respondentene svarer imidlertid at det er markedet og andre konkurrenter som er de avgjørende faktorene for hvilken pris som settes.

«Materialvalg, merke, tekniske sokker koster mer enn vanlige bomullsokker, pusteegenskaper, passform, bruksområde, slitestyrke, egenskaper i forhold til vask er faktorer som avgjør prisen på sokker.» (Sportskjede 1)

«Kvalitet og markedspriser.» (Sportskjede 5)

Tre av sportskjedene svarer at salg av sokker er svært viktig i forhold til den totale omsetningen. En svarer at sokker utgjør en viktig del, mens den siste svarer at sokker har en nøytral påvirkning på total omsetning.

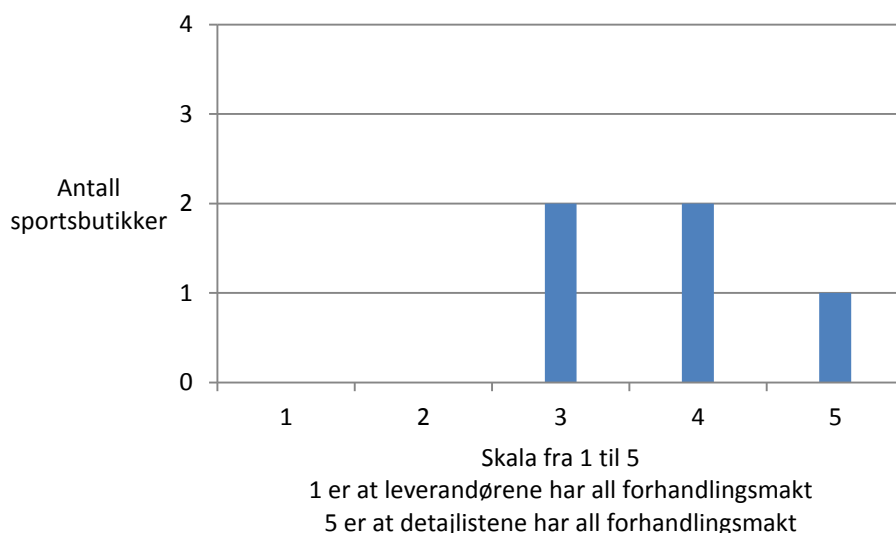
Det er bare en av sportskjedene som ikke peker på at markedet og konkurrenter er viktige når prisen skal bestemmes. Dette kan tyde på at denne kjeden er selvstendig i sine valg og ønsker å bestemme egne forutsetninger for hvordan prisene settes og hvilke produkter som tilbys. Videre kan det bety at denne sportskjeden er prisleder og at de andre aktørene følger nøye med på hvilken pris kjeden setter for selv ikke å ligge for langt unna. Det er viktig å kunne forsvare de prisene som settes overfor forbrukeren.

6.2.3 Forhandlinger

Forhandlinger utgjør en sentral del av denne utredningen og vi ønsker å belyse forhandlingene både fra leverandørens og detaljistens ståsted. Sportskjedene har derfor fått omtrent de samme spørsmålene som leverandørene (se vedlegg 4) slik at resultatene kan sammenlignes.

Tre av sportskjedene svarer at de forhandler med leverandørene hvert halvår. En fjerde svarer at det foregår forhandlinger bare en gang i året, mens den siste svarer at de forhandler med leverandørene oftere enn hvert kvartal. Hvor ofte man forhandler henger imidlertid ikke sammen med antall innkjøp sportskjedene foretar. Blant de tre som forhandler hvert halvår, er det to som gjør tre innkjøp i året og en som gjør fire innkjøp per år. Sportskjeden som bare er i forhandlinger en gang i året gjør to innkjøp, mens sportskjeden som forhandler mer enn fire ganger i året gjør fire innkjøp. Dette viser stor variasjon i hvor ofte forhandlingene foregår og hvor mange innkjøp som er vanlig.

Forhandlinger mellom leverandører og detaljister er ofte lukket og det er derfor interessant å få et innblikk i hvordan dette foregår og hva de ulike aktørene fokuserer på når de forhandler. Akkurat som leverandørene, fikk også sportskjedene spørsmål om hvem de mener har den reelle forhandlingsmakten i forhandlingene mellom leverandør og detaljist.



Figur 6.8 – Hvem har etter detaljistenes oppfatning den reelle forhandlingsmakten?

To av fem mener at det ikke er en spesiell part som skiller seg ut med mer forhandlingsmakt enn den andre, som vist i figur 6.8. De tre andre respondentene derimot, mener at sportskjedene i større eller mindre grad sitter med det meste av makten når det forhandles om ulike betingelser. Dette kan forklare noe av priskrigen som foregår i sportsbransjen der prisene presses ned på både merkevarer og private labels. Sportskjedene forhandler frem avtaler med gode rabatter og store volum.

Sportskjede 1 forteller at det er ulik praksis fra sektor til sektor innad i kjeden. Forhandlingene fokuserer på innkjøp av eventuelle nye produkter, eller analyserer salget av allerede kjøpte varer. Det er viktig å avgjøre om varene fungerer eller ikke og om det er noe som kan forandres til det bedre. Videre forhandles det på volum i forhold til pris og det skal lønne seg å handle store volumer. Selve kontraktsinnholdet gjennomgås også på forhandlingene og det bestemmes aktiviteter i forbindelse med blant annet TV-reklame og opplæring.

Sportskjede 2 sine forhandlinger består blant annet av diskusjon om volum, pris, frakt og distribusjon fra leverandørens side. Videre diskuteres markedsstøtte, produktkursing, oppfølging, reklamasjonsordninger og andre rammebetingelser. Slike forhandlinger kan vare fra to til åtte timer.

Sportskjede 3 fokuserer på pris og volum og forhandler hovedsakelig om disse to temaene. Det er særlig prisen i forhold til volum som er viktig.

Sportskjede 4 forteller at de har forhandlinger i forkant av hvert innsalg. Disse forhandlingene starter gjerne et par måneder før en messe. Deretter møtes partene på messen og blir enige om den endelige kontrakten.

Sportskjede 5 har ikke svart på dette spørsmålet.

Sportskjedene synes å være spesielt opptatt av pris og volum når de forhandler med leverandørene og flere peker på at forholdet mellom de to variablene er viktig.

6.2.4 Produkter og marginer

Plassering av produkter i butikk bestemmes blant annet ut fra historikk og kunnskap om gjestenes handlemønster. En av sportskjedene forteller at salgstakten i forhold til vareplassering måles hver uke og dette danner grunnlaget for hvor de ulike produktene bør stå plassert de kommende ukene.

Sportskjede 1 svarer at plassering ofte henger sammen med følgende mål:

- «1. Gi gjestene en spennende og god opplevelse
2. Selge mest mulig varer
3. Selge rett varer.»

For å nå målet om å selge mest mulig av de riktige varene, er det viktig at plasseringen i butikkene er slik at forbrukerne legger merke til dem. Produktplassering er derfor et hjelpemiddel for å gjøre forbrukeren oppmerksom på ulike varer.

En annen respondent viser til at allerede inngåtte avtaler påvirker plassering i butikk. Videre er plasseringen sesongavhengig da butikkens utvalg skifter mellom sommerprodukter og vinterprodukter. Det selges for eksempel ikke ski om sommeren og disse ryddes da bort, det samme gjelder dunjakker og skiklær. En vares inntjening vil også kunne påvirke hvor i butikken den bør plasseres. Dersom varen har høy omløpshastighet og god margin, bør denne plasseres slik at den er lett synlig for forbrukerne, samt at den er lett å ta med seg. Her er det viktig å ikke henge jakker for høyt, eller gjemme undertøyet innerst i butikken.

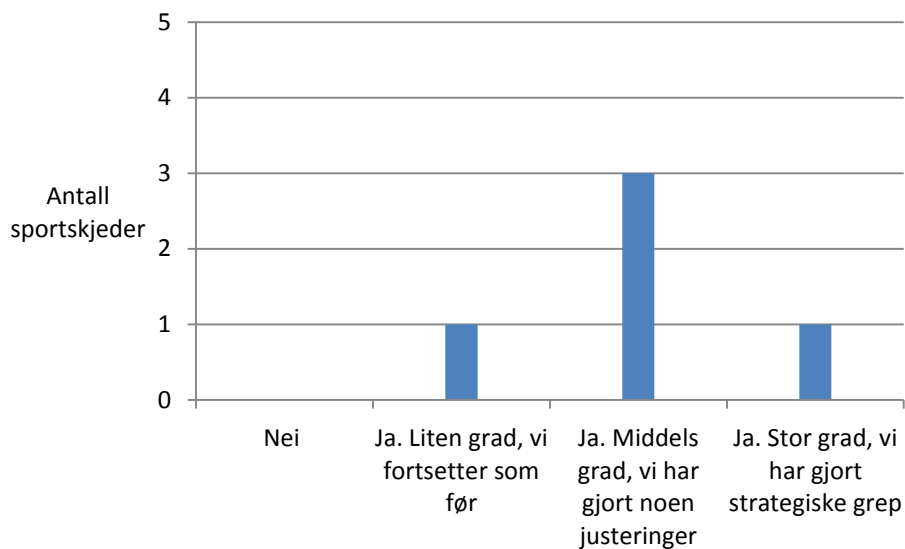
Vi antar at det er noen produkter forbrukerne forventer å finne i en sportsbutikk som ikke nødvendigvis har samme inntjening som andre produkter. Dette ønsket vi å få svar på, i tillegg til å finne ut hvilke produkter det eventuelt gjelder. En av sportskjedene svarer at inntjeningen varierer fra produkt til produkt, men at dette er informasjon de ikke vil gå ut med. To av kjedene svarer imidlertid at produkter som ski, kjelker, sykler og dyrere vinterbekledning ofte

har noe lavere inntjening enn andre produkter, men at dette må finnes i butikkene for å tilfredsstille kundene. En av respondentene forteller også at varer som GPS og andre elektroniske kart havner i denne gruppen produkter.

Når det gjelder omløpshastighet og marginer kunne man tenke seg at produkter med høy omløpshastighet har lavere marginer enn produkter med lav omløpshastighet. Dette fordi produkter med høy omløpshastighet likevel selger godt og man er ikke så avhengig av marginene for å ha en god inntjening på produktene. Dette avviser imidlertid samtlige respondenter.

6.2.5 Prissetting og priskrig

Det er særlig på detaljistsiden av sportsbransjen at priskrigen har utviklet seg. XXLs aggressive prisstrategi har ført til en bevisstgjøring rundt det å sette priser og hva som ligger til grunn for prisene. Det var derfor viktig for utredningen å finne ut hvorvidt sportskjedene påvirkes av priskrigen og om de må gjøre endringer for å møte de nye forutsetningene i bransjen. Som vi ser av figur 6.9 påvirkes alle sportskjedene i større eller mindre grad av priskrigen.



Figur 6.9 – Har priskrigen i markedet påvirket dere som sportskjede?

Tre av fem viser til at de i middels grad har blitt påvirket av priskrigen og at de derfor har gjort noen justeringer i forhold til tidligere strategier. En av kjedene svarer at den i liten grad har blitt påvirket og at den fortsetter som før, mens den siste kjeden i stor grad har blitt påvirket og har måttet tatt strategiske grep for å stå bedre rustet til å møte den skjerpede

konkurransen. Selv om stormarkedskjedene XXL og G-Max ligger i et annet prissjikt enn de tradisjonelle sportskjedene, opererer alle i det samme markedet og konkurrerer til en viss grad om de samme kundene.

Sportskjedene tar hensyn til flere faktorer når de setter priser og som tabell 6.2 viser, er det særlig prisen på relaterte produkter som er viktig. Fire av fem kjeder nevner dette som en avgjørende faktor, mens den siste kjeden peker på at markedsprisen på en vare er det som avgjør hvilken pris de selv setter. Dette viser at konkurransen i sportsbransjen er viktig for hvilke priser som møter forbrukeren.

Sportskjede 1	Priser på relaterte produkter, prisen i markedet. Vi skal alltid være billigst, her justerer vi på minuttet.
Sportskjede 2	Priser på relaterte produkter.
Sportskjede 3	Priser på relaterte produkter.
Sportskjede 4	Priser på relaterte produkter, ulike tommelfingerregler.
Sportskjede 5	Markedsprisen på varen.

Tabell 6.2 – Faktorer som er viktige i prissettingen av produkter.

Fire av fem sportskjeder svarer at de bruker forskjellige prisstrategier på ulike produkter. Det utdypes imidlertid ikke hvilke produkter dette gjelder, men svarene viser at produktets egenskaper er viktig for hvordan prisen settes. Sportskjedene bruker dermed ikke bare en prisingsstrategi, men tar hensyn til flere faktorer i prissettingen.

På spørsmål om hva som bestemmer om kjeden setter en høy eller lav margin på produktene sine, svarer en av sportskjedene at de ikke tar en margin, men en pris. Sportskjeden forklarer at de kjøper varer etter hvilke prispunkter de vil nå med det aktuelle produktet. Her er forhandlingene med leverandørene viktige.

«Vi vil ha en bestemt vare på et bestemt prispunkt, men samtidig også inntjening nok på produktet til at det skal være en lønnsom vare å ha i butikk.» (Sportskjede 1)

Sportskjeden sier videre at konkurransen i markedet og hvor i livssyklusen produktet befinner seg er med på å avgjøre marginen. Sesong er også en faktor som spiller inn på hvilke marginer som settes. Flere av de andre sportskjedene peker på konkurransesituasjonen i markedet som avgjørende for hvordan priser og marginer bestemmes. Det samme gjelder

forhandlinger med leverandør. På spørsmål om hvilke produkter som normalt har høye marginer og hvilke som har lave, svarer en av kjedene at tekstilprodukter generelt har god inntjening. En annen peker på at småvarer ofte har høyere marginer enn kapitalvarer som for eksempel sykler.

Spørreundersøkelsen til sportskjedene avsluttes med spørsmål om hvilken påvirkning kjeden sentralt har på prisene i de forskjellige butikkene og hvor mange butikker kjeden har i Norge. En av respondentene svarer at de har 100 % påvirkning på prisene da de er en sentralstyrt kjede der alle butikkene går i takt og det er enkelt å implementere endringer ute i butikk. Denne kjeden har 15 butikker i Norge og alle eies av kjeden. Også to andre kjeder svarer at de i større eller mindre grad har all makt når det gjelder prissettingen. En av disse kjedene har 30 butikker der alle eies av kjeden sentralt, mens den andre kun har 6 butikker. En fjerde respondent svarer derimot at de ikke har noen som helst påvirkning på hvilke priser butikkene setter. Kjeden kan foreslå priser, men det er opp til den enkelte butikk å bestemme om de vil bruke den anbefalte prisen eller ikke. Denne kjeden har 94 butikker fordelt over hele landet, og svært få av disse eies av kjeden. Den siste sportskjeden forteller at de er en fri kjede uten noen styring av pris og det er dermed opp til butikkene å sette priser. Det finnes 125 butikker i denne kjeden, og litt under halvparten er kjedeeide.

6.2.6 Oppsummering

Det er tøff konkurranse blant sportskjedene i Norge og flere av dem peker på markedet og konkurrenter som de avgjørende faktorene når priser skal settes og produktporteføljer bestemmes. Det er viktig å følge med på konkurrentene for å se om de bruker veiledende pris fra leverandør, eller om de velger å sette prisen under denne. Dersom konkurrentene avviker fra det leverandøren anbefaler, vil priskrigen eskalere og flere sportskjeder må ta strategiske grep for å svare på konkurransen. En eller flere av produktgruppene dunjakker, skalljakker, undertøy og sokker er viktige for sportskjedene og de fører produkter fra flere av leverandørene presentert i utredningen.

6.3 Leverandører og detaljister

Leverandører og detaljister samhandler på flere områder. Det er derfor interessant å se på hva de to leddene i verdikjeden har samme oppfatning av og hvordan de skiller seg fra hverandre.

Når leverandørene skal sette innkjøpspris på dunjakker er det særlig kvalitet og konkurransen i markedet som nevnes som viktige faktorer. Det er også disse faktorene sportskjedene trekker frem som viktige når de skal sette priser ut til forbruker. Videre nevner leverandørene konsumentene og deres betalingsvilje som betydelig når det skal bestemmes hvilken pris de skal ta. Leverandørene synes å ha en god forståelse av stegene i prisingen til forbruker, noe som også stemmer overens med detaljistenes bruk av veiledende pris. Dette viser at det er flere elementer aktørene må ta hensyn til i prissettingen. Det mest utfordrende kan være å finne en naturlig balansegang mellom kvalitet og pris slik at sluttbrukerprisen reflekterer produktets kvalitet samtidig som den ikke settes for høyt eller lavt og på den måten gir forbrukeren et galt bilde av hva han får.

Det påpekes fra både leverandører og sportskjeder at kvaliteten på skalljakkene er avgjørende for hvilken pris som kan settes. Men igjen trekkes konkurrenter frem, noe som bekrefter den økte konkurransen i bransjen. Det er imidlertid større fokus på konkurransen i markedet på detaljistsiden enn det er blant leverandørene. Dette kan komme av at det er sportskjedene som er i direkte kontakt med forbrukerne og at det nettopp er kampen om forbrukeren som har ført til priskrigen.

Kvalitet og undertøyets egenskaper påvirker i stor grad hvordan prisene på undertøy settes, både fra leverandør og detaljist. Sokker skiller seg imidlertid noe fra de andre produktgruppene ved at de ofte brukes som sjokkselgere. Det vil si at de plasseres lett tilgjengelig for kundene slik at de kan ta med et par sokker sammen med det andre de skal kjøpe. Derfor blir prisen i markedet kan tåle viktig for hvordan prisene settes.

Det er få aktører som ikke påvirkes av den pågående priskrigen i sportsbransjen. Det hele har sitt utgangspunkt i introduksjonen av XXL i 2001 og senere etableringen av G-Max i 2010. Dette fører til at alle sportskjeder og enkeltstående butikker som opererer i det samme markedet som de to overnevnte på en eller annen måte blir påvirket av at prisene presses ned og at konkurransen om kundene øker. Flere leverandører og sportskjeder har måttet gjøre små eller store endringer i sine strategier for å stå bedre rustet i de nye konkurranseforholdene.

6.4 Prisundersøkelse

I denne delen av utredningen presenteres resultatene fra prisundersøkelsen. Undersøkelsen baseres på en hypotese om at enkelte kjeder og butikker setter en noe høyere pris på sine produkter enn andre. Det var ikke forventet store prisvariasjoner, men at butikkene til en viss

grad setter ulike priser på de samme varene. Dette fordi det ble antatt at det fra butikk til butikk eller kjede til kjede er ulike forhandlinger med leverandørene og dermed ulike marginkrav. Videre utgjør prisundersøkelsen et godt utgangspunkt for analysen ved at den forteller noe om prissettingen i praksis.

Prisundersøkelsen viser at det ikke er forskjell i pris mellom butikkene i samme kjede, og de fleste kjedene har felles kataloger hvor bilde og priser på sesongvarene er oppført. Siden alle butikkene i en kjede har felles forhandlinger og innkjøp med leverandørene, er det naturlig at alle disse har både de samme innkjøpsprisene og sluttbrukerprisene. Undersøkelsen viser også at det er svært liten variasjon mellom kjedene når det gjelder hvilke priser som settes på varene, uansett produktgruppe. Flere butikker har oppgitt at de gjennomgående setter veiledende priser fra leverandør på produktene. Siden alle butikkene i undersøkelsen stort sett setter de samme sluttbrukerprisene, antas det at disse tilsvarer den veiledende prisen som har blitt oppgitt av leverandør. Administrerende direktør i Sportsbransjen AS, Trond E. Hansen, mener noe av grunnen til bruken av veiledende pris er et ønske om å opprettholde gode relasjoner til leverandørene, samt at detaljistene ønsker å holde marginbildet oppe så lenge som mulig. Videre mener han at aktørene følger hverandre nøye for å unngå å skille seg spesielt ut. Det oppstår imidlertid variasjoner i prisene når sesongen er over og salget begynner.

Sportsbutikkene har mulighet til selv å bestemme sluttbrukerprisen på alle produkter. Dersom kjedene setter sluttbrukerprisen høyere enn veiledende pris oppgitt fra leverandør, betyr dette videre at alle bruker det samme påslaget på kostnadene eller de samme prisingsmetodene. Vi tror den marginale variasjonen i pris fra butikk til butikk kommer av en konsekvent bruk av veiledende pris. Dette baseres på en antakelse om at butikkene som har sagt at de bruker veiledende pris fra leverandør, representerer hele bransjen. Vi har også sammenlignet prisene på Bergans-produkter i prisundersøkelsen med veiledende priser som står oppført i en produktkatalog fra Bergans. For samtlige produkter var det ingen differanse mellom veiledende pris og de observerte prisene i undersøkelsen. Dette underbygger vår hypotese om at sportsbutikkene bruker veiledende priser. I de tilfellene hvor det finnes variasjoner i sluttbrukerprisen til et produkt, er det som regel bare en forskjell i pris på en krone. Et eksempel er at dersom en jakke koster omtrent 2400 kroner, vil de aller fleste butikkene sette en pris på 2399 kroner, mens noen velger å sette prisen til 2400 kroner. Dette brukes som en bevisst psykologisk påvirkning av kunden og er vanlig praksis i mange bransjer.

Den eneste butikken som skiller seg klart ut når det gjelder priser er XXL. Butikkene i denne kjeden har stort sett lavere priser enn resten av kjedene i sportsbransjen, noe som stemmer godt overens med deres strategi om å være den billigste i bransjen. XXL forklarer de lave prisene med store varehus, rasjonell drift og innkjøp av store varepartier (Aftenposten 28.03.06). En ulempe med dette er imidlertid at kjeden ikke automatisk bestiller varer de ikke har på lager, samt at kjedens kampanjer kun varer en begrenset periode. Kundene risikerer dermed å komme til tomme hyller og ikke finne det de er på jakt etter. Det er også viktig å være klar over at selv om XXL gjennomgående er billigere enn sine konkurrenter, fører de sjelden de samme merkevarene, og dersom de gjør det er kombinasjonen ulik fra XXL til konkurrentene.

Selv midt i vintersesongen er det mulig å finne gode tilbud på enkelte vinterprodukter. Det virker som bruken av prisavslag på produkter er sterk hele året, men selvsagt viktigst på slutten av en sesong. Til tross for at det var lite variasjon i de opprinnelige prisene, var det store variasjoner da det kom til hvilke varer butikkene hadde salg på og hvor mye avslag det var på prisen. Av de 25 butikkene vi undersøkte, var det åtte som førte skalljakken Norrøna Falketind Gore-Tex Proshell, og alle solgte varen til 4499 kroner, bortsett fra Anton Sport Bogstadveien, som hadde jakken med 50 % avslag. Vi har også sett eksempler på at det kun er enkelte av fargene til et produkt som er på salg, mens resten er til full pris. Både leverandørene og sportskjedene bekrefter at farger og stil er vanskelig å forutse (intervjuobjekt 2). En butikkmedarbeider i Sport 1 fortalte at det var halv pris på alle blå utgaver av ullundertøyet Kari Traa Rose, mens det var full pris på rosa og svarte utgaver. Dette var fordi det var sesongfargen rosa og den nøytrale fargen svart som hadde solgt best, og butikken hadde dermed for mange blå eksemplarer på lager.

7 ANALYSE

Hensikten med dette kapittelet er å analysere dataene og presentere utredningens resultater. Viktige observasjoner blir belyst og diskutert med utgangspunkt i problemstillingen, og teorien som er beskrevet i et tidligere kapittel vil være et viktig grunnlag for dette. Analysen presenteres ut fra en struktur om at det er forhandlingene som knytter leverandører og sportskjeder sammen, og det er gjennom forhandlingene at innkjøpsprisen mellom de to leddene bestemmes. Deretter er det sportskjedene som setter sluttbrukerprisen som forbrukeren møter i butikk. Lave sluttbrukerpriser har ført til en priskrig i sportsbransjen og aktørene har måttet revurdere eksisterende strategier.

7.1 Forhandlinger

Leverandører og detaljister møtes i forhandlinger og det er her betingelser og rabatter for innkjøp bestemmes. Begge parter er opptatt av at forhandlingene skal dekke så mye som mulig og at det oppnås enighet på de viktigste punktene. I dette kapittelet diskuteres flere faktorer rundt forhandlinger mellom leverandører og kjeder i sportsbransjen. Sportsbransjen AS arrangerer Norspo-messene og disse er viktige for forhandlingene. På messene presenterer leverandørene produktene sine, og sportsbutikkene bestemmer hvilke varer de ønsker å selge i kommende sesonger (Hansen, Sportsbransjen AS).

Det er kjedene sentralt som forhandler på vegne av butikkene og de prøver å sette sammen et utvalg av produkter fra leverandørene som de ønsker å tilby medlemmene sine (intervjuobjekt 1). Når leverandøren forhandler med enkeltstående butikker har de ofte et fast system for hvordan det skal foregå og hva de skal tilby (intervjuobjekt 1; intervjuobjekt 2). Kjedene er spesielt viktige siden de er så store og det er her mesteparten av salget foregår. Enkeltstående butikker er imidlertid også viktige da Norge er et lite og langstrakt land med mange forskjeller i hvordan folk bor, og det er viktig at butikkene har lokale tilpasninger (intervjuobjekt 2). Lojalitet og tillit er viktig i forhandlingene, blant annet ved at butikken viser tillit til det kjedene har plukket ut av varer. Det forekommer også at personlige relasjoner kan bestemme hva butikkene ønsker å kjøpe inn.

Forhandlingene mellom leverandører og detaljister begynner allerede over et år før den aktuelle sesongen. Partene diskuterer først de overordnede kategoriene og kartlegger om det er noe butikkene savner av varer som kan være aktuelt for leverandøren å produsere

(intervjuobjekt 1). Nye varer kan dermed bestilles og utvikles sammen med kjedene. Andre kjeder får ikke selge de spesialbestilte varene, heller ikke konseptbutikkene. Etter det første møtet vil leverandørene se på klærne og prøve å sortere kolleksjonen etter hva kjedene har sagt at de er interesserte i for den aktuelle sesongen. På denne måten kan leverandørene også prøve å differensiere slik at ikke alle kjedene selger de samme modellene og de kan da lettere møte den tøffe konkurransen i det norske markedet.

Intervjuobjekt 2 forteller at deres forhandlinger ofte begynner med at de får en kontrakt fra kjeden som de må lese gjennom. Deretter endres kontrakten etter hva leverandøren mener er fornuftig og sammen med representanter fra kjeden prøver de å komme frem til en løsning. De har ofte møter i løpet av forhandlingene, enten ved at representanter fra kjeden kommer til leverandøren eller at leverandøren reiser til kjeden.

«Det er litt tøffe forhandlinger og det er ikke alle kontrakter som blir skrevet under første dagen, det kommer gjerne et utkast til og et utkast til før alle er fornøyd. Men det er sånn det er.» (Intervjuobjekt 2)

Leverandøren har i forkant av messene varerådsmøter om betingelser og produkter med den innkjøpsansvarlige i kjeden. Da kommer kjeden for å se produktene i et showroom og det diskuteres blant annet bruk, farger og prisklasse for de ulike produktene (intervjuobjekt 2). Kjeden bestemmer selv hvilke farger den ønsker å ta inn av ulike modeller. Det tar mange timer å gjøre et innsalg til en stor sportskjede og det kan derfor være hensiktsmessig å bruke egne lokaler der det er roligere omgivelser enn på messene.

«... når vi er på messe viser vi hele kolleksjonen, så butikkene kan også fritt kjøpe inn ting som ikke kjedene har anbefalt, men som de føler at kanskje Sport1 på Ørsta har litt andre forhold enn Anton Sport i Bogstadveien... så de slipper å få en pakke tredd nedover hodet, og det er veldig fint med en del av kjedene at de kan velge veldig fritt.»
(Intervjuobjekt 2)

Messene er viktige for de enkeltstående butikkene ved at de får muligheten til å bestille varer direkte fra leverandøren uten å gå gjennom kjeden sentralt. På den måten kan de bestille de varene som gjør at de kan møte sine lokale nærmiljøer på en best mulig måte.

7.1.1 Betingelser og rabatter

Innkjøpspris er ofte fokus i forhandlinger, men det er også mye diskusjon rundt betingelser og rabatter (intervjuobjekt 2). Det er vanlig at leverandørene har en grense for hvor langt ned i pris de er villige til å gå når de forhandler med kjedene, og som nevnt i kapittel 3.2.2, er det viktig å vite hvilke alternativer (BATNA) man har dersom forhandlingene ikke fører frem (Daly 2002). Dette handler spesielt om integritet og merkevare. Dersom merkevaren selges for billig, vil merkenavnet bli ødelagt og det vil være vanskelig å oppnå den posisjonen man ønsker (intervjuobjekt 2).

Blant leverandørene jobbes det i utgangspunktet med produktnøytrale betingelser (intervjuobjekt 1). Med dette menes at de fleste produkter har de samme grunnbetingelsene. Undertøy er imidlertid en av varene som ikke er helt produktnøytrale, fordi butikkene kan ha mange innkjøp i løpet av sesongen. Siden innkjøpsavtalene skjer et halvt år i forveien, tar butikkene en del risiko når de kjøper inn produktet, og de kan dermed få litt ekstra rabatt. Butikkene ønsker imidlertid ikke å ta så mye risiko når det gjelder undertøy fordi de selger store volumer i løpet av sesongen, og leverandørene tar derfor litt mer av risikoen ved å gi dem bedre betingelser på det de bestiller fra dag til dag. I tillegg til betingelser som gjelder spesifikke produkter, inneholder avtalene mellom leverandører og sportskjeder rammebetingelsene som ligger nokså fast hvert år. Dette er fordi en kjede ikke skal ha større inntjening enn en annen kjede på de samme produktene.

De fleste sportsbutikker opererer med sjokkselgere, som er en kasse som plasseres lett tilgjengelig for kundene slik at de kan "ta med seg en i farten" når de handler andre varer. Varer som legges i slike sjokkselgere er ofte relativt billige sesongvarer som det alltid kan være greit å ha flere av, og de har som regel lavere marginer enn andre produkter (intervjuobjekt 1). Eksempler på slike varer kan være sokker, hansker, luer, reflekser og annet tilbehør, og i noen tilfeller litt dyrere produkter på tilbud, som t-skjorter og superundertøy.

Terje Holden, produksjef i Bergans, sier at kjedene krever store rabatter og at de som leverandør må være tydelig på hvilke priser de ønsker å gi. Det må tilbys en del ekstra marginer for å komme inn med volumprodukter. Bergans lager noen kampanjevarer for både Gresvig og Sport 1, spesielt innen hardvare, som er priset lavere enn ordinære varer. De har imidlertid ikke gått så langt ned på pris at det har gått på bekostning av kvalitet. *«Det står fortsatt en Berganslogo på det og da skal det være en kvalitet som vi kan stå inne for.»* (Holden, Bergans).

I hypotese 1 antas det at sportskjedene har størst forhandlingsmakt i forhandlinger med leverandørene. For å svare på dette tar vi utgangspunkt i spørreundersøkelsene, og selv om utvalget er begrenset, mener vi det er dekkende for det norske vintersportsmarkedet. Over halvparten av leverandørene mener forhandlingsmakten er jevnt fordelt, mens et mindretall mener at sportskjedene har mest makt. En enkelt leverandør mener imidlertid at de sitter med de beste forhandlingskortene. Blant sportskjedene derimot viser undersøkelsen en klar oppfatning av at det er de selv som sitter med en fordel i forhandlingene, noe som stemmer overens med Foros' (2010) forståelse av markedet. Basert på utredningens forskning og informasjon fra media, kan man si at detaljistene til en viss grad har den største forhandlingsmakten. Det kan imidlertid ikke konkluderes med at kjedene har all makt, men de går ofte inn i forhandlingene med sterke kort.

7.1.2 Utvalg og hylleplassering

Gjennom hypotese 4 ønsker utredningen å svare på om utvalget av varer varierer fra butikk til butikk. Resultatet avhenger imidlertid av hvilken av produktgruppene dunjakker, skalljakker, undertøy og sokker man ser på av. De fleste butikkene i prisundersøkelsen fører de samme merkenavnene når det gjelder undertøy og sokker. Det er imidlertid større variasjon i utvalget av jakker. Dette kan komme av at flere av de store leverandørene ikke selger til alle sportskjedene. Bergans er et eksempel på en merkevare som finnes i de fleste kjedene, mens Norrøna bare finnes i utvalgte kjeder. Det kan derfor konkluderes med at de ulike butikkene har forskjellig utvalg når det gjelder dunjakker og skalljakker. Resultatene viser imidlertid at det er lite variasjon i utvalget av undertøy og sokker.

Det er også forskjeller i hvordan produktene presenteres med hensyn på synlighet og tilgjengelighet. Det er for eksempel stor forskjell på om et produkt vises på et frontheng oppe på veggen eller på tvers nede på et stativ. Flere av våre respondenter forteller at produktplassering ikke er en del av forhandlingene og at det i stedet fokuseres på å ha et godt samarbeid med butikkene. Dette kan for eksempel innebære at leverandørens selgere prater med representanter fra butikkene, forteller hvilke modeller det bør fokuseres på i hvilke perioder og generelt sørger for god oppfølging og kommunikasjon. Viktige modeller bør vises frem med en god plassering, slik at de blir et blikkefang og raskt kjennes igjen av forbrukerne. Et godt eksempel på dette er Bergans sine 71° Nord-produkter eller Swix-undertøy som brukes av langrennsutøvere som Therese Johaug og Petter Northug.

Undertøy har blitt mer synlig for forbrukerne fordi butikkene har begynt å henge det opp på vegg. Dersom varen blir utsolgt, blir den bestilt igjen med en gang, gjerne flere ganger i uken, og siden dette er en vare som har relativt høy pris, blir omsetningen høy og produktet viktig for både leverandør og detaljist. Butikken vil imidlertid ikke bestille nye jakker på samme måte dersom de er utsolgt for de jakkene de bestilte av en modell (intervjuobjekt 1). Da prøver butikken heller å selge andre modeller for ikke å sitte igjen med et stort lager av dyre jakker mot slutten av sesongen. Intervjuobjekt 1 mener at å gi veggplass til undertøy på bekostning av jakker og andre store varer kan være lønnsomt. Et eksempel kan være at dersom en butikk selger åtte jakker til 3000 kroner gir det 24 000 kroner i omsetning. Gir man derimot den samme plassen til undertøy, er omløpshastigheten mye høyere og veggen kan omsette for mye mer (intervjuobjekt 1).

Sportskjedene har flere muligheter til å påvirke salget av et produkt, for eksempel gjennom pris, markedsføringskampanjer, plassering i ulike sortimentskategorier og fysisk plassering i butikk (Rapport Konkurransetilsynet 2005). Men dersom butikken blir betalt i form av en hylleplassavgift fra leverandørene, vil incentivene til å benytte seg av disse virkemidlene reduseres. Dette fordi inntektene i mindre grad vil påvirkes av antall solgte enheter. Bruk av hylleplassavgifter kan føre til en omfordeling av profitt fra leverandør til detaljist, eller motsatt (Foros 2010). Her er det avgjørende hvem som har den største forhandlingsmakten. Videre avhenger det av hvilken part som har mest informasjon om markedet og det aktuelle produktets potensial.

Med utgangspunkt i hypotese 5 har vi antatt at leverandørene betaler for at produktene deres skal få en synlig plass i sportsbutikkene. Undersøkelsene viser imidlertid få tegn på at leverandørene betaler, eller gir rabatter for god plassering i butikk. Problemstillingen kan enkelte ganger komme opp som et tema i forhandlingene, men sportsbransjen har ikke kommet like langt som dagligvarebransjen når det gjelder betaling for hylleplassering (intervjuobjekt 2). I butikker med stor omsetning kan det likevel være hensiktsmessig å sette opp en egen "shop in shop", det vil si en vegg med produkter hvor leverandøren selv har laget innredningen med speil, flatskjerm og lignende. I slike tilfeller kjøper de seg ikke inn, men bestiller et hjørne med en viss størrelse og hyllemeter (intervjuobjekt 2). Deretter har leverandøren ansvar for innredningen og for å ha oppdaterte varer til enhver tid. Dette kan øke omsetningen til både butikk og leverandør.

7.2 Prissetting

Prising er hovedfokuset i utredningen og den søker å finne ut hvilke faktorer som bestemmer innkjøpsprisen mellom leverandør og detaljist, i tillegg til hva som er viktig når kjedene skal bestemme sluttbrukerprisen ut i markedet. I dette kapittelet er det imidlertid mest fokus på leverandørens prisingspraksis da vi har flest observasjoner fra dette perspektivet.

7.2.1 Viktige faktorer ved prissetting

Lønnskostnader og materialkostnader er en stor del av produksjonskostnadene til et produkt og varierer mye mellom land. Mange av leverandørene har tidligere hatt produksjonslokaler i Norge. Dette har vist seg å være dyrt og etter hvert har flere og flere flyttet store deler av produksjonen til lavkostnadsland, eksempelvis land i Asia, Øst-Europa og til en viss grad Sør-Europa. Med fortsatt produksjon i Norge ville produksjonskostnadene sannsynligvis vært mye høyere og varene ville vært dyrere for forbruker (intervjuobjekt 2).

Empiriske studier av pris og prissetting peker ofte på kostnader som en avgjørende faktor (Noble & Gruca 1999; Guilding et al. 2005). Med grunnlag i dette antar hypotese 2 at produksjonskostnader er et viktig grunnlag for prissettingen i sportsbransjen, og at kostnadsbasert pricing er den mest brukte metoden blant våre respondenter. Basert på svarene fra undersøkelsen til leverandørene, der det stilles spørsmål om hva som bestemmer pris, svarer alle at kostnader er en av faktorene som virker inn. Dette viser at kostnader er viktig for prissettingen, og særlig leverandørene er opptatt av dette da det er de som bestemmer hva som skal produseres, samtidig som de setter en anbefalt pris. Hypotese 3 slår fast at detaljistene ofte bruker denne veiledende prisen, men veksten til XXL og etableringen av G-Max truer dette fordi de søker å sette prisen lavere enn konkurrentene.

Spørsmålene fra undersøkelsen dekker imidlertid ikke nok til å konkludere med at kostnader er den viktigste faktoren ved prissetting. Fra dybdeintervjuene kommer det frem at markedet, herunder kunder, konkurrenter og priser på relaterte produkter, spiller en vel så viktig rolle som produksjonskostnader. Dette bekreftes også gjennom spørreundersøkelsen, der flestparten svarer at priser på relaterte produkter er avgjørende for hva som bestemmer pris. Hypotese 2 har derfor rett i at kostnader er en viktig faktor når priser skal settes, men det kan ikke konkluderes med at kostnadsbasert pricing er den mest brukte prisingsmetoden. Prising i sportsbransjen er mer komplisert enn bare å si at det er kostnader som ligger til grunn.

Mange av leverandørene opplyser at de tar hensyn til markedet og kundenes betalingsvilje når de setter priser på nye produkter, noe vi fra teorien kjenner som konkurransebasert prising (Hanna & Dodge 1995). En av leverandørene sier at ved produksjon av en ny kolleksjon møter de salgsledere fra butikkene, ser på alle de aktuelle produktene og snakker om hva de mener markedsprisen på produktene bør være (intervjuobjekt 1). Dersom de for eksempel ser på en jakke som leverandøren mener bør koste 3000 kroner, og kostnadene overstiger dette, vil de ikke ta den med i kolleksjonen. Leverandørene ser altså mye på markedstilpasning i forhold til tilsvarende produkter og betalingsviljen til forbrukerne når de setter priser. I tillegg må de beregne en fortjeneste både til seg selv og til butikkene. En annen leverandør sier at *«det som er viktig er å treffe markedsprisen»* (intervjuobjekt 2), men presiserer at de vurderer prisen spesielt ut ifra erfaringer på tilsvarende produkter og ikke så mye hva andre bedrifter gjør. Her ser vi at det er likheter i hvordan leverandørene forholder seg til markedet når de skal sette pris.

Når leverandører setter prisen på et produkt er det som regel en viss dekningsgrad de ikke ønsker å komme under (intervjuobjekt 2). Samtidig er det viktig at prisen ikke blir satt for høyt i forhold til det merkevaren står for og hva markedet vil betale. Innenfor dette intervallet kan dekningsgraden variere. Som vist i kapittel 6.1.4 er det hovedsakelig barneprodukter som skiller seg ut når det gjelder prisstrategier. Barneklær skal ha like god kvalitet som klær til voksne, men forbrukeren er ikke villig til å betale like mye og prisen må derfor settes lavere (intervjuobjekt 1; intervjuobjekt 2). Selv om det finnes noen forskjeller i produksjonen av en damejakke i minste størrelse og en barnejakke, er det ikke så store forskjeller i kostnader at prisene gjenspeiler kostnadsnivået. Dette fordi materialkostnaden er lav og lønnskostnaden er høy relativt til produksjonskostnadene, uavhengig av produkt. Både butikkene og leverandørene må derfor akseptere lavere marginer på barneklær.

Oddbjørg Bø Muri i Skogstad bekrefter dette og forteller at barneprodukter ofte har lavere marginer grunnet betalingsviljen i markedet. Det er mulig å hente ut en høyere pris på produkter til voksne enn det er på produkter til barn, da barneprodukter ofte er mer prissensitive. En prisforskjell på 300 kroner kan virke større på en barnejakke enn på en herrejakke. Det er imidlertid liten forskjell i produksjonskostnadene på produkter til voksne og produkter til barn. Forskjellen ligger i stoffmengde, mens annet tilbehør som glidelåser, strikker og lignende er ganske likt. Intervjuobjekt 1 forteller at dersom man har bestemt seg for å produsere klær til barn må man regne med å tjene mindre per produkt. Hvis marginene

er for lave, bør man vurdere å kutte det ut av kolleksjonen. De leverandørene vi har spurt synes imidlertid å være tydelige på at det ikke er aktuelt å kutte ut produksjonen av barneklær.

Intervjuobjekt 2 oppgir at de ikke tenker veldig forskjellig når de setter priser, men at de bruker ulike prisstrategier på enkelte produkter. Videre forteller intervjuobjektet at det er vanskelig å priske produkter man ikke har mye historikk på. Når nye produkter skal planlegges må man bestemme hvordan de skal produseres, hvilke råmaterialer som trengs og hvilken pris markedet er villig til å betale i forhold til kvaliteten (intervjuobjekt 2). Ved oppdatering av jakkemodeller lages kvalitet, egenskaper og utseende ganske likt som foregående år, mens design og farger kan variere med motebildet. Da kan leverandøren ta utgangspunkt i prisen fra året før og justere denne opp eller ned i forhold til hva som er nytt. Jakkestoffet kan eksempelvis ha fått mer stretch, en ekstra lomme eller ny hette. På helt nye produkter derimot, brukes ofte den første sesongen til prøving og feiling. Prisene må vurderes og justeres hvert år til man finner et nivå som både leverandør, sportskjede og forbruker er tilfreds med (intervjuobjekt 2).

Leverandørene i denne utredningen er godt etablerte i det norske markedet og har hatt produksjon i mange år. Det er derfor sannsynlig at de aller fleste produkter er forbedringer av tidligere modeller. I tekstilmarkedet i vintersportsbransjen vil det være naturlig at leverandørene bruker prisstrategier som svarer til et modent nivå i livssyklusen.

7.2.2 Veiledende pris

Det er leverandøren som setter den veiledende prisen, men det er opp til sportsbutikken å bestemme prisen de ønsker å sette ut til forbruker. Partene har ikke lov til å avtale sluttbrukerpris, men leverandøren kan komme med en anbefaling, som tilsvarer det de mener produktet er verdt (intervjuobjekt 1; intervjuobjekt 2). Dersom butikkene velger å sette veiledende pris vet vi fra kapittel 3.2.1 at dette innebærer at leverandørene bestemmer butikkens margin, i tillegg til sin egen margin. Intervjuobjekt 2 mener at det generelt er kjedene som får de høyeste marginene, spesielt dersom de får forhåndsrabatter. Videre har intervjuobjektet inntrykk av at det er kjedene som tjener mest penger. Butikkene har imidlertid et distribusjonsledd som krever kostnader, så det er vanskelig å si noe om hvem som kommer best ut.

Hypotese 3 ønsker å teste hvorvidt detaljistene bruker den veiledende prisen fra leverandør som sluttbrukerpris. Prisundersøkelsen viser at sportsbutikkene setter omtrent de samme

prisene, med noen unntak. Undersøkelsen svarer imidlertid ikke på om dette tilsvarer den prisen leverandøren anbefaler som veiledende pris, men med så små forskjeller kan man anta at prisene i butikkene tilnærmet svarer til veiledende pris. Flere av butikkene vi var i kontakt med bekrefter også at bruken av veiledende priser er utbredt blant norske sportskjeder. Bruken av veiledende pris fører til en relativt kontrollert konkurranse der butikkene vet hva de nærmeste konkurrentene tar utgangspunkt i når de skal sette sluttbrukerpris. Butikkene kan også velge å sette en annen pris enn veiledende pris. Siden mange av konkurrentene velger å følge leverandørens anbefaling, vil de butikkene som ikke gjør det i de fleste tilfeller sette sine sluttbrukerpriser lavere enn den veiledende prisen. Uansett hvilken prisstrategi som velges, vil veiledende pris fra leverandør fungere som et viktig referansepunkt.

Prisundersøkelsen viser at prisforskjellene mellom de norske sportskjedene er minimal. Den eneste kjeden som tydelig skiller seg fra de andre er XXL ved at de gjennomgående setter lavere priser enn konkurrentene. G-Max har også en uttalt strategi om å ha et bredt utvalg og minimale priser sammenlignet med sine konkurrenter (Gsport.no 2011), men fordi G-Max ennå ikke har åpnet butikker i nærheten av Oslo eller Bergen, er ikke kjedens priser inkludert i prisundersøkelsen. Hypotese 6 antar at det eksisterer prisforskjeller mellom sportskjedene og at forbrukeren vil tjene på å følge med på dette. Resultatene viser imidlertid at bortsett fra XXL, og antagelig også G-Max, er det små eller ingen prisvariasjoner blant sportskjedene.

7.2.3 Oppsummering

Leverandørene sier at for å klare å sette de riktige prisene bruker de både kunnskap om markedet og historikk. Likevel peker flere av leverandørene på kostnader som den mest avgjørende faktoren når priser skal settes, samtidig som prisingen i sportsbransjen er mer komplisert enn den ser ut til ved første øyekast. Klær til barn trekkes spesielt frem som produkter som prises forskjellig fra andre produkter, noe som kommer av betalingsvilje og prisforventning blant forbrukerne. Resultatene viser også at det blant de fleste sportskjedene er vanlig praksis å bruke veiledende pris som sluttbrukerpris, med unntak av XXL og G-Max. Disse to aktørene ønsker å være billigere enn sine konkurrenter og setter derfor priser lavere enn det leverandørene i mange tilfeller anbefaler.

7.3 Priskrig

XXLs aggressive prising har ført til det vi kaller en priskrig i sportsbransjen. Kjeden har siden oppstarten i 2001 vært i en kategori for seg selv med store varehus, stort utvalg og til enhver

tid lavere priser enn konkurrentene. Dette har ført til at de har kapret store markedsandeler fra de tradisjonelle sportsbutikkene i Norge, og som et resultat av deres enorme vekst de siste årene, har de andre aktørene i bransjen anerkjent XXL som en reell konkurrent. Som nevnt tidligere har Gresvig lansert stormarkedet G-Max for å ta opp kampen mot XXL, mens andre kjeder ønsker å differensiere seg fra stormarkedskjedene ved å satse mer på lokal tilpasning, bedre service, kvalitetsprodukter og fagkunnskap.

7.3.1 Forhandlinger og makt

Leverandørene og kjedene er avhengige av hverandre for å få markedet til å fungere på en god måte, noe kjedene er flinke til å utnytte ved å presse den andre parten i forhandlingene. De fleste kjeder har et stort antall butikker og de vil da kreve rabatter. Samtidig er det leverandørene som har varene som etterspørres av forbrukerne, og kjedene er derfor avhengige av gode leverandører for å tjene penger. Intervjuobjekt 2 forteller at dersom kjedene får for stor makt og presser for mye på pris, er det realistisk at de som leverandør kanskje må trekke seg ut av samarbeidet.

«Det blir litt sånn gi og ta begge veier, men vi [leverandører og sportskjeder] pleier å møtes på halvveien så vi kan dra på messer uten å se oss over ryggen hele tiden.»

(Intervjuobjekt 2)

Forholdet mellom leverandører og detaljister påvirkes av priskrigen ved at maktbalansen endres. Ole Petter Opprann, Sales Manager i Helly Hansen, forteller at kjedene har fått mer makt og at de som regel bruker den smart og godt. Spørsmålet er om kjedene, som Gresvig når de forhandler med Helly Hansen, har brukt den feil. Opprann tror det kan være en ulempe for kjedene å miste sterke merkevareleverandører og sier «vi vinner jo stadig tester på bl.a. barneklær og regntøy, og vi kommer til å fortsette å vinne de testene». Videre sier Opprann at dette kan føre til at noen kjedebutikker får redusert sin konkurransekraft dersom de ikke har varer og merker som blir etterspurt fra kunden. For mange forbrukere er G-Sport og Intersport ledende sportsbutikker i lokalmarkedet. Dersom det da kommer en Helly Hansen initiert tv-kampanje som sier at ”produktet er å få kjøpt i Norges ledende sportsbutikker”, kan det være en ulempe at disse butikkene ikke fører varen. Begge parter må balansere bruken av makt, og samtidig bruke den fornuftig og godt.

7.3.2 Press på marginer

I intervju 2 kommer det frem at det er relativt enkelt å holde en jevn pris på tekstilvarer, mens det på hardvarer kan være vanskeligere fordi det presses mer på pris.

«G-Max og XXL har hatt sine modeller som de har kjørt prisene helt i bunn, og når jeg ser noen av de [produktene](...) som produseres og selges på XXL (...) jeg klarer ikke å få det inn til Norge en gang til den prisen. Da begynner jeg å lure på hvem det egentlig er som taper penger her.» (Intervjuobjekt 2)

Intervjuobjekt 1 tror at det har blitt større press på marginer etter den høye veksten i sportsbransjen de siste årene. Dette kommer blant annet av at kjedene har blitt større og leverandørene har færre aktører å forhandle med. En interessant utvikling er at det er flere og flere leverandører som går sammen i en paraplyorganisasjon som dermed blir en motpol til de sterke kjedene. Et eksempel er Active Brands som omfatter merkene Kari Traa, Vossatassar, BULA, Åsnes, Beerenberg og Bjørn Dæhlie. Trond Evald Hansen bekrefter at marginene er fallende i sportsbransjen selv om omsetningsveksten har vært høy.

«Leverandørene sloss så tøft seg i mellom også for å komme seg inn i butikkene. De presses og presses og presses.» (Hansen, Sportsbransjen AS)

Sportsbransjen har blitt påvirket av forhold i elektrobransjen som er vant til press på marginer og der volum er viktig, men intervjuobjekt 1 presiserer at sportsbransjen er noe annerledes fordi man selger opplevelser, ikke bare produkter. Det er ikke alltid forbrukeren er opptatt av å ha det billigste, men å få god kvalitet og noen gode råd på kjøpet. Etter hvert som sportsbransjen har blitt tøffere, har vi også sett at enkelte kjeder prøver å fokusere på andre ting for å holde på markedsandeler (Stadion Årsrapport 2008).

7.3.3 Bruk av lokkevarer

Basert på utredningens undersøkelser viser det seg at kjente merkevarer ofte brukes som lokkevarer for å trekke kunder til butikkene, noe som dermed bekrefter hypotese 7. Kjedene kjøper eksempelvis inn partier av en merkevare og annonserer denne til en lav pris (intervjuobjekt 1). Dette er en praksis vi kjenner igjen fra Troye (1999) som tapslederprising og fører til at butikkene noen ganger selger med tap. Lave priser på merkevarer trekker imidlertid kunder til butikkene som også kjøper andre varer.

XXL er et eksempel på en kjede som ofte setter en lavere pris enn veiledende pris. De har selv valgt å tjene mindre på produktet enn det de kunne ha gjort dersom de hadde solgt til full pris. Likevel har XXL klart å tjene mye penger de siste årene (E24.no 16.12.10). Dette kan komme av høy omløpshastighet, der de tjener litt mindre per enhet, men likevel selger så mange produkter at salgssinntektene blir gode. For å få til denne strategien må de kjøpe inn store volum med gode rabatter fra leverandørene. De kjøper ofte store volum av ett spesielt produkt, eller én spesiell modell, og leverandørene kan dermed få en pekepinn i forhandlingene på at produktet skal selges med rabatt i forhold til veiledende pris (intervjuobjekt 1). Flere forbrukere har opplevd at XXL er tomme for den varen de annonserer med i tilbudsavisene og disse varene kan derfor sees på som et lokketilbud for å få folk til butikkene (DinSide.no 29.10.10). Forbrukerombudet sier at det er villedende markedsføring å annonsere med varer som ikke eksisterer eller som bare gjøres tilgjengelige i et begrenset antall. XXL mener imidlertid at de ikke lokker med tomme tilbud, og markedsjef Tom Erik Kjønnø sier at dersom det er tomt for den annonserte varen prøver de å finne andre løsninger for kundene (DinSide.no 29.10.10).

Det er opp til kjedene å bestemme om de skal dumpe prisene og selge produktene med tap, og med grunnlag i dette kan man si at leverandørene blir lite påvirket av priskrigen fordi de uansett får den marginen de er ute etter gjennom den avtalte innkjøpsprisen. Det finnes likevel noen ulemper for leverandørene. Den første er at kjedene presser hardere på pris i forhandlingene, og at leverandørene i verste fall må trekke seg ut av kjeden og dermed taper salgssinntekter. En annen ulempe er at leverandørene er redde for at produktene deres blir brukt som middel i priskrigen, i form av lokkevarer til lave priser, og at kundenes oppfatning av merkenavnet dermed blir svekket. Dette kan særlig være et problem på lang sikt da kundene venner seg til lavere priser på produktene, og som følge av dette kan det være vanskelig for leverandørene å sette en høy veiledende pris. Prisen blir ofte brukt som indikasjon på kvalitet dersom forbrukeren har lite kunnskap om produktet. De fleste leverandører har et ønske om at merkeverdien og kundenes positive oppfatning av produktet skal kunne forsvare en høy pris (DN.no 17.11.10).

7.3.4 Utviklingen i sportsbransjen

Vi ser en tendens til at de store leverandørene blir mer skeptiske til mange av de største kjedene, og noen har til og med trukket seg ut av store avtaler for å unngå den pågående priskrigen. I sportsbransjen er det naturlig at klesprodusentene går gjennom en distributør for

å få solgt klærne sine, og dermed får de ikke den direkte kontakten med sluttbrukerne (Simon 1989). De siste årene har det imidlertid blitt mer og mer vanlig at leverandørene har egne konseptbutikker, eller såkalte “brand stores”, noe som har gjort det lettere for dem å få et inntrykk av hva kundene ser etter. Denne utviklingen kjenner vi fra Asia der markedet krever at leverandørene selv må selge varene sine ved å åpne egne butikker (intervjuobjekt 1). Er den nye trenden at leverandørene oppretter egne butikker og ikke lenger selger til de store sportskjedene?

Konseptbutikker er en god måte for leverandørene å vise en bredere del av sesongens kolleksjon på enn det de får vist i sportsbutikkene. Butikkene ønsker nemlig å kjøpe store kvantum av få varer (intervjuobjekt 1). Slike butikker kan i tillegg være et godt markedsføringstiltak for leverandøren. Skogstad er en av leverandørene med flere konseptbutikker. Oddbjørg Bø Muri, daglig leder i Skogstad, forteller at noe av motivet for dette ligger i et ønske om å kontrollere hele verdikjeden, fra produksjon til salg til forbruker. Ved å ha konseptbutikker kan leverandøren markedsføre merkevaren ut til forbruker slik de selv ønsker det. *«Det handler rett og slett om merkevarebygging»*, sier Bø Muri. Egne butikker gir også en fordel ved at man får en bedre oversikt over hva kunden vil ha, samt en nærhet til markedet. Ole Petter Opprann i Helly Hansen presiserer at til tross for mye konkurranse er de positive til alle de nye butikkene og sier *«det har bare gjort at merket har blitt enda mer kjent, vi får vist Helly Hansen sin produktbredde og vi vokser enda mer»*.

Som følge av priskrigen kan man se for seg at sportsbransjen går i to retninger, et lavprissegment og et kvalitet/service-segment. XXL og G-Max vil være typiske lavpriskjeder der pris og volum er de viktigste konkurransefaktorene. I det andre ytterpunktet finner vi for eksempel Stadion, Sport 1 og enkeltstående spesialbutikker som Oslo Sportslager. Disse er gode på produktkunnskap og veiledning. Dersom man ligger i det såkalte mellomsegmentet kan man se for seg en situasjon der det blir vanskelig å overleve på sikt, fordi forbrukeren vil forvente enten lav pris eller god service og oppfølging. Videre vil det bli spesielt tøft for butikker som ligger i nærheten av aktører i yttersegmentene. Dette vil være mest aktuelt i byene, da butikker i utkantstrøk ofte har lokal tilpasning og sitt naturlige nedslagsfelt, uavhengig av kjede. Sport 1 er en kjede som typisk er drevet av franchisedrift med butikker i de store byene og mindre tettsteder. Johnny Austad, administrerende direktør i Sport 1, mener at etableringen av G-Max og den nye priskrigen i markedet gjør at Sport 1 må gjøre seg enda tydeligere som spesialister (DN.no 23.09.10). Dette underbygger argumentet om at det vil være vanskelig å ligge i mellomsegmentet. Håvard Krogstadmo er et eksempel på en som har

valgt å skifte side etter nyheten om det nye stormarkedskonseptet til Gresvig (DN.no 23.09.10). Han gikk fra å være butikksjef i Gresvig til å bli butikksjef i Sport 1, først og fremst fordi han ikke ønsker å være med på det billigkjøret Gresvig har lagt opp til, men heller ønsker å jobbe for kvalitet og kompetanse i Sport 1-kjeden. Han sier også at det kan fungere med ett stormarkedskonsept i sportsbransjen i Norge, men mener at markedet er for lite til at det er plass til to store aktører (DN.no 23.09.10).

7.3.5 Oppsummering

Selv om priskrigen i sportsbransjen hovedsakelig ledes av XXL og G-Max antar vi med hypotese 8 at de fleste leverandører og butikker påvirkes av denne krigen. Det har vært et viktig fokus i utredningen å få svar på om den påståtte priskrigen har noen innvirkning på aktørene i sportsbransjen. Resultatene er entydige, da både leverandører og kjeder svarer at de har blitt påvirket av priskrigen og gjør justeringer i større eller mindre grad for å tilpasse seg utviklingen. Hypotesen viser seg dermed å stemme.

7.4 Konkurransen

Både leverandører og kjeder møtes flere ganger i året ved ulike sammenhenger og vet godt hvem konkurrentene er. Selv om de snakker mye sammen, får de lite informasjon om hva de andre aktørene gjør og hvilke strategier de følger. Intervjuobjekt 2 sier følgende om situasjonen: «*Vi er konkurrenter, men vi er ikke uvenner. Det er det ingen som er tjent med.*»

Det er viktig med konkurranse i markedet for å ha noe å strekke seg mot og utvikle seg til det bedre. Etter at Gresvig lanserte G-Max i 2010 ble det et tydeligere skille mellom lavpriskjeder og de tradisjonelle sportsbutikkene i Norge. Et annet aspekt som påvirker konkurransen er hvilke merkevarer butikkene fører. Trond E. Hansen peker på at XXL har vært flinke til å ta inn sterke merkevarer, mens i Gresvigkonsernet er salg av private labels voksende. Egne merkevarer i sportsbutikker har blitt mer vanlig som følge av at merkevareleverandørene har hatt høyere driftsmargin enn sportsbutikkene (DN.no 05.12.05). Tidligere administrerende direktør Robert Iversen i XXL har kommentert at «*Det er viktig at leverandørene er bevisst den trusselen som kjedenes egne merkevarer utgjør. Leverandørene går en sakte død i møte den dagen de ikke greier å henge med i prispresset.*» (DN.no 05.12.05).

Gresvigkonsernet kan komme til å måtte gjøre noen endringer slik at organisasjonen kan møte den økte konkurransen på detaljistmarkedet. Forhandlingsmiljøet med leverandørene vil

endres da G-Max vil ønske så lave innkjøpspriser som mulig. Men hvordan kan dette forenes med innkjøpene til G-Sport og Intersport? Det kan vise seg å verken være lønnsomt eller mulig å forhandle frem ulike innkjøpspriser for G-Max og de to andre kjedene. Introduksjonen av G-Max vil uansett øke konkurransen blant sportskjedene og Gresvig vil vokse. Dermed kan det bli dyrere for leverandørene å miste dem som kunde og leverandørene må bestemme seg for hvilke signaler de ønsker å sende til forbrukerne. Det er imidlertid uklart hvordan forbrukerne påvirkes dersom en leverandør velger å bryte samarbeidet med en sportskjede. Riktignok mister Gresvig noen produkter, men konsernet kan kanskje oppnå bedre betingelser hos sine gjenværende samarbeidspartnere.

Det er ikke alltid bare funksjonelle egenskaper ved et produkt som er avgjørende for kjøp, for mange er også merkenavnet viktig. Utviklingen viser at forbrukeren er opptatt av kjente og gode produkter. Det har for eksempel blitt vanlig å bruke dyre fjelljakker på shoppingtur i byen, selv om jakkenes egenskaper ikke er nødvendig i forhold til bruken. Dette kan komme av at det for mange er tryggere å kjøpe et produkt med et sterkt merkenavn, kjent for god kvalitet. De store kjente leverandørene har også vært veldig flinke til å følge motebildet. På den andre siden vil det være store prisforskjeller mellom merkevarene og kjedenes egne private labels, og dette gjør at mange velger private labels av prismessige årsaker. Fordelen med det store spennet fra private labels til kjente merkenavn er at man får et bredere sortiment som treffer ulike segmenter, og det er dermed plass til flere aktører i sportsbransjen (Hansen, Sportsbransjen AS).

Det at alle de store sportskjedene har opplevd høy vekst de siste årene, og at vi fra tidligere vet at det er små prisvariasjoner, kan indikere at forbrukeren i liten grad er prissensitiv. Fremveksten og suksessen til XXL kan derimot tyde på en voksende prisbevissthet blant det norske folk. Forbrukerne er forskjellige, noen er opptatt av å oppnå lavest mulig pris, mens for andre er service og veiledning det avgjørende for kjøp. Dette bekreftes også av utviklingen i sportsbransjen der vi ser en trend mot to segmenter. Hypotese 9 som antar at sportsutstyr er prissensitivt, har ingen entydig konklusjon, da det trengs ytterligere analyser for å kunne si mer om dette.

Tall fra Sportsbransjen AS viser at finanskrisen ikke har påvirket kjedenes omsetning i negativ retning. Faktisk har utviklingen de siste årene vært ekstremt positiv med en omsetningsvekst på 10 % i 2009, og 7 % i 2010. Salg av sportsartikler har økt til tross for nedgangstider, mens kvartalstallene fra 2011 viser at omsetningen reduseres sammenlignet

med første kvartal i 2010. Dette viser at sportsbransjen påvirkes av konjunkturer, men i motsatt retning av det hypotese 10 først antok, noe som også bekreftes av Trond Ewald Hansen i Sportsbransjen AS. Sportsbransjen har imidlertid vokst jevnt de siste ti årene, og det er dermed ikke sikkert at det bare er i motkonjunktur bransjen vokser. Treningstrendene i samfunnet har ført til at sportsbransjen har opplevd gode tider og dette har lite å gjøre med konjunkturer. Nordmenn har generelt god økonomi (se vedlegg 1), og har både mulighet og vilje til å kjøpe dyre produkter. Folk slutter ikke å investere i sportsutstyr som ryggsekker, telt, klær og lignende selv om verden opplever en finanskriser (intervjuobjekt 2). Til tross for at det finnes indikasjoner på at omsetningen i sportsbransjen øker i dårlige tider, kan vi ikke konkludere sikkert med at bransjen er konjunkturavhengig.

7.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert utredningens analyse og tilhørende observasjoner. Forhandlingene er viktige i forholdet mellom leverandører og sportskjeder og det er her rammebetingelser, rabatter, volum og pris diskuteres. Leverandøren legger frem en anbefalt pris på hva de mener produktet bør koste og detaljisten tar stilling til om de ønsker å bruke denne. Utredningens analyse viser at veiledende pris ofte brukes blant sportskjedene og at leverandørene dermed har god innsikt i hvordan markedet fungerer. Det er flere faktorer som bestemmer hvilken innkjøpspris og sluttbrukerpris som settes, men særlig kostnader og priser på relaterte produkter trekkes frem blant våre respondenter.

Utredningens hypoteser er presentert i kapittel 5 og vurdert og testet i dette kapitlet. For å oppsummere analysen vil vi i det følgende kort kommentere resultatene av hypotesene.

Hypotese 1 ønsker å teste hvorvidt detaljisten har størst forhandlingsmakt i forhandlinger med leverandørene. Resultatene viser at kjedene til en viss grad har større forhandlingsmakt enn leverandørene, men det er vanskelig å si noe endelig da observasjonene ikke er entydige. Hypotesen kan derfor ikke forkastes, men den kan heller ikke bekreftes.

Hypotese 2 antar at kostnadsbasert prising er den mest brukte metoden når leverandørene skal beregne en innkjøpspris til sportskjedene. Utredningen viser at de fleste leverandørene mener kostnader er viktige i prissettingen. Resultatene gir imidlertid ikke grunnlag for å konkludere med at kostnadsbasert prising er den mest brukte prisingsmetoden blant våre respondenter og vi forkaster derfor hypotesen.

Hypotese 3 ønsker å undersøke om utvalget av varer varierer stort fra butikk til butikk. Basert på utredningens resultater konkluderes det med at utvalget av dunjakker og skalljakker varierer noe, mens utvalget av undertøy og sokker stort sett er det samme i alle butikker. Hypotesen forkastes derfor og det kan konkluderes med at det er liten variasjon i utvalget blant sportsbutikkene.

Hypotese 4 sier at det er vanlig praksis at leverandørene betaler for god plassering i butikk. Dette viser seg imidlertid ikke å være tilfellet og hypotesen forkastes.

Hypotese 5 ønsker å teste om detaljistene bruker veiledende pris fra leverandør som sluttbrukerpris. Utredningen viser at sportskjedene stort sett bruker veiledende pris som sin sluttbrukerpris og hypotesen bekreftes.

Hypotese 6 antar at det er prisforskjeller mellom sportskjedene og at forbrukerne vil tjene på det dersom de er oppmerksomme på dette. Prisundersøkelsen vår viser imidlertid at sett bort fra XXL, er det er liten prisvariasjon blant sportskjedene og hypotesen forkastes.

Hypotese 7 ønsker å undersøke om detaljistene bruker lokkevarer for å trekke kunder til butikken. Basert på utredningens resultater kan vi si at merkevarer ofte brukes som lokkevarer, noe som bekrefter hypotesen.

Hypotese 8 påstår at alle leverandører og sportsbutikker påvirkes av den pågående priskrigen mellom XXL og G-Max. På direkte spørsmål om dette svarer respondentene at de i større eller mindre grad påvirkes av priskrigen og hypotese 8 kan derfor bekreftes.

Hypotese 9 antar at sportsutstyr er prissensitivt. Det er imidlertid vanskelig å komme med en endelig konklusjon på denne hypotesen, men suksessen til XXL tyder på at prisbevisstheten blant forbrukerne har økt.

Hypotese 10 ønsker å undersøke om salget av sportsartikler påvirkes positivt i høykonjunktur og negativt i lavkonjunktur. Flere av våre respondenter har pekt på at sportsbransjen trolig er en motkonjunkturbransje, men her kreves det grundigere analyser for å konkludere. Hypotesen kan derfor verken forkastes eller bekreftes.

8 KONKLUSJON

Hensikten med denne utredningen har vært å belyse hvordan sportsbransjen i Norge fungerer, spesielt med tanke på hvordan prisene på produkter settes og hvordan forhandlingene mellom leverandører og sportskjeder foregår. Det har også vært et mål å finne ut hvorvidt aktørene i bransjen er bevisste priskrigen i markedet. I dette kapittelet vil vi presentere utredningens konklusjoner og svare på problemstillingen, før vi til slutt vil komme med forslag til videre forskning.

Utredningens problemstilling var:

Hvilke faktorer er viktige når innkjøpsprisen fra leverandør til detaljist og sluttbrukerprisen i markedet skal bestemmes, hvordan foregår forhandlingene mellom de to partene og hvordan påvirkes aktørene i sportsbransjen av priskrigen?

For å svare på problemstillingen sendte vi ut spørreundersøkelser til viktige aktører i den norske vintersportsbransjen, både på leverandørsiden og detaljistsiden, samt hadde intervjuer med enkelte representanter. Underveis i arbeidet har vi også brukt hypoteser for å hjelpe oss med å svare på problemstillingen. Videre følger en oppsummering av utredningens resultater.

- **Veiledende pris fra leverandør brukes som sluttbrukerpris**

Resultatene viser at leverandørene stort sett beregner en veiledende pris når de selger produkter til sportskjedene og det er vanlig at sportskjedene bruker denne når de setter sluttbrukerpris. Noe av grunnen til dette er at leverandøren har god kunnskap om produktet og bestemmer pris ut fra hva de mener produktet er verdt. På den måten representerer den veiledende prisen det forbrukerne er villige til å betale for en gitt kvalitet, noe som gir sportskjedene en god grunn til å benytte seg av veiledende pris. Dersom prisen settes over leverandørens anbefaling kan den bli for høy i forhold til det forbrukeren forventer. Settes prisen derimot lavere vil ikke sportskjeden kunne hente ut maksimalt potensiell inntekt. Dette forklarer noe av hvorfor veiledende pris brukes i praksis.

- **Mange faktorer påvirker prissettingen når leverandøren bestemmer veiledende pris**

Analysen viser at selv om leverandørene trekker frem kostnader som viktige, er det flere faktorer som bestemmer den endelige prisen. Kvalitet, priser på relaterte produkter og forhold i markedet som betalingsvilje og konkurrenter påvirker også den veiledende prisen leverandøren setter.

- **Detaljistene bruker en av to prisstrategier**

I større grad enn leverandørene følger sportskjedene med på hva konkurrentene gjør og de er særlig opptatt av markedet når de bestemmer sluttbrukerpris. Den mest utbredte prisstrategien blant sportskjedene er å bruke veiledende pris. Dette innebærer at det er leverandørene som beregner marginen både til seg selv og sportskjeden. Den andre prisstrategien vi observerer i markedet går ut på å sette sluttbrukerprisen på ordinære varer lavere enn veiledende pris, og dette kan være noe av årsaken til den pågående priskrigen. XXL er et eksempel på en kjede som bruker den sistnevnte prisstrategien og de har uttalt at de ønsker å ha de laveste prisene i markedet. G-Max har også tatt opp kampen om å være billigst, men med bare fire åpne varehus er det vanskelig å si noe om hvorvidt de har klart dette.

- **Forhandlinger er et viktig møtested for leverandørene og detaljistene**

Forhandlingene mellom leverandører og detaljister er viktige for hvordan samarbeidet utvikler seg. Gjennom forhandlinger diskuteres rammebetingelser, produktnøytrale betingelser, produktspesifikke betingelser, volum, rabatter og innkjøpspris. Fastsettelsen av innkjøpspris avhenger av hvor hardt de to partene presser hverandres marginer og dersom partene går inn i forhandlingene med ulike krav, kan det resultere i brutt samarbeid. Dette avhenger igjen av hvor sterk forhandlingsmakt aktørene har. Detaljistene mener til en viss grad at de har den største forhandlingsmakten i forhandlingene, mens mange av leverandørene mener at forhandlingsmakten er likt fordelt. Hvor stor en kjede er påvirker også forhandlingsmakten og jo flere markedsandeler kjedene kaprer, dess vanskeligere blir det for leverandørene å si nei til å samarbeide med disse kjedene.

- **Priskrig berører både leverandører og detaljister**

Som følge av priskrigen i markedet opplever leverandørene at merkevarene selges til en lavere pris enn det de ønsker. Sportsbutikkene bruker ofte produktene deres som lokkevarer for å trekke til seg kunder. Bruken av lokkevarer er imidlertid lite likt blant leverandørene som opplever at deres merkevarer selges til svært rabatterte priser i forhold til de veiledende prisene de anbefalte. Det er vanskelig å si hvordan leverandørene påvirkes på kort sikt, men på lang sikt kan det være at merkevaren blir svekket fordi høy pris ofte forbindes med god kvalitet og med lave priser kan forbrukerne miste tilliten til annonserte kvaliteten.

Sportsbransjen har de siste årene opplevd sterk vekst, men vi ser nå en stagnering i utviklingen. Presset på marginer har økt blant annet som følge av priskrigen. Dette har ført til at leverandørene presses mer og mer fra sportskjedene og dersom de ikke reduserer prisene

sine risikerer de å miste kunder. Pris kan være en viktig beslutningsfaktor når forbrukeren skal velge sportskjede.

For å konkludere ser vi at kostnader og priser på relaterte produkter er de to viktigste faktorene når pris skal bestemmes. Videre er det en viktig observasjon at veiledende pris brukes som sluttbrukerpris og at denne settes av leverandør. Leverandørene har faste rutiner på hvordan forhandlingene gjennomføres. Disse har imidlertid blitt tøffere grunnet prispresset i bransjen og det er ikke lenger gitt at en avtale fornyes. Dette viser at konkurransen tilspisser seg i sportsbransjen og at det er viktig å følge med i utviklingen.

Forslag til videre forskning

Vi har i denne utredningen undersøkt prisingspraksisen blant norske leverandører og sportskjeder i den norske vintersportsbransjen. Et forslag til videre forskning vil være å studere priskrigen i bransjen nøyere både med tanke på utvalg av produkter og selskaper, da denne utredningen bare ser på fire produktgrupper. Videre vil det være interessant å sammenligne sportsbransjen i Norge med sportsbransjen i andre land. Intervjuobjekt 2 forteller at prispresset er mye tøffere i Europa og at norske leverandører har utfordringer knyttet til dette når de etablerer seg i utlandet.

Det vil også være interessant å fokusere grundigere på ett spesifikt tema i utredningen. Dette kan for eksempel være å se nærmere på hvilken posisjon sportsbutikkene vil ha fremover. Et mulig spørsmål man kan stille seg er om konseptbutikker vil bli mer vanlig. Et annet tema kan være å se på hvordan introduksjonen av G-Max vil påvirke resten av Gresvigkonsernet og om Gresvig vil tjene på introduksjonen av det nye konseptet. Her kan en casestudie være en god tilnæringsmetode. Videre kan det være interessant å se på hvordan G-Max har påvirket konkurransen i sportsbransjen. Siden den første G-Max butikken åpnet høsten 2010 og kjeden fremdeles er i utbyggingsfasen, har vi ikke hatt muligheten til å studere effekten av nyetableringen.

REFERANSELISTE

Artikler

- Baumol, W.J. & Quandt, R.E. (1964). *Rules of Thumb and Optimally Imperfect Decisions*. American Economic Review, March, s. 22-46.
- Guilding, C., Drury, C. & Tayles, M. (2005). *An Imperical Investigation of the Importance of Cost-Plus Pricing*. Managerial Auditing Journal; 20, 2; Accounting & Tax Periodicals s.125-137.
- Hunnes, A. (2001). *Numerisk modellering av vertikale restriksjoner*. Arbeidsnotat nr 22/11. SNF Prosjekt nr 4340. Bergen, Norge; Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning.
- Monroe, K. B. & Cox, J.L. (2001). *Pricing Practices That Endanger Profits*. MM, September/October, s. 42-46.
- Narayanan, V. G. & Raman, A. (2004). *Aligning incentives in supply chains*. Harvard Business Review, s. 94-102.
- Noble, P.M. & Gruca, T.S. (1999). *Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice*. Marketing Science, Vol. 18, No 3, Special Issue on Managerial Decision Making, s.435-454.
- Rey, P. & Verge, T. (2005). *The Economics of Vertical Restraints*. University of Southampton.

Avisartikler

- Aftenposten, morgenavis. *Markedet er delt mellom kjedene, sportsbutikkene fører ikke de samme merkene*. 28.03.06.
- Dagens Næringsliv. *Kjøper opp vettskremte franchisetagere*. 11.09.10.
- Dagens Næringsliv. *Norrøna holder seg unna*. 10.11.10.
- Dagens Næringsliv. *Kaprer kunder – skremmer leverandører*. 17.11.10
- Dagens Næringsliv. *XXL må endre system*. 24.11.10.

Dagens Næringsliv. *Selger mer uten Gresvig*. 26.03.11.

Dagens Næringsliv. *Bruker 50.000 i året på sykkel*. 31.03.11

DN Aktiv, bilag til Dagens næringsliv. *Trening kurerer stress*. Mars 2011.

Dagens Næringsliv. *Blåmandag i sportsbutikkene*. 24.05.11.

Stavanger Aftenblad Aftenbladet. *Trening, helse og livsstil: Nordmenn handler mest sportsutstyr i verden*. 09.12.10.

Bøker

Barney, Jay B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3. utgave. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Bergstrand, Jan (2009). *Accounting for Management Control*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.

Berkowitz, E., Kerin, R.A. og Rudelius, W. (1986). *Marketing*. St. Louis, USA: Time Mirror/Mosby College Printing.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2007). *Economics of strategy*. New York, USA: John Wiley & Sons.

Blair, Roger D. & Lafontaine, Francine (2005). *The Economics of Franchising*. New York, USA: Cambridge University Press.

Daly, John L. (2002). *Pricing for profitability – Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Fog, Bjarke (1994). *Pricing in Theory and Practice*. København, Danmark: Handelshøjskolens Forlag.

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, USA: Sage Publication.

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, USA: Sage Publication.

Hanna, Nessim & Dodge, H. Robert (1995). *Pricing: Policies and Procedures*. New York, USA: New York University Press.

- Hargreaves Heap, Shaun P. & Varoufakis, Yanis (2004). *Game Theory – A Critical Text*. 2. utgave. London, England: Routledge.
- Hoyer, Wayne D. & MacInnis, Deborah J. (2008). *Consumer Behavior*. 5. utgave. South Western, Cengage Learning.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag*. 2. utgave. Oslo, Norge: Abstrakt Forlag AS.
- Kennedy, Gavin (2004). *Essential Negotiation*. London, England: The Economist in association with Profile Books Ltd.
- Kotler, Philip (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 4. utgave. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo, Norge: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Lillebø, Arild (1986). *Økonomiske ord og uttrykk*. Oslo, Norge: A/S Hjemmet – Fagpresseforlaget
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research – An Applied Orientation*. 4. utgave. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Nagle, T.T. & Holden, R.K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*. 3. utgave. Prentice Hall
- Pindyck, Robert S. & Rubinfeld, Daniel L. (2005). *Microeconomics*. 6. utgave. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Simon, Hermann (1989). *Price Management*. Amsterdam, Nederland: Elsevier Science Publishers B.V.
- Spangle, Michael L. & Isenhardt, Myra W. (2003). *Negotiation – Communication for Diverse Settings*. California, USA: Sage Publications, Inc.
- Sørgard, Lars (2003). *Konkurransestrategi – eksempler på anvendt mikroøkonomi*. 2. utgave. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Troye, Sigurd Villads (1999). *Marketing – forventninger, tilfredshet og kvalitet*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Unt, Iwar (2005). *Lønnsomme forhandlinger*. Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, USA: Sage Publication.

Forelesninger

Fjell, Kenneth. Forelesning i BUS438 Strategisk outsourcing og franchising, 13.09.10. *Styring av verdikjeder*.

Foros, Øystein. Forelesning i BUS438 Strategisk outsourcing og franchising, 27.09.10. *Franchising, vertikal integrasjon og vertikale bindinger*.

Internettkilder

ActiveBrands.no <<http://www.activebrands.no/>> (11.06.11)

Aftenposten.no. *Birken fulltegnet på 53 sekunder*. 11.11.10
<<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3899608.ece>> (30.03.11)

AntonSport.no 2011. <<http://antonsport.no/s/Default.aspx>> (22.03.11)

Answers.com 1996. Helly Hansen ASA.
<<http://www.answers.com/topic/helly-hansen-asa>> (10.02.11)

Bergans.no 2011. <<http://www.bergans.no/>> (20.02.11)

Birkebeiner.no 2010. *Rennet er fulltegnet*.
<<http://birkebeiner.no/Birkebeinerrennet/Nyheter/Birkebeinerrennet-er-fulltegnet/>>
(30.03.11)

Bt.no. *Helt ville etter friluft*. 18.01.10
<<http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Helt-ville-etter-friluft-1006713.html>> (30.03.11)

Bt.no. *Svett for sportsbransjen*. 21.07.09
<<http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Svett-for-sportsbransjen-1928496.html>> (11.06.11)

Coop.no 2011. <<http://coop.no/>> (11.04.11)

Devold.com 2011. <<http://www.devold.com/outdoor/>> (15.02.11)

DinSide.no. *XXL er tomme for tilbudsvaren*. 29.10.10
<<http://www.dinside.no/854829/xxl-er-tomme-for-tilbudsvaren>> (27.04.11)

DinSide.no. *Spår krig etter G-Max-åpning*. 25.11.10
<<http://m.dinside.no/php/art.php?id=856698>> (25.01.11)

DN.no. – *Senk prisene eller dø*. 05.12.05
<<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article668718.ece>> (28.04.11)

DN.no. *DN lanserer DN Aktiv*. 15.04.10
<<http://www.dn.no/dnaktiv/article1876934.ece>> (30.03.11)

DN.no. *G-Max i strupen på XXL*. 14.05.10
<<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1898783.ece>> (18.02.11)

DN.no. *Birken-effekt for sportsbransjen*. 21.06.10
<<http://www.dn.no/dnaktiv/article1921866.ece>> (11.06.11)

DN.no. – *Nå starter den store sportskrigen*. 10.09.10
<<http://www.dn.no/dnaktiv/article1972889.ece>> (21.03.11)

DN.no. *Fikk nok av billigkjøret*. 23.09.10
<<http://www.dn.no/dnaktiv/article1981528.ece>> (28.04.11)

DN.no. *Joggesko til dumpingpris*. 17.11.10
<<http://www.dn.no/dnaktiv/article2022554.ece>> (14.04.11)

DN.no. *Rush etter nyslipte ski*. 18.11.10
<<http://www.dn.no/dnaktiv/article2023424.ece>> (11.06.11)

DN.no. *Helly Hansen dropper G-Sport*. 18.01.11
<<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2062433.ece>> (18.02.11)

E24.no. *Norge kler på Europa*. 11.01.07
<<http://e24.no/naeringsliv/norge-kler-paa-europa/1597015>> (11.06.11)

E24.no. *Planlegger 50 nye butikker*. 18.03.10
<<http://e24.no/naeringsliv/xxl-planlegger-50-nye-butikker/3569664>> (22.03.11)

E24.no. *Milliardær kjøper Kari Traa-selskap*. 27.05.10
<<http://e24.no/naeringsliv/milliardaer-kjoeper-kari-traa-selskap/3667195>> (11.06.11)

E24.no. *Raser mot sportskjedene*. 17.11.10

<<http://e24.no/naeringsliv/sportsleverandoerene-raser-mot-kjedene/3907863>>

(27.04.11)

E24.no. *Salgshopp for XXL*. 16.12.10

<<http://e24.no/naeringsliv/kuldehopp-for-xxl/3951394>> (12.06.11)

Fjällräven.no. *Guide jakker – Kva du må vite om dunjakker*.

<<http://www.fjallraven.no/friluftsliv/produktbrosjyrer/friluftsklaer/guidejakker/dunjakker/>> (11.05.11)

Forbrukerombudet.no. *Bruk av veiledende priser som sammenligningsgrunnlag*. Februar

2003. <http://www.forbrukerombudet.no/asset/842/1/842_1.pdf> (03.03.11)

Forbrukerombudet.no. *Gresvig retter seg etter Forbrukerombudets syn på veiledende priser*.

07.11.05 <<http://www.forbrukerombudet.no/2005/11/11008467.0>> (11.04.11)

Gresvig.no 2011. <<http://www.gresvig.no/asa/templates/Artikkel.aspx?id=7910>> (24.03.11)

Gresvig Årsrapport 2008.

<<http://www.gresvig.no/upload/%C3%85rsrapport%20Gresvig%202008.pdf>>

(24.03.11)

Gsport.no 2011. <<http://www.gsport.no/>>(24.03.11)

HegnarOnline.no. *Varsler storkrig mot XXL*. 10.09.10

<http://www.hegnar.no/personlig_okonomi/article450682.ece> (12.06.11)

HellyHansen.com 2011. <<http://www.hellyhansen.com/>> (20.02.11)

Helsedirektoratet.no. *Folkehelsearbeidet – veien til god helse for alle*. Oktober 2010.

<http://www.helsedirektoratet.no/vp/multimedia/archive/00306/Utviklingstrekkrapport_306499a.pdf> (30.03.11)

Helsport.no 2011. <<http://www.helsport.no/>> (11.02.11)

Intersport.no 2011. <<http://www.intersport.no/>> (24.03.11)

Investopedia.com 2011. <<http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>> (31.05.11)

Karitraa.com 2011. <<http://www.karitraa.com/>> (11.02.11)

Klikk.no. *Klar for uværet. Test av skalljakker.* 19.01.10
<<http://www.klikk.no/helse/dinkropp/friluft/article320975.ece>> (11.05.11)

Klikk.no. *Test av ullundertøy. Dette ullundertøyet bør du velge.* 19.01.10
<<http://www.klikk.no/helse/dinkropp/friluft/article307584.ece>> (11.05.11)

Klikk.no. *Test av de tykkeste dunjakkene.* 30.01.10
<<http://www.klikk.no/helse/dinkropp/friluft/article533392.ece>> (11.05.11)

Konkurransetilsynet 02.12.2005. *Betaling for hylleplass – Virkninger for konkurransen i dagligvaremarkedet i Norge.* Konkurransetilsynets skriftserie 2/2005.
<http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/394459/05_02_HYLLEPLASS.PDF> (12.04.11)

Moss-avis.no. *Helly Hansen tjener penger som aldri før.* 25.10.10.
<<http://www.moss-avis.no/nyheter/helly-hansen-tjener-penger-som-aldri-for-1.5741060>> (27.05.11)

Mx-sport.no 2011. <<http://www.mx-sport.no/>> (22.03.11)

Norrøna.com 2011. <<http://www.norrøna.com/>> (11.02.11)

Oslo2011.no. *Publikum uten sidestykke.* 06.03.11
<http://www.oslo2011.no/VM-publikum+uten+sidestykke.b7C_wlHW3E.ips>
(30.03.11)

Oslosportslager.no 2011. <<http://www.oslosportslager.no/>> (22.03.11)

QuestBack.no 2011. *Hvorfor velge QuestBack?* <<http://www.questback.no/om-oss/hvorfor-velge-questback/>> (22.03.11)

Ravn info <www.ravninfo.no> (22.03.11)

SATS.com 2011. *Rabatt på Anton Sport.* <<http://www.sats.com/no/start/2-Medlemskap/Medlemsfordeler/Rabatt-pa-Anton-Sport/>> (11.05.11)

SkiInfo.no 2011. *Kari Traa Smala undertøy.*
<http://www.skiinfo.no/products/Kari_Traa/Smala_Troye_Ullundertoy_Dame-8556477.jhtml> (11.05.11)

Skogstadspor.no 2011 <<http://www.skogstadspor.no/hovedside.aspx>> (11.02.11)

Spirit Consulting, mars 2009. *Sportsbransjen – Kompetent, serviceinnstilt og trivelig bransje.*
<<http://www.spiritconsulting.no/files/Kjedemagasinet%2002-2009%20Bransjetest%20-%20Sportsbransjen.pdf>> (11.06.11)

Sport1.no 2011. <<http://www.sport1.no/>> (22.03.11)

Sportsbransjen.no 2011. *Om Sportsbransjen AS.*
<<http://www.sportsbransjen.no/omoss.asp?meny=1>> (29.03.11)

Sportsbransjen.no. *Anton og Sport 1 sammen igjen.* 28.08.08
<<http://www.sportsbransjen.no/sport.asp?meny=3&act=sok>> (11.04.11)

Sportsbransjen.no. *Sportsbransjen fortsetter veksten.* 26.08.09
<<http://www.sportsbransjen.no/presse.asp?act=read&RecNo=1954&meny=7,46>>
(18.02.11)

Sportsbransjen.no. *Swix Sport har flyttet inn i marka.* 15.10.09
<<http://blog.sportsbransjen.no/2009/10/default.aspx>> (11.02.11)

Sportsbransjen.no. *Skogstad klar for Europa og Ispo.* 07.10.10
<<http://www.sportsbransjen.no/sport.asp?act=read&recno=2216>> (11.02.11)

Stadion.no 2011. <<http://www.stadion.no/design03/default.asp>> (23.03.11)

Stadion Årsrapport 2008.
<<http://www.stadion.no/design03/arsrapport2008.asp>> (23.03.11)

Stadion Årsrapport 2009.
<http://www.stadion.no/fil/Stadion_arsrapport_2009.pdf> (24.03.11)

Stormberg.no 2011. <<http://www.stormberg.no/>> (14.02.11)

Swix.no 2011. <<http://www.swix.no/eway/default.aspx?pid=279>> (11.02.11)

Treningsmagasinet.no. *Test av super- og ullundertøy.* 02.12.08
<<http://www.treningsmagasinet.no/wip4/test-super--ullundertoy/d.epl?id=449791>>
(11.05.11)

Turistforeningen.no. *Slik kler du deg riktig for fjellturen.* 01.02.06
<http://www.turistforeningen.no/article.php?ar_id=6758&fo_id=3183> (14.04.11)

Turistforeningen.no. *Ny rekord: 341.520 DNT-medlemmer*. 31.12.10

<http://www.turistforeningen.no/odal/article.php?ar_id=26162&fo_id=4677>

(30.03.11)

Ulvang.no 2011 <<http://www.ulvang.no/>> (11.02.11)

UT.no. *Klær for fjellet*. 03.07.09

<<http://ut.no/artikkel/1.6675465>> (14.04.11)

Utemagasinet.no 2011. Test: Lette dunjakker.

<<http://www.utemagasinet.no/Tester/TEST-Lette-dunjakker>> (11.05.11)

VG.no. *Prisras på klær og elektronikk*. 26.09.10

<<http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=10018744>> (30.03.11)

XXL.no 2011. <<http://www.xxl.no/>> (22.03.11)

XXL.se 2011. <<http://www.xxl.se/>> (12.06.11)

Lover

LOV 2004-03-05 nr 12: Lov om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenslutninger (Konkurranseloven). Lovdata <<http://www.lovdato.no/all/tl/20040305-012-001.html#2>> (07.03.11)

LOV 2009-01-09 nr 02: Lov om kontroll med markedsføring og avtalevilkår mv. (Markedsføringsloven). Lovdata <<http://www.lovdato.no/all/hl-20090109-002.html>> (11.04.11)

Andre kilder

Bransjeoppdatering 2011.

Data fra Bergans of Norway. Informasjon om utvikling i omsetning og resultat for de siste femten årene.

Data fra Sportsbransjen AS. Regneark med oppdaterte tall for omsetning, markedsandeler og vekst i den norske sportsbransjen.

Hansen, Trond Evald. Administrerende direktør i Sportsbransjen AS.

Holden, Terje. Produktsjef i Bergans of Norway.

Intervjuobjekt 1

Intervjuobjekt 2

Muri, Oddbjørg Bø. Daglig leder i Skogstad Sport.

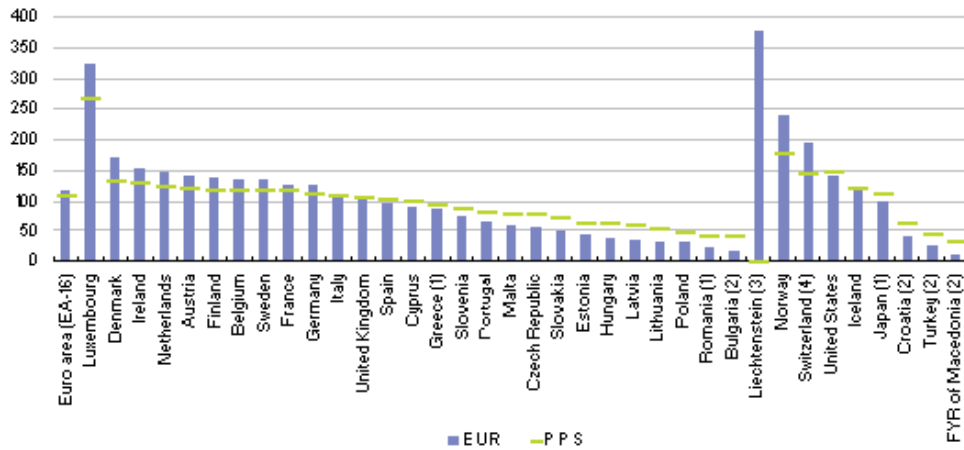
Opprann, Ole Petter. Sales Manager i Helly Hansen.

Selger i Norrøna Store i Oslo.

Devold 2011, Helsport 2011, Kari Traa 2011, Norrøna 2011, Stadion 2011, Stormberg 2011
Swix 2011– Har snakket med ulike representanter fra selskapene for innhenting av regnskapsinformasjon og annen spesifikk informasjon.

Alle logoer er hentet fra hjemmesidene til de respektive selskapene.

Vedlegg 1 – BNP per innbygger



(1) 2007.

(2) 2008.

(3) 2008. PPS, not available.

(4) Provisional.

Source: Eurostat (nama_gdp_c and tec00001)

Figuren viser BNP per innbygger til markedspriser (2009) i land i Europa, justert etter indeks EU-27=100. Strekene på søylene viser kjøpekraften i de ulike landene. PPS = Purchasing Power Standards.

Kilde: Eurostat.ec.europa.eu 2011.

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:GDP_per_capita_at_current_market_prices,_2009_\(EU-27%3D100\).png&filetimestamp=20110126161731#file](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:GDP_per_capita_at_current_market_prices,_2009_(EU-27%3D100).png&filetimestamp=20110126161731#file)

(01.06.11)

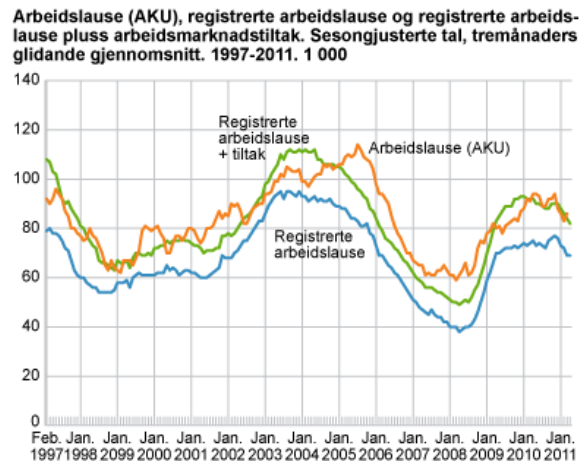
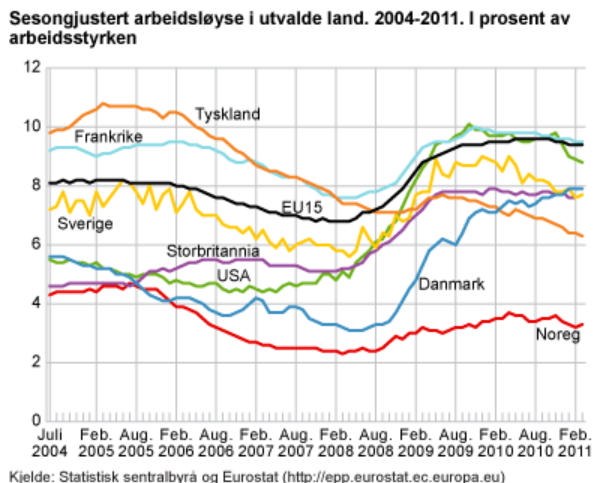
Vedlegg 2 – Bruttonasjonalprodukt og arbeidsledighet



Figuren viser utviklingen i bruttonasjonalprodukt (BNP) i Norge fra 2001 til 2010. Finanskrisen førte til redusert BNP fra 2008 til 2009, mens fra 2010 har økonomien igjen vært i vekst. Grafen viser at Norge ikke ble så hardt rammet av finanskrisen når det gjelder BNP.

Kilde: ssb.no 2011.

<http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp> (01.06.11)



Figuren til venstre viser utviklingen i arbeidsledighet i utvalgte land fra juli 2004 til februar 2011. Figuren til høyre viser arbeidsledigheten i Norge fra februar 1997 til januar 2011. Begge viser at ledigheten steg da finanskrisen inntraff i 2008, men at den likevel er relativt lav i Norge og at den er redusert det siste året.

Kilde: ssb.no 2011. <http://www.ssb.no/emner/06/01/akumnd/index.html> (01.06.11)

Vedlegg 3 – Spørreundersøkelse til leverandører



Masteroppgave om sportsbransjen

Det har den siste tiden vært mye fokus i media på konkurransen mellom de ulike sportsbutikkene og dette har vekket vår interesse for hvordan sportsbransjen fungerer. Siden markedet for sportsartikler har høy vekst og stor popularitet blant norske konsumenter, er det et dagsaktuelt og interessant tema.

I vår masteroppgave vil vi analysere forholdet mellom leverandør og sportsbutikk, se på hvordan forhandlingene foregår og hva salgs prisstrategier som brukes. For å gjøre gode analyser trenger vi informasjon om hvordan forhandlingene om pris og salg foregår og hvordan partene kommer til enighet. I oppgaven vil vi fokusere på de største norske leverandørene innen sport- og fritidsutstyr, samt de største norske sportsbutikkene.

I denne undersøkelsen kan dere velge å svare anonymt og vi vil da behandle dataene deretter. Den oppgitte informasjonen vil kun benyttes i vår masteroppgave.

Undersøkelsen tar ca. 20 minutter.

Vi setter stor pris på at dere tar dere tid til å svare på spørsmålene våre.

Med vennlig hilsen
Karina Kolden og Maria Kristianslund

Jeg vil skjule min identitet

[Les om retningslinjer for personvern.](#) (Åpnes i nytt vindu)

2) Beskriv selskapet og dets produkter.

Vi ønsker nå å stille noen spørsmål om fire ulike produktgrupper; dunjakker, skalljakker, undertøy og sokker.

3) Dunjakker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet? Her bruker vi en skala fra 1 til 5, der 1 er bare pris og 5 er bare kvalitet.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Vi selger ikke dunjakker

4) Dunjakker - Hvilke faktorer bestemmer prissettingen på de ulike modellene i produktgruppen?

5) Dunjakker - Hvor viktig (i forhold til totale inntekter) er dunjakker i den totale produktporteføljen?

- Svært lite viktig
- Lite viktig
- Nøytral
- Viktig
- Svært viktig

6) Skalljakker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet? Her bruker vi en skala fra 1 til 5, der 1 er bare pris og 5 er bare kvalitet.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Vi selger ikke skalljakker

7) Skalljakker - Hvilke faktorer bestemmer prissettingen på de ulike modellene i produktgruppen?

8) Skalljakker - Hvor viktig (i forhold til totale inntekter) er skalljakker i den totale produktporteføljen?

- Svært lite viktig
- Lite viktig
- Nøytral
- Viktig
- Svært viktig

Med undertøy mener vi både ullundertøy og superundertøy.

9) Undertøy - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet? Her bruker vi en skala fra 1 til 5, der 1 er bare pris og 5 er bare kvalitet.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Vi selger ikke undertøy

Med undertøy mener vi både ullundertøy og superundertøy.

**9) Undertøy - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?
Her bruker vi en skala fra 1 til 5, der 1 er bare pris og 5 er bare kvalitet.**

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - Vi selger ikke undertøy
-

10) Undertøy - Hvilke faktorer bestemmer prissettingen på de ulike modellene i produktgruppen?

11) Undertøy - Hvor viktig (i forhold til totale inntekter) er undertøy i den totale produktporteføljen?

- Svært lite viktig
 - Lite viktig
 - Nøytral
 - Viktig
 - Svært viktig
-

**12) Sokker - Konkurrerer produktgruppen på pris eller kvalitet?
Her bruker vi en skala fra 1 til 5, der 1 er bare pris og 5 er bare kvalitet.**

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - Vi selger ikke sokker
-

13) Sokker - Hvilke faktorer bestemmer prissettingen på de ulike modellene i produktgruppen?

14) Sokker - Hvor viktig (i forhold til totale inntekter) er sokker i den totale produktporteføljen?

- Svært lite viktig
- Lite viktig
- Nøytral
- Viktig
- Svært viktig

15) Driver dere egen konseptbutikk der dere i hovedsak selger egne produkter?

- Ja, kun i Norge
- Ja, i Norge og utlandet
- Nei, ingen konseptbutikk

16) Dersom ja, hvor mange konseptbutikker har dere?

17) Salg over internett vokser. Hvordan påvirker dette deres salg?

- Vi selger mer på internett og mindre i butikk
 - Vi har økt salget totalt, både butikk og internett
 - Internett utgjør en svært liten del av vårt salg
 - Merker ingen endring
-

18) Når startet dere med nettbutikk?

- Før 2005
 - 2005
 - 2006
 - 2007
 - 2008
 - 2009
 - 2010
 - Har ikke nettbutikk
-

19) Hvor ofte forhandler dere med sportsbutikkene?

- Hvert år
 - Hvert halvår
 - Hvert kvartal
 - Oftere enn hvert kvartal
-

20) Hvor mange innsalg har dere per år?

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - Mer enn 4
-

21) Hvordan foregår forhandlingene? Eksempelvis hva dere forhandler om, hvor lenge forhandlingene foregår, o.l.

22) Hvem har, etter deres oppfatning, den reelle forhandlingsmakten? Her bruker vi en skala fra 1 til 5, der 1 betyr at leverandøren har all makt og 5 betyr at detaljisten har all makt.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23) Forklar kort hva forskjellen på deres forhandlinger med store etablerte sportskjeder og mindre enkeltstående sportsbutikker består i.

24) Når dere forhandler med sportsbutikkene, er plasseringen produktet vil få i butikken et relevant tema?

- Ja, dette er viktig og noe vi fokuserer på i forhandlingene
- Ja, dette er viktig, men ikke noe sentralt tema i forhandlingen
- Nei, dette er sjelden et tema
- Vi har samarbeidet over lang tid og vi har en langsiktig avtale om hvordan våre produkter skal plasseres i butikk

25) Gir dere rabatter til sportsbutikkene for å få en god plassering i butikk?

I det siste har det vært mye fokus på priskonkurransen i sportsbransjen. Denne konkurransen har blant annet i Dagens Næringsliv blitt omtalt som en priskrig mellom noen av de store sportskjedene.

26) Har "priskrigen" i markedet påvirket dere som leverandør?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

27) Dersom ja, i hvilken grad?

- Liten grad, vi fortsetter som før
- Middels grad, vi har gjort noen justeringer
- Stor grad, vi har gjort strategiske grep

28) Hva bestemmer prisen dere setter? (sett gjerne flere kryss)

- Kostnader
- Priser på relaterte produkter
- Konsumentens inntekt
- Ulike tommelfingerregler
- Etterspørsel
- Annet, spesifiser her

29) Bruker dere forskjellige prisstrategier på ulike produkter?

30) Hvilket produkt har størst margin og hvilket produkt har lavest?

31) Hvilke muligheter har dere som leverandør til å hindre at prisene i butikk settes lavere enn dere ønsker?

Det hevdes at noe av problemet med priskrigen har vært at prisene settes lavt, slik at merkeverdien til de ulike produktene svekkes.

32) Hvordan tar dere hensyn til merkenavnet når pris settes?

33) Påvirkes merkeverdien av "priskrigen"?

Vedlegg 4 – Spørreundersøkelse til sportskjeder



Masteroppgave om sportsbransjen – sportsbutikker og -kjeder

Det har den siste tiden vært mye fokus i media på konkurransen mellom de ulike sportsbutikkene og dette har vekket vår interesse for hvordan sportsbransjen fungerer. Siden markedet for sportsartikler har høy vekst og stor popularitet blant norske konsumenter, er det et dagsaktuelt og interessant tema.

I vår masteroppgave vil vi analysere forholdet mellom leverandør og sportsbutikk, se på hvordan forhandlingene foregår og hva salgsprisindekser som brukes. For å gjøre gode analyser trenger vi informasjon om hvordan forhandlingene om pris og salg foregår og hvordan partene kommer til enighet. I oppgaven vil vi fokusere på de største norske leverandørene innen sports- og fritidsutstyr, samt de største norske sportsbutikkene.

I denne undersøkelsen kan dere velge å svare anonymt og vi vil da behandle dataene deretter. Den oppgitte informasjonen vil kun benyttes i vår masteroppgave.

Undersøkelsen tar 15-20 minutter.

Vi setter stor pris på at dere tar dere tid til å svare på spørsmålene våre.

Med vennlig hilsen
Karina Kolden og Maria Kristianslund

Jeg vil skjule min identitet

[Les om retningslinjer for personvern.](#) (Åpnes i nytt vindu)

2) Beskriv sportskjeden og hvordan denne fungerer. Eksempelvis hva dere fokuserer på når det gjelder produktutvalg og kunder.

3) Salg over internett vokser. Hvordan påvirker dette deres salg?

- Vi selger mer på internett og mindre i butikk
- Vi har økt salget totalt, både butikk og internett
- Internett utgjør en svært liten del av vårt salg
- Merker ingen endring
- Annet, spesifiser her

4) Når startet dere med nettbutikk?

- Før 2005
- 2005
- 2006
- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- Har ikke nettbutikk

5) Hvordan skiller nettbutikken seg fra den tradisjonelle butikken når det gjelder - Prising? - Utvalg?

Vi ønsker nå å stille noen spørsmål om fire ulike produktgrupper; dunjakker, skalljakker, undertøy og sokker.

6) Dunjakker - Hvilke faktorer bestemmer prissettingen på de ulike modellene i denne produktgruppen?

7) Hvor viktig (i forhold til totale inntekter) er dunjakker for butikkjeden?

- Svært lite viktig
- Lite viktig
- Nøytral
- Viktig
- Svært viktig

8) Hvilke av disse norske leverandørene bruker dere for dunjakker?

- Bergans
- Helsport
- Helly Hansen
- Kari Traa
- Norrøna
- Skogstad
- Stormberg
- Swix

9) Skalljakker - Hvilke faktorer bestemmer prissettingen på de ulike modellene i denne produktgruppen?

10) Hvor viktig (i forhold til totale inntekter) er skalljakker for butikkjeden?

- Svært lite viktig
- Lite viktig
- Nøytral
- Viktig
- Svært viktig

11) Hvilke av disse norske leverandørene bruker dere for skalljakker?

- Bergans
 - Helsport
 - Helly Hansen
 - Kari Traa
 - Norrøna
 - Skogstad
 - Stormberg
 - Swix
-

Med undertøy mener vi både ullundertøy og superundertøy.

12) Undertøy - Hvilke faktorer bestemmer prissettingen på de ulike modellene i denne produktgruppen?

13) Hvor viktig (i forhold til totale inntekter) er undertøy for butikkjeden?

- Svært lite viktig
- Lite viktig
- Nøytral
- Viktig
- Svært viktig

14) Hvilke av disse norske leverandørene bruker dere for undertøy?

- Bergans
- Devold
- Helsport
- Helly Hansen
- Kari Traa
- Norrøna
- Skogstad
- Stormberg
- Swix
- Ulvang

15) Sokker - Hvilke faktorer bestemmer prissettingen på de ulike modellene i denne produktgruppen?

16) Hvor viktig (i forhold til totale inntekter) er sokker for butikkjeden?

- Svært lite viktig
- Lite viktig
- Nøytral
- Viktig
- Svært viktig

17) Hvilke av disse norske leverandørene bruker dere for sokker?

- Bergans
- Devold
- Helsport
- Helly Hansen
- Kari Traa
- Norrøna
- Skogstad
- Stormberg
- Swix
- Ulvang

18) Hvor ofte forhandler dere med leverandørene?

- Hvert år
 - Hvert halvår
 - Hvert kvartal
 - Oftere enn hvert kvartal
-

19) Hvor mange innkjøp har dere per år?

- 1
- 2
- 3
- 4
- Mer enn 4

20) Hvordan foregår forhandlingene? Eksempelvis hva dere forhandler om, hvor lenge forhandlingene foregår og hva dere fokuserer på ved nye innkjøp.

21) Hvem har, etter deres oppfatning, den reelle forhandlingsmakten? Her bruker vi en skala fra 1 til 5, der 1 betyr at leverandørene har all makt og 5 betyr at sportsbutikken/sportskjeden har all makt.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22) Hvordan bestemmer man plassering av varer i butikk?

Vi antar at det er noen produkter forbrukerne forventer å finne i en sportsbutikk som ikke nødvendigvis har like god inntjening som andre produkter.

23) Er dette tilfellet og i så fall hvilke varer gjelder dette?

24) Har produkter med høy omløpshastighet ofte lavere margin enn produkter med lav omløpshastighet?

- Ja Nei

I det siste har det vært mye fokus på priskonkurranse i sportsbransjen. Denne konkurransen har blant annet i Dagens Næringsliv blitt omtalt som en priskrig mellom noen av de store sportskjedene.

25) Har "priskrigen" i markedet påvirket dere som sportsbutikk/kjede?

- Ja Nei

26) Dersom ja, i hvilken grad?

- Liten grad, vi fortsetter som før
 Middels grad, vi har gjort noen justeringer
 Stor grad, vi har gjort strategiske grep

27) Hva er det som bestemmer prisen dere setter? (Sett gjerne flere kryss)

- Kostnader
 Priser på relaterte produkter
 Konsumentens inntekt
 Ulike tommelfingerregler
 Veiledende pris fra leverandør
 Annet, spesifiser her

28) Hva er det som bestemmer om dere tar en høy eller lav margin på et produkt?

29) Hvilke produkter har størst margin og hvilke produkter har lavest?

30) Hvilken påvirkning har kjeden sentralt på prisene ute i de forskjellige butikkene?

31) Bruker dere forskjellige prisstrategier på ulike produkter?

Ja Nei

32) Hvor mange butikker har dere i Norge?

33) Hvor mange av disse er egeneid?

34) Har kjeden egne merker?

Ja Nei

35) Dersom ja, hvilke merker?

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

