

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høsten 2014

Lønnsomhet i den norske sportsbransjen

En studie av XXL og G-Max sin påvirkning på lønnsomheten i
bransjen

Thomas Ødegaard

Anders Wedum Akslen

Veileder: Sissel Jensen

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

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 innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen utgjør vårt avsluttende arbeid for vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Vi har begge hatt økonomisk styring som hovedprofil, og gjennom denne masteroppgaven har vi hatt mulighet til å anvende mye av det vi har lært i løpet av studietiden.

Gjennom ulike kurs har vi lært om bedrifters økonomistyring og bransje – og lønnsomhetsanalyser. Dette har vi begge fattet stor interesse for, og vi var derfor innstilte på å skrive en oppgave som i en eller annen form gikk inn på disse emnene. Løsningen ble den norske sportsbransjen. Denne bransjen har vært i stor utvikling de siste årene, med nye etableringer, stor vekst og tilsynelatende endrede konkurranseforhold.

Arbeidet med oppgaven har vært veldig interessant, lærerikt og ikke minst utfordrende. Vi har hatt mange gode og viktige diskusjoner underveis, og det har ikke alltid vært like lett å bli enige. Dette tror vi likevel har virket positivt, fordi diskusjonene har ledet til gode refleksjoner og gjennomarbeidede valg gjennom hele arbeidsprosessen.

En stor takk rettes til vår veileder Sissel Jensen. Din gode oppfølging i form av hjelpelige råd og konstruktiv tilbakemelding underveis har vært av uvurderlig verdi.

Desember, 2014

Thomas Ødegaard

Anders Wedum Akslen

Sammendrag

Sportsbransjen har stått overfor store endringer de siste årene, i form av XXL og G-Max sine inntog i markedet. Bransjen har vært i stor vekst, samtidig som aktørenes lønnsomhet og marginer har blitt stadig lavere utover 2000-tallet. Parallelt med dette har man også vært vitne til en stor økning i internetthandel, både i sportsbransjen og i annen varehandel.

Studieobjektet for våre analyser har vært norske sportsbutikker over hele landet. Datasettet inkluderer både kjedebutikker og et stort antall uavhengige butikker. For å undersøke hvilken påvirkning XXL og G-Max har hatt på disse butikkernes lønnsomhet, har vi sammenlignet ulike markeder med og uten XXL og G-Max med hensyn på totalrentabilitet, driftsmargin, omløpshastighet, etableringer og nedleggelses.

Våre hovedfunn er at sportsbutikker som må forholde seg til XXL-varehus i samme marked har en gjennomsnittlig dårligere lønnsomhet enn butikker som ikke opplever denne lokale konkurransen fra XXL. I markeder hvor både XXL og G-Max er representert, er de øvrige sportsbutikkernes lønnsomhet enda dårligere. Våre funn tilknyttet etableringer og nedleggelses er i stor grad konsistente med disse resultatene.

Våre undersøkelser indikerer at XXL og G-Max sin negative påvirkning på butikkernes lønnsomhet i stor grad skyldes større prispress, mens salgsvolumet er mindre påvirket. Det viser seg relativt betydelige forskjeller i hver enkelt kjedes resultater i konkurranse med XXL, mens uavhengige butikker ifølge våre resultater er de store taperne i sportsbransjen i dag.

Innhold

1. INTRODUKSJON	10
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	10
1.2 PROBLEMSTILLING	11
1.3 AVGRENSNING	11
1.4 STRUKTUR.....	11
2. DEN NORSKE SPORTSBRANSJEN.....	13
2.1 BESKRIVELSE AV BRANSJEN OG DENS UTVIKLING	14
2.2 AKTØRER I MARKEDET	16
2.2.1 <i>XXL Sport og Villmark</i>	16
2.2.2 <i>Gresvig (G-sport og G-Max)</i>	16
2.2.3 <i>Intersport</i>	17
2.2.4 <i>Sport 1</i>	17
2.2.5 <i>Anton Sport</i>	17
2.2.6 <i>MX-sport</i>	18
2.2.7 <i>Stadion</i>	18
2.2.8 <i>Andre butikker</i>	18
2.3 MARKEDSANDELER.....	19
2.4 OMSETNING	19
2.4.1 <i>Total omsetning i bransjen</i>	19
2.4.2 <i>Omsetning fordelt på hver kjede</i>	21
2.4.4 <i>Antall butikker</i>	21
3. TEORI.....	23
3.1 PRISKONKURRANSE	24
3.1.1 <i>Bertrand-likevekt</i>	24
3.2 PRODUKTDIFFERENSIERING.....	27
3.3 HOTELLINGS LOV.....	29
3.4 KONKURRANSEMESSIG POSISJONERING	32
3.5 PORTERS FEM KREFTER	33
4. FORSKNINGSHENSIKT OG DATA.....	35
4.1 FORSKNINGSHENSIKT	35
4.2 STUDIEOBJEKT: NORSKE SPORTSBUTIKKER OG SPORTSBUTIKKJEDER.....	35
4.3 DATAINNSAMLING	36
4.3.1 <i>Bearbeidelse av datamaterialet</i>	37
4.3.2 <i>Reliabilitet</i>	38
4.3.3 <i>Validitet</i>	38
5. METODE	40
5.1 LØNNSOMHETSMÅL	40
5.2 ANALYSETEKNIKK FOR DET KVANTITATIVE DATAMATERIALET	41
5.3 STRATEGI FOR UNDERSØKELSENE	45
6. MARKEDSUTVIKLING	47
6.1 LØNNSOMHET	47
6.1.1 <i>Totalrentabilitet</i>	47
6.1.2 <i>Driftsmargin</i>	48
6.1.3 <i>Omløpshastighet</i>	48
6.2 BRANSJEANALYSE.....	49
6.2.1 <i>Kundemakt</i>	49
6.2.3 <i>Leverandørmakt</i>	52
7. RESULTATER AV UNDERSØKELSENE	53
7.1 DET TOTALE MARKEDET.....	53

7.2 ARBEIDSREGIONER	59
7.3 XXL – OG G-MAX SIN PÅVIRKNING PÅ DE ULIKE AKTØRENE	61
7.3.1 G-sport.....	61
7.3.2 Intersport.....	62
7.3.3 Sport 1	63
7.3.4 Anton Sport	63
7.3.5 MX-sport	63
7.3.6 Stadion.....	64
7.3.7 Uavhengige butikker	65
7.3.8 Spesialbutikker	66
7.4 NEDLEGGELSER OG ETABLERINGER.....	67
7.4.1 Markeder med XXL.....	68
7.4.2 Markeder med både XXL og G-Max.....	68
7.5 INTERNETTHANDEL.....	69
8. KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER.....	70
8.1 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON FOR OPPGAVEN	70
8.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	72
KILDER.....	73
VEDLEGG 1: STATA	77
FIGURER	
Figur 2.1: Eierstruktur for Sportsbransjen AS.....	13
Figur 2.2: Markedsandeler per 31.12.2013.	19
Figur 3.1: Profitt ved Bertrand-konkurransen og ulike grensekostnader.	25
Figur 3.2: Iskremssalgernes utgangsposisjon.	29
Figur 3.3: Likevekten for iskremssalgernes plassering.	30
Figur 3.4: Iskremssalgernes lokalisering ved muligheter for strategisk prising.	31
Figur 3.5: Porters fem krefter.	33
Figur 5.1: Formel for totalrentabilitet.	40
Figur 5.2: Formel for driftsmargin.	41
Figur 5.3: Formel for omløpshastighet.	41
TABELLER	
Tabell 4.1: Antall butikker butikker som er inkludert i studiens datasett.	36
Tabell 5.1: Oversikt over alle XXL - og G-Max-varehus, samt hvilket år de ble etablert.	46
Tabell 6.1: Oversikt over hvilke aktører som har nettbutikker.	51
Tabell 7.1: Oversikt over markeder og observasjoner.	53
Tabell 7.2: Lønnsomheten i kommuner og bydeler med XXL, sammenlignet med markeder uten varehus.	54
Tabell 7.3: Lønnsomheten i kommuner og bydeler med både XXL – og G-Max-varehus, sammenlignet med markeder som bare har XXL-varehus.	57
Tabell 7.4: Lønnsomheten i arbeidsregioner med XXL og både XXL og G-Max, sammenlignet med henholdsvis arbeidsregioner uten eller med bare XXL.	59
Tabell 7.5: Lønnsomheten for de ulike kjedene i kommuner og bydeler med både XXL og XXL og G-Max, sammenlignet med henholdsvis markeder uten eller med bare med XXL.	61
Tabell 7.6: Varehusenes effekt på nedleggelse og etableringer i markeder med XXL og både XXL og G-Max.	68
GRAFER	
Graf 2.1: Detaljomsetningsindeksen i perioden 2005-2013.	15
Graf 2.2: Totalomsetning i millioner i sportsbransjen i perioden 2003-2013.	20
Graf 2.3: Omsetningsvekst i sportsbransjen i perioden 2004-2013.	20
Graf 2.4: De ulike kjedenes utvikling i omsetning i perioden 2006-2013.	21
Graf 2.5: Utvikling i antall butikker per kjede i perioden 2006-2012.	22
Graf 5.1: Illustrasjon av difference-in-difference-estimator.	43

Graf 6.1: <i>Utvikling i gjennomsnittlig totalrentabilitet i sportsbransjen i perioden 1999-2013.</i>	47
Graf 6.2: <i>Utvikling i gjennomsnittlig driftsmargin i sportsbransjen i perioden 1999-2013.</i>	48
Graf 6.3: <i>Utvikling i gjennomsnittlig omløpshastighet i sportsbransjen i perioden 1999-2013.</i>	48
Graf 6.4: <i>Totalomsetning i norsk internetthandel i perioden 2006-2010.</i>	49
Graf 6.5: <i>Omsetningsvekst i total varehandel og internetthandel i perioden 2010-2013.</i>	50
Graf 6.6: <i>Andel forbrukere som har kjøpt varer via internett i perioden 2004-2011.</i>	50
Graf 7.1: <i>Gjennomsnittlig totalrentabilitet før og etter XXL-etableringer.</i>	55
Graf 7.2: <i>Gjennomsnittlig totalrentabilitet før og etter G-Max-etableringer.</i>	57

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Sportsbransjen i Norge har vært i stor vekst de siste årene. Selv i 2008, da finanskrisen sendte sjokkbølger over hele verden, opplevde bransjen sin til da største vekst noensinne (Sportsbransjen AS, 2009). Det å ha en sportslig livsstil har på mange måter blitt en trend, og nordmenn er det folket i verden som bruker aller mest penger på sportsutstyr per innbygger. Nordmenn bruker faktisk hele tre ganger så mye som snittet for resten av Europa (Mangelrød, 2012).

Etter å ha vært en relativt stabil bransje i mange år, stod sportsbransjen overfor en stor forandring da XXL Sport og Villmark entret markedet i 2001 med sitt varehuskonsept. Dette har lagt et stort press på de andre aktørene. I februar i år gikk XXL forbi Gresvig som bransjens største kjede. Dette tyder på at XXL har hatt stor suksess med sitt konsept, og at de har møtt forbrukernes etterspørsel på en god måte.

Tidligere markedsleder Gresvig svarte i 2010 med å etablere G-Max, som bygger på samme konsept som XXL-varehusene. Somfølge av dette, har de siste årene vært preget av stadig flere varehus og en svært intensiv konkurranse mellom særlig G-Max og XXL.

Den intensive konkurransen mellom XXL og G-Max har medført et svært sterkt fokus på å være billigst, noe som videre har lagt stort press på leverandørene. Norrøna har løst dette gjennom å satse på egne butikker for å fremme egne produkter og merkevare, etter at samarbeidet med Gresvig ble mindre og mindre fruktbart utover 2000-tallet (Finstad, 2013).

Vi synes at endringene i sportsbransjen, særlig i form av XXL og G-Max sine etableringer, er såpass interessante at vi ønsket å finne ut mer om hvordan disse har påvirket konkurransebildet og sportsbransjens lønnsomhet de siste årene. Vi synes det er interessant å undersøke hvor vidt eksisterende sportsbutikker klarer å konkurrere mot nyetablerte XXL- og G-Max -varehus, og om det herunder foreligger noen forskjell mellom ulike kjeder, uavhengige butikker, ”vanlige” sportsbutikker og spesialforretninger.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i forholdene vi beskrev i foregående avsnitt, blir vår problemstilling:

Hvilken påvirkning har XXL og G-Max hatt på lønnsomheten i sportsbransjen fra deres etablering og frem til i dag?

1.3 Avgrensning

Som det fremgikk av kapittel 1.1, så har varehusenes inntog i sportsbransjen antakelig påvirket konkurranseforholdene for både leverandører og detaljister. I vår oppgave har vi imidlertid valgt å bare fokusere på detaljistene. Dette skyldes at vi for detaljistene har hatt muligheter til å hente inn mye større mengder data, noe som er en fordel når man skal forsøke og finne kausale sammenhenger. I tillegg har vi en formening om at det er detaljistene som samlet sett påvirkes mest av XXL og G-Max sine etableringer, siden disse kjedene potensielt er svært store konkurrenter for andre kjeder og butikker i forhold til både vareutvalg og priser.

Det vi omtaler som *sportsbransjen* i dette akademiske arbeidet kunne følgelig egentlig vært omtalt som *sportsbutikkbransjen*. Sistnevnte synes vi blir noe kronglete. Vi har derfor valgt å bruke *sportsbransjen* som samlebegrep på bransjen vi studerer, til tross for at dette kan virke noe misvisende i forhold til at leverandørene ikke blir inkludert i undersøkelsene vi gjør.

1.4 Struktur

Vi vil i kapittel 2 begynne med å presentere en innledende oversikt over den norske sportsbransjen. Dette omfatter en generell betraktning av bransjen og dens utvikling de siste 15 årene, samt en presentasjon av de største aktørene i markedet.

Deretter følger det et kapittel med relevant teori, før vi i kapittel 4 introduserer og gjør en evaluering av datamaterialet som studien baseres på. I kapittel 5 presenteres de metodiske valgene og fremgangsmåten for studien, samt forventninger til funn.

I kapittel 6 gir vi en aggregert oversikt over lønnsomhetsutviklingen i sportsbransjen fra 1999 og frem til i dag. I tillegg trekker vi også inn elementer av en bransjeanalyse som vi mener kan bidra til å forklare noe av denne utviklingen, og som kan være relevante for diskusjonene av funn i kapittel 7.

Kapittel 7 utgjør selve kjernen i oppgaven. Her undersøker de kvantitative påvirkningene XXL og G-Max sine etableringer har hatt på lønnsomheten i bransjen. Dette vil vi gjøre gjennom å sammenligne markeder med og uten lokal konkurranse fra XXL – og G-Max-varehus.

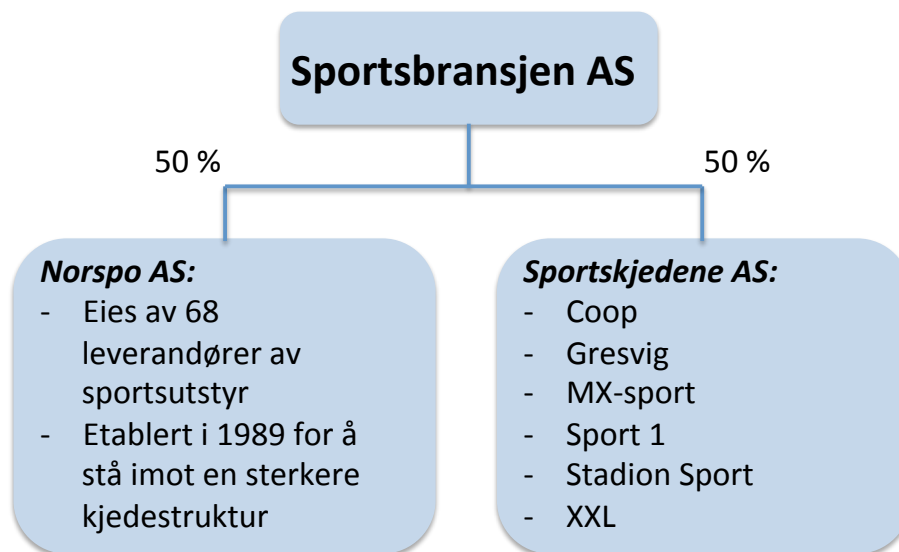
Til slutt vil vi i kapittel 8 oppsummere våre funn og besvare problemstillingen vår. Avslutningsvis vil vi komme med noen forslag til videre forskning.

2. Den norske sportsbransjen

Dette kapittelet vil bli brukt til å gi leseren en grunnleggende innsikt i sportsbransjen i Norge, både hvordan den fremstår i dag og utviklingen gjennom de siste 15 årene. Først vil det gis en generell beskrivelse av bransjen, samt dens utvikling de siste årene. Deretter vil de ulike markedsaktørene, samt deres posisjon i dagens marked, bli presentert. Dette gjøres for å gi et innledende inntrykk av konkurransearenaen som er grunnlaget for undersøkelsene som vil bli gjort senere i denne utredningen.

Tallmaterialet som er gjengitt i dette kapittelet er hentet fra Sportsbransjen AS og Statistisk sentralbyrå (SSB).

Sportsbransjen AS er en interesseorganisasjon for sportskjeder og leverandører i sportsbransjen i Norge. Hver part eier 50 %, som vist i figur 2.1 nedenfor. De store sportskjedene har lik eierandel i selskapet Sportskjedene AS, mens leverandørene på sin side har eierskap gjennom Norspo AS.



Figur 2.1: Eierstruktur for Sportsbransjen AS.

Sportsbransjen AS har en visjon om å bidra til å fremme sport og fritid blant folk flest og derigjennom sikre økt salg for aktørene i bransjen. Myndigheter og media følges tett opp gjennom aktiv kontakt og påvirkning. Sportsbransjen AS arrangerer store fagmesser to ganger i året. Disse messene er utgangspunkt for

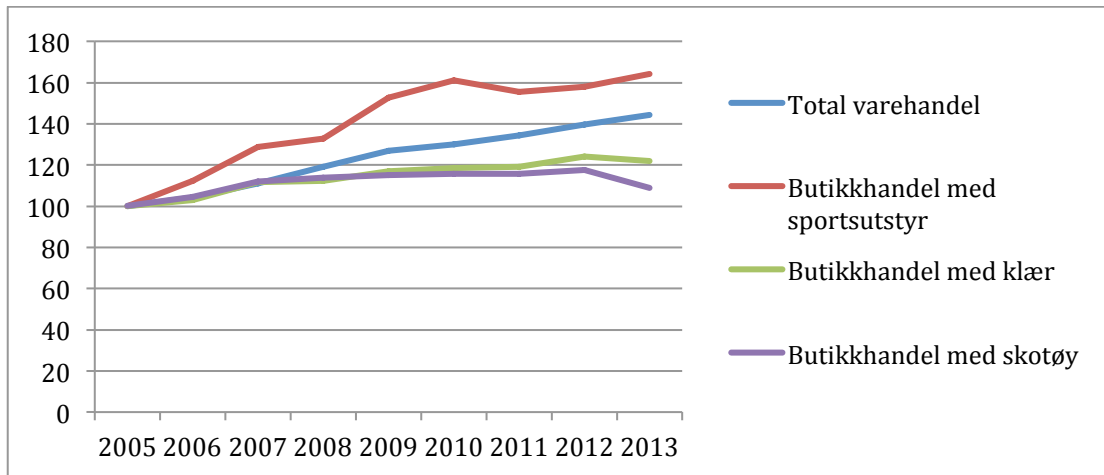
visninger, salg, forhandlinger og innkjøp av butikkenes vareutvalg, og er med på å gjøre prosessene knyttet til dette mer effektive (Sportsbransjen AS, 2014).

2.1 Beskrivelse av bransjen og dens utvikling

I Norge har vi fire markant forskjellige årstider. Dette skaper et behov for mye forskjellig type utstyr. Mange ønsker en sykkel til bruk om sommeren, og et par langrennsski til bruk om vinteren. Man trenger i tillegg flere varianter av treningstøy for å takle henholdsvis varme, kulde, vind og regn gjennom de ulike årstidene. Dette skiller oss fra mange andre land i Europa, hvor årstidene i de fleste tilfeller ikke er så ”ekstreme” som her i landet. Dette kan være en forklarende faktor på det brede produktsortimentet butikkene har i dag, og også det nevnte faktum at nordmenn bruker mye penger på sportsutstyr. Det må likevel bemerkes at sportsbransjen defineres forskjellig fra land til land, og man må derfor være varsom når man sammenligner omsetningstall på tvers av landegrensene. Sykler er for eksempel ikke inkludert i dansk sportsbransje.

Mye kan tyde på at nordmenn er opptatt av kvalitet og utseende når de kjøper varer. Både utstyr, klær og sko blir stadig forbedret til mer spesialiserte aktiviteter. Valg av løpesko avhenger blant annet av om du skal løpe på grus, asfalt eller i terreng, korte eller lange turer, og om foten din trykker på innsiden, midten eller utsiden av skoene. I tillegg spiller både merkevare og utseende ofte en viktig rolle for kundens beslutning (Dagens Næringsliv, 2013).

Det har blitt viktig for folk å se bra ut når de trener, noe bransjen har bemerket seg og tilpasset seg etter (Dagens Næringsliv, 2013). I dag står klær og sko for omtrent 40 % av sportsbutikkens omsetning (Sportsbransjen AS, 2013). Det å være sporty har blitt en trend, og man bruker gjerne klær fra sportsbutikker til daglig. Noe av veksten i sportsbransjen kan antagelig forklares ved at sportsbransjen stjeler markedsandeler fra klesindustrien, som på sin side har opplevd en utflating i veksten de siste årene (Sportsbransjen AS, 2013). Dette er illustrert i graf 2.1 nedenfor:



Graf 2.1: Detaljomsetningsindeksen i perioden 2005-2013 (SSB, 2014).

Denne sporty trenden har i tillegg fått forsterkende kraft ved hjelp av media. Et godt eksempel er Dagens Næringslivs lansering av “DN aktiv” i 2010, en egen spalte som utelukkende handler om helse og trening (Djuve & Gran, 2010). Det har etter hvert blitt et stort fokus i media på hvordan man best kan ta vare på helsen sin. Ikke bare i forhold til hvordan man trener riktig, men også kosthold, treningstips, beskrivelser av nye treningstrender og ikke minst reportasjer om folk som trener seg opp til store konkurranser. Fokuset på trening har trolig medført at tilstrømningen til konkurranser som Birkebeinerrittet og Oslo Maraton har økt kraftig, samtidig som nye konkurranser har blitt etablert. Et eksempel på sistnevnte er ”Oslos bratteste”, som ble arrangert første gang i 2009. Ettersom flere melder seg på slike konkurranser, får man enda en positiv effekt ved at deltakerne “forplikter” seg til å trene i forkant av konkurransene.

I Norge står sportskjedene for omtrent 90 % av salget av sportsutstyr (Sportsbransjen AS, 2013). Det har i lang tid vært noen få kjeder som har betjent størstedelen av markedet, men likevel med en balansert maktfordeling. Sportsbutikkene har lenge levd relativt fredelig side om side. Det var først da XXL etablerte seg og fikk fotfeste i markedet at endringer begynte å skje i bransjen. Deres strategi med både lave priser og stort utvalg har lagt press på de andre kjedene i bransjen. XXL har hatt en svært kraftig vekst de siste årene (Sportsbransjen AS, 2007-2013), noe vi vil komme tilbake til senere i dette kapittelet. Mens bransjen totalt

sett har redusert antall butikker (Sportsbransjen AS, 2013), åpner XXL stadig flere, noe de også planlegger å fortsette med (E24, 2010).

Også leverandørene har fått merke det økte presset i markedet. Deres marginer blir til tider presset svært hardt av de store kjedene. Media har tidligere skrevet om Helly-Hansen som brøt samarbeidet med Gresvig fordi de ikke klarte å bli enige etter forhandlinger om leveranse (Dagens Næringsliv, 2011). I tillegg hender det at merkevarer blir solgt til svært rabatterte priser, noe som kan være skadelig for merkevaren. Asics opplevde for eksempel at deres løpesko ble solgt for 499 kr, nesten 1000 kr lavere enn veiledende pris (E24, 2010).

2.2 Aktører i markedet

2.2.1 XXL Sport og Villmark

XXL ble etablert i 2001 av brødrene Tore- og Øyvind Tidemandsen. Deres konsept går ut på å ha få og store varehus, med hovedfokus på byer. Forretningsideen er enkel: stort utvalg bestående av kjente merkevarer, og ekstra lave priser (XXL, 2014). XXL satser på både bredde og dybde i sitt sortiment, og du finner derfor det meste du vil trenge til de fleste sporter og aktiviteter. XXL skiller seg også ut fra de andre kjedene ved å ha en stor tur – og friluftslivavdeling (XXL, 2014). Kjeden er videre den eneste norske kjeden som har ekspandert utover landets grenser (Sørheim & Lorentzen, 2014). XXL har i dag 23 varehus i Norge, 15 i Sverige og ett i Finland (XXL, 2014).

2.2.2 Gresvig (G-sport og G-Max)

Det var konkurransesyklisten Aksel Gresvig som startet Gresvig i 1901 med en visjon om å bringe sporten ut til folket (Gresvig, 2014). Den første virksomheten gikk ut på å produsere sykler. Det var først i 1969 at Gresvig etablerte G-sport-kjeden med utsalg av sportsutstyr. G-sport har senere vokst til å omfatte mer enn 200 butikker over hele landet, og var lenge Norges største sportskjede. I 1997 tok Gresvig over driften av landets Intersport-butikker, som på den tiden var Norges nest største kjede. Kjedene ble administrert som to likeverdige og konkurrerende kjeder. Gresvig

økte veksten da de i 2007 kjøpte opp Sportshuset. Sportshusets butikker ble etterhvert omprofilert til G-sport – og Intersport-butikker for å få en større integrering.

G-Max er Gresvigs siste satsning, og henvender seg direkte mot konkurrenten XXL. Det første varehuset åpnet for fire år siden, i 2010. Konseptet med store varehus, store innkjøp, stort utvalg og lave priser ble kopiert fra XXLs modell. I ettertid har flere G-Max-varehus blitt etablert. Butikkene plasseres strategisk i industriparken utenfor de store byene, hvor man ofte finner XXL-varehus og andre varehus innenfor forskjellige industrier (Dagens Næringsliv, 2010).

2.2.3 Intersport

Intersport er den eneste av dagens sportskjeder som har sitt opphav utenfor Norge. Kjeden ble etablert i 1968 av 10 medlemsland. I dag eksisterer det over 5.300 butikker i 43 forskjellige land. Nærmere 100 av disse finnes i Norge. Som nevnt tidligere tok Gresvig over driften av de norske Intersport-butikkene i 1997 (Intersport, 2014).

2.2.4 Sport 1

Sport 1 ble etablert på begynnelsen av 1990-tallet av aktører innen sportsbransjen. Med nærmere 200 butikker er Sport 1 den kjeden som er nest mest utbredt i Norge, bare slått av G-sport. Kjeden har spesialisert seg på kjerneområdene ski, løp, sykkel og friluft. I tillegg er Sport 1 også eier av Anton Sport-kjeden, som ble kjøpt i 2009, samt flere frittstående butikker. Som en forlengelse av sin spesialisering innenfor kjerneområdene legges det vekt på best mulig rådgivning for gode prestasjoner i mosjonskonkurranser som blant annet Birkebeineren og Skarverittet. Sport 1 er også sponsor for flere slike konkurranser (Sport 1, 2014).

2.2.5 Anton Sport

Anton Sport er en kjede som består av 13 butikker i Oslo og Akershus. Daglig leder i kjeden er Morten Borgersen, som startet sin første butikk på Colosseum Senter på Majorstua i Oslo i 1994 (Karrierestart.no, 2014). Han setter høye krav til sportslige ferdigheter hos sine ansatte, og har blant annet uttalt at man kan glemme lønnsforhandlinger dersom man ikke har deltatt på Oslo Maraton (Haukli, 2011).

Anton Sport arrangerer også turer under mottoet ”Anton var her” (Karrierestart.no, 2014). Kjeden har opprettet det som heter Anton Club, som er en klubb som hvem som helst kan bli medlem av. Som medlem har du muligheten til å delta på forskjellige kurs som blir arrangert. Dette omfatter både ski, sykkel, friluftsliv og generell trening (Anton Club, 2014).

2.2.6 MX-sport

MX-sport har i dag 126 butikker over hele landet, og er representert i både byer og utkantstrøk. Det som skiller MX-sport fra de andre kjedene er at nesten alle butikkene er selvstendig eide. Dersom en butikk har hatt et annet navn før den gikk inn i kjeden, får den beholde sitt opprinnelig navn for å kunne ivareta sin lokale identitet. I tillegg legger kjeden vekt på at butikkene skal kunne ha/beholde individuelle særpreg og tilhørighet. Kort oppsummert bygger MX-sport sitt konsept på lokal frihet kombinert med stordriftsfordeler (Mx-sport, 2014).

2.2.7 Stadion

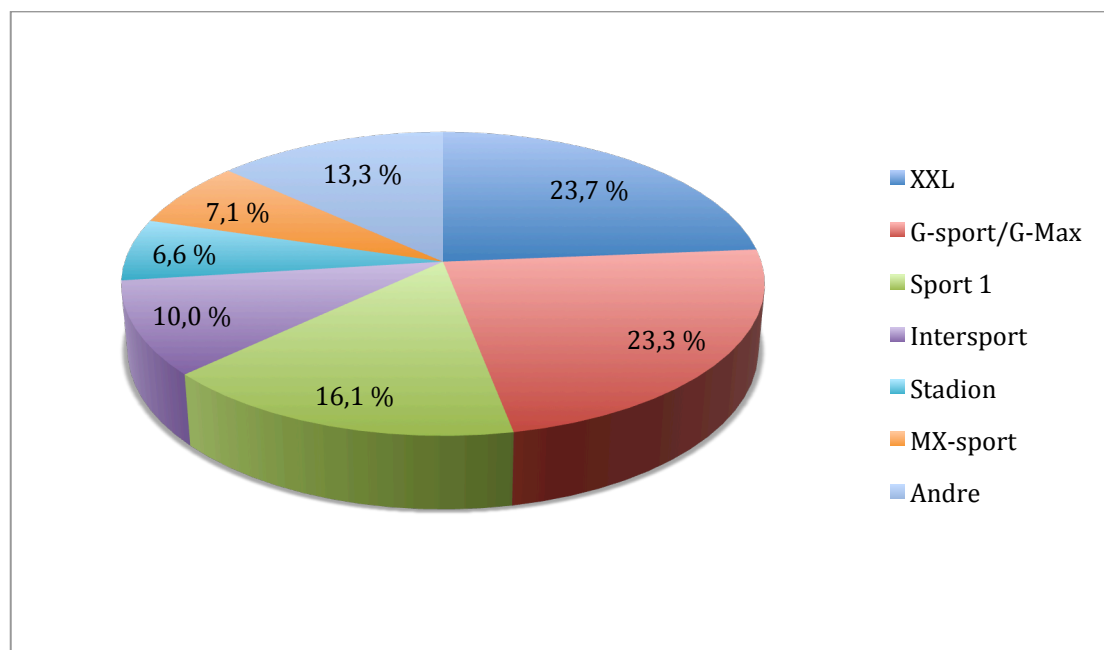
Stadion er enn annen kjede som har en eierstruktur lignende MX-sport. Ettersom Norge er et variert land når det gjelder klima, geografi og interesser, har Stadion som målsetting å være "best lokalt", ved at hver enkelt butikk får satse på sine egne spesialiteter for å kunne tilpasses det lokale markedet. Butikkene har ingen krav til lik fasade eller vareutvalg. Alt vareutvalg og kunnskap kan derfor rettes etter etterspørsel og engasjement (Hetland Sport, 2014). Stadion-butikkene er ikke merket med noen felles logo, og kjeden kan heller oppfattes som et innkjøpsamarbeid enn som en ren butikkjede. Kjente butikknavn som inngår i Stadionkjeden er blant annet Torshov Sport, Platou AS og Sykkelboden (Stadion, 2014).

2.2.8 Andre butikker

Det finnes også en rekke sportsbutikker som ikke er tilknyttet en kjede. I denne utredningen vil noen av disse omtales som ”uavhengige butikker”, mens resterende butikker går under kategorien ”spesialbutikk”. Det vil si butikker som har spesialisert seg på én enkelt sportsgren, for eksempel jakt, kajakk eller golf.

2.3 Markedsandeler

Det har ikke vært noen radikale endringer i markedsandeler de siste årene, med ett unntak - XXL. XXL har økt sine markedsandeler jevnt og trutt det siste tiåret (Sportsbransjen AS, 2007-2013). Dette har gått på bekostning av mange av de andre aktørene i markedet. Ved utgangen av 2013 så fordelingen av markedsandeler slik ut:



Figur 2.2: Markedsandeler per 31.12.2013 (Sportsbransjen AS, 2013).

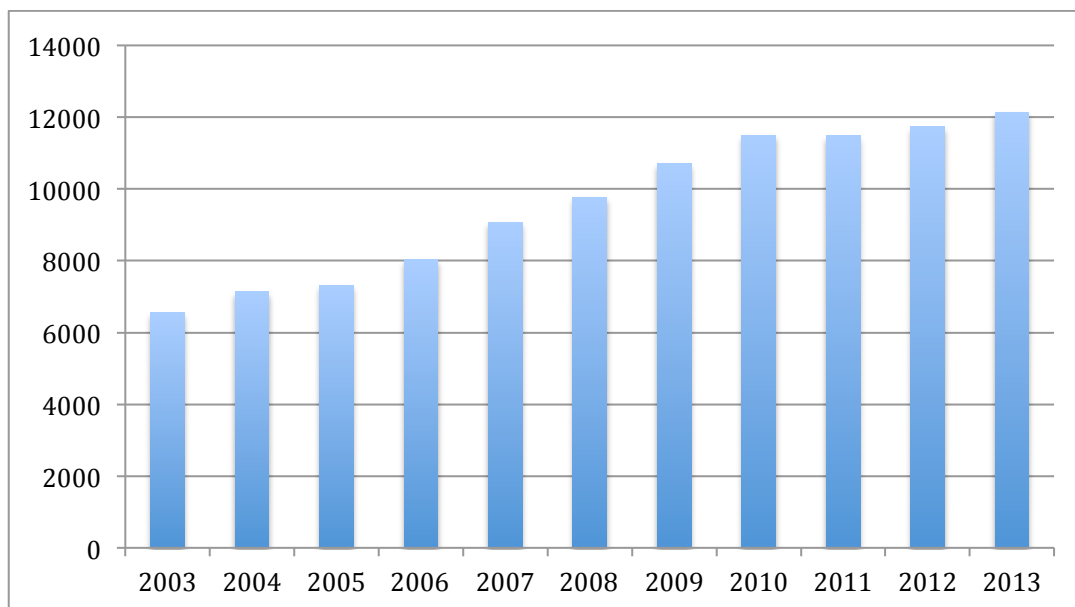
Som det kan leses ut av diagrammet ovenfor, er XXL markedsleder. Deretter følger Gresvig som nest største aktøren, med kjedene G-Max og G-sport. Den tredje største kjeden er Sport 1, etterfulgt av Intersport. Sistnevnte har fremdeles en betydelig markedsandel, men er likevel den av de store kjedene som har tapt størst markedsandel etter at XXL gikk inn i markedet (Sportsbransjen AS, 2007-2013).

2.4 Omsetning

2.4.1 Total omsetning i bransjen

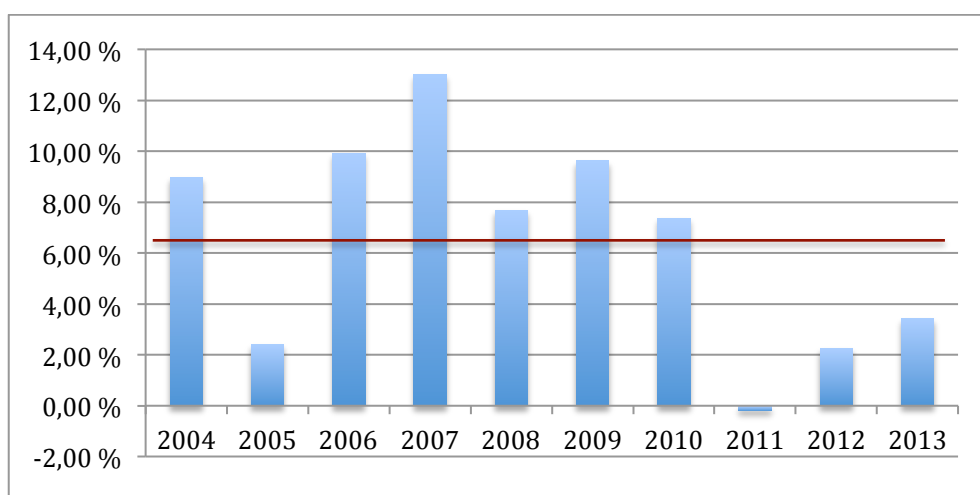
Sportsbransjen har totalt sett opplevd en god vekst i omsetningen de siste årene. Tall fra Sportsbransjen AS viser at omsetningen har vokst fra 6,55 milliarder i 2003 til 12,14 milliarder i 2013, noe som nesten innebærer en dobling. Som det tydelig

fremgår av graf 2.2 nedenfor, har sportsbransjen hatt en jevn økning gjennom hele perioden, med unntak av 2011, da veksten var svakt negativ.



Graf 2.2: Totalomsetning i millioner i sportsbransjen i perioden 2003-2013 (Sportsbransjen AS, 2013).

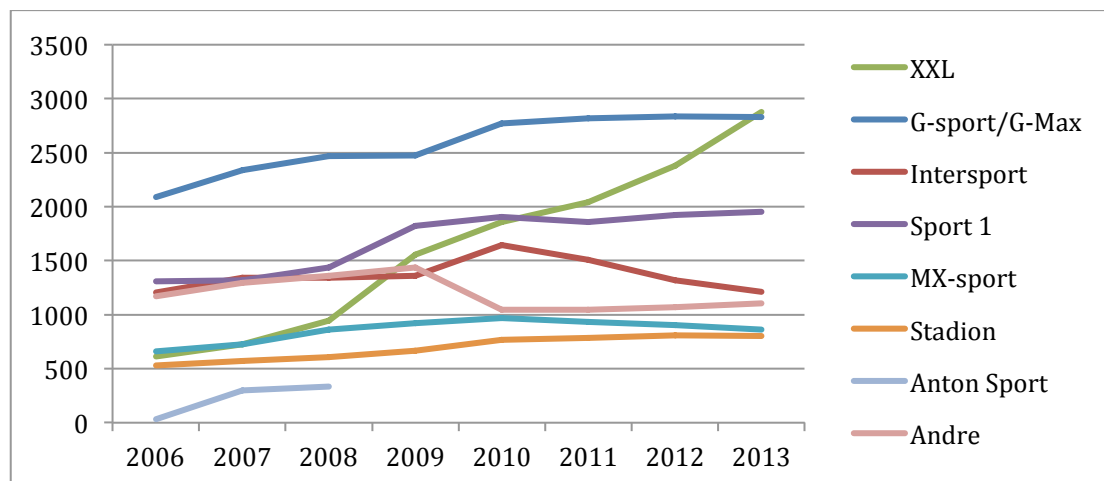
Den gjennomsnittlige veksten i perioden 2004-2013 har vært 6,4 %. Det at veksten har vært så sterk over lengre tid, indikerer en megatrend i markedet. De siste tre årene har det dog vært en utflating med en gjennomsnittlig vekst på kun 1,8 %. Årlig vekst i bransjens omsetning er gjengitt i graf 2.3 nedenfor:



Graf 2.3: Omsetningsvekst i sportsbransjen i perioden 2004-2013 (Sportsbransjen AS, 2013).

2.4.2 Omsetning fordelt på hver kjede

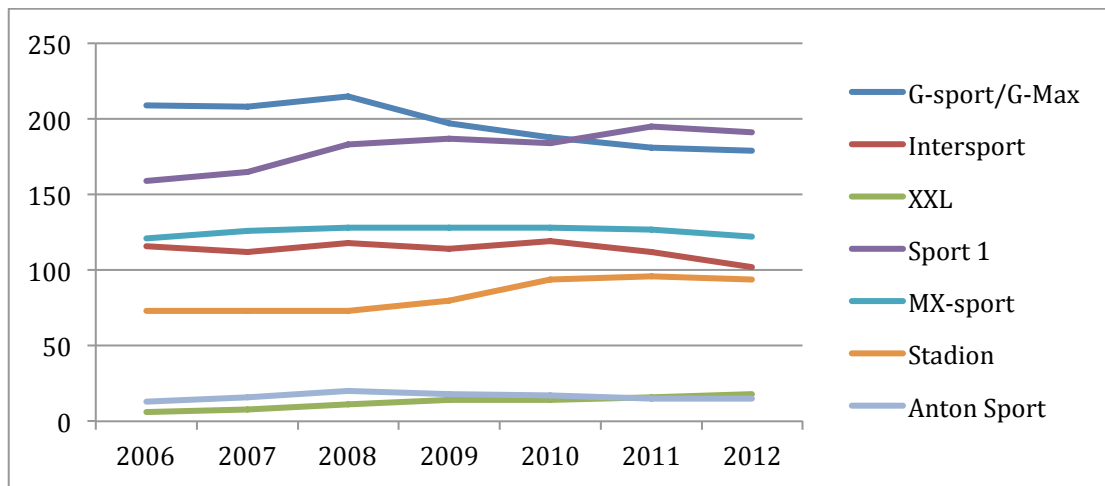
Til tross for den store totale økningen i bransjens omsetning i tidsrommet 2004-2013, er det ikke så mange kjeder som har økt sin omsetning. Den store vekstvinneren er XXL, som har firedoblet sin omsetning i perioden. Sport 1 og G-sport har også hatt en klar vekst. De ulike kjedenes vekst er gjengitt i graf 2.4 nedenfor:



Graf 2.4: De ulike kjedenes utvikling i omsetning i perioden 2006-2013 (Sportsbransjen AS, 2013).

2.4.4 Antall butikker

Sportskjedene har generelt økt antallet butikker etterhvert som omsetningen har økt. Antallet butikker nådde sin topp i 2008, med en total på 779 butikker. Siden da har dette antallet sunket jevnt. Ut ifra graf 2.5 nedenfor, er det ingen tvil om at det er G-sport og Intersport som har lagt ned flest butikker. Nedleggelse kan være relatert til både konkurser, fusjoner, eller frivillige nedleggelse i markeder hvor eierne ser at konkurransen blir for hard, slik at tapet minimeres. Sport 1, Stadion og XXL har økt sitt antall butikker betydelig i perioden.



Graf 2.5: Utvikling i antall butikker per kjede i perioden 2006-2012 (Sportsbransjen AS, 2013).

3. Teori

I dette kapitlet vil utredningens teoretiske referanseramme bli presentert. På bakgrunn av presentasjonen av den norske sportsbransjen i kapittel 2, vil dette kapitlet trekke frem relevant teori knyttet til konkurransesituasjonen i bransjen.

Kapitlet starter å med å beskrive priskonkurranse i form av Bertrand. Bertrand er godt egnet til å beskrive aktørenes tilpasning både når grensekostnadene er like, og når aktørene har egenskaper som gir dem ulike grensekostnader.

Bertrand beskriver priskonkurransen ved homogene produkter. Sportsbransjen består av mange aktører som alle selger sportstøy og sportsutstyr, og slik sett er bransjen relativt homogen. Det finnes likevel betydelig differensiering i bransjen. For det første er aktørene relativt variable når det kommer til vareutvalg og servicenivå. Noen sportsbutikker fører et relativt spesialisert vareutvalg, og satser på god kompetanse og veiledning til kunden. Andre butikker fører et bredere og mindre spesialisert vareutvalg. I tillegg er det slik i sportsbransjen at selv om mange produkter tjener de samme behovene hos kunden, så kan de likevel være relativt differensierte når det kommer til både kvalitet og andre produktkarakteristika. Produktdifferensieringsteori er med andre ord veldig relevant for den bransjen vi studerer, og vi velger derfor å følge opp Bertrand-teorien med et delkapittel om produktdifferensiering.

Videre vil vi gå inn på Hotellings lov, en kjent teoretisk modell som sier noe om hvorfor bedrifter kan finne på å differensiere seg minimalt fra hverandre, både når det gjelder lokalisering og varen og tjenestene de produserer og/eller selger. Deretter presenteres teori om konkurransemessig posisjonering, siden det å skape seg varige konkurransefortrinn er helt avgjørende i en bransje preget av mange aktører og hard konkurranse.

Til slutt presenterer vi kort Porters fem krefter, som er et kjent rammeverk innenfor bransjeanalyse. Dette anser vi som viktig for den videre diskusjonen i oppgaven, fordi det kan fortelle noe om hvilken utvikling sportsbransjen har stått overfor utover XXL og G-Max sine etableringer de siste årene.

3.1 Priskonkurranse

Dette delkapittelet er i sin helhet basert på Lars Sørghards beskrivelse av Bertrand-konkurranse i boken ”Konkurransestrategi” (2003).

3.1.1 Bertrand-likevekt

I bransjer hvor bedriftene setter priser simultant, så vil bedriftene sette sine priser basert på forventninger om hvilken pris konkurrentene vil velge. Dette kalles *Bertrand-konkurranse*. Dette delkapittelet vil bli brukt til å se nærmere på denne konkurranseformen i markeder med homogene produkter, og deretter når markedet preges av differensierte produkter.

3.1.1.1 Homogene produkter og identisk grensekostnad

La oss for enkelthets skyld betrakte et marked bestående av to bedrifter. De to bedriftene selger et identisk produkt, og den totale etterspørselen i markedet er gitt ved $D(P)$. Bedriftene har videre lik grensekostnad, c . Prisen er gitt ved P_i , der $i = 1, 2$.

Identiske produkter vil innebære at alle konsumenter vil ønske å kjøpe fra den bedriften som selger produktet billigst, dette i tråd med mikroøkonomisk nytte-teori. Dersom $P_1 = P_2$, kan man anta at begge bedriftene får halve markedet. For å gjøre modellen vår enklest mulig antas det at ingen av bedriftene har driftsavhengige faste kostnader. Gitt at begge bedriftene alene kan tilfredsstille hele etterspørselen, vil bedrift i ha følgende profitt ($i, j = 1, 2$ og $i \neq j$):

Hvis $P_i < P_j$:	$\pi_i = (P_i - c) D(P_i)$	→ Bedrift i tar hele profitten
Hvis $P_i = P_j$:	$\pi_i = ((P_i - c) D(P_i)) / 2$	→ Bedrift i og j deler profitten likt
Hvis $P_i > P_j$:	0	→ Bedrift j tar hele profitten

Dersom bedrift i setter pris høyere enn grensekostnad og høyere enn bedrift j sin pris, så vil ikke bedrift i få solgt noe, jf. profittfunksjonene ovenfor. Dette fordi at alle konsumentene vil foretrekke å kjøpe fra bedrift j , for å maksimere egen nyttefunksjon. Bedrift i vil dermed angre på eget valg av pris. Dersom bedrift i heller setter pris identisk med rivalen, så vil de to bedriftene dele profitten likt mellom seg. Men også dette vil bedrift i angre på, fordi de vet at de kan tilrive seg hele profitten dersom de setter sin pris marginalt under bedrift j sin pris. Dersom bedrift i faktisk

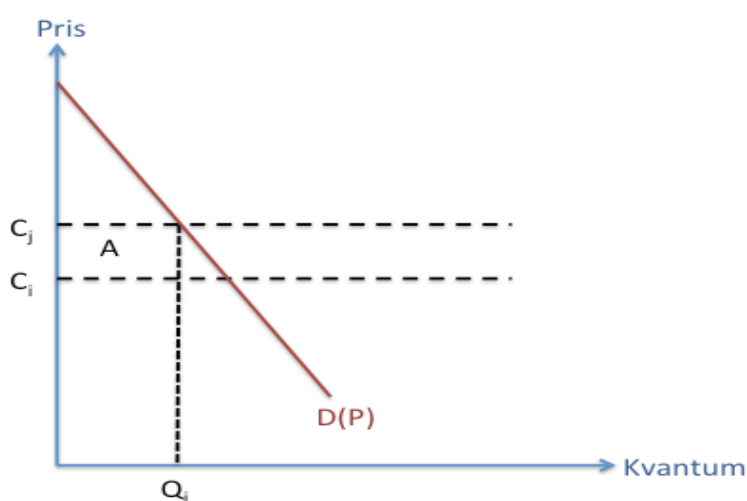
velger å gjøre dette, så vil derimot bedrift j angre på sin adferd når den observerer bedrift i sin pris. Bedrift j har nå ingen profitt, men kan få hele profitten alene dersom den setter sin pris marginalt lavere enn bedrift i .

Av dette resonnementet følger det at så lenge pris er høyere enn grensekostnad, så vil den ene eller begge bedriftene alltid angre på sin egen adferd når de observerer hverandres valg av pris. Nash-likevekten vil dermed være når pris settes lik grensekostnad, og begge bedriftene får null i profitt.

3.1.1.2 Homogene produkter og ulik grensekostnad

Vi skal nå se hvordan Nash-likevekten blir i tilfeller der bedriftene i og j har *ulik grensekostnad*. I slike tilfeller vil Nash-likevekten som ble utledet ovenfor ikke lenger holde, fordi det ikke lenger er rasjonelt for bedriftene å sette pris lik grensekostnad. Dersom $c_i < c_j$, så vil pris lik grensekostnad bety at bedrift i får alt salget og null i profitt. Dersom bedrift i imidlertid velger å skru prisen litt opp, men ikke høyere enn marginalt lavere enn bedrift j sin grensekostnad, så vil i fremdeles betjene hele markedet. I tillegg vil den nå oppnå profitt, siden den setter prisen høyere enn sin egen grensekostnad. Bedrift j vil ikke utfordre prisen til bedrift i , fordi j ikke kan sette prisen lavere uten at det medfølger at de taper penger.

I dette tilfellet vil Nash-likevekten dermed bli når $P_j = c_j$ og $P_i = c_j - \varepsilon$, der ε er et lite, positivt tall. Bedrift i oppnår da en profitt som er tilnærmet lik $(c_j - c_i) D(c_j)$, illustrert med arealet A i figur 3.1.



Figur 3.1: Profitt ved Bertrand-konkurranse og ulik grensekostnad.

3.1.1.3 Driftsavhengige faste kostnader

I utledningen ovenfor har det blitt forutsatt at bedriftene ikke har noen driftsavhengige faste kostnader. I mange tilfeller er dette en forutsetning som ikke holder, da bedriftene gjerne kan spare faste kostnader på å legge ned produksjonen. I slike tilfeller kan ikke pris lik grensekostnad være en Nash-likevekt, fordi bedriftene vil angre på sin egen adferd så lenge dekningsbidraget de får er mindre enn de driftsavhengige faste kostnadene. Det antas i stedet at dekningsbidraget for hver av bedriftene nøyaktig dekker de driftsavhengige faste kostnadene:

$$(P_i - c) \frac{D(P_i)}{2} = F$$

Bedriftene vil i dette tilfellet dele markedet likt. Priskostnadsmarginen er positiv, men på grunn av de driftsavhengige faste kostnadene så oppnår likevel ingen av bedriftene profitt. Dette kan imidlertid ikke være en Nash-likevekt. Bedrift i vil angre på egen adferd når den observerer bedrift j sitt valg av pris. Ved å sette en pris som er marginalt lavere, kan bedrift i tilrive seg hele markedet. Dette ville medført en dobling av eget dekningsbidrag.

Det er likevel mulig å oppnå en Nash-likevekt også i denne situasjonen.

Dersom

$$P_i^* = c + \frac{F}{D(P_i)} \quad \text{og} \quad P_j^* = c + \frac{F}{D(P_j)} + \varepsilon$$

vil bedrift i betjene hele markedet alene, samtidig som den oppnår null i profitt. Ingen av bedriftene vil angre på sitt valg når de observerer hverandres adferd. Dersom bedrift j setter lavere pris enn i , så vil j gå med underskudd. Marginal økning av pris fra bedrift i vil medføre at i taper halvet salget. Av dette følger det at det vil være to Nash-likevekter i rene strategier: enten at bedrift i betjener hele markedet og får null i profitt, eller at bedrift j gjør det.

Ut ifra dette kan man se at når bedriftene er prissettere, så kan det i noen tilfelles observere at de opptrer på en måte som gjør at all profitt elimineres, også i tilfeller med så lite som to konkurrerende bedrifter. Dette blir kalt *Bertrand-paradokset* (Tirole, 1988).

Det er imidlertid sjelden man observerer dette paradokset i et marked med få bedrifter. Tirole (1988) presenterer tre forhold som vil kunne eliminere Bertrand-paradokset. Det ene er at det vil kunne oppnås profitt dersom produktene er *differensierte*. Differensierte produkter innebærer at en bedrift ikke vil miste hele salget dersom den setter en pris som er høyere enn konkurrenten(e)s pris. Et annet paradoksforshindrende forhold er *kapasitetsbegrensninger*. Dersom en bedrift ikke kan tilfredsstille hele næringen alene, kan den andre bedriften sette opp prisen uten at den mister hele salget. Dette fordi førstnevnte bedrift uansett ikke har kapasitet til å mette markedet alene. Et tredje forhold handler om *gjentatte spill*. Det at aktørene møtes gang på gang i markedet kan føre til mindre hard konkurranse, på grunn av den stadig overhengende trusselen om motreaksjoner fra konkurrenten(e). For eksempel kan bedrift *i* være fristet til å senke prisen for å oppnå en kortsiktig høyere markedsandel, men siden den vet at bedrift *j* da vil følge opp med like lav eller enda lavere pris, så er det bedre for både bedrift *i* og *j* og holde prisen – og dermed også dekningsbidraget – på et høyere nivå.

3.2 Produktdifferensiering

Hittil har det blitt gjennomgått hvordan prisene settes i et marked bestående av få bedrifter, som tilbyr identiske produkter. I sportsbransjen er produktene imidlertid ikke alltid helt identiske, noe som innebærer at ulike konsumenter kan foretrekke ulike produkter, selv om prisen er satt likt. Et eksempel på dette kan være løpesko fra Nike og Adidas. Selv om disse skoene tjener samme formål, kan det være relativt store variasjoner fra kunde til kunde når det gjelder hvilke sko som passer best på foten. Dette omtales i litteraturen som *horisontal produktdifferensiering* (Sørgard, 2003). Differensierte produkter innebærer at en bedrift ikke vil miste hele salget selv om den setter prisen på sitt produkt høyere enn prisen på konkurrentenes produkter, siden noen konsumenter fremdeles genuint vil foretrekke det dyreste produktet (Sørgard, 2003).

For å forklare begrepet produktdifferensiering nærmere, er det naturlig å ta utgangspunkt i noen utvalgte definisjoner fra det siste århundret:

”[...] de [selgerne] differensierte et produkt fra standardproduktene, hvor markedspris har blitt etablert, og etablerte en effektiv etterspørsel fra det modifiserte produktet med et høyere prisnivå enn for standardvarene.”

(Shaw, 1912: 710)

”En generell klasse med produkter er differensiert hvis det foreligger en signifikant forskjell mellom produktene (eller service) fra en selger til de andre. Denne forskjellen kan være reell eller ønsket, så fremt det er av betydning for kjøperen og fører til en preferanse for en produkttegenskap over en annen.”

(Chamberlin, 1933: 56)

”Differensiering eksisterer når en bedrifts tilbud oppfattes, i noen kjøpsituasjoner (eller av noen kunder hele tiden), som bedre enn konkurrentenes tilbud.”

(Sharp & Dawes, 2001: 743)

Shaw (1912) hevder at produktdifferensiering er en konsekvens av tilbydernes ønske om å møte kundenes preferanser bedre enn konkurrentene. Utgangspunktet for differensieringen er med andre ord kundenes preferanser, og oppfatningen om at man gjennom differensiering kan tilfredsstille kundene bedre.

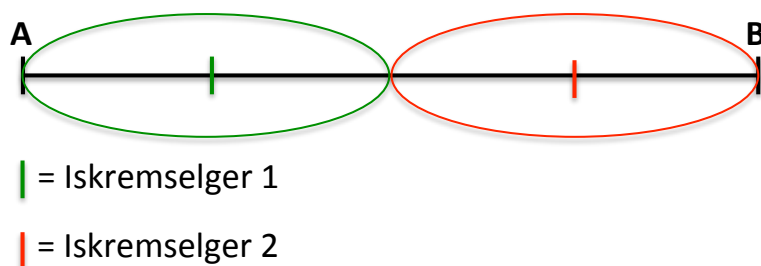
Også Chamberlin (1933) hevder at hensikten med å differensiere produkter er å skille egne produkter og service fra andre tilbydernes produkter og service, med hensyn til egenskaper og faktorer som er viktige for kunden. Dette vil videre kunne bidra til at produktene foretrekkes fremfor andre produkter. I tillegg peker Chamberlin på viktigheten av både fysiske og ikke-fysiske produkttegenskaper, for eksempel produktet i seg selv (fysisk) eller merkevare og status (ikke-fysisk). Chamberlin hevder videre at produktdifferensiering er et resultat av flere mer eller mindre suksessfulle produktutviklingsforsøk. Med andre ord mener Chamberlin, til forskjell fra Shaw (1912), at forbrukernes ønsker ikke nødvendigvis er kartlagt før et produkt lanseres i markedet, men at kundenes preferanser endrer seg etter hvert som det tilbys nye produkter. Tanken er at nye produkter med nye produkttegenskaper kan tilfredsstille behov som forbrukerne ikke visste de hadde før produktene ble tilgjengelige.

Det er tydelig at ulike forfattere er enige om hva produktdifferensiering er, men at de samtidig ikke er fullstendig enige om hva som danner utgangspunktet for differensieringen. Denne uenigheten kan skape forvirring rundt produktdifferensiering som begrep. Sharp og Dawes (2001) hevder at disse uklarhetene skyldes at det ikke finnes en ”universell” definisjon av begrepet. Oppsummert kan produktdifferensiering beskrives som det å tilby produkter med egenskaper som er bedre tilpasset kundenes preferanser enn hva som er tilfellet for konkurrerende produkter. Disse egenskapene må kundene i tillegg være villige til å betale for, gjennom økt pris og/eller lojalitet.

3.3 Hotellings lov

Hotellings lov er nært relatert til priskonkurranse – og differensieringsteori. Ifølge Hotelling (1929), er det en utilbørlig tendens til at konkurrenter tilpasser seg med liten differensiering fra hverandre i forhold til pris, kvalitet på varer, geografisk plassering og andre betydningsfulle aspekter. Hotellings lov blir også referert til som prinsippet om minimum differensiering.

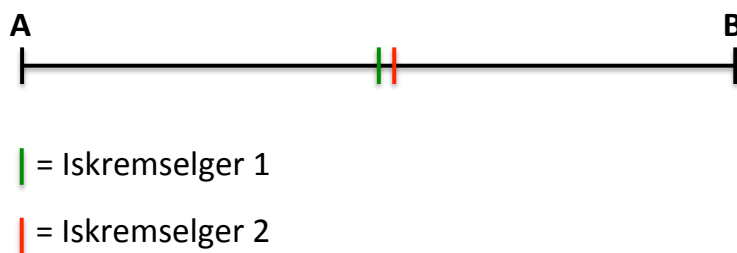
Hotellings lov forklarer hvorfor detaljister og restauranter ofte lokaliserer seg nært hverandre. Det klassiske eksempelet er to iskremselgere som skal velge plassering langs en strand. Man kan tenke seg at selgerne i utgangspunktet er lokalisert som vist i figur 3.2 nedenfor:



Figur 3.2: Iskremselgernes utgangsposisjon.

I denne figuren er det plassering som er iskremsselgernes handlingsvariabel, det vil si at prisen er satt eksogent. Selgerne har heller ingen andre former for differensiering, noe som betyr at kundene alltid vil handle hos den nærmeste selgeren. Kundene er jevnt fordelt over hele stranden. Ved tilpasningen i figur 3.2 betjener iskremselgerne hver sin del av markedet, som illustrert med de fargede sirklene. Dette

er imidlertid ikke en varig tilpasning, fordi begge selgerne vil ha insentiver til å flytte på seg. Dersom for eksempel iskremselger 1 nå flytter seg til midten av stranden, vil denne selgeren både beholde opprinnelig kundemasse og stjele en andel av iskremselger 2 sine kunder. Iskremselger 1 øker dermed sin profitt, mens selger 2 vil tape tilsvarende av sin profitt. Iskremselger 2 vil da svare med å flytte seg helt inntil selger 1, for å beholde sin opprinnelige del av markedet. Dette blir også likevekten, som illustrert i figur 3.3 nedenfor:



Figur 3.3: Likevekten for iskremselgernes plassering.

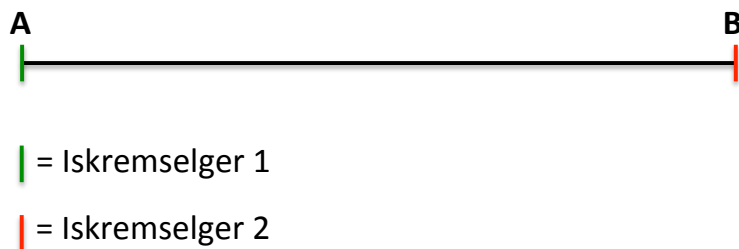
Nå vil iskremselger 1 betjene markedet fra A til 1, mens iskremselger 2 betjener markedet fra 2 til B.

Iskremselgernes lokaliseringlikevekt kan også overføres til produktdifferensiering. Dersom man velger å se på et politisk parti sin politikk som et produkt, kan man bruke et to-parti-system som eksempel. For å kapre flest mulig velgere, vil disse to partiene plassere seg så nært som mulig hverandres politikk (Hotelling, 1929). Et parti som velger å plassere seg ”langt til høyre” eller ”langt til venstre” politisk, vil derimot treffe en mindre velgergruppes preferanser.

Hotellings modell feiler imidlertid på en del områder. Chamberlin (1933) viste for eksempel at dersom en tredje aktør entrer markedet, vil det ikke lenger eksistere noen likevekt. Vi kan nok en gang bruke iskremselgerne som eksempel: dersom tre iskremselgere lokaliserer seg i en klynge midt på stranden, vil den iskremselgeren som befinner seg i midten kunne vinne på å flytte seg bort fra klyngen. Dette vil imidlertid igjen føre til at minst en av de andre også velger å flytte på seg, og man får på denne måten en slags evig runddans.

Hotellings originale modell forutsetter dessuten at prisene er gitt. Dette er imidlertid ikke alltid tilfelle, og modellen er senere forbedret til å inkludere priskonkurranse. Ved muligheter for strategisk prising, altså at selgerne bestemmer

både lokalisering og pris, kan selgerne oppnå større profitt ved å plassere seg lengre fra hverandre (D'Aspremont, Gabszewicz & Thisse, 1979). For eksempel kunne iskremselger 1 plassert seg i A, mens iskremselger 2 kunne plassert seg i B, som illustrert i figur 3.4 nedenfor:



Figur 3.4: Iskremsselgernes lokalisering ved muligheter for strategisk prising.

Ved en slik plassering blir konkurransen om kundemassen minst mulig. Tilpasningen i figur 3.4 kan også overføres til andre produktattributter. Dersom man har to produsenter som begge produserer barneklær, kan disse for eksempel differensiere seg gjennom at den ene produserer jente-klær, mens den andre utelukkende produserer klær til gutter. Med andre ord: eksempelet med iskremsselgernes posisjonering kan enkelt anvendes for å illustrere produktdifferensiering.

Ved liten produktdifferensiering (jf. figur 3.3) vil konkurransen mellom aktørene være intens, for eksempel gjennom hard priskonkurranse. Ved større differensiering (jf. for eksempel figur 3.4) vil konkurransen være svakere. Konkurransen kan altså begrenses gjennom differensiering av produktkarakteristikkene (Picone, Ridley & Zandbergen, 2009).

Til tross for at Hotellings modell har en del svakheter, er sentrale aspekter likevel gjeldende. For det første har bedrifter en tendens til å posisjonere seg nært sine rivaler, til tross for at dette gir større konkurranse og prispress. For det andre vil en prisendring, på grunn av differensiering, ikke nødvendigvis føre til en dramatisk overflytning fra én bedrift til en annen.

3.4 Konkurransemessig posisjonering

Konkurransemessig posisjonering handler om å oppnå vedvarende konkurransefortrinn (Reve, 1996). Den grunnleggende idéen bak posisjonering er at bedrifter bør utnytte mangelvarer og imperfeksjoner i markedet med mål om å oppnå en ”monopolprofitt” eller markedsrett (Reve, 1996). Dette perspektivet kobles i stor grad til Porter og hans arbeider med konkurransestrategier (Porter, 1985). Ifølge Porter er det bare én måte bedrifter kan oppnå resultater bedre enn gjennomsnittet i bransjen, og det er gjennom å utnytte markedsimperfeksjoner. Det finnes to hovedtyper av strategier som bedrifter kan følge for å oppnå slike resultater; *kostnadsleder* og *differensiering*.

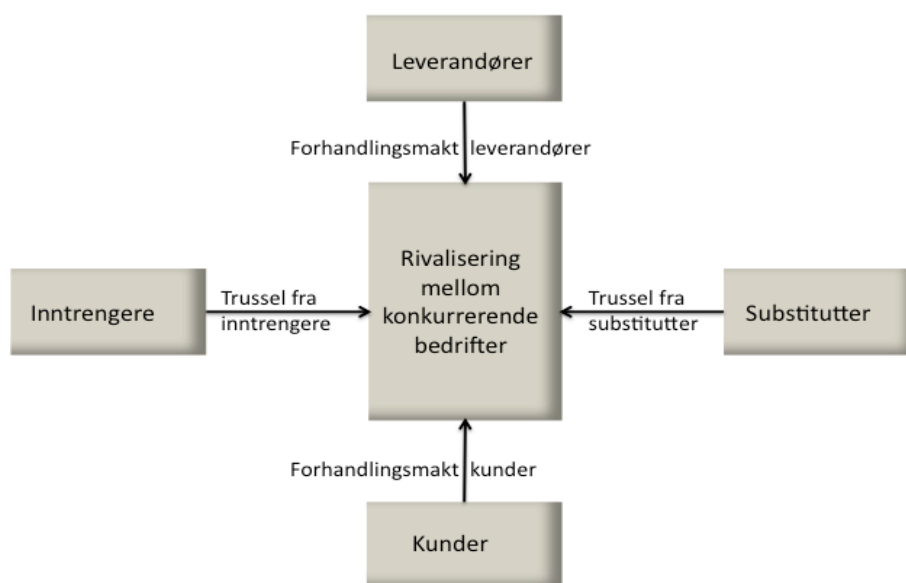
Kostnadslederskap er en god strategi i markeder med homogene produkter (Porter, 1985). Den eneste muligheten for å oppnå resultater over gjennomsnittet i et marked med homogene produkter, er å produsere til lavere kostnader enn konkurrentene. Dersom man på den andre siden står ovenfor et heterogent marked, bør man i stedet gå for en differensieringsstrategi. Gjennom differensiering kan man skape noe unikt som kundene verdsetter, slik at man kan oppnå høyere priser og økt kundelojalitet. Ulempen med differensiering er at det som oftest også fører til økte kostnader. Gevinsten man får gjennom økte priser, og inntektsøkningen må være større enn merkostnadene bedriften påtar seg, hvis ikke vil differensieringsstrategien være mislykket. Det å følge en differensieringsstrategi bygger på ideen om at heterogene kundepreferanser skaper markedsimperfeksjoner som gjør det mulig å kreve høyere priser (Porter, 1985).

Hvor vidt bedriften bør gå for en kostnadsleder – eller differensieringsstrategi, avhenger av strukturen i bransjen som bedriften opererer i, samt hvordan markedsimperfeksjonene kan utnyttes for å oppnå de ønskede, vedvarende konkurransefortrinnene (Porter, 1985). Med andre ord så er grunntanken at bedriftens valg av strategi skal følge direkte av strukturen i bransjen, og at sammenhengen mellom bransjestruktur og strategi legger grunnlaget for resultatene som bedriften oppnår (Porter, 1985).

3.5 Porters fem krefter

Lønnsomheten til en bedrift avhenger blant annet av nivået på konkurransen mellom aktørene i den bransjen bedriften opererer i. Et kjent og mye brukt rammeverk for ekstern konkurranseanalyse er *Porters fem krefter*.

Figuren nedenfor illustrerer Porters rammeverk for analyse av eksterne konkurranseforhold. Den består av fire strukturelle variabler som alle er med på å påvirke konkurransen og lønnsomheten i en bransje (Porter, 2008).



Figur 3.5: Porters fem krefter

Som figur 3.5 ovenfor viser, utgjør trussel fra substitutter og inntrengere og forhandlingsmakt hos kunder og leverandører de fire eksterne kreftene. Alle disse kreftene påvirker den interne rivaliseringen. Intern rivalisering omfatter intensiteten i konkurransen mellom etablerte firmaer i bransjen. Trussel fra substitutter avhenger i stor grad av om det finnes produkter som kan dekke kundens behov på en annen måte. Trussel fra inntrengere varierer med flere faktorer, blant annet ved graden av kapitalinvesteringer som kreves i bransjen, samt om det eksisterer stordriftsfordeler og betydelig grad av offentlige reguleringer. Forhandlingsmakt hos kunder og leverandører handler blant annet om markedsstruktur og kundenes og leverandørens byttekostnader ved å handle med andre firmaer.

Porters 5 krefter er en enkel og oversiktlig modell. Den gir et godt praktisk og anvendelig rammeverk for å analysere lønnsomheten i en bransje, basert på konkurranseforholdene.

Modellen har imidlertid fått kritikk for å være statisk og for at den har et ensidig bransjefokus. Grensene mellom forskjellige bransjer kan i virkeligheten være mer flytende og forandre seg over tid, noe Porter-modellen tar lite, eller intet, hensyn til. I tillegg har det også vært rettet kritikk mot modellens empiriske svakheter, fordi studier har vist at lønnsomheten i en bransje er relativt lite avhengig av det eksterne miljøet. På dette området finnes det imidlertid forskning som trekker i begge retninger (Grant, 2010). Modellen tar heller ikke hensyn til komplementære produkter, altså produkter som øker hverandres verdi. Eksempel på dette kan være spillkonsoller og spill; uten spillkonsoller ville ikke spillene hatt noen verdi, og omvendt.

4. Forskningshensikt og data

Dette kapitlet vil bli brukt til å presentere utredningens forskningshensikt og studieobjekt. Deretter presenteres datamaterialet som blir brukt under studien. Denne presentasjonen er del opp i flere deler. Først beskriver vi prosessen rundt innhenting av data, før vi deretter beskriver hvordan datamaterialet er bearbeidet. Til slutt gjøres det en evaluering av datamaterialets pålitelighet, i form av reliabilitet og validitet.

4.1 Forskningshensikt

Det er vanlig å dele forskningshensikt inn i tre hovedtyper; *utforskende*, *beskrivende* og *forklarende* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Hvilken forskningshensikt man bør velge er avhengig av utredningens formål. Formålet med denne utredningen er å undersøke utviklingen i lønnsomhet i sportsbutikkbransjen, samt kartlegge hvilken rolle XXL og G-Max har spilt i denne utviklingen. I en slik utredning passer det godt å benytte en *forklarende* hensikt, og det er derfor dette som benyttes i denne oppgaven. Forklarende forskningshensikt brukes når man søker å påvise en statistisk årsakssammenheng, såkalt *kausalitet*, mellom to eller flere variabler. Kausalitet handler med andre ord om hvor vidt det eksisterer et årsaks-virkningsforhold (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2011).

4.2 Studieobjekt: Norske sportsbutikker og sportsbutikkjeder

Studieobjektet i vår utredning er norske sportsbutikker og sportsbutikkjeder. Vårt datamateriale omfatter et stort utvalg av sportsbutikker fra hele landet, både avviklede butikker og butikker som fremdeles er operative. Kjedene som er representert er G-sport, Intersport, Sport 1, Anton Sport, MX-sport og Stadion. I tillegg har også et stort utvalg av uavhengige sportsbutikker fra hele landet blitt inkludert. Det store antallet av butikker innenfor ulike kjeder og lokasjoner skal sikre et representativt utvalg for sportsbransjen i Norge. Tabell 4.1 nedenfor viser antallet kjedebutikker og uavhengige butikker som er inkludert i studiens datasett:

Kjede	Antall
G-sport	129
Intersport	59
Sport 1	57
Anton Sport	19
MX-sport	96
Stadion	61
Uavhengige	416
Spesialbutikker	189
SUM	1064

Tabell 4.1: Antall butikker som er inkludert i studiens datasett.

Sportsbutikker som tilhører en kjede er i de fleste tilfeller relativt homogene, det vil si at de tilbyr omtrent samme type varer og tjenester. Dette skyldes trolig at kjedebutikkene har relativt klare retningslinjer de må forholde seg til. I tillegg må alle butikker forholde seg til samme lovgivning og rammevilkår, og de påvirkes relativt likt av endringer i omgivelsene. Dette gjør at sportsbutikker fremstår som et velegnet studieobjekt når det gjelder å analysere årsaker til lønnsomhetsvariasjon.

En del andre aspekter kan likevel diskuteres. Det kan påvises ganske store forskjeller mellom de ulike butikkene og kjedene når det kommer til posisjonering og vareutvalg. Ikke alle butikker og kjeder fører de samme merkevarene, og det finnes både store butikker med bredt vareutvalg og mindre, mer spesialiserte forretninger. De uavhengige butikkene står mer fritt til å velge, samt endre, posisjonering og utvalg enn hva tilfellet er for kjedebutikker.

4.3 Datainnsamling

Når det gjelder ulike typer data, så skiller man hovedsakelig mellom *primærdata* og *sekundærdata*.

Sekundærdata er data som opprinnelig er samlet inn av andre, til andre formål enn den aktuelle undersøkelsen. Fordelen med slike data er at de er forholdsvis lett tilgjengelige, siden man slipper å samle inn dataene selv. Ulempen med sekundærdata er at man risikerer utvalgsfeil, noe som medfører behov for å bearbeide datamaterialet

slik at det passer til den analysen man ønsker å gjennomføre (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004).

I denne utredningen er sekundærdata benyttet. For de kvantitative analysene er regnskapsdata fra de ulike sportsbutikkene benyttet. Dataene ble hentet fra regnskapsdatabasen ved Norges Handelshøyskole, der foretaksinformasjon og regnskapsdata til norske bedrifter som er offentlig tilgjengelig på nett, er samlet. Til de kvantitative beskrivelsene av markedet i kapittel 2 er årsrapporter fra Sportsbransjen AS benyttet.

4.3.1 Bearbeidelse av datamaterialet

Fra regnskapsdatabasen har vi foretaksinformasjon, samt tilhørende fullstendige regnskapsdata for perioden 1999-2012. Regnskapsdata for 2013 finnes på nettsiden proff.no, og tastes inn manuelt i datasettet helt til slutt i bearbeidningen. Det er tatt utgangspunkt i bedrifter som står oppført med bransjekode 47.641 (Butikkhandel med sportsutstyr). Det er satt tre krav til sportsbutikker som skal inkluderes i analysen. Det første er at salg av sportsutstyr skal være deres primærinntektskilde. Det andre kravet er at butikkene må ha fysiske utsalgssteder. Det tredje kravet er at butikkene skal ha en årlig omsetning på over 500.000 kroner. De tre kravene fører til at flere av bedriftene utelukkes fra undersøkelsene. For å tilfredsstille det første og andre kravet, gjennomgås datasettet manuelt. Bedrifter som er holding-selskaper, tilbyr kursing og reiser, er leverandører, eller som ikke har fysiske utsalgssteder, fjernes. Når det gjelder det siste kravet, tilfredstilles dette gjennom bruk av programvare.

For å forbedre validiteten på undersøkelsene av lønnsomhet, fjernes også observasjoner med en totalrentabilitet over og under henholdsvis 100 og -100 %. Det samme gjelder observasjoner hvor eiendelene har økt med mer enn 200 % på ett år. Ved å undersøke regnskapstallene ser vi at dette i de aller fleste tilfellene er ekstraordinære hendelser som ikke er representative for den normale driften til sportsbutikkene. Observasjoner som har en negativ omløpshastighet er også fjernet, ettersom dette ikke er praktisk mulig.

Videre blir datamaterialet bearbeidet gjennom beregninger av flere lønnsomhetstall. De ulike lønnsomhetstallene er beskrevet senere i oppgaven. I tillegg

blir sportsbutikkene gitt beskrivende karakteristika gjennom bruk av dummyvariabler. En dummyvariabel er en variabel som bare kan ha verdien "0" og "1" (Stock & Watson, 2010). Observasjonen får verdien "1" hvis et forhåndsbestemt krav er oppfylt, og "0" ellers. Variabelen "gsport" er lik "1" for en observasjon dersom butikken er en del av G-sport kjeden, og "0" ellers. Dette gjøres for å kategorisere observasjonene, slik at det blir enkelt å utføre undersøkelsene i kapittel 7 etter deres hensikt.

Datamaterialet består av observasjoner fordelt på flere påfølgende regnskapsår. Dermed karakteriseres datasettet som paneldata (Stock & Watson, 2010). Antall årlige observasjoner strekker seg fra 319 i 1999 til 733 i 2010. Det at det ikke er de samme sportsbutikkene som følges gjennom hele perioden, altså at datasettet ikke inneholder observasjoner for de samme sportsbutikkene hvert eneste år i perioden 1999-2013, gjør at datasettet omtales som ubalansert (Stock & Watson, 2010).

4.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om påliteligheten til datamaterialet man arbeider med. Ville resultatet av undersøkelsen blitt det samme dersom man gjennomførte undersøkelsen på nytt? Reliabiliteten kan vurderes ut ifra hvilke data som brukes, hvordan dataene er samlet inn, og hvordan dataene er behandlet og bearbeidet (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2011).

Både de kvalitative og de kvantitative dataene som er brukt i denne utredningen er offentlig tilgjengelige, noe som betyr at datasettet er transparent. På bakgrunn av dette mener vi at undersøkelsene som gjennomføres i denne utredningen må kunne karakteriseres som reliable.

4.3.3 Validitet

Grad av validitet handler om hvor vidt undersøkelsen virkelig måler det som den har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

Som nevnt tidligere har datasettet som brukes i denne utredningen blitt grundig gjennomgått. Dette styrker den kvantitative analysens validitet. I den manuelle bearbeidelsen av datasettet kan det likevel ikke utelukkes at datamaterialet

fortsatt kan inneholde bedrifter som ikke burde vært inkludert i undersøkelsene, altså at vi ikke har klart å etterfølge de kravene vi satte til sportsbutikkene. Med tanke på dette er den en klar fordel at datasettet er så stort som det er. Et stort datasett medfører at det må være mange og betydelige feil før det gir seg utslag i analyseresultatene.

5. Metode

I dette kapittelet vil vi gå inn på utredningens tilnærming til metode. Det er svært viktig at valg av metode er nøye gjennomtenkt, slik at studien på best mulig måte evner å gjenspeile virkeligheten. I motsatt fall kan den valgte metoden påvirke studiens funn og resultater. Først introduseres de relevante lønnsomhetsmålene, og deretter vil analyseteknikken brukt i utredningen bli beskrevet. Dette etterfølges av en nærmere gjennomgang av hva vi ønsker å undersøke, før det til slutt gis en vurdering av studiens begrensninger.

Metoden i denne utredningen er valgt med hensyn til å besvare studiens problemstilling på en god måte. Problemstillingen er formulert som følgende:

Hvilken påvirkning har XXL og G-Max hatt på lønnsomheten i sportsbransjen fra deres etablering og frem til i dag?

5.1 Lønnsomhetsmål

For å undersøke hvilken effekt XXL og G-Max har hatt på lønnsomheten til øvrige sportsbutikker, blir hovedsakelig tre forskjellige lønnsomhetsmål brukt. For å undersøke den generelle lønnsomheten blir det tatt utgangspunkt i totalrentabilitet. I tillegg vil driftsmargin og omløpshastighet også undersøkes. Disse to nøkkeltallene tar for seg totalrentabilitetens bakenforliggende årsaker, og vil derfor være forklarende for en eventuell endring lønnsomhetens utvikling.

Totalrentabilitet er avkastningen på den totale kapitalen som er puttet inn i bedriften. Dette inkluderer egenkapital, langsiktig gjeld og kortsiktig gjeld (Kaplan & Atkinson, 1998). Det har i denne utredningen blitt tatt utgangspunkt i totalkapital ved årets inngang.

$$\frac{\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}}{\text{Inngående totalkapital}} = \text{Totalrentabilitet}$$

Figur 5.1: Formel for totalrentabilitet.

Driftsmarginen gir en indikasjon på hvor lønnsom selve driften til sportsbutikkene er, siden nøkkeltallet forteller hvor mye butikken får igjen for hver omsatte krone (før renter og skatt) (Kaplan & Atkinson, 1998). Driftsmarginen kan økes ved å sette opp utsalgsprisen eller redusere kostnadene. En butikk har antagelig mye større makt over utsalgsprisene enn kostnadene, selv om det selvfølgelig er mulig å forhandle med leverandørene. Dette vil bli diskutert nærmere i kapittel 6. Det antas på dette grunnlaget at endringer i driftsmarginen i stor grad kan forklare endringer i prisnivået. Dersom sportsbutikkene likevel har betydelige muligheter til å forhandle på innkjøpspriser, utgjør det en svakhet ved bruken av driftsmargin som en indikator for prisnivået.

$$\frac{\text{Driftsresultat}}{\text{Salgsinntekter}} = \text{Driftsmargin}$$

Figur 5.2: Formel for driftsmargin.

Kapitalens omløpshastighet er et nøkkeltall som forteller hvor store driftsinntekter bedriften har per krone som er bundet opp (Kaplan & Atkinson, 1998). Størsteparten av en sportsbutikks eiendeler utgjøres av varelageret. En høy omløpshastighet i forhold til gjennomsnittet i bransjen tilsier at sportsbutikken har en god gjennomstrømning av varer. En endring i omløpshastigheten vil således tolkes som at XXL og G-Max har hatt en effekt på antall kunder som kommer innom de respektive butikkene, eller hvor mye kundene kjøper.

$$\frac{\text{Salgsinntekter}}{\text{Inngående eiendeler}} = \text{Omløpshastighet}$$

Figur 5.3: Formel for omløpshastighet.

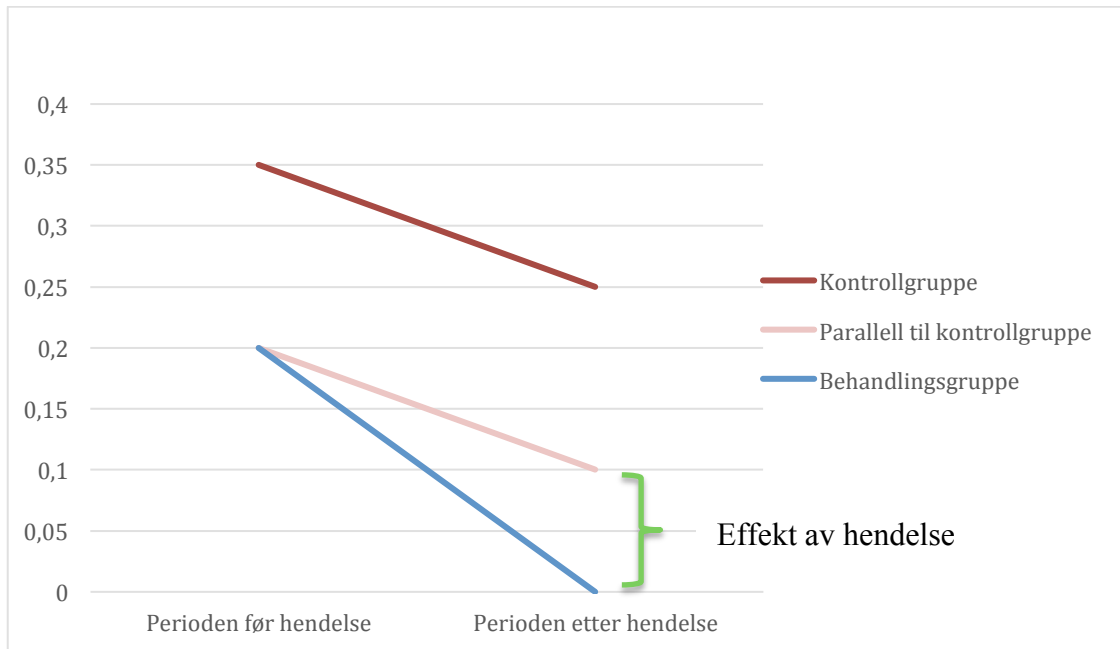
5.2 Analyseteknikk for det kvantitative datamaterialet

I denne utredningen vil det benyttes ”forskjeller-i-forskjeller”-estimering (difference-in-difference). Etersom difference-in-difference er den betegnelsen som blir benyttet på fagspråket, vil denne også bli benyttet her. Den følgende utredelsen av denne metoden basere seg på boken ”Introduction to Econometrics” av Stock & Watson (2010).

Difference-in-difference egner seg som analyseteknikk i tilfeller der man har fulgt studieobjektene over tid. Metoden vil gi en forbedret mulighet til å estimere troverdige kausale effekter, i forhold til multippel regresjonsanalyse (Schlotter, Schwerdt & Woessmann, 2010). Det fine med den valgte metoden er at den ikke er avhengig av et tilfeldig utvalg for å gi troverdige estimater, noe som derimot er en forutsetning ved ordinære regresjonsanalyser. Den viktigste grunnen til at estimater fra en difference-in-difference-estimering ofte vil være mer troverdige, er at estimatene tar hensyn til variasjon i den avhengige variabelen som kommer fra faktorer som er konstante over tid (Schlotter, Schwerdt & Woessmann, 2010).

Difference-in-difference-metoden går ut på å sammenligne to grupper, der en av gruppene blir utsatt for en hendelse. Denne gruppen omtales som behandlingsgruppen. Deretter måles endringen i det man ønsker å undersøke, ved å se på behandlingsgruppen før og etter den blir utsatt for hendelsen. Videre måles endringen i utfallet for gruppe nummer to, som omtales som kontrollgruppen, over de samme to periodene. Kontrollgruppen brukes for å fange opp trender som påvirker markedet som helhet, og skal derfor ikke utsettes for hendelsen behandlingsgruppen utsettes for. Endringen som måles for behandlingsgruppen blir til slutt sammenlignet med utviklingen i kontrollgruppen, for å korrigere for andre trender i populasjonen som har påvirket utfallet. Det er viktig at kontrollgruppen er så nøytral som mulig, det vil si at den ikke blir utsatt for faktorer som kun påvirker denne gruppens utfall. En nøytral kontrollgruppe vil utelukkende fange opp trender som gjelder for hele populasjonen i løpet av de to periodene.

Dette er illustrert i graf 5.1 nedenfor. Her er utfallet man ønsker å undersøke gjengitt i Y-aksen, i form av lønnsomhet. Samtidig er X-aksen delt inn i to perioder, før og etter den gitte hendelsen. Av grafen kan vi se at behandlingsgruppen har en gjennomgående lavere lønnsomhet enn kontrollgruppen i utgangspunktet, og at førstnevnte gruppe også har hatt en stor nedgang etter hendelsen. Kontrollgruppen viser tydelig at det også har vært faktorer som har påvirket hele populasjonen, siden lønnsomheten også her har gått en del ned. Derfor må nedgangen i behandlingsgruppen korrigeres for nedgangen som har vært i kontrollgruppen, slik at den gitte hendelsen ikke tilskrives større effekt enn hva som er reelt. Effekten av hendelsen er markert med grønt i grafen.



Graf 5.1: Illustrasjon av differene-in-difference-estimator.

Difference-in-difference-estimering egner seg godt for denne utredningen. Det som hittil har blitt omtalt som ”hendelse”, vil i denne studien være hendelsen av en XXL – eller G-Max-etablering i et marked. Det kan lett skilles mellom behandlingsgruppe – som er markeder der enten XXL eller G-Max etableres – og kontrollgruppe, som omfatter resterende markeder uten nye etableringer i løpet av undersøkelsesperioden. Utfallet som måles i perioden før og etter etableringene vil være forskjellige mål på lønnsomhet. Dette gjør at effekten av XXL og G-Max sine etableringer i stor grad kan måles isolert sett, siden trender som påvirker markedet som helhet vil bli fanget opp i markedene som inngår i kontrollgruppen.

Det er likevel én ting som skiller den tradisjonelle bruken av difference-in-difference-metoden som er beskrevet over, og bruken av metoden i denne utredningen. I våre undersøkelser vil behandlingsgruppen bestå av en samling av markeder der XXL eller G-Max har etablert seg innenfor en avgrenset periode. Ettersom etableringene skjer i forskjellige år i de forskjellige markedene, vil ikke kontrollgruppen ha en tydelig definert før – og etter-periode. Ved å inkludere årlige dummyer for hele perioden i undersøkelsen, vil den generelle trendeffekten i markedet likevel kunne identifiseres. Dummyvariabler for hvert enkelt marked blir også inkludert, med hensyn til å fange opp markedsspesifikke effekter.

Det kan likevel ikke utelukkes at det eksisterer andre faktorer som påvirker lønnsomheten, og som ikke blir tatt høyde for i våre undersøkelser. Disse vil i såfall lage ”støy” i resultatene. Generelt gjelder dette alle faktorer som inntreffer i løpet av undersøkelsesperioden, og som bare påvirker lønnsomhetsmålene for spesifikke butikker.

Undersøkelsene tar utgangspunkt i følgende regresjonsligning:

$$Y_{ijt} = \alpha_0 + \beta_1 \text{Behandlingsgruppe}_j + \beta_2 \text{Varehusetablering}_{jt} + \gamma_t + \delta_j + \varepsilon_{ijt}$$

Y er den avhengige variabelen. Dette vil være lønnsomhetsmålene for hver sportsbutikk (i), i hvert marked (j) og hvert år (t). Et marked vil typisk bestå av én kommune.

Behandlingsgruppe representerer de markedene hvor vi ønsker å undersøke lønnsomhetseffekten av XXL og G-Max sin etablering.

Varehusetablering er en dummyvariabel som representerer om XXL/G-Max er tilstede i markedet inneværende år, avhengig av hvilken kjede som undersøkes.

γ er en års-dummy og representerer årlige effekter som påvirker samtlige sportsbutikker i markedet. Dette tillater konstantleddet å variere for hvert enkelt år.

δ er en markeds-dummy som representerer markedsspesifikke faktorer som er konstante over tid.

ε er feilleddet og representerer andre faktorer som påvirker Y .

Ettersom estimeringene blir utført med utgangspunkt i paneldata, er det viktig å ta hensyn til bedriftsspesifikke faktorer som korrelerer over tid. Derfor vil estimeringene benytte cluster-robuste standardavvik.

For å måle gyldigheten til verdiene estimeringene viser, brukes en t-test. Denne testen gir oss en t-verdi, som indikerer signifikansnivået til verdien. Denne er typisk på 1, 5 eller 10 %. Et signifikansnivå på 5 % vil si at koeffisienten som blir beregnet ikke er null med 95 % sannsynlighet. (Stock & Watson, 2010).

5.3 Strategi for undersøkelsene

For å undersøke effektene av XXL og G-Max vil utredningen først starte med en analyse av bransjeutviklingen. Formålet med denne analysen er å oppnå større forståelse av endringene i konkurranseforholdene i bransjen de siste årene. Videre vil undersøkelsene se på hvilken påvirkning XXL har hatt på lønnsomheten til øvrige sportsbutikker i de markedene som kjeden etablerer seg i. Betegnelsen ”marked” vil i utgangspunktet bety kommune. Dersom XXL har etablert seg i ytterkanten av en storby, det vil si en by med mer enn 100.000 innbyggere, vil markedet kun omfatte den bydelen der XXL er etablert. For å tydeliggjøre en eventuell effekt av XXL isolert sett, vil perioden før stiftelsen av G-Max bli undersøkt. Sportsbutikker innenfor samme marked som XXL vil bli omtalt som ”lokale butikker”.

Det forventes å se en negativ effekt i lønnsomheten til de lokale sportsbutikkene, hovedsakelig på grunnlag av det media har skrevet om bransjen de siste årene. XXL opererer med en lavprisstrategi, så vi forventer også å finne nedgang i prisnivået, samt en nedgang i salgsvolum. Kundene kan forvente å finne alt de måtte trenge hos XXL grunnet varehusenes bredde i produktsortiment, til en lavere pris, noe som gir gode grunner for å være illojal mot de eksisterende sportsbutikkene.

Siden XXL og G-Max har så like konsept, anser vi det som unødvendig å undersøke effekten av at kun G-Max etablerer seg i et marked. Effekten forventes å være relativt lik den som observeres for XXL. Derfor vil det være mer hensiktsmessig å undersøke effekten av at G-Max etablerer seg i markeder der det finnes XXL-varehus fra før av. Priskonkurransen i disse markedene forventes å være enda mer intens enn hva tilfellet er i markeder med bare XXL tilstede. Som følge av dette, forventes det også en lavere lønnsomhet for de øvrige sportsbutikkene i disse markedene.

Videre vil fokuset flyttes vekk fra de sportsbutikkene som er plassert i samme marked som XXL (og G-Max), til de sportsbutikkene som ligger like utenfor dette markedet. Her vil arbeidsregioner bli lagt til grunn for hvilke butikker som blir inkludert. Arbeidsregionen til en kommune inkluderer mindre, nærliggende byer innenfor relativt behagelig reiseavstand. Når effekten av XXL (og G-Max) i arbeidsregioner undersøkes, vil ikke de lokale sportsbutikkene bli inkludert. Med

andre ord ekskluderer man butikkene som ligger i samme kommune eller bydel som XXL (og G-Max). På den måten kan vi finne effekten varehusene har på ”nærliggende butikker”, som heretter vil være betegnelsen på sportsbutikkene som ligger i samme arbeidsregion, men ikke innenfor samme kommune og bydel. Det forventes å se de samme effektene på disse butikkene som de lokale butikkene, men svakere, ettersom det ofte vil være lengre reisevei som representerer en transportkostnad for forbrukerne.

Til slutt vil undersøkelsene ta for seg etableringer og nedleggelse i de lokale markedene til XXL og G-Max. Media har skrevet mye om sportsbutikker som må stenge dørene grunnet konkurransen fra XXL og G-Max. Derfor ventes det for øvrige aktører å være en økning i nedleggelse og reduksjon i etableringer i kjølvannet av XXL og G-Max sine etableringer.

Tabell 5.1 nedenfor viser alle kommuner XXL og G-Max har etablert seg i per 2013. Alle disse markedene blir benyttet i våre undersøkelser. I tillegg viser tabellen etableringsåret for de ulike varehusene.

By	XXL etablering	G-max etablering	Gåavstand mellom varehusene?
Oslo	2001	2011	Nei
Bergen	2008	2013	Ja
Stavanger	2002	2010	Ja
Trondheim	2003	-	-
Kristiansand	2009	2011	Ja
Tromsø	2011	2012	Ja
Bærum	2002	-	-
Drammen	2007	-	-
Haugesund	2009	-	-
Mo i Rana	2013	-	-
Moss	2011	2012	Ja
Fredrikstad	2013	2011	Nei
Ski	2007	-	-
Steinkjer	2013	-	-
Strømmen	2012	-	-
Sarpsborg	2004	-	-
Tønsberg	2013	-	-
Ålesund	2012	2011	Ja
Skien	-	2011	-
Arendal	-	2011	-

Tabell 5.1: Oversikt over alle XXL – og G-Max-varehus, samt hvilket år de ble etablert.

6. Markedsutvikling

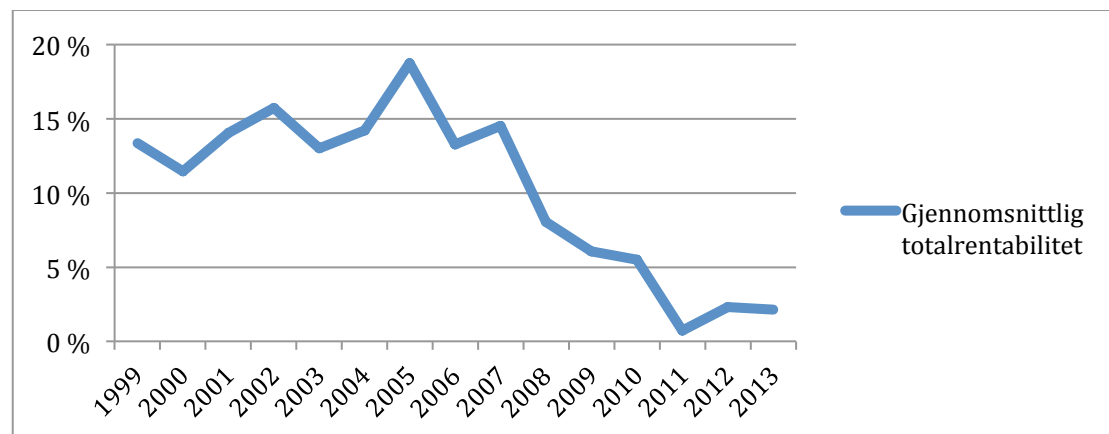
I dette kapitlet vil vi se på den aggregerte utviklingen i sportsbransjens lønnsomhet de siste 15 årene. Dette innebærer både gjennomsnittlig totalrentabilitet, driftsmargin og omløpshastighet. Dette er ment å gi leseren en helt overordnet oversikt over lønnsomhetsutviklingen i bransjen, før vi i kapittel 7 undersøker XXL og G-Max sin innvirkning på denne utviklingen. Senere i kapitlet vil det presenteres elementer fra en bransjeanalyse. Denne analysen har sitt utgangspunkt i Porters fem krefter, som ble beskrevet i kapittel 3. Formålet med analysen er å gi leseren en grunnleggende innsikt i noen sentrale forhold som kan tenkes å ha påvirket utviklingen og lønnsomhetsforutsetningene i sportsbransjen.

6.1 Lønnsomhet

Dette delkapitlet vil bli brukt til å danne et bilde av hvordan lønnsomheten har utviklet seg for bransjen de siste årene. Alt tallmateriale i dette delkapitlet er hentet fra datasettet vi beskrev i kapittel 4.

6.1.1 Totalrentabilitet

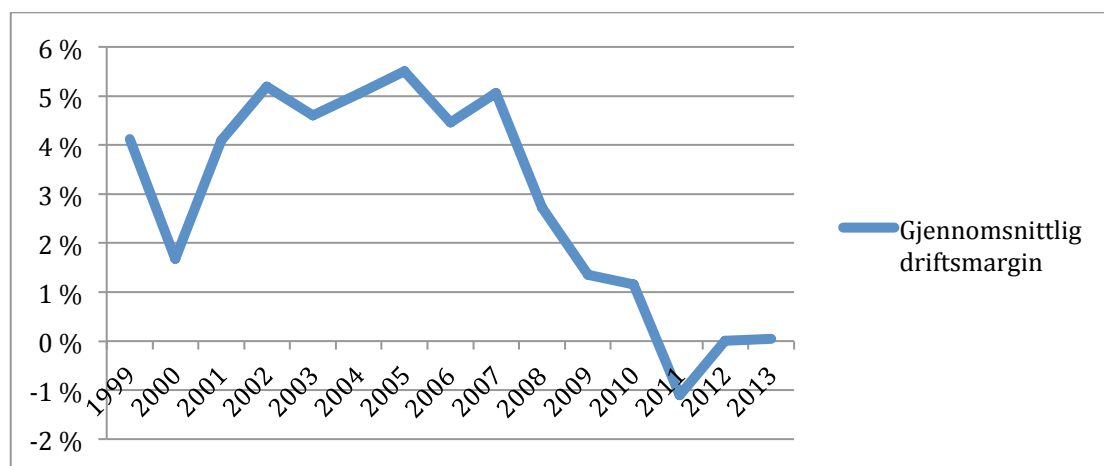
Utviklingen i gjennomsnittlig totalrentabilitet de siste 15 årene er gjengitt i graf 6.1 nedenfor. Frem til og med 2007 var den gjennomsnittlige totalrentabiliteten høy, med rentabilitet mellom 11 og 19 %. Som grafen viser, har rentabiliteten de senere årene falt dramatisk, fra omtrent 19 % i 2005 til drøyt 2 % i 2013.



Graf 6.1: Utvikling i gjennomsnittlig totalrentabilitet i sportsbransjen i perioden 1999-2013.

6.1.2 Driftsmargin

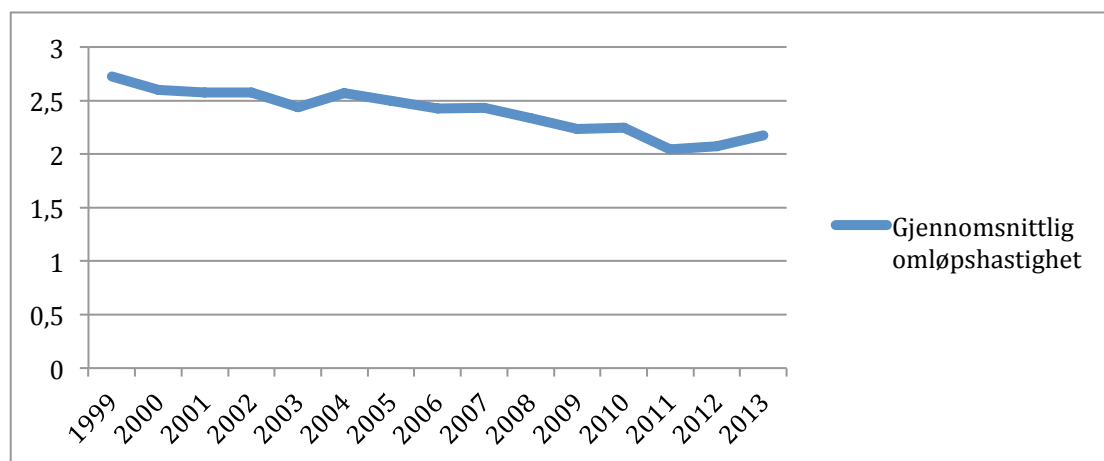
De siste 15 års utvikling i driftsmargin er vist i graf 6.2 nedenfor. Den gjennomsnittlige driftsmarginen var relativt god fram til og med 2007, med variasjoner mellom omtrent 1,5 og 5,5 % gjennom de ulike årene. Grafen viser imidlertid en tydelig, synkende trend i de senere årene, fra 5 % i år 2007 til en driftsmargin i nærheten av null i 2013.



Graf 6.2: Utvikling i gjennomsnittlig driftsmargin i sportsbransjen i perioden 1999-2013.

6.1.3 Omløpshastighet

Utviklingen i omløpshastighet gjennom de siste 15 årene er vist i graf 6.3 nedenfor. Grafen viser tydelig at den gjennomsnittlige omløpshastigheten har blitt gradvis lavere gjennom hele perioden. Fra å være på omtrent 2,7 i 1999, er omløpshastigheten bare 2,2 i 2013.



Graf 6.3: Utvikling i gjennomsnittlig omløpshastighet i sportsbransjen i perioden 1999-2013.

6.2 Bransjeanalyse

Dette delkapittelet baserer seg på Porters fem krefter, som ble beskrevet i teorien tidligere i oppgaven. I det følgende beskrives utviklingen i kundemakten og leverandørmakten i sportsbransjen.

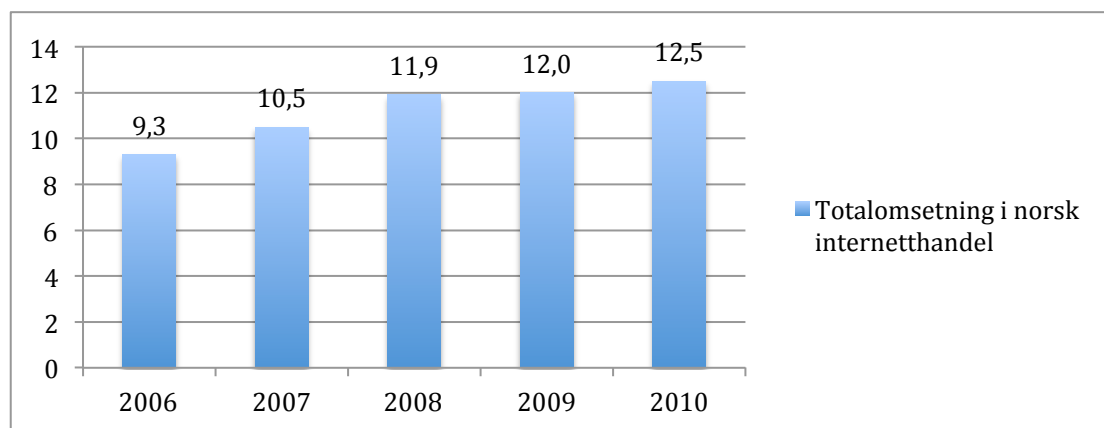
6.2.1 Kundemakt

Kundemakten i sportsbransjen beror på kundenes prisfølsomhet og byttekostnader. Tidligere var det slik at kundene i stor grad måtte forholde seg til vareutvalg og priser i kundens lokale marked. Dette fordi kundens byttekostnader var store, i form av potensielt betydelige avstander til alternative sportsbutikker. I tillegg kunne det være vanskelig for kundene å ha full oversikt over hvor man kunne handle ulike varer til billigst mulig pris, fordi dette krevde en viss innsats fra kundens side. Markedet var med andre ord ikke veldig transparent, og sammen med byttekostnader gjorde dette sitt til at kundemakten i sportsbransjen var relativt liten.

Det har imidlertid skjedd store forandringer i løpet av de siste 15 årene. Den mest sentrale forandringen er kanskje utviklingen i internetthandel. Utviklingen i internetthandel de siste årene har hatt en så sentral påvirkning på kundemakten i sportsbransjen, at vi ser det som nødvendig å beskrive utviklingen i et eget avsnitt.

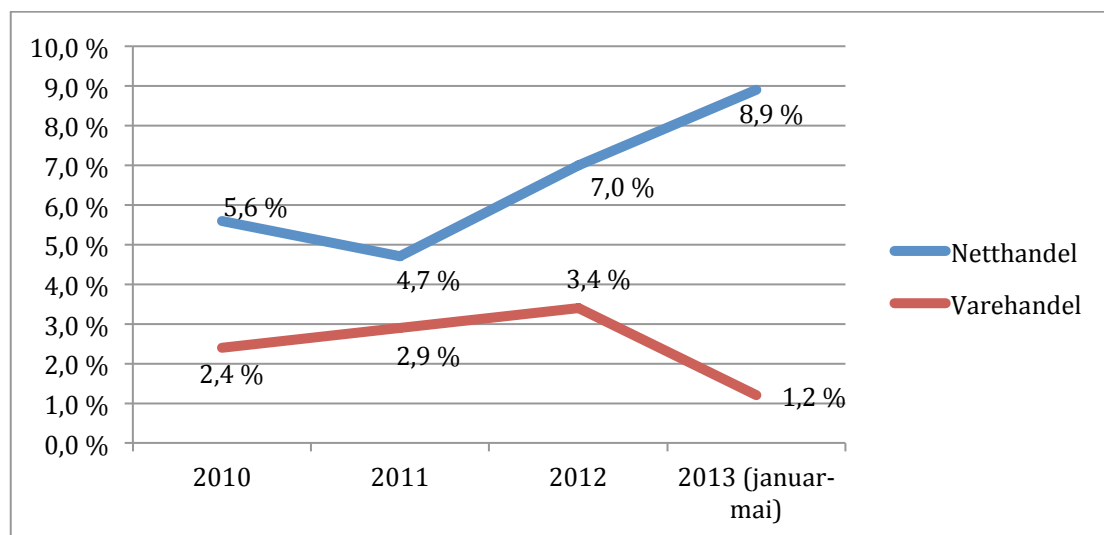
6.2.1.1 Norsk internetthandel

Det er særlig fra 2006 og utover at internetthandelen har økt voldsomt. I perioden 2006 til 2010 økte totalomsetningen i norsk internetthandel fra 9,3 milliarder til 12,5 milliarder, noe som tilsvarer en gjennomsnittlig økning på 8 % per år (NHO, 2012). Dette er vist i graf 6.4 nedenfor:



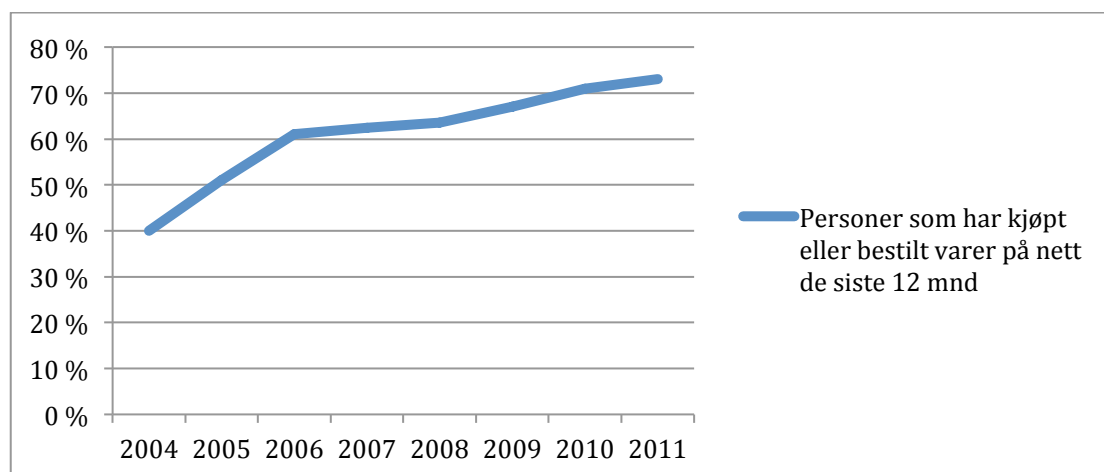
Graf 6.4: Totalomsetning (i milliarder) i norsk internetthandel i perioden 2006-2010 (NHO, 2012).

Videre kan vi i graf 6.5 nedenfor se veksten i netthandelen de påfølgende årene mellom 2010 og 2013. Dermed sitter vi igjen med en grei oversikt over omsetningsutviklingen i norsk netthandel helt fra 2006 og frem til i dag. I den samme grafen ser vi også at veksten i total varehandel har vært betydelig lavere enn for internetthandel, noe som bekrefter at veksten i netthandel ikke skyldes veksten i varehandel alene.



Graf 6.5: Omsetningsvekst i total varehandel og internetthandel i perioden 2010-2013 (Bring, 2013).

Det handles ikke bare et større kvantum over nettet enn tidligere; det er også stadig flere som bruker internett som kjøpskanal. Dette illustreres i graf 6.6 nedenfor:



Graf 6.6: Andel forbrukere som har kjøpt varer via internett i perioden 2004-2011 (NHO, 2012).

6.2.1.2 Internetthandel i den norske sportsbransjen

Tabell 6.1 nedenfor viser en oversikt over hvilke sportsbutikker som har nettbutikker, samt hvor vidt disse nettbutikkene er integrerte med vareutvalgene i

Kjede	Nettbutikk	Større utvalg i nettbutikk en i butikk
XXL	Ja	Nei
G-Max	Ja, felles med G-sport	Nei
G-sport	Ja, felles med G-Max	Ja
Antonsport	Ja	Ja
MX-sport	Ja	Ja
Intersport	Nei	-
Sport1	Nei	-
Stadion	Nei	-
Uavhengige butikker	Varierer	Varierer
Spesialbutikker	Varierer	Varierer

butikkens fysiske butikker.

Tabell 6.1: Oversikt over hvilke aktører som har nettbutikker.

Ifølge Bring (2013) har salget av sports – og fritidsutstyr over internett økt med hele 62 % fra 2008 til 2012, og i dag utgjør netthandelen 5,6 % av det totale salget av sportsutstyr i Norge. Dette er jo i utgangspunktet en relativt lav andel, men påvirker likevel konkurransebildet i sportsbransjen. Butikker vet at de må være konkurransedyktige mot XXL og G-Max sine nettbutikker så vel som andre lokale sportsbutikker, hvis ikke vil en del av kundene heller bestille varer via internett. Man kan dermed si at butikkens konkurransearena har økt, siden det ikke lenger er tilstrekkelig bare å være konkurransedyktig mot andre butikker i samme lokale marked.

Den store økningen i varehandel via internett i sportsbransjen har medført at kundemakten er vesentlig større i dag enn før. Byttekostnadene vi beskrev tidligere i dette delkapittelet er så godt som eliminert, siden kundene bare gjennom få tastetrykk kan bestille varer fra andre forhandlere fra hele landet. I tillegg bidrar netthandelen til å gjøre markedet mer transparent, gjennom at ulike kjeders priser og utvalg til enhver tid er tilgjengelig på internett. Dette bidrar igjen til at kundene er bedre informert enn tidligere.

6.2.3 Leverandørmakt

Leverandørmakt innebærer leverandørenes forhandlingsmakt og byttekostnader ved å levere til andre detaljister. Vi så i kapittel 6.1 at marginene i sportsbransjen har blitt mindre de siste 15 årene. Dette har også lagt større press på leverandørene, særlig de små. Siden de største kjedene utgjør en stor del av disse leverandørenes omsetning, kan disse kjedene presse leverandørene hardt på pris. Det å skulle erstatte store kunder som XXL og Gresvig med flere små kunder, innebærer vesentlige byttekostnader for leverandørene. Likevel ser vi at dette i noen tilfeller blir løsningen, jf. eksempelet med Helly-Hansen som vi beskrev i kapittel 2.

XXL og G-Max kjøper inn store kvantum, og krever rabatter for å velge å gå til innkjøp av de ulike merkevarene. Mange leverandører kan da se seg nødt til å møte disse kjedene på en lav pris, fordi de i stor grad er avhengige av omsetningen disse store varehusene gir dem. Samtidig medfører dette at konkurransen blir svært intens å forholde seg til for øvrige sportsbutikker og kjeder, fordi XXL og G-Max sine lave innkjøpspriser også gjør dem i stand til å operere med lave utsalgspriser. Dersom de øvrige kjedene skal overleve, må leverandørene trolig finne seg i å redusere sine marginer også ovenfor disse aktørene. Det vil antagelig likevel være vanskelig for disse kjedene å få like gode vilkår som XXL og G-Max, siden de øvrige kjedene opererer med mindre kvantum.

De siste årene har vi dermed hatt en maktforskyvning i sportsbransjen fra leverandører til detaljister. Samtidig har leverandørmakten også blitt mer asymmetrisk, med svært liten makt overfor de største kjedene, og liten – men likevel noe større – makt overfor de mindre aktørene.

7. Resultater av undersøkelsene

Dette kapitlet vil bli brukt til å presentere resultatene fra studiens undersøkelser. Disse funnene vil videre bli analysert i lys av relevant teori som har blitt beskrevet i kapittel 3. Undersøkelsene ser først på XXL og G-Max sin påvirkning på øvrige aktører samlet, før de ulike kjedene undersøkes hver for seg. Her vil vi også se hvordan påvirkningen har vært på uavhengige butikker og spesialbutikker. Videre gjøres det undersøkelser av nedleggelser og etableringer i markeder med varehusetableringer, før vi avslutningsvis diskuterer hvilken påvirkning internetthandelens utvikling kan ha hatt på resultatene i våre undersøkelser.

Tabell 7.1 nedenfor viser en oversikt over antall markeder og observasjoner som de ulike undersøkelsene i dette kapitlet baseres på:

	Markeder uten XXL og G-Max tilstede	Markeder med kun XXL tilstede	Markeder med både XXL og G-Max tilstede
Lokale markeder	230	10	8
Arbeidsregioner	91	6	8
Observasjoner	6875	530	165
Etableringer	568	48	17
Nedleggelser	216	65	21

Tabell 7.1: Oversikt over markeder og observasjoner

7.1 Det totale markedet

Den første delen av undersøkelsen har som hensikt å undersøke hvilken effekt XXL har hatt på lønnsomheten til øvrige sportsbutikker i samme marked. I kapittel 6 kunne vi se at markedet totalt sett hadde en stabil lønnsomhet frem til 2007. Ettersom G-Max fremdeles ikke hadde etablert seg som kjede på dette tidspunktet, og internett fortsatt ikke utgjorde noen stor andel av sportsutstyrssalget, mener vi at perioden frem til og med 2006 egner seg best for denne delen av undersøkelsen. Vi vil derfor se på effekten av XXL i perioden 1999-2006. Det betyr at markedene som undersøkes er Oslo, Stavanger, Trondheim, Bærum og Sarpsborg. Kontrollgruppen utgjøres av de resterende markedene.

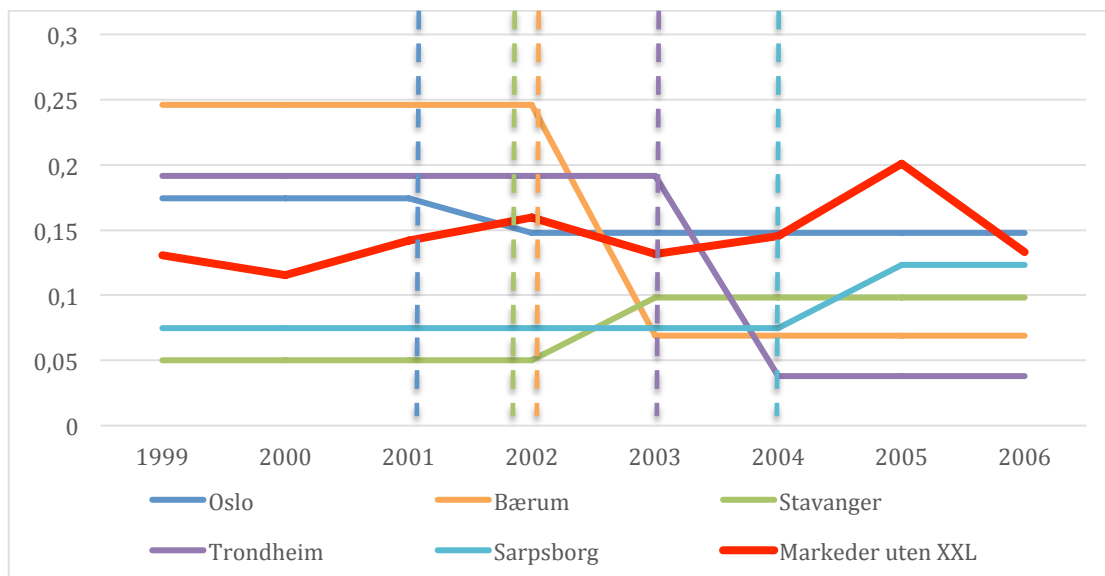
Resultatet fra undersøkelsen er gjengitt i tabell 7.2 nedenfor. Koeffisienten, det øverste tallet i hver rute, er den estimerte effekten av utfallet. Når totalrentabilitet og driftsmargin undersøkes, viser koeffisienten endring i prosentpoeng, mens den ved omløpshastighet viser endring i absolutt verdi. Tilhørende standardavvik står oppført under koeffisienten, etterfulgt av R justert. R er et mål på hvor stor andel av de inkluderte uavhengige variablene som forklarer variasjonene i den avhengige variabelen. R justert tar høyde for antall variabler som er inkludert (Stock & Watson, 2010). Tabell 7.1 viser også markeder med både XXL – og G-Max-varehus, noe vi vil se nærmere på i fortsettelsen av kapittelet.

Lønnsomhetsmål	Koeffisient Standardavvik R justert
Totalrentabilitet	-0,061* (0,037) 0,119
Driftsmargin	-0,031** (0,015) 0,079
Omløpshastighet	-0,079 (0,219) 0,241

Tabell 7.2: Lønnsomheten i kommuner og bydeler med XXL, sammenlignet med markeder uten varehus.

Tabellen ovenfor indikerer at sportsbutikkene, i gjennomsnitt, har fått en redusert lønnsomhet på 6,1 prosentpoeng etter at de har fått konkurranse fra XXL. Dette resultatet er signifikant på 10 % signifikansnivå. Undersøkelsen viser også en signifikant nedgang i driftsmarginen på 3,1 prosentpoeng. Dette resultatet var signifikant på 5 % signifikansnivå. Videre indikerer undersøkelsen også en nedgang i omløpshastigheten. Denne nedgangen er imidlertid bare på 0,079, og dette er heller ikke signifikant.

Graf 7.1 nedenfor illustrerer funnene fra tabell 7.2 ytterligere. Grafen viser øvrige sportsbutikkers gjennomsnittlige totalrentabilitet før og etter at XXL har etablert seg i de ulike markedene. Tidspunktene for XXL-etableringene er markert med vertikale, stiplede streker.



Graf 7.1: Gjennomsnittlig totalrentabilitet før og etter XXL-etableringer.

Funnene i denne delen av undersøkelsen stemmer godt overens med hva som var forventet på forhånd. Teori om priskonkurransen tilsier at den bedriften med lavest grensekostnad vil sette sin pris marginalt under den bedriften med nest lavest grensekostnad, noe som kan gjøre den i stand til å ta hele markedet. Det ble i kapittel 6 diskutert at XXL og G-Max hadde større makt overfor leverandører enn hva tilfellet er for aktører som opererer med mindre kvantum. Det er rimelig å anta at en stor andel av XXL sine lavere grensekostnader i forhold til andre aktører er relatert til denne asymmetriske maktfordelingen. Videre ble det i kapittel 5 antatt at driftsmarginen er en god indikator på prisnivået i bransjen. Nedgangen i lønnsomheten henger trolig sammen med prissettingen i sportsbransjen, ettersom nedgangen i driftsmargin også er signifikant. Også denne prissettingen kan relateres til kjedenes asymmetriske makt overfor leverandører. XXLs store makt gir dem lave innkjøpspriser, noe som videre gjør dem i stand til å tilby rimelige utsalgspriser. Når de andre aktørene skal konkurrere mot disse prisene, blir disse aktørenes driftsmargin redusert.

En annen antagelse fra kapittel 5 er at endringer i omløpshastigheten er beskrivende for endringen i mengden varer som bli solgt. I våre undersøkelser er endringen i omløpshastighet nær null, og funnene er i tillegg ikke signifikante. Dette tyder på at redusert omløpshastighet bare utgjør en mindre del av årsaken til

endringene vi ser for lønnsomheten. Dette kan tolkes dithen at sportsbutikkene i liten grad mister kunder. Dette kan skyldes at disse butikkene – som diskutert i foregående avsnitt – tvinges til å senke prisene, eller det kan skyldes at de velger en form for differensiering fra XXL. Det som Sørgard (2003) omtaler som horisontal produkt differensiering, tilsier at forbrukerne har forskjellige preferanser både når det gjelder fysiske og ikke-fysiske aspekter ved produkter og forhandlere, som for eksempel personlig service, produktbredde, distanse fra hjem til sportsbutikk, kunnskap, og så videre. Da vil forbrukerne ha ulik betalingsvilje hos de ulike forhandlerne. Dette fører til at noen av forbrukerne vil kunne foretrekke å handle sportsutstyr også i butikker som krever en høyere pris for produktene.

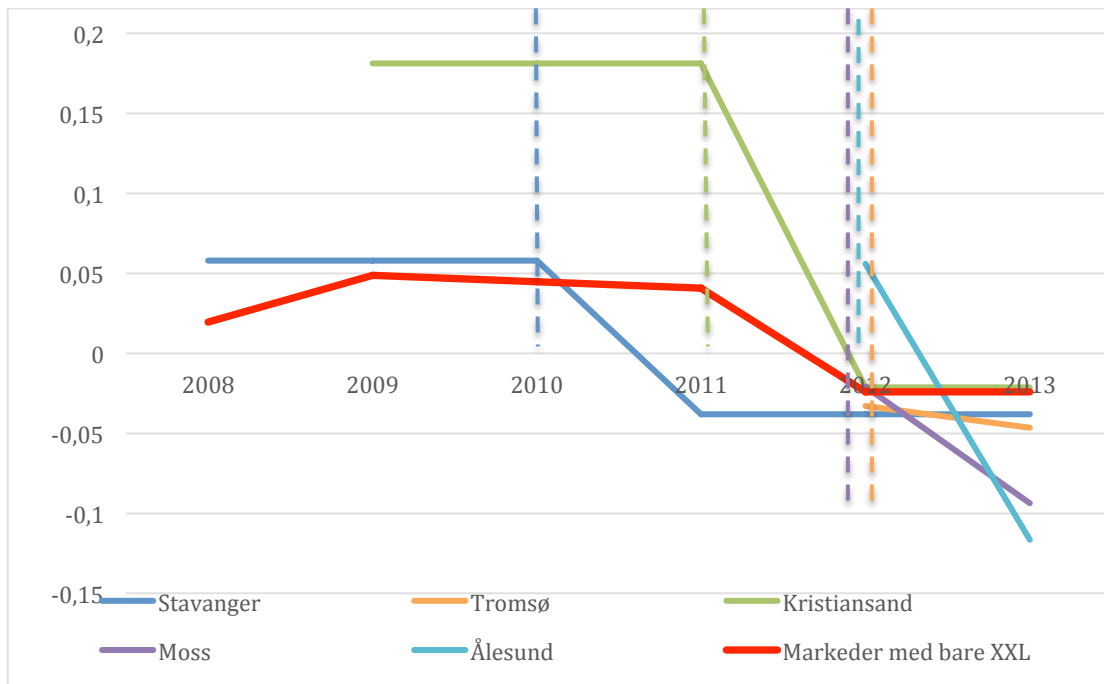
Vi har nå fått et innblikk i hvordan én aktør med lavprisstrategi påvirker lønnsomheten til de øvrige butikkene i sportsbransjen. Det er videre interessant å undersøke de samme effektene i markeder hvor både XXL og G-Max befinner seg. For å undersøke dette har vi tatt for oss perioden 2008-2013. Dette utvalget av år gjør at det forekommer observasjoner både før og etter G-Max sine etableringer fra og med år 2010. Lønnsomheten til sportsbutikker som møter konkurranse fra både XXL og G-Max blir nå sammenlignet med sportsbutikker som møter konkurranse fra bare XXL.

Lønnsomhetstallene for markeder med både XXL og G-Max er presentert i tabell 7.3 nedenfor. Undersøkelsene viser at den gjennomsnittlige totalrentabiliteten er ytterligere 12,6 prosentpoeng lavere for butikkene som har fått konkurranse av både G-Max og XXL, sammenlignet med butikkene som bare møter konkurranse fra XXL. Dette resultatet er signifikant på 5 % signifikansnivå. Driftsmarginen er også blitt ytterligere redusert, med hele 6,7 prosentpoeng. Også dette resultatet er signifikant på et 5 % signifikansnivå. Videre viser undersøkelsene at omløpshastigheten er 0,247 lavere, sammenlignet med sportsbutikkene som bare konkurrerer mot XXL. Resultatene for omløpshastigheten er imidlertid ikke signifikante.

Lønnsomhetsmål	Koeffisient Standardavvik R justert
Totalrentabilitet	-0,126** (0,052) 0,044
Driftsmargin	-0,067** -0,028 0,007
Omløpshastighet	-0,247 (0,227) 0,019

Tabell 7.3: Lønnsomheten i kommuner og bydeler med både XXL – og G-Max-varehus, sammenlignet med markeder som bare har XXL-varehus.

Graf 7.2 nedenfor illustrerer funnene fra tabell 7.3 ytterligere. Grafen viser øvrige sportsbutikkers gjennomsnittlige totalrentabilitet før og etter at G-Max har etablert seg i de ulike markedene som allerede hadde XXL-varehus. Tidspunktene for G-Max-etableringene er markert med vertikale, stiplede streker.



Graf 7.2: Gjennomsnittlig totalrentabilitet før og etter G-Max-etableringer.

På bakgrunn av teori om priskonkurransen, er det forventet at prisenivået synker ytterligere når markedene går fra å ha én lavprisaktør, til to. I slike markeder vil det i utgangspunktet ikke være nok for XXL å sette sine priser marginalt under andre aktørers grensekostnader, siden XXL nå i tillegg må forholde seg til den andre

lavprisaktøren, G-Max. Resultatet kan da bli at både XXL og G-Max setter prisene enda lavere, i tråd med Bertrand-paradokset vi omtalte i kapittel 3.

Dette kan også relateres til Hotellings lov, som vi beskrev i teorien i kapittel 3. Hotelling (1929) beskriver prinsippet om minimum differensiering, og hvordan to aktører kan velge å plassere seg helt tett innpå hverandre, både når det gjelder geografi og produktutvalg. Våre undersøkelser viser at i de markedene G-Max etablerer seg, og hvor XXL allerede er etablert, så velger G-Max nesten uten unntak å plassere sitt varehus i gåavstand fra konkurrenten. Når vi i tillegg vet at XXL og G-Max sine varehus er utformet svært likt, både i forhold til vareutvalg, utseende og utforming av lokalene, så er det liten tvil om at XXL og G-Max i svært liten grad er differensierte fra hverandre. Dette forsterker priskonkurransen ytterligere, siden det ville være lettere for begge aktørene å prise mer strategisk dersom forskjellene mellom plassering og utvalg var større.

Det er tydelig at dette har gått hardt utover øvrige sportsbutikker. Likevel tyder ikke resultatene på noe betydelig reduksjon i salgsvolum, ettersom nedgangen i omløpshastighet ikke er spesielt stor. Dette funnet er noe uforventet med tanke på at XXL og G-Max sine varehus opererer med både lave priser og stort og bredt utvalg, noe som burde appellere til de fleste forbrukerne.

Bakgrunnen for at kundene forholder seg relativt lojale til de øvrige sportsbutikkene, kan være at en del av disse butikkene har sett nødvendigheten av å innta en posisjonering som gir dem andre konkurransefortrinn enn pris og utvalg. Som vi beskrev i teorien, henger konkurranseposisjonering og differensiering tett sammen. En butikk kan for eksempel differensiere seg fra de store varehusene gjennom å spesialisere seg på et noe mindre vareutvalg, for eksempel fiskeutstyr, og samtidig sørge for at alle de ansatte i butikken innehar høy ekspertise og er i stand til å gi kundene ekstra god veiledning. En annen strategi kan være å tilby bedre service enn andre butikker, for eksempel i form av at man er ekstra imøtekommende overfor kunder som kommer inn igjen med varer de ikke er fornøyde med. Dette kan gi kunden en ekstra trygghet som kan være nok til at kunden velger å bruke noen ekstra kroner, istedenfor å handle varene billigere hos de største varehusene eller gjennom internett. Likevel er det svært begrenset hvor mye høyere pris disse forhandlerne kan tillate seg å ta, selv med høy ekspertise og god service. Dersom prisdifferansen blir

for stor, vil man kunne få et gratispassasjerproblem i form av at kunder søker råd og veiledning der ekspertisen er best, for så å handle produktene hos den billigste forhandleren. Dette kan forklare at kundelojaliteten ikke er sterk nok til å hindre den store nedgangen i øvrige sportsbutikker sin driftsmargin.

7.2 Arbeidsregioner

Fra å ha fokus på de sportsbutikkene med lokal konkurranse fra XXL og G-Max, vil vi nå flytte fokuset over på de sportsbutikkene som går under kategorien ”nærliggende butikker”. Dette omfatter sportsbutikker som er i samme arbeidsregion som XXL og G-Max, ekskludert sportsbutikker i samme kommune eller bydel som varehusene. Arbeidsregionen tilknyttet Oslo er fjernet fra undersøkelsene, ettersom denne arbeidsregionen er veldig mye større enn alle andre regioner og inneholder mange XXL-etableringer på forskjellige tidspunkt. En inkludering av Oslo vil derfor kun skape ”støy” i undersøkelsens resultater. Dermed blir behandlingsgruppen bestående av arbeidsregionene tilknyttet Stavanger, Bergen, Kristiansand, Tromsø, Ålesund og Moss.

I perioden 1999-2006 viser undersøkelsen at totalrentabiliteten for de nærliggende butikkene har gått opp med 4,6 prosentpoeng etter at XXL etablerte seg i arbeidsregionen. Resultatene indikerer også en økning i driftsmarginen på 2,3 prosentpoeng og en økning i omløpshastigheten på 0,211. Det er imidlertid ingen av disse resultatene som er signifikante. Resultatene er gjengitt i tabell 7.4 nedenfor:

	XXL-etablering	XXL – og G-Max-etablering
Totalrentabilitet	0,046 (0,038) 0,015	-0,074** (0,034) 0,07
Driftsmargin	0,023 (0,015) 0,008	-0,017 (0,02) 0,019
Omløpshastighet	0,211 (0,194) 0,065	-0,029 (0,134) 0,05

Tabell 7.4: Lønnsomheten i arbeidsregioner med XXL og både XXL og G-Max, sammenlignet med henholdsvis markeder uten eller med bare XXL.

Det kan være flere grunner til at det ikke observeres en negativ effekt på lønnsomheten til nærliggende sportsbutikker. Igjen kan vi relatere funnene til Hotellings lov, gjennom at transportkostnaden tilknyttet det å reise den ekstra avstanden i forhold til den nærmeste sportsbutikken medregnes når kunden står overfor valget å handle hos XXL eller sin nærmeste sportsbutikk. Det er likevel overraskende at vi ikke finner negative tendenser på noen av de tre lønnsomhetsmålene, spesielt med tanke på at det er arbeidsregion som er lagt til grunn for å kategorisere nærliggende sportsbutikker. Det er ikke uvanlig at forbrukere som bor utenfor kommunen der XXL er etablert, har en jobb i kommunen der XXL-varehuset befinner seg. Dermed reiser disse forbrukerne inn til XXL-kommunen nesten daglig uansett, noe som indirekte reduserer transportkostnadene knyttet til valget av sportsbutikk. XXL er som regel plassert sentralt ved veiknutepunkt, og det bør derfor ikke være noen stor omvei å dra innom XXL på vei hjem fra jobb.

Resultatene er mer som forventet på forhånd når man ser på effekten av å ha både G-Max og XXL i arbeidsregionen, sammenlignet med arbeidsregioner med bare XXL-varehus. Som tabell 7.4 ovenfor viser, har nærliggende sportsbutikker hatt en gjennomsnittlig nedgang i totalrentabiliteten på 7,4 prosentpoeng. Videre er driftsmarginen redusert med 1,7 prosentpoeng, mens omløpshastigheten har hatt en nedgang på beskjedne 0,029. Endringen i totalrentabilitet er signifikant på 5 % signifikansnivå, mens endringene i driftsmargin og omløpshastighet ikke er signifikante.

Også forskjellen mellom arbeidsregioner med XXL-varehus og både G-Max – og XXL-varehus, kan relateres til diskusjonen av priskonkurransen og Hotellings lov. Som nevnt tidligere, kan XXL og G-Max sin felles tilstedeværelse føre til lavere priser enn hva tilfellet er dersom bare én av kjedene er representert i markedet. Dette kan videre medføre at prisene blir så lave at de oppveier for de økte transportkostnadene kundene påføres ved å reise den ekstra avstanden til XXL eller G-Max.

7.3 XXL – og G-Max sin påvirkning på de ulike aktørene

Vi har nå undersøkt XXL og G-Max sin påvirkning på lokale – og nærliggende øvrige aktører sett under ett. I det følgende vil undersøkelsene gå nærmere inn på endringene i lønnsomhet for de øvrige aktørene hver for seg. Ulike kjeder og butikker kan ha forskjellige tilnærminger til hvordan man skal tilpasse seg den endrede konkurransesituasjonen XXL og G-Max fører med seg, og det kan derfor være interessant å se i hvilken grad de ulike aktørene har lyktes med sin tilpasning. Påvirkningen på de ulike kjedene er gjengitt i tabell 7.5 nedenfor:

	XXL-etablering			XXL – og G-Max-etablering		
	Total- rentabilitet	Drifts- margin	Omløps- hastighet	Total- rentabilitet	Drifts- margin	Omløps- hastighet
G-Sport	-0,093* (0,048) 0,242	-0,034* (0,02) 0,252	-0,002 (0,289) 0,604	-	-	-
Intersport	-0,083** (0,038) 0,474	-0,02 (0,02) 0,419	-0,382 (0,391) 0,579	-0,051 (0,033) 0,368	-0,023 (0,017) 0,459	0,043 (0,035) 0,794
Sport1	-	-	-	-0,141** (0,039) 0,397	-0,218** (0,026) 0,635	-0,012 (0,148) 0,656
Anton- sport	-	-	-	-	-	-
MX-sport	-0,083 (0,059) 0,330	-0,038* (0,022) 0,356	-0,694* (0,412) 0,243	-0,054 (0,105) 0,109	-0,064 (0,053) 0,06	0,627 (0,554) 0,274
Stadion	0,074 (0,048) 0,326	0,016 (0,019) 0,317	0,477 (0,930) 0,664	0,004 (0,076) 0,154	0,002 (0,045) 0,266	0,797* (0,390) 0,365
Uavhengig e	-0,134** (0,066) (0,147)	-0,048** (0,023) 0,176	0,456 (0,472) 0,646	-0,172 (0,191) 0,047	-0,030 (0,115) 0,054	-0,163 (0,446) 0,022
Spesial	0,082 (0,076) 0,286	0,025 (0,024) 0,443	-0,330 (0,447) 0,468	-0,143*** (0,048) 0,146	-0,036* (0,020) 0,106	0,104 (0,344) 0,141

Tabell 7.5: Lønnsomheten for de ulike kjedene i kommuner og bydeler med XXL og både XXL og G-Max, sammenlignet med henholdsvis markeder uten eller bare med XXL.

7.3.1 G-sport

G-sport er den kjeden som, ifølge våre resultater, har hatt en sterkest nedgang i lønnsomheten som følge av lokal konkurranse fra XXL. Resultatene indikerer en

nedgang i lønnsomheten på 9,3 prosentpoeng i forhold til G-sport-butikker uten lokal konkurranse fra XXL. Dette resultatet er signifikant på 5 % signifikansnivå. Bakgrunnen for den endrede totalrentabiliteten er i stor grad endringer i driftsmargin: på 10 % signifikansnivå indikeres det en nedgang i driftsmarginen på 3,4 prosentpoeng. Omløpshastigheten har samtidig en beskjeden nedgang på bare 0,02, og denne er ikke signifikant.

I likhet med markedet i sin helhet, vil også teori om priskonkurranse kunne beskrive i nedgangen G-sport sin lønnsomhet, ettersom XXL trolig har en lavere grensekostnad enn G-sport. I tillegg er det, som beskrevet i teorien, å enten velge en lavpris – eller differensieringsstrategi en klar forutsetning for å kunne oppnå bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet i bransjen (Porter, 1985). Det er vanskelig å se at G-sport har fulgt noen av disse strategiene. Det er tydelig at kjeden har merket presset fra XXL sine priser, siden nedgangen i driftsmargin og totalrentabilitet er så stor. G-sport ser likevel ikke ut til å ha opplevd noen stor nedgang i salgsvolum, ettersom undersøkelsen ikke viser signifikante endringer i omløpshastigheten.

Vi fikk ingen resultater for G-sport-butikkens lønnsomhet i markeder med både XXL og G-Max. Etter å ha sjekket opp en rekke G-sport-butikker i Brønnøysundregisteret, fant vi at mange av G-sport-butikkene i de store byene har fusjonert med moderselskapet i forkant av G-Max-etableringene. Derfor er det få tilfeller av markeder med både G-Max og G-sport-butikker.

7.3.2 Intersport

Resultatene for Intersport er ganske like som resultatene for G-sport. Totalrentabiliteten til Intersports butikker har sunket 8,3 prosentpoeng i snitt. Dette er signifikant på 5 % signifikansnivå. Videre indikerer resultatene at driftsmarginen har sunket med 2 prosentpoeng, men dette er ikke signifikant. Det er heller ikke nedgangen i omløpshastigheten på 0,382.

Intersport har ikke håndtert konkurransen fra XXL noe bedre G-sport. Dette kommer trolig av at Intersport og G-sport har samme ledelse, og at de innehar en ganske lik strategisk posisjonering i markedet. Analysen for G-sport kan også anvendes på denne kjeden.

I markeder hvor Intersport må forholde seg til konkurranse fra G-Max i tillegg til XXL, er lønnsomheten enda dårligere. Våre resultater indikerer en ytterligere nedgang i totalrentabiliteten på 5,1 prosentpoeng, mens driftsmarginen reduseres med 2,3 prosentpoeng. Samtidig har omløpshastigheten hatt en økning på 0,043. Ingen av disse resultatene er signifikante.

Igjen tyder resultatene på at pris er en ledende driver for lønnsomheten i sportsbransjen. Den reduserte driftsmarginen som resultatene viser for Intersport, tyder på at kjeden har fått merke det prispresset som XXL og G-Max fører med seg. Likevel har kjeden hatt en positiv utvikling i salgsvolum, noe som kan tyde på at Intersport har klart å posisjonere seg på en måte som tiltrekker kunder.

7.3.3 Sport 1

Undersøkelsene gav ingen resultater for Sport 1 i markeder med XXL-varehus, som følge av mangel på observasjoner.

I markeder hvor Sport 1 konkurrerer lokalt med både G-Max og XXL, viser undersøkelsene svært store utslag i lønnsomheten i forhold til markeder hvor kjeden bare konkurrerer med XXL. Totalrentabiliteten er redusert med 14,1 %, mens resultatene viser en reduksjon på hele 21,8 % i driftsmarginen. Begge disse resultatene er signifikante på 5 % signifikansnivå. Videre har omløpshastigheten gått ned med 0,012, men dette resultatet er ikke signifikant.

Undersøkelsene for Sport 1 viser altså svært store utslag, men dette skyldes først og fremst at resultatene er basert på bare to observasjoner i behandlingsgruppen. Funnene knyttet til Sport 1 kan derfor sees bort ifra.

7.3.4 Anton Sport

Det foreligger ingen resultater for Anton Sport. Dette skyldes at kjeden kun var lokalisert i Oslo og Bærum i perioden for undersøkelsen, noe som medfører at vi ikke får samtidige observasjoner i behandlings – og kontrollgruppen.

7.3.5 MX-sport

MX-sport har tilsynelatende hatt en like stor nedgang i lønnsomheten som Intersport i møte med konkurranse fra XXL-varehus. Resultatene indikerer en reduksjon i totalrentabiliteten på 8,3 prosentpoeng, men dette er ikke signifikant.

Videre viser resultatene en reduksjon i driftsmargin på 3,8 prosentpoeng. Dette er signifikant på 10 % signifikansnivå. Kjeden har tilsynelatende også hatt en nedgang i omløpshastigheten. Denne er estimert til å være 0,247, og reduksjonen er signifikant på 10 % signifikansnivå.

MX-sport er den eneste kjeden som har hatt en signifikant nedgang i omløpshastigheten. Kundene har tydeligvis ikke vært like lojale mot denne kjeden. Dette ser også ut til å ha gått hardt utover totalrentabiliteten, selv om dette ikke kan slås fast, ettersom nedgangen i totalrentabiliteten ikke er signifikant.

Når MX-sport-butikkene møter konkurranse fra ytterligere ett varehus, viser resultatene at butikkene i denne kjeden har en noe mindre nedgang i lønnsomheten som markedene for øvrig. Totalrentabiliteten er i snitt redusert med 5,4 prosentpoeng, driftsmarginen er redusert med 6,6 prosentpoeng, mens omløpshastigheten har hatt en økning på 0,627. Ingen av resultatene er imidlertid signifikante.

Resultatene vi finner for MX-sport er veldig like resultatene tilknyttet Intersport, og dermed blir også analysen for disse to kjedene ganske sammenfallende.

7.3.6 Stadion

Stadion har – som eneste kjede – økt sin lønnsomhet etter at de har møtt konkurranse fra XXL, med en økning i totalrentabilitet på 7,4 prosentpoeng. Videre er endringen i driftsmargin estimert til en økning på 1,6 prosentpoeng, mens omløpshastigheten er estimert til en økning på 0,477. Ingen av disse resultatene er signifikante. Det må også nevnes at det bare er to Stadion-butikker som inngår i behandlingsgruppen for denne delen av undersøkelsene.

Stadion har, som vi beskrev i kapittel 2, som mål å være best lokalt – noe resultatene kan tyde på at de kanskje klarer. Stadion-butikkene står mer fritt til å velge vareutvalget i sine butikker enn hva tilfellet er for de andre kjedene, og kjeden kan derfor raskere tilpasse seg endringer i sitt lokale marked. Stadion-butikkene har med andre ord lettere for å endre sin posisjonering, og kan lettere tilpasse seg kundenes preferanser.

Konkurranse fra G-Max i tillegg til XXL ser ikke ut til å ha noen ytterligere effekt på lønnsomheten til Stadion. Resultatene viser at endringene nærmest er null

når det gjelder totalrentabiliteten og driftsmarginen. Omløpshastigheten har hatt en økning på 0,797. Dette er signifikant på 10 % signifikansnivå.

Økningen i omløpshastighet forsterker antagelsen om at Stadion-butikkene evner å posisjonere seg på en måte som er verdifull for kunden.

7.3.7 Uavhengige butikker

Resultatene fra våre undersøkelser viser at de uavhengige butikkene er de som rammes hardest av lokal konkurranse fra XXL. I gjennomsnitt har disse sportsbutikkene hatt en nedgang i totalrentabiliteten på hele 13,4 prosentpoeng. Dette er signifikant på 5 % signifikansnivå. Videre indikerer resultatene en nedgang på 4,8 prosentpoeng i driftsmargin, og også dette er signifikant på 5 % signifikansnivå. Til gjengjeld kan disse butikkene vise til en økning i omløpshastigheten på 0,456. Dette resultatet er imidlertid ikke signifikant.

Etter det som nettopp ble beskrevet om Stadions muligheter til å tilpasse seg de lokale markedene, skulle en forvente at de uavhengige sportsbutikkene på samme måte burde kunne endre sin posisjonering relativt raskt, og tilpasse seg kundenes preferanser på en best mulig måte etter at det oppstår endringer i markedet. Dette har de uavhengige butikkene tilsynelatende likevel ikke klart.

Mye av forklaringen til dette kan nok knyttes opp mot teori om priskonkurranse. Før lavpriskjedene gjorde sitt inntog i markedet, kunne de uavhengige butikkene trolig i større grad operere med relativt høye priser. Etter at XXL og G-Max etablerte seg, kunne de ikke opprettholde slike marginer dersom de fortsatt skulle være konkurransedyktige. Her blir uavhengige sportsbutikker ekstra skadelidende i forhold til andre aktører, siden disse butikkene ikke er del av noe innkjøpssamarbeid. Mangelen på innkjøpssamarbeid gjør at innkjøpt kvantum blir mindre, og det er vanskelig å oppnå lave nok innkjøpspriser. Dermed får de uavhengige butikkene ikke bare høyere grensekostnader enn XXL og G-Max; de får også høyere grensekostnader enn de øvrige sportskjedene. Når de andre kjedene da setter sine priser ned mot egne grensekostnader, klarer ikke de uavhengige butikkene lenger å konkurrere på pris.

Når uavhengige butikker møter konkurranse fra G-Max i tillegg til XXL, viser resultatene at lønnsomheten synker enda mer. Totalrentabiliteten har i gjennomsnitt

gått ned ytterligere 17,2 prosentpoeng, driftsmarginen er i snitt ned 3,0 prosentpoeng, og omløpshastigheten har gått ned 0,163 i gjennomsnitt. Ingen av disse resultatene er imidlertid signifikante.

Resultatene indikerer at nedgangen i lønnsomhet ser ut til å være gjennomsnittlig større for uavhengige butikker som møter konkurranse fra XXL og G-Max samtidig. Dette er ikke uventet, ettersom priskonkurransen i markeder med både XXL og G-Max blir mer intens enn hva tilfellet er i markeder hvor bare én av aktørene er representert, i tråd med det vi diskuterte tidligere i dette kapitlet. Dersom de uavhengige sportsbutikkene ikke har posisjonert seg ved å tilby produkter og service som kundene er villige til å betale ekstra for, tvinges de til å konkurrere på pris. Resultatene viser at det er de uavhengige butikkene som sitter igjen som de største taperne i sportsbransjen i dag.

7.3.8 Spesialbutikker

Spesialbutikkene er de sportsbutikkene som tydeligvis har klart seg best i konkurransen mot XXL. Resultatene i tabell 7.5 indikerer en økning i totalrentabiliteten på 8,2 prosentpoeng, en økning i driftsmarginen på 2,5 prosentpoeng, men samtidig en nedgang i omløpshastigheten på 0,33. Ingen av disse resultatene er likevel signifikante.

I tråd med teori, har valget av differensieringsstrategi ført til at spesialbutikker ikke har opplevd den samme nedgangen i lønnsomhet som resten av sportsbutikkene. Resultatene indikerer til og med en økning i totalrentabilitet og driftsmargin etter at butikkene blir møtt med lokal konkurranse fra XXL. Det kan med andre ord virke som at spesialbutikkene har et vedvarende konkurransefortrinn som gjør dem i stand til å oppnå høyere lønnsomhet, ved å kunne ta høyere priser. Dette stemmer godt overens med det Porter (1985) anser som avgjørende for å oppnå høyere lønnsomhet enn gjennomsnittet i en bransje, hvor differensieringsstrategi er ett av to alternativer. Videre tyder nedgangen i omløpshastighet på at spesialbutikkene likevel opplever en nedgang i salgsvolum når XXL etablerer seg i markedet. Dette kan skyldes det brede vareutvalget hos XXL. Før måtte man for eksempel reise til en ren golfbutikk dersom man skulle kjøpe nye golfkøller. Nå kan forbrukerne dra til sin nærmeste XXL istedenfor. Derfor er kundene mindre avhengige av spesialbutikkene enn tidligere, og lojaliteten blir følgelig mindre.

Resultatene for lønnsomheten er ganske annerledes når spesialbutikkene møter lokal konkurranse fra både XXL og G-Max. Disse resultatene er veldig like de gjennomsnittlige resultatene for det totale markedet. Dette innebærer at vi for spesialbutikker ser en ytterligere reduksjon i butikkenes lønnsomhet på 14,3 prosentpoeng. Dette resultatet er signifikant på 5 % signifikansnivå. Nedgangen i driftsmarginen er estimert til 3,6, med et signifikansnivå på 5 %. Nedgangen i omløpshastigheten er estimert til 0,104, men dette er ikke signifikant.

Det at lønnsomheten blir dårligere når spesialbutikkene møter lokal konkurranse fra både XXL og G-Max, skyldes sannsynligvis mye av de samme årsakene som vi har diskutert for de øvrige kjedene og uavhengige butikkene. Dersom priskonkurransen i markedet blir for intens, vil kundene til slutt ikke ha nok betalingsvilje til å handle hos spesialbutikkene, fordi differansen til lavpriskjedenes priser blir for stor. Dermed tvinges også spesialbutikkene inn i en priskonkurranse, og lønnsomheten faller.

7.4 Nedleggelse og etableringer

I en bransje som opplever nedgang i lønnsomhet, skulle man også forvente en økning i nedleggelse og reduksjon i nye etableringer. Derfor er det interessant å se om det har vært en nedgang i etableringer av sportsbutikker etter at XXL og G-Max åpnet sine varehus.

Ettersom sportsbransjen har hatt så stor vekst, vil det være misvisende å sammenligne absolutte tall på etableringer og nedleggelse. Undersøkelsene for etableringer er derfor utformet på en slik måte at resultatet indikerer endringen i andelen av sportsbutikker som har sitt første driftsår, i forhold til antallet aktive sportsbutikker i markedet. Når det gjelder nedleggelse, så indikerer resultatene endringer i andelen sportsbutikker som legger ned. Koeffisienten vil følgelig være et tall i intervallet $[-1, 1]$. Et negativt fortegn vil indikere en reduksjon i etableringer, mens et positivt fortegn indikerer en økning i etableringer i forhold til antallet aktive sportsbutikker. Det samme vil gjelde også for nedleggelse.

7.4.1 Markeder med XXL

Resultatene av våre undersøkelser indikerer en økning i nedleggelse etter at XXL har etablert seg i markedet. Samtidig ser vi også en nedgang i etableringer. Ingen av disse resultatene er signifikante, men antyder likevel de virkningene vi hadde forventet på forhånd: at dårligere lønnsomhet ville føre til flere nedleggelse og færre etableringer. Dårlig lønnsomhet over tid, eller ett år med veldig svake resultater, vil ofte kunne lede til at butikker enten legger ned frivillig eller går konkurs. Ettersom våre tidligere undersøkelser har vist at XXL har hatt en negativ effekt på øvrige butikkers lønnsomhet, er det derfor ikke overraskende å finne at XXL også fører til flere nedleggelse. På samme måte vil dårlig lønnsomhet over tid i et marked gjøre det mindre attraktiv for potensielle nye aktører å gå inn i markedet, og det er derfor ikke overraskende at XXL har hatt en negativ effekt på nyetableringer. Resultatene er gjengitt i tabell 7.6 nedenfor:

	XXL	XXL og G-Max
Nedleggelse	0,019 (0,017) 0,115	0,035 (0,03) -0,007
Etableringer	-0,014 (0,051) 0,05	0,071 (0,088) -0,007

Tabell 7.6: Varehusenes effekt på nedleggelse og etableringer i markeder med XXL og både XXL og G-Max.

7.4.2 Markeder med både XXL og G-Max

Markeder som møter konkurranse fra både XXL og G-Max har ifølge tabell 7.6 en økning i andelen nedleggelse i forhold til markeder der kun XXL er tilstede. Når det gjelder etableringer så viser resultatene at det er blitt en økning i etableringer i markeder som møter konkurranse fra både XXL og G-Max. Ingen av resultatene er signifikante.

Økningen i nedleggelse er i tråd med hva vi forventet på forhånd, på samme grunnlag som det vi forventet i markeder med bare XXL. Det samme kan ikke sies om utviklingen i etableringer, som i strid med våre forventninger har økt i de minst lønnsomme markedene. Det er vanskelig å vite hva som ligger bak disse tallene, og vi må si at resultatene rimer dårlig med de øvrige funnene vi har gjort i denne oppgaven.

Vi vet imidlertid at det har vært en stor total vekst i sportsbransjen de siste 15 årene, og det kan hende at de markedene hvor både XXL og G-Max har valgt å etablere seg også er de markedene hvor veksten har vært størst. I tillegg vet vi at markedene som inneholder både XXL – og G-Max-varehus ofte er store byer. Det er mulig at det har vært rom for flere sportsbutikker i disse markedene, til tross for at lønnsomheten i utgangspunktet er dårlig, så lenge ny-etableringene posisjonerer seg riktig.

7.5 Internetthandel

I kapittel 6 beskrev vi den store økningen i internetthandel de siste årene, og hvordan dette har ført til økt kundemakt i form av større transparens og lavere byttekostnader for forbrukerne i sportsbransjen. Formålet med å beskrive denne utviklingen som en del av bransjeanalysen i kapittel 6, var at disse forholdene kunne tenkes å potensielt ha stor betydning for resultatet av undersøkelsene i kapittel 7.

Økt internetthandel, økt transparens og lavere byttekostnader for kundene skulle tilsi at de lokale påvirkningene av XXL og G-Max ble mindre fremtredende i forhold til kontrollgruppen. Dette henger sammen med at kunder over hele landet kan handle fra XXL og G-Max gjennom internett, uavhengig av avstanden til nærmeste varehus. Når det gjelder undersøkelsene vi gjorde for XXLs påvirkning i markeder hvor G-Max ikke er representert, forventet vi ikke at internetthandelens utvikling skulle ha noen betydelig innvirkning på funnene vi gjorde. Dette fordi vi i denne delen av undersøkelsen undersøkte perioden 1999-2007, som er før den største veksten i internetthandel har funnet sted. Når vi derimot ser på undersøkelsene av markedene med både XXL – og G-Max-varehus, er undersøkelsene basert på perioden 2008-2013, altså samtidig med internetthandelens sterke vekst. Her kunne det muligens tenkes at resultatene kunne bære preg av den endrede kundemakten.

Som analysen tidligere i dette kapittelet har vist, så bærer ikke våre resultater noe preg av å være påvirket av disse endrede markedsforholdene. Dette forteller at til tross for større kjøpermakt enn tidligere i hele den norske sportsbransjen, så har det stor betydning for de øvrige sportsbutikkene hvor vidt det eksisterer et varehus i deres kommune eller arbeidsregion.

8. Konklusjon og avsluttende betraktninger

8.1 Oppsummering og konklusjon for oppgaven

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke hvilken effekt konkurransen fra XXL og G-Max sine store varehus har hatt på øvrige sportsbutikker i sportsbransjen, med hensyn på butikkernes lønnsomhet. Ved å analysere forskjellige lønnsomhetstall og konkurranseforhold har vi forsøkt å besvare vår problemstilling, som var:

Hvilken påvirkning har XXL og G-Max hatt på lønnsomheten i sportsbransjen fra deres etablering og frem til i dag? I det følgende er utredningens resultater oppsummert.

En analyse av den generelle utviklingen i sportsbransjen har gitt indikasjoner på hvilke endringer i konkurranseforhold som sportsbutikker nå står ovenfor, i forhold til tiden før XXL og G-Max etablerte seg i markedet. Våre analyser har avdekket en økt intern rivalisering i markedet, av tre hovedårsaker. For det første har XXL og G-Max, med sine lavprisstrategier, etablert et økende antall varehus rundt omkring i landet. For det andre har disse nye kjedene medført en større asymmetri når det gjelder aktørenes leverandørmakt, gjennom at XXL og G-Max med sine store kvantum har større makt overfor leverandørene enn hva som er tilfellet for bransjens øvrige aktører. Dette fører til lavere grensekostnader og muligheter for lavere utsalgspriser for XXL og G-Max, noe som gjør konkurranseforholdene tøffere enn tidligere for de øvrige sportsbutikkene. For det tredje har kundemakten i bransjen økt betydelig, som følge av større transparens og lavere byttekostnader for kundemassen. Dette knyttes i stor grad til den sterke veksten i internetthandel de siste årene.

Våre undersøkelser har vist at sportsbutikkene opplever dårligere lønnsomhet etter at XXL etablerer seg i samme marked. Det har vært skrevet mye om sportsbutikkernes tøffe og vanskelige konkurranse mot XXL i media de siste årene, så disse resultatene var forventet på forhånd. Den dårligere totalrentabiliteten skyldes først og fremst dårligere marginer, noe som trolig best kan forklares med at de øvrige sportsbutikkene i markedet er nødt til å senke prisene for å være konkurransedyktige.

Samtidig er det likevel lite som tyder på at kundene flykter fra de øvrige butikkene, siden resultatene bare viser små reduksjoner i omløpshastigheten.

Videre har vi sett at i markeder hvor både XXL og G-Max er representert, så opplever de øvrige sportsbutikkene en enda større reduksjon i lønnsomheten, i forhold til markedene hvor bare én av de to lavpriskjedene har varehus. Tilstedeværelsen av to lavpriskjeder ser ut til å presse marginene enda mer ned. Samtidig antyder resultatene også en noe større kundeflukt fra de øvrige sportsbutikkene.

Sportsbutikker som ligger plassert utenfor det lokale markedet der XXL og G-Max etablerer seg, men innenfor samme arbeidsregion, har ikke hatt en like sterk nedgang i lønnsomheten. Vi tror at dette henger sammen med at kunder i nærliggende kommuner har noe større transportkostnader, og at de derfor i større grad er villige til å handle hos sine nærmeste sportsbutikker, selv om prisene er noe høyere.

Den sportskjeden som har klart seg best i møte med konkurransen fra XXL og G-Max, er tilsynelatende Stadion. Her viser ikke resultatene av våre undersøkelser noen nedgang i lønnsomheten i det hele tatt. I den andre enden av skalaen har vi de uavhengige butikkene, som har hatt en svært stor reduksjon i lønnsomheten og fremstår som taperne i dagens sportsbransje. Spesialbutikker viste positive tendenser i konkurranse kun mot XXL, trolig grunnet sin differensieringsstrategi, men heller ikke spesialbutikkene klarer å opprettholde god lønnsomhet når de må forholde seg til konkurranse fra både XXL og G-Max.

Undersøkelsene viste også en økning i nedleggelse i markedene som møter konkurranse fra de store varehusene. Tendensen er, i tråd med resultatene fra de øvrige undersøkelsene, sterkest i markedene der begge er etablert. Når det gjelder etableringer, tyder resultatene på at det har blitt færre etableringer i markedene hvor XXL har varehus. Likevel indikeres det en økning av etableringer i markedene der både XXL og G-Max er etablert, til tross for at disse markedene har dårligst lønnsomhet. Dette kan henge sammen med at disse markedene ofte er store byer, noe som – forutsatt riktig posisjonering – kan gi rom for nye sportsbutikker.

Konklusjonen for vår problemstilling er at XXL og G-Max har hatt en betydelig negativ påvirkning på lønnsomheten til øvrige aktører i de markedene hvor XXL eller både XXL og G-Max har etablert seg med varehus,

sammenlignet med aktører som holder til i markeder uten lokal eller nærliggende konkurranse fra disse varehusene.

8.2 Forslag til videre forskning

Vi har i denne utredningen undersøkt den generelle effekten varehusene har hatt på resten av sportsbransjen. Et forslag til videre forskning vil derfor være å gå nærmere inn på hver enkelt sportskjede og finne ut mer presist hvilke tiltak som er blitt gjort for å møte konkurransen fra lavpriskjedene. På denne måten kan man sammenligne og evaluere disse tiltakene på bakgrunn av for eksempel lønnsomhet, marginer, omsetning, etableringer og nedleggelse.

Det kan også være interessant å sammenligne den norske sportsbransjen med sportsbransjen i andre land. I så tilfelle kunne det vært spesielt interessant å undersøke sportsbransjen i land som Sverige, Finland, Tyskland, Sveits og Østerrike, ettersom disse landene også har fire tydelige årstider, på samme måte som Norge. Per dags dato er XXL den eneste av de norske kjedene som har ekspandert utenfor landets grenser, noe som kan tyde på det også i utlandet er hard konkurranse i sportsbransjen.

Kilder

- Anton Club. (2014). Kurs og arrangementer. Hentet 5. august 2014 fra <https://antonclub.no/>
- Bring. (2013). Netthandelsstatistikk Norge 2012. Hentet 13. oktober 2014 fra http://www.bring.no/hele-bring/netthandel/oke-salget/_attachment/406228?_ts=1406234df98
- Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- D'Apremont, C., Gabszewicz, J.J. & Thisse, J.-F. (1979). On Hotelling's "Stability in Competition". *Econometrica*, Vol. 47, No. 5. Hentet fra http://www.stern.nyu.edu/networks/phdcourse/DAspremont_Gabszewicz_Thisse_On_Hotellings_Stability_in_Competition.pdf
- Dagens Næringsliv. (2010, 14. mai). "G-max" i strupen på XXL. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2010/05/14/laquogmaxraquo-i-strupen-pa-xxl>
- Dagens Næringsliv. (2011, 18. januar). Helly Hansen dropper G-sport. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2011/01/18/helly-hansen-dropper-gsport>
- Dagens Næringsliv. (2013, 4. september). Forfengelige nordmenn gir gode resultater for sportsbransjen. Hentet fra <http://www.dn.no/dnaktiv/2013/09/04/forfengelige-nordmenn-gir-gode-resultater-for-sportsbransjen>
- Djuve, A. & Gran, S.-T. (2010, 15. april). DN lanserer DN Aktiv. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/dnaktiv/2010/04/15/dn-lanserer-dn-aktiv>
- E24. (2010, 18. mars). XXL planlegger 50 nye butikker. Hentet fra <http://e24.no/naeringsliv/xxl-planlegger-50-nye-butikker/3569664>
- E24. (2010, 17. november). Sportsleverandørene raser mot kjedene. Hentet fra <http://e24.no/naeringsliv/sportsleverandorene-raser-mot-kjedene/3907863>
- Finstad, Ø. (2013, 25. oktober). Sporty opptur for familiebedrift. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra, <http://www.dn.no/gasellene/2013/10/25/sporty-opptur-for-familiebedrift>
- Gjesdal, F. & Johnsen, T. (1999). *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (7. utgave). Storbritannia: John Wiley & Sons Ltd.
- Gresvig. (2014). *Historie*. Hentet 20. august 2014 fra <http://gresvig.no/asa/templates/Artikkel.aspx?id=7834>

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse, med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Haukli, B. (2011, 22. september). Tvinger sine ansatte til å løpe maraton. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/2011/09/22/tvinger-sine-ansatte-til-a-lope-maraton>

Hetland Sport. (2014). Stadion. Hentet 6. august 2014 fra <http://www.hetlandsport.no/stadion>

Hotelling, H. (1929). Stability in competition. *The Economic Journal*, Vol. 39, No. 153. Hentet fra <http://people.bath.ac.uk/ecsjgs/Teaching/Industrial%20Organisation/Papers/Hotelling%20-%20Stability%20in%20Competition.pdf>

Intersport. (2014). History of Intersport. Hentet 5. august 2014 fra <http://www.intersport.com/about-us/history>

Johannesen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaplan, R.S & Atkinson, A. (1998) *Advanced Management Accounting* (3. utgave). New Jersey: Prentice Hall.

Karrierestart.no. (2014). Anton Sport. Hentet 6. august 2014 fra <http://www.karrierestart.no/bedrift/1677>

Kunnskapssenteret. (2014). Deskriptivt design. Hentet 3. september 2014 fra <http://kunnskapssenteret.com/deskriptivt-design/>

Mangelrød, N. (2012, 23. oktober). Vi bruker mest i verden på utstyr. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/naeringsliv/vi-bruker-mest-i-verden-paa-sportsutstyr/20290201>

MX-sport. (2014). Historien om MX Sport. Hentet 7. august 2014 fra <http://mx-sport.no/historie>

NHO Handel. (2012). Status i varehandelen. Hentet 13. oktober 2014 fra <http://nhohandel.no/getfile.php/Dokumenter/Status%20i%20Varehandelen%20-%20NHO%20Handel%202012.pdf>

Picone, G.A., Ridley, D.B. & Zandbergen, P.A. (2009, 7. januar). Distance Decreases with Differentiation: Strategic Agglomeration by Retailers. *International Journal of Industrial Organization*. Hentet fra http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1309612

- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2008, januar). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Hentet fra <http://www.exed.hbs.edu/assets/documents/hbr-shape-strategy.pdf>
- Reve, T. (1996). Toward an Integrative Model of Strategy Development: From Dynamic Clusters to Core Competencies. I: J. Falkenberg & S.A. Haugland (eds.). *Rethinking the Boundaries of Strategy*. København: Copenhagen Business School Press, 103-122.
- Schlotter, M., Schwerdt, G., & Woessmann, L. (2010). Econometric Methods for Causal Evaluation of Education Policies and Practices: A Non-Technical Guide. *IZA Discussion Paper No. 4725*. Hentet fra <http://repec.iza.org/dp4725.pdf>
- Sharp, B. & Dawes, J. (2001). What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management*, vol. 17. Hentet fra <http://ksi.fp.uns.ac.id/box/agribisnis/0%20-%20Journal%20Agribisnis/Journal%20of%20Marketing%20Management/2001/Vol.%2017%20Issue%207-8%20-%20Sep2001/What%20is%20Differentiation%20and%20How%20Does%20it%20Work.pdf>
- Shaw, A.W. (1912). Some Problems in Market Distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 26 (4). Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/1883802.pdf?acceptTC=true&jpdConfirm=true>
- Sport 1. (2014). Sport 1 er EKTE SPORT. Hentet 9. august 2014 fra <http://www.sport1.no/om-oss/en-litt-annerledes-sportskjede/>
- Sportsbransjen AS. (2007). Sportsbransjen 2007. Hentet 25. august 2014 fra <http://slideplayer.no/slide/2012182/>
- Sportsbransjen AS. (2008). Sportsbransjen 2008. Hentet 25. august 2014 fra <http://slideplayer.no/slide/1940205/>
- Sportsbransjen AS. (2009). Sportsbransjen Bransjeoppdatering 2009. Hentet 25. august 2014 fra <http://www.sportsbransjen.no/uploads/magazines/67/pdf/sportsbransjen-2009.pdf>
- Sportsbransjen AS. (2010). Sportsbransjen Bransjeoppdatering 2010. Hentet 25. august 2014 fra <http://www.sportsbransjen.no/uploads/magazines/66/pdf/083820sport-2010-oppsummert.pdf>
- Sportsbransjen AS. (2011). Sportsbransjen Bransjeoppdatering 2011. Hentet 25. august 2014 fra <http://www.sportsbransjen.no/uploads/magazines/65/pdf/sport-2011-oppsummert.pdf>

- Sportsbransjen AS. (2012). Sportsbransjen Bransjeoppdatering 2012. Hentet 25. august 2014 fra <http://www.sportsbransjen.no/uploads/magazines/64/pdf/sportbransjen-2012-oppsummert.pdf>
- Sportsbransjen AS. (2013). Sportsbransjen Bransjeoppdatering 2013. Hentet 25. august 2014 fra <http://www.sportsbransjen.no/uploads/magazines/63/pdf/sportbransjen-2013-oppsummert.pdf>
- Sportsbransjen AS. (2014). Om oss. Hentet 27. august 2014 fra <http://sportsbransjen.no/no/om-oss/sportbransjen-as>
- Stadion. (2014). Våre butikker. Hentet 7. august 2014 fra <http://stadion.no/web/butikker.asp>
- Statistisk sentralbyrå (SSB). (2014). Detaljomsetningsindeksen. Hentet 20. oktober 2014 fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=doi&CMSSubjectArea=varehandel-og-tjenesteyting&checked=true>
- Stock & Watson. (2010). *Introduction to Econometrics* (3. utgave). Pearson: Addison-Wesley.
- Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi -eksempler på anvendt mikroøkonomi* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørheim, T.I. & Lorentzen, M. (2014, 26. mai). XXL vil på børs. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/jobb/xxl-vil-paa-boers/23007274>
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge: MIT Press.
- XXL. (2014). Infosenter - Dette er XXL. Hentet 5. august 2014 fra <http://www.xxl.no/dette-er-XXL>

Vedlegg 1: Stata

En XXL-etablering sin effekt på lokale butikkers lønnsomhet:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighet
xxletablering	-0.061* (0.037)	-0.031** (0.015)	-0.079 (0.219)
xxlmarked	-0.045 (0.034)	-0.014 (0.014)	0.563*** (0.176)
Y2	-0.022** (0.010)	-0.025 (0.016)	-0.161*** (0.043)
Y3	0.005 (0.010)	-0.001 (0.010)	-0.201*** (0.049)
Y4	0.026** (0.012)	0.013** (0.006)	-0.200*** (0.049)
Y5	-0.001 (0.011)	0.007 (0.006)	-0.348*** (0.055)
Y6	0.012 (0.012)	0.012** (0.006)	-0.237*** (0.087)
Y7	0.051 (0.046)	-0.013 (0.009)	2.473*** (0.350)
Y8	0.006 (0.011)	0.008 (0.006)	-0.372*** (0.058)
N	3038.000	3038.000	3038.000
r ² a	0.119	0.079	0.241

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin effekt på lokale butikkers lønnsomhet:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighet
gmaxetablering	-0.126** (0.052)	-0.067*** (0.028)	-0.247 (0.227)
xxlgmaxmarked	0.061 (0.105)	0.035 (0.067)	-0.243 (0.536)
Y2	0.015 (0.030)	-0.012 (0.016)	-0.033 (0.123)
Y3	0.005 (0.035)	-0.033 (0.033)	-0.216 (0.163)
Y4	0.025 (0.032)	-0.002 (0.020)	-0.131 (0.208)
Y5	0.002 (0.034)	0.006 (0.019)	-0.143 (0.221)
Y6	0.047 (0.044)	0.023 (0.023)	-0.067 (0.232)
N	444.000	444.000	444.000
r ² a	0.044	0.007	-0.019

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En XXL-etablering sin effekt på nærliggende butikkers lønnsomhet:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighet
xxletablering	0.046 (0.038)	0.023 (0.015)	0.211 (0.194)
xxlmarked	0.013 (0.025)	-0.002 (0.010)	0.084 (0.159)
Y2	-0.018 (0.011)	-0.012 (0.007)	-0.125*** (0.046)
Y3	0.009 (0.010)	0.007 (0.006)	-0.138** (0.055)
Y4	0.035*** (0.012)	0.012* (0.007)	-0.135** (0.057)
Y5	0.002 (0.011)	0.005 (0.006)	-0.265*** (0.059)
Y6	0.015 (0.012)	0.009 (0.007)	-0.111 (0.104)
Y7	0.114** (0.055)	-0.023 (0.021)	2.553*** (0.527)
Y8	-0.000 (0.011)	0.001 (0.007)	-0.280*** (0.066)
N	2461.000	2461.000	2461.000
r ² a	0.015	0.008	0.065

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin effekt på nærliggende butikkers lønnsomhet:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighet
gmaxetablering	-0.074** (0.034)	-0.017 (0.020)	-0.029 (0.134)
xxlgmaxmarked	0.147*** (0.047)	0.074** (0.036)	0.015 (0.338)
Y2	-0.033 (0.021)	-0.022 (0.016)	-0.066 (0.085)
Y3	-0.003 (0.032)	-0.007 (0.019)	-0.115 (0.122)
Y4	-0.075* (0.038)	-0.038* (0.022)	-0.329** (0.130)
Y5	-0.057 (0.038)	-0.035 (0.022)	-0.314** (0.130)
Y6	-0.036 (0.041)	-0.026 (0.023)	-0.230 (0.145)
N	507.000	507.000	505.000
r ² a	0.070	0.019	0.050

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En XXL-etablering sin påvirkning på lokale G-sport-butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløphastighet
xxletablering	-0.093* (0.048)	-0.034* (0.020)	-0.002 (0.289)
xxlmarked	0.251*** (0.055)	0.101*** (0.018)	0.483 (0.309)
Y2	-0.021 (0.022)	-0.011 (0.015)	-0.276*** (0.086)
Y3	-0.002 (0.019)	-0.002 (0.014)	-0.287** (0.112)
Y4	0.036* (0.020)	0.009 (0.013)	-0.247** (0.102)
Y5	0.002 (0.020)	0.001 (0.014)	-0.411*** (0.115)
Y6	0.029 (0.023)	0.007 (0.014)	-0.326*** (0.110)
Y7	0.208** (0.088)	-0.000 (0.018)	3.200*** (0.613)
Y8	0.020 (0.026)	0.001 (0.020)	-0.602*** (0.118)
N	541.000	541.000	541.000
r ² a	0.242	0.252	0.604

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En XXL-etablering sin påvirkning på lokale Intersport-butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløphastighet
xxletablering	-0.083** (0.038)	-0.020 (0.020)	-0.382 (0.391)
xxlmarked	-0.014 (0.021)	-0.017 (0.012)	0.139 (0.277)
Y2	-0.063*** (0.021)	-0.018** (0.009)	-0.270* (0.153)
Y3	-0.021 (0.028)	0.001 (0.009)	-0.235 (0.172)
Y4	0.031 (0.032)	0.019* (0.011)	-0.301* (0.158)
Y5	-0.021 (0.030)	0.006 (0.011)	-0.448*** (0.161)
Y6	-0.026 (0.033)	-0.002 (0.013)	-0.503*** (0.170)
Y7	0.009 (0.107)	-0.022 (0.017)	1.349** (0.622)
Y8	-0.044 (0.029)	-0.002 (0.013)	-0.501** (0.187)
N	284.000	284.000	284.000
r ² a	0.474	0.419	0.579

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En XXL-etablering sin påvirkning på lokale MX-sport-butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighet
xxletablering	-0.083 (0.059)	-0.038* (0.022)	-0.694* (0.412)
xxlmarked	0.116* (0.061)	0.045* (0.023)	0.489 (0.414)
Y2	-0.024 (0.035)	-0.017 (0.016)	-0.318*** (0.117)
Y3	0.021 (0.025)	0.017* (0.010)	-0.343** (0.132)
Y4	0.041 (0.029)	0.023** (0.011)	-0.254* (0.142)
Y5	0.018 (0.030)	0.019 (0.012)	-0.336** (0.158)
Y6	0.042 (0.032)	0.023* (0.012)	-0.038 (0.383)
Y7	0.205 (0.184)	0.009 (0.029)	2.595** (0.991)
Y8	0.005 (0.031)	0.014 (0.013)	-0.508*** (0.177)
N	309.000	309.000	309.000
r ² a	0.330	0.356	0.243

Standard errors in parentheses
* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En XXL-etablering sin påvirkning på lokale Stadion-butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighet
xxletablering	0.074 (0.048)	0.016 (0.019)	0.477 (0.930)
xxlmarked	0.146*** (0.034)	0.032** (0.012)	0.688* (0.345)
Y2	0.039 (0.034)	0.009 (0.013)	0.058 (0.101)
Y3	0.041 (0.027)	0.014 (0.017)	-0.116 (0.138)
Y4	0.046 (0.031)	0.017 (0.016)	-0.234* (0.124)
Y5	0.037 (0.038)	0.019 (0.018)	-0.348** (0.138)
Y6	0.057 (0.036)	0.035** (0.015)	-0.314** (0.146)
Y7	0.079 (0.057)	0.010 (0.022)	2.038** (0.886)
Y8	0.065 (0.043)	0.026 (0.018)	-0.182 (0.175)
N	238.000	238.000	238.000
r ² a	0.326	0.317	0.664

Standard errors in parentheses
* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En XXL-etablering sin påvirkning på lokale, uavhengige sportsbutikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omlophastighet
xxletablering	-0.134** (0.066)	-0.048** (0.023)	0.456 (0.472)
xxlmarked	0.594*** (0.051)	0.255*** (0.015)	-0.081 (0.473)
Y2	-0.037** (0.018)	-0.015 (0.011)	-0.235*** (0.074)
Y3	-0.000 (0.019)	0.008 (0.008)	-0.213*** (0.079)
Y4	0.027 (0.021)	0.016 (0.010)	-0.097 (0.075)
Y5	-0.010 (0.019)	0.006 (0.008)	-0.311*** (0.092)
Y6	0.018 (0.019)	0.021** (0.009)	-0.293*** (0.090)
Y7	-0.006 (0.062)	-0.015 (0.014)	2.380*** (0.766)
Y8	0.025 (0.019)	0.016* (0.009)	-0.271*** (0.098)
N	1083.000	1083.000	1082.000
r2_a	0.147	0.176	0.646

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En XXL-etablering sin påvirkning på lokale spesialbutikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omlophastighet
xxletablering	0.068 (0.068)	0.016 (0.022)	-0.249 (0.389)
xxlmarked	0.625*** (0.042)	0.182*** (0.017)	-5.167*** (0.252)
Y2	0.016 (0.031)	0.006 (0.011)	0.223 (0.136)
Y3	0.016 (0.032)	0.012 (0.012)	0.011 (0.150)
Y4	0.003 (0.037)	0.009 (0.018)	-0.189 (0.175)
Y5	0.015 (0.034)	0.012 (0.012)	-0.179 (0.191)
Y6	-0.018 (0.041)	0.003 (0.013)	-0.385* (0.199)
Y7	0.181** (0.087)	0.025 (0.024)	2.722** (1.228)
Y8	-0.033 (0.036)	-0.007 (0.015)	-0.502** (0.194)
N	448.000	448.000	447.000
r2_a	0.285	0.442	0.467

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin påvirkning på lokale Intersport-butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighed
gmaxetablering	-0.051 (0.033)	-0.023 (0.017)	0.043 (0.035)
xxlgmaxmarked	-0.100*** (0.008)	-0.061*** (0.002)	0.250** (0.044)
Y2	0.012 (0.051)	0.014 (0.034)	-0.195 (0.116)
Y3	0.043 (0.059)	0.029 (0.035)	0.091 (0.107)
Y4	-0.002 (0.071)	0.007 (0.039)	-0.056 (0.134)
Y5	0.057 (0.073)	0.023 (0.033)	0.117 (0.136)
Y6	0.029 (0.065)	0.021 (0.029)	-0.022 (0.232)
N	20.000	20.000	20.000
r ² a	0.368	0.459	0.794

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin påvirkning på lokale Sport 1-butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighed
gmaxetablering	-0.141** (0.039)	-0.218*** (0.026)	-0.012 (0.148)
xxlgmaxmarked	0.000 (.)	0.000 (.)	0.000 (.)
Y2	0.000 (.)	0.000 (.)	0.000 (.)
Y3	0.206 (0.289)	0.100 (0.131)	0.217 (0.451)
Y4	0.071 (0.328)	0.059 (0.157)	-0.225 (0.303)
Y5	0.095 (0.327)	0.062 (0.150)	-0.085 (0.506)
Y6	0.196 (0.328)	0.252 (0.157)	0.755* (0.303)
N	11.000	11.000	11.000
r ² a	0.397	0.635	0.656

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin påvirkning på lokale MX-sport-butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighed
gmaxetablering	-0.054 (0.105)	-0.064 (0.053)	0.627 (0.554)
xxlgmaxmarked	-0.210*** (0.065)	-0.077** (0.026)	-1.145* (0.536)
Y2	-0.035 (0.076)	-0.002 (0.024)	-1.046** (0.471)
Y3	-0.042 (0.105)	0.023 (0.041)	-1.010 (0.584)
Y4	-0.102 (0.095)	-0.005 (0.037)	-1.228* (0.653)
Y5	-0.101 (0.110)	-0.013 (0.040)	-1.341* (0.622)
Y6	-0.062 (0.132)	-0.009 (0.045)	-0.863 (0.919)
N	46.000	46.000	46.000
r ² a	0.109	0.060	0.274

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin påvirkning på lokale Stadion-butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighed
gmaxetablering	0.004 (0.076)	0.002 (0.045)	0.797* (0.390)
xxlgmaxmarked	0.092** (0.033)	0.082*** (0.020)	0.803*** (0.118)
Y2	0.064 (0.061)	0.043 (0.028)	0.283 (0.463)
Y3	0.139** (0.060)	0.095** (0.039)	-0.236 (0.354)
Y4	0.029 (0.051)	0.009 (0.023)	-0.549 (0.334)
Y5	-0.046 (0.088)	-0.014 (0.028)	0.096 (0.404)
Y6	-0.028 (0.092)	-0.019 (0.044)	-0.107 (0.508)
N	37.000	37.000	37.000
r ² a	0.154	0.266	0.365

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin påvirkning på lokale, uafhængige butikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighed
gmaxetablering	-0.172 (0.191)	-0.030 (0.115)	-0.163 (0.446)
xxlgmaxmarked	-0.042 (0.077)	-0.027 (0.060)	-1.770*** (0.407)
Y2	-0.036 (0.049)	-0.058* (0.033)	0.210 (0.173)
Y3	-0.091 (0.060)	-0.131** (0.064)	-0.205 (0.173)
Y4	-0.048 (0.054)	-0.057* (0.030)	0.013 (0.303)
Y5	-0.023 (0.050)	-0.015 (0.028)	0.106 (0.342)
Y6	0.024 (0.064)	0.010 (0.025)	0.283 (0.321)
N	194.000	194.000	194.000
r ² a	0.047	0.054	0.022

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin påvirkning på lokale specialbutikker:

	(1) totalrentabilitet	(2) driftsmargin	(3) omløpshastighed
gmaxetablering	-0.143*** (0.048)	-0.036* (0.020)	0.104 (0.344)
xxlgmaxmarked	0.229 (0.230)	0.160 (0.132)	0.437 (0.430)
Y2	0.116 (0.074)	0.039 (0.030)	-0.066 (0.258)
Y3	0.060 (0.067)	0.006 (0.024)	-0.134 (0.435)
Y4	0.129* (0.065)	0.034 (0.025)	-0.167 (0.428)
Y5	0.018 (0.074)	0.003 (0.031)	-0.463 (0.443)
Y6	0.094 (0.083)	0.030 (0.033)	-0.822* (0.466)
N	140.000	140.000	140.000
r ² a	0.146	0.106	0.141

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En XXL-etablering sin påvirkning på nedleggelse og etableringer:

	(1) nedleggelse	(2) etablering
xxletablering	0.019 (0.017)	-0.014 (0.051)
xxlmarked	0.003 (0.003)	-0.991*** (0.046)
Y1	0.003 (0.003)	0.000 (.)
Y2	0.000 (.)	0.007 (0.020)
Y3	0.002 (0.002)	0.023 (0.020)
Y4	0.000 (0.000)	-0.009 (0.019)
Y5	0.000 (0.000)	-0.007 (0.019)
Y6	0.006* (0.003)	-0.016 (0.019)
Y7	0.007** (0.004)	-0.036** (0.018)
Y8	0.004 (0.002)	-0.054*** (0.018)
N	3868	3868
r ² a	0.115	0.050

Standard errors in parentheses
* $p < 0.10$, * $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

XXL og G-Max-etableringer sin påvirkning på nedleggelse og etableringer:

	(1) nedleggelse	(2) etablering
gmaxetablering	0.035 (0.030)	0.071 (0.088)
xxlgmaxmarked	0.065*** (0.016)	0.064** (0.030)
Y2	0.060* (0.032)	-0.029 (0.044)
Y3	0.045 (0.032)	-0.066 (0.041)
Y4	0.026 (0.028)	-0.013 (0.046)
Y5	0.012 (0.031)	-0.072* (0.043)
N	647.000	431.000
r ² a	-0.007	-0.007

Standard errors in parentheses
* $p < 0.10$, * $p < 0.05$, *** $p < 0.01$