



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

EXAMENSARBETE
KANDIDATNIVÅ
HÖSTEN 2010

En studie av ett företags val av återförsäljare

- Fallstudie av Thules strategier för introduktion på sportfackhandeln

HANDLEDARE

Nikos Macheridis

FÖRFATTARE

Jakob Arp
Jacob Hallgren
Jenny Strömberg

Förord

Stort tack till vårt fallföretag Thule som varit engagerade och till stor hjälp under uppsatsens gång. Tack Andreas Holm, Sales manager sport retail och Oscar Arp, International product manager som varit våra kontaktpersoner på Thule.

Vi vill också tacka vår handledare Nikos Macheridis, företagsekonomiska institutionen.

Lunds Universitet, Ekonomihögskolan den 10 januari 2011

Jakob Arp

Jacob Hallgren

Jenny Strömberg

SAMMANFATTNING

En fallstudie av fallföretaget Thule. Vid penetration på ny marknad med existerande produkter, är det viktigt att granska eventuella samarbetspartners i form av återförsäljare. Thule vill in på sporthandelsmarknaden då man uppskattar att man förlorar 2/3 av dess potentiella kunder genom att inte finnas där idag. Vi kommer i vår studie således att undersöka 4 av de sportkedjor vi finner mest lämpliga för Thule och rekommendera en återförsäljare, som sista delen av uppsatsen. Dessa sportkedjor är Intersport, Team Sportia, Stadium och XXL Sport & Vildmark.

EXAMENSARBETES TITEL:

En studie av ett företags val av återförsäljare
- Fallstudie av Thules strategier för introduktion på sportfackhandeln

SEMINARIEDATUM:

14 januari, 2011

ÄMNE/KURS:

FEKK01, Examensarbete kandidatnivå 15 hp

FÖRFATTARE:

Jakob Arp
Jacob Hallgren
Jenny Strömberg

HANDLEDARE:

Nikos Macheridis

FEM NYCKELORD:

Relationsmarknadsföring, Långsiktiga allianser, Channel Management, Distributionskanaler & Mervärde genom synergieffekter

SYFTE:

Att göra en kartläggning av fyra stora kedjors återförsäljarnät, beskriva butiksomfattning och geografisk plats. Utifrån denna kartläggning ge vårt fallföretag en rekommendation i valet av återförsäljare.

METOD:

Utifrån ett deduktivt angreppssätt bygger denna uppsats på vårt fallföretag. En kvantitativ kartläggning har sedan genomförts.

TEORETISKT PERSPEKTIV:

Den teoretiska referensramen omfattar relationsmarknadsföring, Channel Management, distributionsprocess och synergi.

EMPIRI:

Vårt empiriska material utgörs av sekundärdata från olika sportkedjor, samt primärdata från vårt fallföretag.

RESULTAT:

Vi har valt Stadium som den återförsäljare vi finner mest lämplig för Thule att samarbeta med på den svenska sporthandelsmarknaden, givet våra undersökningsområden. Vi vill även rekommendera att överväga den norska sportkedjan XXL Sport & Vildmark, dock ur ett långsiktigt perspektiv.

ABSTRACT

A case study of our case company Thule. When facing penetration of new a market with existing products, it is of great importance to examine potential partners in the form of retailers. Thule wants to get into the sports trading market since they estimate that the loose two thirds of its potential customers, by not being present today on the market. In our study we will in examine four of the sports chains that we find most appropriate for Thule, and recommend a retailer as the last part of the essay. These sport chains are Intersport, Team Sportia, Stadium and XXL Sports & Wilderness.

TITLE: A study of a company's choice for selecting a retailer
- Case study of Thules strategies for introduction into the sports trading market

SEMINAR DATE: 14 januari, 2011

COURSE: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå 15 hp

AUTHORS: Jakob Arp
Jacob Hallgren
Jenny Strömberg

ADVISORS: Nikos Macheridis

FIVE KEY WORDS: Relationship marketing, Longterm Alliances, Channel Management, Distribution process & Added value.

PURPOSE: Making a survey of four major chain dealers, describing their store scale and geographic location. Based on this survey our goal is to give our case company a recommendation in the selection of resellers.

METHODOLOGY: Based on a deductive approach this essay is based on our case company. A quantitative survey has later been conducted.

THEORETICAL PERSPECTIVES: The theoretical framework includes relationship marketing, channel management, Longterm Alliances, distribution process and synergy.

EMPIRICAL FOUNDATION: The empirical material consists of secondary data from each sportchain, as well as raw data from our case companies.

CONCLUSION: We have found that Stadium is the retailer we consider most appropriate for Thule to cooperate with on the Swedish sports trading market, given our studies. We would also recommend Thule to consider the Norwegian sports chain XXL Sports & Wilderness, however from a long term perspective.

1. INLEDNING 7

1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Thule – Enkla lösningar för aktiva liv	8
1.3 Givna produkter av Thule mot vintersportmarknaden Sverige	10
1.4 Konkurrenssituation	12
1.6 Problemformulering	13
1.7 Syfte	13
1.8 Avgränsning	13
1.9 Disposition	14
1.10 Begreppsdefinitioner	15
2.1 Övergripande angreppssätt.....	16
2.2 Datainsamling av empiri	17
2.3 Kartläggningsenkät	18
2.3.1 Primär- och sekundärdata	18
2.4 Källkritik metod och teori	19
3.1 Teoretisk introduktion	21
3.2 Relationsmarknadsföring.....	21
3.3 Långsiktiga allianser	22
3.4 Channel Management	23
3.5 Distributionskanaler	24
3.6 Mervärde genom synergi	26
4.1 Översiktligt återförsäljarnät mot vintersport Sverige	28
4.3 Kedjor.....	30
4.3.1 Stadium	30
4.3.2 Team Sportia.....	32
4.3.3 Intersport.....	34
4.3.4 XXL	36
5.1 Empiri och Teori.....	38
5.2 Redovisning för Karta	41
5.3 Översiktlig tabell för sportkedjor.....	45
5.4 Slutdiskussion sportkedjor.....	46
6.1 Förslag på fortsatt forskning.....	50

1. INLEDNING

Inledningsvis vill vi starta vår uppsats med att förklara bakgrunden till den situation vårt fallföretag befinner sig i. I detta kapitel redogör vi för vårt fallföretag och dess produkter, problemdiskussion samt problemformulering kring ämnet för att kunna komma fram till syftet med vår uppsats. Vi avslutar sedan kapitlet med vår avgränsning, disposition för arbetsprocessen samt begreppsdefinitioner som vi vill belysa för läsaren.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle blir det allt viktigare för företag att fatta rätt beslut och att ständigt vara redo att förändras efter konsumenternas behov och önskemål. För att uppnå maximal lönsamhet gäller det för företagen att utnyttja sina marknaders alla möjligheter. Vid en marknadspenetrering på en konkurrensutsatt marknad, är det av stor betydelse att valet av återförsäljare noga reflekteras. Valet bör grundas i en förhoppning om ett långsiktigt samarbete och grunden för en god relation bör byggas på gemensamma värden, engagemang och förtroenden.

Det är viktigt för företag som skall utveckla sitt distributionsnät att de har tydliga mål och syften, för att beskriva vad de förväntar sig skall bli bättre med de nya distributionskanalerna. Thule är ett företag som vill utveckla sitt distributionsnät, därför har vi valt att använda dem som fallföretag för vår undersökning.

Thule är marknadsledande på transportlösningar för biltillbehörsmarknaden. Idag säljer Thule sina produkter via mellanhänder som i sin tur säljer vidare produkterna till återförsäljare som genomför försäljningen till slutkonsumenterna. Idag är Mekonomen Thules största återförsäljare i Sverige, det finns även ett antal specialiserade butiker som säljer Thules produkter. För att man skall ha användning av Thules produkter krävs det ofta att man har tillgång till en annan produkt. Att ha möjligheten att transportera skidor med bil om man inte har ett par skidor gör produkten brukslös.

Genom att inte vara verksamma på en marknad där försäljningen av Thules produkter kompletteras med dess naturliga sambandsprodukter, har Thule insett att de finns potentiella marknader man idag inte når ut till. Thule vill utöka sina återförsäljarkanaler för att börja sälja sina produkter i fler passande miljöer. Att sälja möjligheten att transportera hem skidorna, som man precis har köpt i samma butik känns väldigt logisk. Varför inte köpa skidor och takräcke eller takbox i samma affär?

I förberedelserna för hur Thule skulle kunna arbeta mot sporthandeln anmälde de sitt intresse för att en uppsats skulle kunna skrivas kring ämnet. Efter möten med Thule stod det klart att vi på uppdrag och efter egna initiativ skulle studera fyra motiverade sportkedjor.

På sporthandelsmarknaden i Sverige idag finns det tre dominerande kedjor som levererar sport till 70 % av den totala marknaden, Team Sportia, Stadium och Intersport. Aktörer som når ut till mer än 2/3 av marknaden anser vi uppfylla kraven för att bli potentiella samarbetspartners och finner således att det är relevant att göra denna avgränsning.

Vi har även valt att undersöka den norska kedjan XXL Sport & Vildmark eftersom att de har startat en aggressiv penetration mot den svenska marknaden, samt att de har ett starkt fäste på den norska marknaden.

1.2 Thule – Enkla lösningar för aktiva liv

Vårt fallföretag Thule grundades i Sverige 1942 i Hillerstorp, Småland av familjen Thulin. Det hela startade med att Erik Thulin placerade namnet "Thule" på en egenkonstruerad gäddfångare som han började sälja till fiskare runt om i Skandinavien. Idag är Thule världsledande på att tillhandahålla transportlösningar för ett aktivt liv. Thule har sedan 1979 då företaget såldes till det börsnoterade Eldon, praktiskt taget befunnit sig i ett tillväxtstadium och fortsätter att växa. Idag majoritet ägs Thule-koncernen av Nordic Capital och rykten har under en längre tid spekulerat kring om och när Thule kommer att börsnoteras.

Idag har Thule 3500 anställda och koncernen verkar på över 50 marknader med produktionsfaciliteter spridda över världen. 2009 visade Thule upp en nettoomsättning på 5,8 Mdr kronor.

Thules affärsidé mission

"Vi är en grupp passionerade människor från olika länder och kulturer som fokuserar på att utveckla säkra, enkla och eleganta lösningar för transport av olika former av utrustning. Det kan vara för aktiva familjer, för friluftsentusiaster såväl som för yrkesverksamma som har behov av att transportera sin utrustning. Detta gör det möjligt för alla att leva ett aktivt liv på ett enkelt sätt. Vi erbjuder lösningar för små saker du bär med dig, för tyngre saker du transporterar längre sträckor då du använder din bil men också för riktigt stora saker som du behöver en släpvagn för att kunna transportera"¹.

I Thules strävan mot att växa och utvecklas på den globala marknaden, är ett av företagets starka kärnvärden innovation. Thule arbetar idag på många plan för att deras produkter skall fortsätta uppfattas som ett av de bästa, om inte det bästa, varumärket för biltillbehörsmarknaden.

Exempel på var man väljer att investera inom innovationsarbetet är nyskapande design, forskning & utveckling, kvalitetstestning och engagerade ingenjörer².

¹ <http://www.thule.com/sv-SE/SE/About%20Thule/Company%20Facts/Our%20Structure.aspx>

² www.Thule.se

1.3 Givna produkter av Thule mot vintersportmarknaden Sverige³

Vid vårt första möte med Thule blev vi informerade om att det fanns fyra produkter som de var intresserade av att testa mot sporthandelsmarknaden. Produkterna är av vinterrelaterad karaktär och därför skulle det vara intressant att undersöka återförsäljarkedjor utifrån hur stort sortiment respektive kedja har. Då vi inte har haft möjlighet att undersöka det totala sortimentet för vintersegmentet har vi varit tvungna att göra avgränsningar, enligt följande: Alpina skidor, längdskidor och snowboardar. Dessa produkter representerar en stor del av försäljningen på vintersportmarknaden och är ofta kostsamma produkter, vilket även är fallet för vissa av Thules produkter.

Vi kommer inte att titta på försäljningen för dessa vinterprodukter då denna information inte finns att tillgå. Vi kommer att summera sortimenten i form av varumärken och modeller inom observationskategorierna dels var kedja för sig och för varje unik butik. Genom att göra på detta sätt får vi reda på vilka kedjor som har det största utbudet av observationsprodukter samt vilka butiker som är mest vinterinriktade. Vår förhoppning är att i ett senare skede kunna visa visuellt vilka dessa butiker är för att matcha med övrig analys. Detta ger oss en möjlighet att kunna rekommendera var Thule butiksunikt bör koncentrera sin försäljningsstart efter eventuellt inträde på sporthandelsmarknaden.

³ <http://www.thule.com/>

En presentation av Thules produkter.

Takräcken

Genom att fästa så kallade takräcken på en bils "rails" som finns att hitta på bilens tak, (man kan även fästa takräcken på bilar utan rails), kan man göra det möjligt att transportera en mängd saker. Takräcken fungerar som en stomme för andra produkter som då blir aktuella att kunna fästa på de spända takräckena. Räckena är snygga i sin design, enkla och går lätt att montera. Thule erbjuder en mängd takräcken i olika modeller, uppskattningsvis har Thule takräcken som passar till 90% av alla världens bilmodeller⁴.

Takboxar och lastkorgar

Takboxen eller lastkorgen har många användningsområden, förutom ren lastningsförmåga kan man också transportera till exempel skidor och snowboards i dessa. Detta är ett av skälen till varför Thule tror att de kan sälja takboxar på sporthandelsmarknaden.

Vintersporthållare

För den som endast vill transportera skidor och snowboards utan övrig lastningsförmåga, gör vintersporthållaren detta möjligt. En konstruktion som tar mindre plats och är expert i sitt syfte. Man fäster vintersporthållaren på det monterade takracket precis på samma smidiga sätt som med takboxen.

Snökedjor

Thules snökedjor hjälper bilisten att transportera sig på ett säkert sätt när snön är som allra värst. Snökedjor är vanligast i de områden där det kommer mycket snö under längre perioder av året.

⁴ Andreas Holm, Projectmanager Thule Sweden AB. 17/11-2010

1.4 Konkurrenssituation

För nuvarande finns det inga aktörer på sporthandelsmarknaden som är i direkt konkurrens med våra valda produkter. Detta ger Thule en unik möjlighet att penetrera en marknad utan några direkta konkurrenter.

1.5 Problemdiskussion

Vårt problem grundar sig i att Thule inte har någon återförsäljare som säljer till konsument mot sporthandel, därmed finns det en risk att Thule missar många potentiella kunder. För att nå ut till fler kunder och undvika en snabb marknadsmättnad vill Thule därför utöka sina säljkanaler. Om en slutkonsument är i behov av Thules produkter kan denne i nuläget nästan bara inhandla dessa genom en Mekonomenbutik. Om Thules produkter finns att tillgå i fler butiker ökar tillgängligheten på marknaden och vi tror att Thule kan nå ut till fler köpare.

För att öka kontaktytorna och nå ut till fler konsumenter, har tidigare studier visat att flera kanaler kan vara nödvändiga för att nå ut på en mer kommersialiserad marknad⁵. För att Thule ska kunna utöka sina säljkanaler är det viktigt att de har en kännedom om de säljkanaler som skulle kunna vara möjliga att använda sig av. Därför tror vi att det är av stor vikt att vi kartlägger den svenska sporthandeln. När vi genomfört en detaljrik kartläggning vill vi utifrån denna analysera vilken eller vilka kedjor som är mest lämpliga för Thule att introducera sina produkter genom. Vad som är viktigt att tänka på när man inleder samarbete med en ny part är att finna gemensamma ståndpunkter i form av engagemang, värden och förtroende, men även att hitta en naturlig koppling mellan återförsäljare och produkter⁶. För att Thule ska kunna finna en gemensam plattform och naturlig koppling till framtida återförsäljare behöver vi gå på djupet vad gäller potentiella återförsäljare. Vi tror

⁵ Jin, Byoungcho, Park, Jin Yong and Kim, Jiyoung (2010) 'Joint influence of online store attributes and offline operations on performance of multichannel retailers, Behaviour & Information Technology, 29: 1, 85 – 96, First published on: February 2009 (iFirst)

⁶ Vermillion L. J., Lassar W. M. & Winsor R. D. (2002). *The Hunt – Vitell General Theory of Marketing Ethics: Can it Enhance our Understanding of Principal-Agent Relationships in Channels of Distribution?* Journal of Business Ethics. Kluwer Academic Publishers, s. 267.

att Thule har mest att vinna på att inleda ett samarbete med en stor etablerad återförsäljare.

1.6 Problemformulering

På uppdrag av vårt fallföretag Thule vill vi utreda fyra återförsäljare på den svenska sporthandelsmarknaden. Vi har som mål att skilja återförsäljarna åt, för att finna den eller de återförsäljare som vi tror är mest lämpliga för Thule att ingå ett samarbete med.

1.7 Syfte

Vårt syfte är att göra en kartläggning av fyra stora sportkedjors återförsäljarnät, beskriva butiksomfattning och geografisk plats. Utifrån denna kartläggning har vi en förhoppning om att kunna ge vårt fallföretag en rekommendation i valet av återförsäljare. På detta sätt har vårt problem ett angreppssätt som är av både deskriptiv och normativ karaktär.

1.8 Avgränsning

Vår avgränsningsprocess har kontrats av Thules undersökningsönskemål och vår tidsbegränsning för arbetet. I ett första steg valde vi vilken marknad vi skulle undersöka, valet föll på den svenska marknaden då vi känner oss mer bekanta med denna marknad. Vi har valt att fokusera på fyra sportfackkedjor och avgränsat oss ytterligare genom att välja vintersportmarknaden som segment. Detta för att i arbetets senare del kunna analysera marknaden, kedjorna och de unika butikerna mot Thules valda produkter att testa mot marknaden. Vår teoriavgränsning är med begreppen: Relationsmarknadsföring, långsiktiga allianser, Channel Management, distributionskanaler, "conventional and vertical marketing system" och mervärde genom synergieffekter.

1.9 Disposition

KAPITEL 1, INLEDNING: *Detta kapitel ska belysa bakgrunden till vårt val av ämne och det problem som Thule står inför samt vad syftet är med vår uppsats.*

KAPITEL 2, METOD: *Detta kapitel ska beskriva hur vi vill gå tillväga för att kunna genomföra vår studie.*

KAPITEL 3, TEORETISK REFERENSRAM: *Detta kapitel kommer att presentera de teorier vi valt som stomme för vår empiri.*

KAPITEL 4, EMPIRI: *En presentation av kartläggningen med fokus på att förklara hur varje undersökningsföretag verkar på sportmarknaden. Det ges sedan en överskådlig bild för sporthandelsmarknaden för att avsluta med redogörelse för Thules vinterrelaterade testprodukter mot sportkedjehandeln.*

KAPITEL 5, ANALYS: *En redogörelse för vad givet teorier och empiri, Thule kan verka på marknaden och bör ta ställning till i valet av återförsäljare på sporthandelsmarknaden. Detta följs av en karta för unika butiker och avslutningsvis gör vi en jämförelse mellan våra undersökningsföretag*

KAPITEL 6, REKOMMENDATION: *Vi väljer ut den/de sportkedjor vi finner mest lämplig som återförsäljare till Thule och motiverar varför vi tycker detta.*

1.10 Begreppsdefinitioner

Följande begrepp är av varierande karaktär, somliga kan uppfattas uppbära en självklar definition men vi väljer ändå att vara särskilt tydliga så att inga tveksamheter ska råda. Begreppsdefinitionerna är tänkta som ett verktyg för läsaren att skapa förståelse för vår undersökning.

Channel management: Beslutsfattande bakom och planering av hur distribution av en produkt ska gå till.⁷

Distributionskanal: En uppsättning oberoende organisationer som involveras i processen att göra en produkt eller tjänst tillgänglig för konsumtion eller användning.⁸ Vi syftar här till att beskriva de fysiska kedjor och butiker som är optimala vid Thules testlansering mot sportkedjehandel (inom vintersport).

Supply chain management: Används som ett övergripande begrepp för att beskriva hela produktions- och distributionsprocessen i ett företags värdekedja, där informationsdelning, interorganisatoriska relationer och informationsteknologi spelar en allt viktigare roll.⁹

Synergi: värdet av två eller flera aktörers gemensamma handlingar som ett högre värde tillsammans än om samma handlingar skulle genomförts individuellt¹⁰.

Vintersportkedjor: kedjor respektive butiker som säljer vintersportrelaterade produkter.

Vintersportrelaterade produkter: skidor, snowboards, skidkläder (som finns till försäljning i vintersportkedjor).

Värdekedja: Ett nätverk vars syfte är att skapa konkurrensfördelar för ett företag genom att öka mervärde för konsument och sänka kostnader¹¹

⁷ Doyle P. & Stern P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Pearson Education Limited: Harlow, s. 319.

⁸ Jonsson, P. & Mattsson S-A., 2005, Logistik – läran om effektiva materialflöden, Lund: Studentlitteratur, s. 68

⁹ Jonsson, P. & Mattsson S-A., 2005, Logistik – läran om effektiva materialflöden, Lund: Studentlitteratur, s. 69

¹⁰ Arya A., 2002, *Synergy among Seemingly Independent Activities*, Contemporary Accounting Research; Fall 2002, Vol. 19 Issue 3, s. 349-363

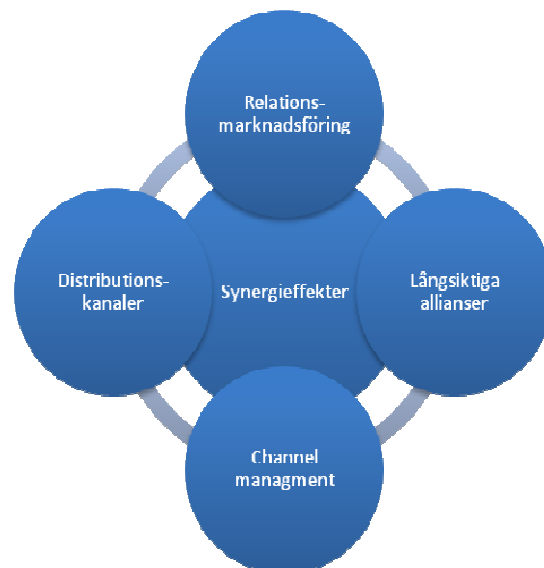
2. METOD

I detta kapitel har vi valt att redogöra för och motivera de val som gjorts under examensarbetets gång, vad gäller insamling av såväl primär- som sekundärdata. Nedan återfinns även källkritik, samt motiv till de urval som gjorts under arbetets gång.

2.1 Övergripande angreppssätt

Vi har valt att utgå ifrån en deduktiv forskningsansats, genom att sätta oss in i teorier och modeller och sedan applicera dessa på den empiriska verklighet vi studerat¹². Vi är medvetna om risken som finns med att närma oss problemet genom en deduktiv ansats, nämligen att sökandet efter sekundärdata begränsas till att enbart omfatta relevanta teorier för området¹³. En anledning till att vi ändå valt en deduktiv ansats är att vi insett våra begränsningar vad gäller att utveckla en teori efter det smala urval vi har valt att undersöka. En induktiv ansats fungerar tvärtom, då en forskare först kartlägger empirin och sedan bygger teorier utifrån empirin¹⁴.

Vi har inom marknadsföring valt att behandla teoriområden inom relationsmarknadsföring, långsiktiga allianser, channel management och distributionskanaler. Vi finner dessa teorier relevanta då man med en lyckad integrering av dessa kan uppnå önskvärda synergieffekter i form av samarbetsuppbyggnad.



Figur 1: Övergripande angreppssätt (egen modell)

¹¹ Gummesson E. (2002). *Relationsmarknadsföring från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber AB, s. 276.

¹² Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur, s.34

¹³ *Ibid*, s. 34-35

¹⁴ *Ibid*, s. 35.

Som tillvägagångssätt för att besvara vår problemformulering har vi valt ett tvåstegs – angreppssätt, i form av en fallstudie och kartläggning av återförsäljarnät. Givet denna information är vår förhoppning att kunna jämföra våra undersökningsföretag med valda teorier för att komma fram till den/det mest lämpade samarbetspartnern för Thule.

I vårt första steg för att undersöka vilken/vilka kedjor som har det största utbudet av vintersportprodukter skall vi göra en kartläggning som insamling av empiri.

Genom att visa vilka och hur många varumärken respektive modeller som varje undersökningsföretag har i sitt sortiment, för undersökningsprodukter, kan vi ta reda på vilket undersökningsföretag som har det största sortimentet. För att kunna framställa denna information behöver vi utreda varje undersökningsföretags samtliga butiker.

Med denna information kan vi i ett senare skede studera butikerna utifrån sortiment och geografiska aspekter. Detta för att se vilka/vilket undersökningsföretags butiker som skulle vara de mest lämpade för Thule att inleda en försäljning i.

Vår förhoppning när undersökningen påbörjades var att få vårt ihop formulerade frågeformulär besvarat av de olika undersökningsföretagen. Frågorna skulle fungera som komplement till vår empiriska kartläggning. Givet att vi tillhandahållit den information som vi sökt, hade vi kunnat koppla våra teorier med empiri, för att i ett senare skede ha möjlighet att genomföra en komplett analys. Dessa frågor ligger som bilaga2 till arbetet men har inte besvarats av våra undersökningsföretag.

2.2 Datainsamling av empiri

När en frågeställning tar upp *hur* någonting ser ut är den vanligtvis av kvalitativ karaktär¹⁵. För att besvara denna typ av frågeställning behöver man gå på djupet vad gäller problemet. I detta fall har vi varit tvungna att göra en mer omfattande kartläggning, för att få en överskådlig bild vad gäller sportkedjehandeln i Sverige och samtidigt få en inblick i butiksunika faktorer.

¹⁵ Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, s.51.

2.3 Kartläggningsenkät

För att få reda på hur det vinterrelaterade sortimentet mot vintersportmarknaden ser ut i olika sportbutiker i Sverige har vi gjort en kartläggning av fyra stora kedjor: XXL Sport & Vildmark, Stadium, Intersport och Team Sportia. Till denna kartläggning har hämtats inspiration från kategorisering, eftersom det är ett sätt att bearbeta data och ombilda till mer användbar information¹⁶. Informationen är uppdelad efter de olika kedjorna, eller olika kategorier, och har hållits isär för att fokusera på vårt problem med beslut bakom val av försäljningskanaler.

2.3.1 Primär- och sekundärdata

Primärdata är förstahandsinformation som vi insamlat på egen hand. Vår plan för att uppnå en valid och reliabel undersökning var att insamla empirisk primärdata genom att ställa frågor till nyckelpersoner för respektive butikskedja inom sporthandel. Vi började ta kontakt med butikskedjorna genom telefonsamtal och mail för att ställa frågor med hjälp av ett eget standardiserat frågeformulär. Med hjälp av standardiserade telefonintervjuer ville vi få jämförbara svar från respondenterna, för att så småningom kunna analysera vilka återförsäljare som skulle vara mest lämplig för Thule att samarbeta med. En risk med att utgå ifrån ett standardiserat formulär är att respondenten kanske inte ges utrymme att berätta eller utveckla något som den anser relevant för vår undersökning. Under våra besök på Thule har vi insamlat så mycket primärdata som vi bedömer krävs för att göra en problembeskrivning och kunna analysera målet för vår problemformulering.

Sekundärdata insamlas genom eftersökningar av redan publicerat material. Vi har insamlat sekundärdata genom publikt material, sportkedjornas webbsidor, fallföretagets webbsida, artiklar, litteratur, rapporter och databassökningar. I databaser har vi genomfört sökningar på synergy, relationship marketing, distribution och marketing channels.

¹⁶ Ibid. s. 230

Vår avsikt med att söka på dessa ord var att skapa oss en uppfattning om hur ett produktionsföretag arbetar för att bygga synergier genom relationsmarknadsföring och att se över sina distributionsvägar.

2.4 Källkritik metod och teori

Vi har haft som mål att studera Sveriges tre största sporthandelskedjor; Intersport, Stadium och Team Sportia samt den norska kedjan XXL Sport & Vildmark. Dessvärre har vi inte haft någon större framgång med att komma i personlig kontakt med de olika företagen. Vi har sökt ansvariga personer för alla kedjor, men har nekats att få tillgång till butiksspecifik information. Den ytliga kontakt vi har haft är enstaka telefon och mailkonversationer med samtliga företag där vi ställt konkreta frågor om deras olika butiker. Se intervjuguide i bilaga 2. Vi är av uppfattningen att anledningen till att våra undersökningsföretag inte varit samarbetsvilliga är pga. den starka konkurrensen som finns emellan, samtliga företag har troligtvis en policy emot att lämna ut känslig information. Ett annat skäl kan vara att då uppsatsen är en offentlig handling, vill företagen inte riskera att bli jämförda med varandra.

Detta har inneburit att all information som vi har sammanställt om Intersport, Stadium, Team Sportia och XXL är hämtad ifrån de olika företagens webbsidor och från artiklar på Internet. Vilket innebär att vi enbart har haft tillgång till sekundär data från de olika kedjorna, varför slutdiskussionen empiriskt sätt enbart grundas på detta. Den primärdata vi tillhandahållit har inte varit av tillräcklig betydelse för att redovisa i arbetet, vi väljer därför att redovisa detta som bilaga i slutet av uppsatsen. Vi vill poängtera att vi inte har haft någon tillgång till resultat, siffror eller statistik på vilka butiker som är mest lönsamma eller vilka kedjor som säljer mest vintersport relaterade produkter. Istället har vi genom de olika koncernernas hemsidor, via sekundärdata studerat de olika butikernas utbud av vintersportprodukter (skidor, längdskidor och snowboards).

Vi har dessvärre inte kunnat komma fram till Intersports produktsortiment per unik butik då denna information inte finns att tillgå på deras hemsida. Övriga kedjors butiksunika produktsortiment är dock framställt.

Givet ovan nämnda faktorer har vi fått tänka om i vår metodframställning. Då empiri saknas för att jämföra undersökningsföretagen emellan, kan vi omöjligt knyta an all teori för att göra relevanta tolkningar i analysen. Vi har dock möjlighet att presentera relationsmarknadsföring som underlag för analysen. Anledning till att vi valt att behålla vårt ursprungliga metodkapitel är för att visa för läsaren hur datainsamling har påbörjats.

Därmed har vi valt att skapa en ny metod, dock ur ett mindre vetenskapligt underbyggt sammanhang. Eftersom vi inte fått den information vi bedömt skulle behövas för att analysera undersökningen enligt vad som specificerats ovan, har vi istället valt att ta fram teori och empiri för att göra en generell bedömning. Vi kommer efter bästa förmåga att försöka fläta samman våra teorier med de empiriska data för vårt fallföretag. Detta för att kunna bedöma vad som är viktigt för Thules eventuella inträdande på en ny marknad. Vi har ändå valt att inkludera generella teoribegrepp eftersom vi bedömer dem som viktiga att ha i åtanke för ett företag som vill utöka sina återförsäljarkanaler. Vi väljer att presentera en karta över de butiker respektive kedjor som är mest passande för Thule att sälja till i sin marknadspenetration av sportmarknaden.

I vårt analyskapitel vill vi kedjorna emellan väga fördelar mot nackdelar (femte kapitlet) för att i sjätte kapitlet: rekommendationen, kunna rekommendera den/de återförsäljare som vi anser mest lämpliga för Thule att ingå samarbete med.

3. TEORETISK REFERENS RAM

Denna del av arbetet avhandlar de teorier som utgör grunden för vår undersökning och som tillsammans med empirin underbygger det slutliga resultatet av studien. Som läsare ges du på detta sätt inblick i de teorier som vi bedömer nödvändiga för att förklara vårt problem.

3.1 Teoretisk introduktion

Inledningsvis består den teoretiska referensramen av teorier inom ett brett område, som slutligen syftar till att summera nämnda faktorer och mynna ut i synergi eller konsekvens vad gäller utformning av återförsäljarnät. Först beskrivs *relationsmarknadsföring*, för att läsaren ska ges en bild av hur ett företag verkar och interagerar med sin omvärld och hur företaget påverkas av och kan påverka dess intressenter. Inom relationsmarknadsföring återfinns teorier om *långsiktiga allianser* eller samarbeten, vilket leder in på teorier om *channel management* som beskriver uppbyggnad och aktivitet av olika kanaler inom en värdekedja för att styra över ett företags påverkan. En genomgång av hur företag kan välja att strukturera sina *distributionskanaler* presenteras och faktorer som har en påverkan när kanaler ska väljas. Nästa steg i den teoretiska referensramen är produkten av ovan nämnda faktorer, nämligen vilka *konsekvenser* eller *synergieffekter* ett samarbete kan få, beroende på med vilka parter och på vilket sätt det utformas. Kontentan av det här blir att oavsett hur ett företag väljer att verka mot sin omvärld så behöver de ingå i ett nätverk som tillsammans eller var för sig eftersträvar synergi.

3.2 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring är en genre inom modern marknadsföring där relationer, nätverk och interaktioner är i centrum¹⁷. Relationsmarknadsföring kan sammanfattas genom 30 olika relationer till företagets alla intressenter och komponenter. De 30 relationerna behandlar bland annat relationen till kunder, massmedia, personal, konkurrenter, leverantörer, etc. För att marknadsföring ska existera krävs åtminstone en enklare form av relation, exempelvis

¹⁷ Gummesson E., (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber AB, s. 16.

den så kallade dyaden mellan leverantör och kund¹⁸. Denna dyad är ett exempel på mer traditionell transaktionsmarknadsföring.

När ett företag bygger upp relationer med andra komponenter eller intressenter är gemensamma värden, engagemang och förtroende de egenskaper som utgör grunden för en god relation¹⁹. Dessa värden och dess sätt att påverka företaget kommer därför beskrivas på olika sätt i följande teoriavsnitt.

3.3 Långsiktiga allianser

En allians kan beskrivas som ett informellt eller ett formellt samarbete, som kan omfatta alltifrån ett engångssamarbete till så mycket som en fusion av företag²⁰. Något som är särskilt intressant i detta fall är långsiktiga allianser. Kortsiktiga allianser för att nå snabba resultat lönar sig sällan för berörda parter och är därför inte relevant för vårt fallföretag²¹. I fall som rör allianser, vars syften är av ekonomisk karaktär, har alliansen en tendens att höja lojaliteten ur såväl företagets som ur återförsäljarens perspektiv. Om ett företag ingår allians med en återförsäljare kan detta bidra till att återförsäljaren känner sig mer motiverad att sälja fler av företagets produkter och färre av konkurrerande produkter, vilket i sin tur kan innebära en ökad merförsäljning för företaget²².

¹⁸ *Ibid*, s. 44.

¹⁹ Vermillion L. J., Lassar W. M. & Winsor R. D. (2002). *The Hunt – Vitell General Theory of Marketing Ethics: Can it Enhance our Understanding of Principal-Agent Relationships in Channels of Distribution?* *Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers, s. 267.

²⁰ Gummesson E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber AB, s. 194.

²¹ *Ibid*, s. 198

²² Doyle P. & Stern P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Pearson Education Limited: Harlow, s. 330.

3.4 Channel Management

Grundtanken vad gäller management och marknadsföring är att tillhandahålla en produkt som kan säljas till ett högre pris än vad det kostar att producera och sälja produkten. Rent praktiskt handlar management om hur ett företag går till väga för att skapa vinstmarginal och dessutom överleva långsiktigt²³. Channel management i sin tur går ut på att fatta beslut om hur distribution av en produkt ska gå till; från färdig produkt till dess att den saluförs och slutligen säljs, eftersom det är ytterst sällsamt att ett företag säljer direkt till slutkonsument. Channel management är ett av de viktigaste sätten för ett företag att skapa mervärde för konsument, sänka kostnader och öka dess konkurrensfördelar, genom att se över och effektivisera dess marknadskanaler²⁴. Olika kanaler är indelade efter olika ändamål beroende av hur de organiserats i företagets värdekedja, allt för att jämföra kostnader mot det mervärde som skapas för konsumenten²⁵. Det går att dela in kanalerna efter olika verksamheter inom ett företags värdekedja enligt följande sätt; utgående logistik, marknadsföring/försäljning och service²⁶. En redogörelse för de marknadskanaler genom vilka ett företag kan grunda sin kärnkompetens återfinns nedan, indelade efter tidigare nämnda verksamhetsområden.

Utgående logistik	Lagerhållning och fysisk distribution. Orderbehandling, lager, transport och leveransplanering.
Marknadsföring och försäljning	Kundbehov, marknadsundersökning, personlig försäljning, reklam, PR, prissättning och förhandling.
Service	Service för att öka värdet av en produkt, hjälp med installation, reparation, instruktion, inställningar.

Figur 2: Ändamålsenliga behov av marknadskanaler inom ett företags värdekedja²⁷

²³ *Ibid*, s. 34.

²⁴ Doyle P. & Stern P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Pearson Education Limited: Harlow, s. 319.

²⁵ Gummesson E. (2002). *Relationsmarknadsföring från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber AB, s. 276.

²⁶ Doyle P. & Stern P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Pearson Education Limited: Harlow, s. 321.

²⁷ *Ibid*, s. 321.

3.5 Distributionskanaler

För att förstå den empiriska verkligheten vad gäller ett företags distributionsförfarande kan det vara bra att ha en inblick i distributionsteorier, sett ur ett marknadsföringsperspektiv. Distribution kan beskrivas som ett uppfyllande av marknadsmixens plats²⁸. Distributionskanaler beskrivs som nätverk av oberoende organisationer som eftersträvar att leverera kundnytta vad gäller en vara eller en tjänst²⁹. Syftet med en distributionskanal är att, med eller utan samverkan med mellanhänder, förflytta en produkt från tillverkningen till kunden. En lösning på detta problem är att företaget tar upp beställning direkt från kunden och själv levererar produkten till kund när den är färdigställd, men detta är ofta ineffektivt ur ett såväl ekonomiskt som tidsmässigt perspektiv³⁰. Aktiviteter i distributionskanaler fördelas mellan de olika kanalmedlemmarna, exempelvis grossister, detaljister och producenter, för att genom en sammanlänkad process förflytta produkten från producent till konsument³¹. Ett företags beslut att använda sig av direktleverans eller mellanhänder kan grundas på följande faktorer:

Direktleverans	Mellanhänder
Få förbrukare	Många småförbrukare
Produktion mot order	Frekventa order
Anbudsförfarande	Krav på snabba leveranser
Återköp aktuella	Spridd kundkrets
Branschgrossist saknas	Etablerad standardprodukt

Figur 3: Faktorer som talar för direktleverans respektive mellanhänder³²

²⁸ Oxholm Zigler, C. & Magnusson T., 2008, *Marketing management – kort och gott*, Lund: Studentlitteratur, s.177

²⁹ Jonsson, P. & Mattsson S-A., 2005, *Logistik – läran om effektiva materialflöden*, Lund: Studentlitteratur, s. 69

³⁰ Jonsson, P. & Mattsson S-A., 2005, *Logistik – läran om effektiva materialflöden*, Lund: Studentlitteratur, s. 266-267

³¹ Abrahamsson M. & Brege S., 1995, *Distribution Channel Reengineering- organisation av logistik och marknadsföring i internationella företag*, Linköping University: Department of Management and Economics, s. 8

³² Jonsson, P. & Mattsson S-A., 2005, *Logistik – läran om effektiva materialflöden*, Lund: Studentlitteratur, s. 267

Hur många mellanled ett företag har ger en inblick i hur många som är delaktiga i processen att förflytta produkten till slutkonsument. Inom vissa branscher finns möjlighet att ersätta ett mellanled med hjälp av informationsteknik, exempelvis kan datorföretaget Dell verka helt utan mellanled eftersom konsumenten själv kan gå in och beställa sin produkt via deras webbplats. Det går att skilja mellan distributionskanaler till konsument- och producentmarknaden³³. Utifrån dessa skiljelinjer finns det många olika utformningar av distributionsnät, nedan nämns några exempel:

Distributionskanaler på konsumentmarknaden:

Producent	Konsument (nollnivåkanal)			
Tillverkare	Återförsäljare	Konsument (ennivåkanal)		
Tillverkare	Grossist	Återförsäljare	Konsument (tvånivåerskanal)	
Tillverkare	Grossist	Mellanhandel	Återförsäljare	Konsument (trenivåerskanal)

Distributionskanaler på producentmarknaden:

Tillverkare	Industrikund		
Tillverkare	Industriell distributör	Industrikund	
Tillverkare	Tillverkares representant	Industrikund	
Tillverkare	Tillverkares representant	Industriell distributör	Industrikund
Tillverkare	Tillverkares försäljningsställe	Industrikund	
Tillverkare	Tillverkares försäljningsställe	Industriell distributör	Industrikund

Figur 4: Distributionskanaler³⁴

³³ Oxholm Zigler, C. & Magnusson T., 2008, *Marketing management – kort och gott*, Lund: Studentlitteratur, s.179.

³⁴ *Ibid*, s. 179

3.6 Mervärde genom synergi

Ovan nämnda faktorer är steg för att ett återförsäljarnät så småningom ska kunna nå eftersträvansvärt resultat, verka nyttomaximerande och uppnå synergi med denna relation. Synergi är ett begrepp som beskriver värdet av två eller flera aktörers gemensamma handlingar som ett högre värde tillsammans än om samma handlingar skulle genomförts individuellt³⁵. Genom konkurrensmedvetenhet och kunskapssökande för att hålla sig uppdaterade kring situationen på marknad, kan ett företag uppnå synergieffekter i form av förståelsen som skapas³⁶.

En anledning till att många företag använder sig av mellanhänder är, som tidigare nämnts kostnadsrelaterat. Mellanhänder har emellertid fler fördelar och kan rentav skapa synergi genom att ett högre värde kan levereras till kunden, trots en resurseffektivisering³⁷. Ett sätt för att skapa synergieffekt inom sportprodukter är genom att implementera och stärka ett varumärke kring en elitidrottare eller kring ett sportsammanhang. Genom att ett företags produkter används i sportsammanhang eller av en elitidrottare uppstår associationer kring varumärket. Om det går bra för idrottaren eller idrottssammanhanget bildas det positiva associationer som stärker effekten av varumärket. Denna typ av relation kan utvecklas och experimenteras med väldig variation för att nå optimal synergieffekt³⁸.

Eftersom synergi, som nämnts ovan, handlar om att tillsammans med någon annan aktör skapa ett erbjudande finns också ett överhängande hot om konkurrens mellan de vinstdrivande företag som ingår detta samarbete. En stark relation bör därför byggas upp genom ömsesidig lojalitet och ett likvärdigt utbyte företagen emellan, för att minimera risken att någon aktör bedriver konkurrerande verksamhet³⁹.

³⁵ Arya A., 2002, *Synergy among Seemingly Independent Activities*, *Contemporary Accounting Research*; Fall 2002, Vol. 19 Issue 3, s. 349-363.

³⁶ Hult G., Ketchen D., Arrfelt M., 2007, *Strategic Supply Chain: Improving Performance through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development*, *Strategic Management Journal*, Volume 28, Issue 10, s. 1035-1052.

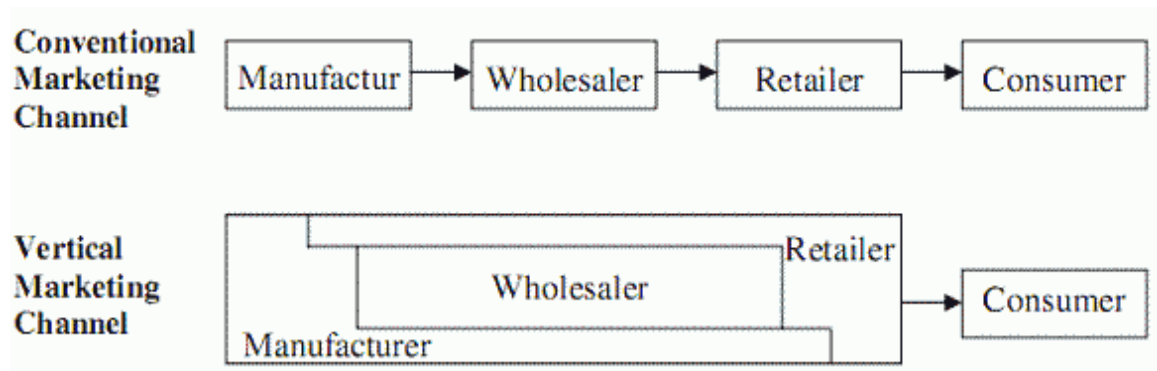
³⁷ Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2001, *Principles of Marketing*, Harlow: Pearson Education Limited, s. 740

³⁸ Rein I., Kotler P., Shields B., 2006, *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*, Maidenhead:McGraw-Hill, s. 49

³⁹ Palmer A., *Co-operation and Collusion: Making the Distinction in Marketing Relationships*, *Journal of Marketing Management*, 2001, 17, s. 761-762

"A conventional marketing channel" visar lite intresse för den kompletta distributionsprocessen, den består av en eller flera oberoende producenter, grossister eller återförsäljare som är uppdelade i separata divisioner för att samtliga skall maximera sin egen vinst. Detta ofta till kostanden av nätverket som en helhet⁴⁰.

"A Vertical marketing system" beskriver hur tillverkare, leverantörer och återförsäljare arbetar som ett enhetligt system snarare än att tänka vart steg för sig, detta genom att alla parter arbetar tillsammans för att tillfredsställa behoven i ett företag. Vertikala marknadssystem har under senare tid blivit den dominanta modellen för distribution på många konsumentmarknader och används idag av 70-80 procent av den totala marknaden⁴¹.



Figur 5: Vertical Marketing System (VMS)⁴²

⁴⁰http://wiki.answers.com/Q/The_difference_between_conventional_marketing_channel_and_verticle_marketing_system

⁴¹ *Vertical Marketing System (VMS)* Kotler et al. (2009), s. 633

⁴² *Ibid*, s. 633.

4. EMPIRI

Detta kapitel inleds med att hänvisa till vår framställda kartläggning, för att sedan presentera en överskådlig bild av återförsäljarnätet på den svenska sporthandelsmarknaden. Avslutningsvis presenteras en redogörelse för respektive undersökningsföretag, var för sig.

4.1 Översiktligt återförsäljarnät mot vintersport Sverige

Trots en lågkonjunktur under åren 2008-2009 har sporthandeln i Sverige gått mycket bra, många experter inom marknaden är överens om att vintervädret har haft en avgörande betydelse för den goda tillväxten. Vädret inom denna marknad kan vara skillnaden mellan vinst och förlust. Vissa hävdar dock att lågkonjunkturen tom kan agera som en försäljningsmotor då många svenskar väljer att spara pengar genom att inte resa bort utan istället satsar sina pengar på att semestra aktivt i Sverige. Som exempel ökade Intersport under vintern förra året i Stockholmsregionen med 27 % under decembermånaden.

För ungefär 3 år sedan då vintern knappt syntes till fann sig många företag, återförsäljare och tillverkare med stora lager av produkter som behövdes reas ut till våren och sommaren. Sporthandeln idag är med andra ord försäljningsberoende av väder och tvingas möta de komplikationer som uppstår med ovetskapen om en grön eller vit vinter. Sporthandeln arbetar idag därför med tydliga årstider för att optimera lager & försäljningsprocessen.

Trots detta är sporthandlarna idag mycket optimistiska om framtiden, det finns även andra aspekter än väder som måste tas till hänsyn för att bedöma hur marknaden för sporthandeln i Sverige kommer att utvecklas. Enligt SCB är sporthandeln en högpresterare inom detaljhandeln, år 2009 växte branschen med cirka 8 %. Handels Utredningsinstitut, (HUI) hävdar att marknaden gynnas av den ständigt växande hälsotrenden som finns över delar av hela världen idag, många svenska konsumenter är idag mer medvetna om deras hälsa, motion och söker sig till ett mer aktivt liv⁴³.

⁴³ http://www.svd.se/sportspel/Skidor/Vasaloppet/full-fart-pa-handeln-i-vinterkylan_4132971.svd

Vi vill på ett överskådligt sätt presentera en översikt för hur sportfackhandelsmarknaden ser ut i Sverige idag. Nedan redovisar vi omsättningsfördelningen (2009) för de 12 kedjor tidningen sportfack väljer att räkna in som de mest inflytelserika i Sverige⁴⁴.

2009	Omsättning				Antal butiker			Omsättning per butik			
	*+/- %	2009	2008	2007	2009	2008	2007	*+/- %	2009	2008	2007
Kedja											
Stadium AB	7,2%	4432	4133	4064	98	99	94	8,3%	45,2	41,7	43,2
INTERSPORT Sverige	8,3%	3900	3600	3315	148	145	145	6,1%	26,4	26,4	22,9
Team Sportia	6,3%	2360	2220	2184	141	114	113	*-14,1%	16,7	19,5	19,3
Naturkompaniet	24,3%	363	292	274	28	25	24	11%	13	11,7	11,4
Sportringen	20,3%	415	345	300	51	45	43	6,1%	8,1	7,7	7,0
Golf Store Group	*-2,7%	321	330	310	117	114	108	*-5,2%	2,7	2,9	2,9
Sportex	6,2%	309	291	327	21	21	21	6,2%	14,7	13,9	15,6
Just4Sport	9,6%	285	260	210	91	81	72	*-2,4%	3,1	3,2	2,9
Dormy	52,4%	218	143	143	7	6	3	30,7%	31,1	23,8	47,7
Löplabbet	9,2%	142	130	109	18	16	10	*-2,9%	7,9	8,1	10,9
Budo & Fitness	*-6,5%	72	77	74	11	15	17	27,5%	6,5	5,1	4,4
T-12	11,1%	40	36	36	8	7	5	*-2,8%	5	5,1	7,2
Totalt	8,4%	12857	11857	11346	739	688	655		15,08	14	16,25

Figur 6: Tabell över mest inflytelserika sportskedjorna i Sverige⁴⁵

Som tidigare nämnts så är det de tre kedjorna Stadium, Intersport och Team Sportia som har den tydliga dominansen på den svenska sporthandelsmarknaden. De tre aktörerna stod i genomsnitt för 8,4 % av marknadstillväxten. Stadium som har en butik mindre sedan (2008) uppnådde en omsättningstillväxt på 4,43 Miljarder SEK vilket är en ökning med 7,2%. Intersport med tre nya butiker sedan (2008) ökade sin omsättning med 8,3 % till 3,9 Miljarder SEK och Team Sportia med hela 27 fler butiker pga. uppköp sedan 2008 ökade sin omsättning med det lite lägre snittet 6,3 % till 2,36 Miljarder SEK.

⁴⁴ www.sportfack.se - tabell

⁴⁵ *Ibid.*

När vi tittar på den genomsnittliga omsättningen per butik, ger det en inblick i hur jämnt fördelad omsättningen är för kedjornas butiksspridning. Här finns stora skillnader mellan de tre stora aktörerna Stadium, Intersport och Team Sportia. Stadium med marknadens högsta omsättning per butik, cirka 45 Miljoner SEK fördelat på 98 butiker i Sverige är betydligt starkare än både Intersports 26 Miljoner SEK fördelat på 148 butiker och Team Sportias 17 Miljoner SEK fördelat på 141 butiker⁴⁶. Stadiums resultat visade en ökning av omsättning per butik med +3 Miljoner SEK sedan 2008, detta motsvarade en större procentuell ökning än Stadium koncernens totala omsättningsökning. Sammanfattningsvis kan de goda försäljningsresultaten förklaras av 5 tydliga aspekter: Det ökade hälsomedvetandet, miljötänkandet, väderförhållanden under året, butiksökning/minskning och att man nischat tydligt på marknaden för att locka "rätt" kunder⁴⁷.

4.3 Kedjor

Vi kommer i följande avsnitt redovisa våra fyra valda sportkedjor.

4.3.1 Stadium

Stadium är en av de största sportkedjorna i Sverige med närvaro också i Danmark och Finland, koncernen har idag cirka 110 butiker i koncernen. Stadium har valt att specialisera sig på att erbjuda aktiva människor sport med funktion, design och kvalitet till bästa möjliga pris. I dess koncept finns grundpelarna hälsa, aktivitet, tävla & roligt där dessa ska fungera för att locka flera typer av sport och fritidsutövare – man vill marknadsföra sig som en inspiratör snarare än en vanlig sportkedja⁴⁸.

Stadium har utöver sina vanliga butiker även koncepten Stadium Ski, Stadium Outlet samt Stadium Sisjön och Barkarby som fungerar som upplevelsekoncept för destinationsshopping. Koncernen ägs till 25 % av IKANO S/A och moderbolaget Stadium AB (Norrköping), fungerar som servicekontor för samtliga butiker. Som butikskoncept har man valt att inrikta sig på 5 fungerande faktorer: Butik, anställda, sortiment, marknadsföring & logistik, dessa genomsyras med kunden i fokus. Stadiums butiker har en enhetlig utformning där den

⁴⁶ *Ibid, tabell*

⁴⁷ <http://www.sportfack.se/artiklar/artiklar/20100503/kedjornas-omsattning-2009>

⁴⁸ <http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/vart-koncept>

sportiga inredningen skall motivera kunden till aktivitet. Det ska inte råda något tvivel om vilken sportkedja man befinner sig i.

En annan viktig grundpelare för Stadium är deras anställda, man vill utbilda sin personal efter vad de anställda är intresserade av. Det finns separata utbildningar för butikschef, sälj, ledarskap och man rekryterar också efter egenskaper som serviceanda, engagemang & produktkunskap för att kunna underlätta teambuildning inom sin koncern. Stadium har ett omfattande sortiment med många varumärken, man har ett stort strategiskt placerat centrallager i Norrköping där alla varor distribueras 5-6 dagar i veckan till samtliga butiker.

Vad gäller marknadsföring så har Stadium som mål att "vårda & stärka" sitt varumärke, de vill spegla sin vision och skapa trafik till sina butiker. Genom omfattande marknadsföring via samtliga kommunikationskanaler inklusive TV, vill man visa sig från sina bästa sidor på den konkurrensutsatta marknaden⁴⁹. Stadium följer också med den digitala utvecklingen med en utvecklad blogg för sina kunder via twitter, facebook och MSN där registrerade personer fritt kan blogga om produkter på deras hemsida⁵⁰.

Stadium har en utarbetad miljöpolicy som riktar sig mot deras leverantörer, transportörer och deras egen verksamhet. Stadium ser det som en skyldighet att vara miljöinriktade då deras verksamhet och mission överensstämmer med detta. I deras policy står det allt ifrån hur Stadium kräver att deras leverantörer ska följa de miljölagstiftningar som finns i Sverige till huruvida leverantörerna själva är miljöengagerade/miljöcertifierade. Stadiums egna butiker byggs med så omfattande återvinningsmaterial som möjligt och retur/reklamations produkter ska kunna skickas till fattiga länder⁵¹

⁴⁹ <http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/det-har-ar-stadium>

⁵⁰ <http://www.stadium.se/om-stadium/stadium-se/nu-kan-du-synas-med-din-blogg-hos-oss>

⁵¹ <http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/miljopolicy>

4.3.2 Team Sportia

År 1989 gick de två sportföretagen Sportia och Fri Team ihop och skapade det nuvarande Team Sportia, man började som en facklig kedja men övergick 1994 till franchising pga. behovet att skapa en mer enhetlig profil.

Idag är Team Sportia en av de ledande sportkedjorna på den svenska marknaden med 113 butiker (+11 pga. nyförvärvet Sportex) och en omsättning strax över 2 Mdr kronor Team Sportias ägarstruktur är delad med 47,5 % ägande hos franchisetagarna/butiksägarna och 52,5 % hos stiftelsen Sportkompetens, den senare drivs för att långsiktigt utveckla Team Sportia i rätt riktning. För nuvarande har man cirka 700 anställda.

Man har valt att bygga sitt varumärke på 3 grundpelare; hög servicenivå, utveckling & kunskap. För att driva denna vision ser man sina anställda dels i butikerna och huvudkontoret som ens största tillgång och man genomför utbildningar i produktkännedom, affärsmannaskap och försäljning. Här samlas butiksäljare och chefer en gång om året för att utbyta kunskap och skapa teambuildning i koncernen.

Butikerna är placerade runt om i hela Sverige, dock med en koncentration i medelstora orter, varje vecka besöker runt 600 000 personer en Team Sportia butik. Team Sportias samtliga butiker är aktiva med lokala idrottsklubbar och idag har de ett samarbete med 2000 idrottsklubbar runt om i Sverige som omfattar cirka 200 000 idrottsutövare för olika sporter.

Team Sportia ser sortimentet som den största motorn för framgång och man arbetar aktivt i form av sortimentsråd och handledarkår för att kunna möta marknaden med det som efterfrågas. Ens specialitet grundar sig i sportutrustning men man har även konfektion dock i en mindre omfattning⁵².

⁵² <http://www.teamsportia.se/om-team-sportia/>

Team Sportia ville ha miljösäker transport som distributionsmedel, och flyttade därför sin logistikverksamhet till Green Cargo i Norrköping år 2007. Green Cargo hanterar nu verksamheten för logistikflödet i Team Sportias lager på Händelö i Norrköping⁵³.

Team Sportia förvärvade i september 2010 Sportringen och Sportex. Sportringen visade upp ett utmärkt resultat med en omsättningstillväxt på 20,3 %, vilket kan förklaras av kedjans 6 nyöppnade butiker. Sportringens framtid är osäker att sia om då Fredrik Andreasson, VD för Team Sportia inte vill kommentera huruvida kedjan kommer att fortsätta operera under Team Sportia eller av annan aktör. Team Sportia som har stort cykelsegmentet förklarar förvärvet av de 20 Sportex butikerna som strategiskt viktiga med bra lägen och expertis inom cykel. Man har dock beslutat att avveckla 11 av butikerna och driva 9 av dem vidare under Team Sportias varumärke, varav 2 av butikerna kommer fungera som specialiserade Bike Partners⁵⁴. (Med nyförvärvet Sportex är man för nuvarande ledande inom cykelsegmentet.)

Team Sportias vision är att de ska bli bäst på att sälja sport, något som inte är konstigt med tanke på det omfattande idrottsklubbssamarbete man har i Sverige. Fredrik Andreasson (VD:n) säger också att Team Sportia har ett omfattande deformeringsarbete och att man vill undvika att "gå den enkla vägen", utan istället gå den rätta vägen. Fredrik Andreasson uttrycker i en intervju att han anser att Team Sportia för nuvarande är en omodern, underinvesterad organisation med otillräcklig affärskunskap – Team Sportias riktiga tillgång är deras anställdas produktkunskap och stora passion för sporten. Ett minst sagt hårt uttalande för en nytillträdd VD men det är därför man valt en ny person att driva organisationen i rätt riktning.

Team Sportia kommer de kommande 5 åren att satsa på ett nytt system för att upptäcka, behålla och utveckla kompetent personal. Man kommer att ta fram system för att enklare kunna få fram relevanta nyckeltal som i sin tur ska användas i utvecklingsarbetet för affärsverksamheten och kunskapsutbyte i organisationen.

⁵³ <http://www.akeri.se/svensk-akeritidning/nyheter/team-sportia-valjer-green-cargo-logistiken>

⁵⁴ <http://www.market.se/Brancher/Sport-fritid/Team-Sportia-laggar-Sportex-pa-is/>

En anledning till varför Team Sportia inte är tillräckligt effektiva beror till stor del på deras frivilliga fackhandelsstruktur. Reformeringsarbetet ska göra organisationen mer centraliserad i de verksamheter som underlättar arbetet för butikerna och behålla de positiva effekterna av frivillig fackhandel – kraften, kunskapen & engagemanget.

Sammanfattningsvis styrs Team Sportia mot att bli en mer homogen organisation som ska driva åt samma mål, man ska vara specialiserad på sport och mindre inriktad på konfektion⁵⁵.

4.3.3 Intersport

Jätten Intersport har agerat som sportåterförsäljare sedan 1962 och har idag flest butiker i Sverige, 153 stycken placerade runt om i landet. Man omsatte i juni 2010, 4 Mdr kronor och man siktar långsiktigt på att omsätta 5 Mdr kronor med nuvarande och nya säljkanaler. Med det är Intersport en stor drivkraft på marknaden som kommer att utvecklas ytterligare och bli ännu bättre på det man gör.

Intersport har som affärsidé att ”erbjuda ett komplett sortiment för sport & aktiv fritid av god kvalitet till konkurrenskraftiga priser samt service och fackkompetens”. Deras vision är att Intersport ska vara en inspirationskälla för hälsa och sportig livsstil, man vill vara en vårdare av sportens grundläggande värderingar.

Intersport AB Sverige där Fredrik Johansson är VD, ägs av de köpmän som driver butikerna i kedjan, Intersport Sverige AB innefattar även Intersport Ekonomiservice AB och Intersport Klubb & företag AB som verkar som dotterbolag i koncernen⁵⁶⁵⁷.

Man arbetar som en centralstyrd organisation i frågor som berör sortiment, IT, marknadsföring, inköp och produktutveckling, i övrigt är det köpmännen som driver butikerna där de har bestämmande över butik, personal och kundrelationer. Intersport Sverige förlorade 2005 företagets enskilt största medlem Raketsport vilket ledde till en minskning av närvaron på stockholmsmarknaden, 2006 drogs ett reformeringsarbete igång

⁵⁵ <http://www.sportfack.se/artiklar/artiklar/20100804/vi-ska-salja-sport-och-vara-lonsamma>

⁵⁶ <http://www.intersport.se/Om-oss/>

⁵⁷ <http://www.intersport.se/Kundservice/Fragor-och-svar/Kedjan-INTERSPORT/>

för att dra Intersport Sverige i rätt riktning. Det togs fram en ny affärsplan och konceptplattform där ledorden för de kommande åren skulle genomsyras av enhetlighet och tydlighet, Intersport behövde bli mer enhetligt i sitt koncept mot slutkonsumeter för alla delar i verksamheten. På en så konkurrensutsatt marknad förstod man att koncernen behövde driva mot samma mål för att kunna garantera kedjans kvalitet i samtliga butiker. Sedan 2006 har Intersport ökat sin försäljningsvolym med 32 %, detta motsvarar en dubbel ökning jämfört med de fem största kedjorna i Sverige tillsammans under samma period. I omsättning har man gått från 3 miljarder till 4 på bara 3 år⁵⁸.

Intersport Sverige är en del av Intersport International Corporation, IIC, grundades 1968 med en fusion av 10 självständiga europeiska inköpsorganisationer. IIC har idag fler än 4900 butiker som finns att hitta i Europa, Kanada och Förenade Arabemiraten.

IIC koncernen omsätter idag cirka 9,2 Mdr Euro och är därmed världens största sportkedja⁵⁹.

Intersport har ett centrallager i Taberg sedan 2005 som ligger 1,5 mil utanför Jönköping och deras huvudkontor flyttades 2008 till Göteborg. När man byggde centrallagret i Taberg investerade man i att effektivisera lagerhantering för att säkerställa att de stora volymerna av inköp och plockhastigheten skulle vara av bästa utformning. Innan lagret i Taberg hanterade man cirka 30 orderrader, nu hanterar man 60 och detta innebär att man höjde orderplockhastigheten med hela 100 %. Detta har möjliggjorts med nya 6 stora plocktruckar⁶⁰. Lagret drivs på extern partner och den nya utmaningen är att effektivisera varuflödet till butik⁶¹.

Intersportkoncernen har en "gemensam uppförandekod", denna beskriver vilka arbetsvillkor och arbetsmiljöer som krävs för att kunna kalla sig leverantör till koncernen. Intersports egna inköpare besöker regelbundet leverantörer för att säkerställa att uppförandekoden följs, om så inte skulle vara fallet har Intersport rätt att avbryta samarbetet om inte bristerna rättats.

⁵⁸ <http://www.dagenshandel.se/dh/dagensh.nsf/0/EA8FB8A4EF90F6F9C12577D500334428?open>

⁵⁹ <http://www.intersport.se/Om-oss/>

⁶⁰ http://www.helge-nyberg.com/web/Intersport_3.aspx

⁶¹ <http://www.dagenshandel.se/dh/dagensh.nsf/0/EA8FB8A4EF90F6F9C12577D500334428?open>

Intersportkoncernen arbetar även med miljöpolicy där det utförligt beskrivs hur man ska arbeta för en ekologiskt hållbar utveckling⁶², man har även en djurrättspolicy⁶³.

4.3.4 XXL

XXL sport & vildmark är en norsk sportkedja vars mål är att bli ett "eldorado" för sport och utomhus aktivitets entusiaster. XXL har som strategi att bli ledande återförsäljare på de marknader som de väljer att gå in på. Genom att inrikta sig på ett lågpriskoncept med de bästa varumärkena, kan man uppnå skalfördelar genom mycket stora inköp, täckande av alla sportsegment och endast sälja via butiker större än 4000 kvadratmeter. Ett bevis på XXLs nischade lågpris koncept är den 30 dagars prisgaranti som de erbjuder sina kunder. Detta betyder att kunden har rätt att lämna tillbaka den vara hon köpt om hon skulle hitta samma vara billigare någon annanstans, (gäller inte webbförsäljning)⁶⁴. XXL har en stor marknadsföringsbudget och koncentrerar den på TV och internet. Vad som mer gör XXL unikt är deras "shop in shop" koncept där man delar in butikerna i 6 olika segment: Sport, skor, kläder, skidor/cyklar, utomhus och vapen. Detta möjliggör att man kan specialisera sin personal på det område den anställde placeras i. Ytterligare ett exempel på att man arbetar mycket med sina anställda är deras träningscenter utanför Oslo där man utbildar sin personal i försäljning, produkter och teamwork. På faciliteten finns också en mängd sportrelaterade anläggningar och varje anställd i XXL måste genomgå ett minimum på 10 utbildningsdagar per år.

XXL öppnade sin första butik 2001 och har sedan dess öppnat 14 butiker i Norge och 3 i Sverige, man öppnade ett 17 000 kvadratmeter stort centrallager i Gardermoen, Norge 2005. Idag har man cirka 18 % marknadsandel inom sporthandeln på den norska marknaden. XXL har ungefär 1000 anställda och omsatte 2009 cirka 2 Mdr kronor. Sedan starten 2001 har XXL ökat sin omsättning från cirka 27 500 000 kr till 2 Mdr kronor på 9 år. I Sverige har XXL för nuvarande tre butiker, två utanför Stockholm och en i Göteborg, man siktar på att till 2012 ha öppnat ytterligare sju stycken butiker med en försäljning på cirka 1,4 Mdr kronor

⁶² <http://www.intersport.se/Om-oss/Vart-ansvar/Miljopolicy/>

⁶³ <http://www.intersport.se/Om-oss/Vart-ansvar/Djurrattspolicy/>

⁶⁴ <http://www.xx1.se/om-xx1/detta-r-xx1>

och 800 nya anställda. Inom en snar framtid kommer XXL att erbjuda sina kunder att handla produkter via internet, då de i dagsläget jobbar för fullt med att lansera sin weeshop.

Vad som gör XXL attraktiva för leverantörer är deras snabba tillväxttakt, massiv marknadsföring i Sverige och Norge, smart logistik och ordersystem.

För att sammanfatta XXL så är de nischade mot bra varumärken, kunnig personal och professionell logistik⁶⁵.

⁶⁵ Se bilaga

5. ANALYS

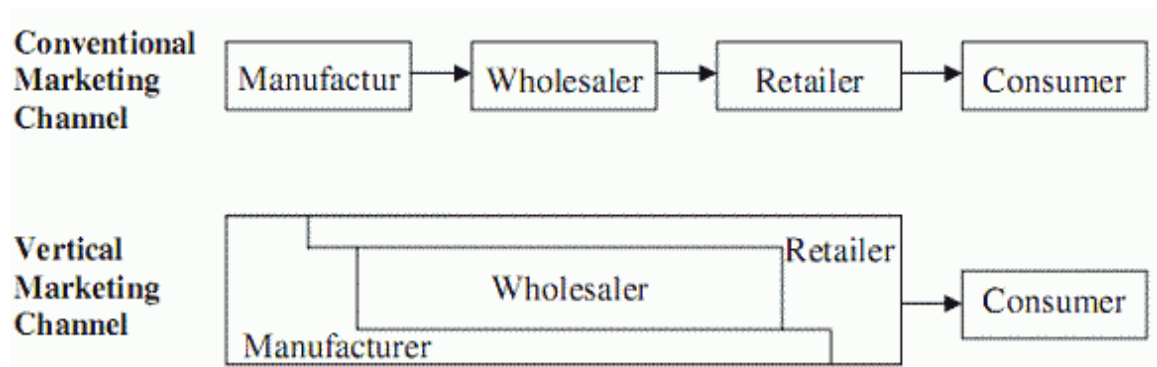
Detta kapitel inleds med en sammanfattning av empiri och teori. Sedan följer karta som är en redogörelse för de butiker med störst sortiment för respektive kedja, kopplat till detaljerad tabell och avslutningsvis för vi en slutdiskussion om sportkedjornas för- och nackdelar.

5.1 Empiri och Teori

Idag använder sig Thule av "A conventional marketing channel" på biltillbehörsmarknaden. Eftersom att det har visat sig vara ett framgångsrikt koncept, (Sedan 1979 har Thule praktiskt taget haft en ständig tillväxt) tycker vi inte att Thule ska om reformera sin distributionsprocess utan snarare anpassa distributionsprocessen mot en marknad som är mer konsumentinriktad.

Detta kan åstadkommas genom att arbeta för att stegen från tillverkare till konsument integreras genom ett vertikalt marknadssystem.

"A Vertical marketing system" beskriver hur tillverkare, leverantörer och återförsäljare arbetar som ett enhetligt system snarare än att tänka vart steg för sig. Detta är en distributionsstruktur där samtliga ovan nämnda aktörer, skapar synergier genom att samarbeta i de olika distributionssystemen. Vertikala marknadssystem har under senare tid blivit den dominanta modellen för distribution på många konsumentmarknader och används idag av 70-80 procent av den totala marknaden.



På sportfackhandelsmarknaden har väderförhållanden en stor påverkan på utbud & efterfrågan, vilket innebär att det är mycket viktigt med en snabb orderhantering. Sportheasteln arbetar idag därför med tydliga årstider för att optimera lager & försäljningsprocessen. Genom att Thule i form av orderhantering integrerar sin distributionsprocess mer effektivt, kan man effektivisera varuflödeshanteringen och därmed vinna synergier genom mer kontroll i de olika distributionsstegen.

Relationsmarknadsföring

Genom att i valet av återförsäljare applicera teorier runt relationsmarknadsföring, är målet att finna gemensamma värden, engagemang och förtroende. Detta är grunden för att skapa goda relationer och det är därför viktigt att i sökandet efter återförsäljare hitta en gemensam plattform där båda parter intressen tillgodoses. För att exemplifiera detta bör Thule söka en återförsäljare som speglar Thules huvudsakliga värden: Vi har valt att fokusera på högkvalitativa produkter, designintresse, friluftsintrasse, (även kallat "outdoor").

Thule har differentierat sig som ledare vad gäller transportlösningar för den aktiva konsumenten, man fokuserar på att erbjuda sina kunder de bästa produkterna till ett konkurrenskraftigt pris.

Som övriga värden i koncernen väljer Thule att investera för innovationsarbetet kring, nyskapande design, forskning och utveckling, kvalitets testning samt engagerade ingenjörer. Genom att leta återförsäljare med vision att verka på marknaden med samma intressen kan Thule utvinna synergier och på så sätt vinna konkurrensfördelar. Vi ser detta som ett steg mot ett långsiktigt tänkande, eftersom ömsesidighet garanterar viss lojalitet.

Långsiktiga allianser

Långsiktiga allianser vars syften är av ekonomisk karaktär kan som tidigare nämnts leda till ökad lojalitet ur både företagets och återförsäljarens perspektiv.

Om man ingår ett samarbete med en specifik återförsäljare istället för flera olika, kan återförsäljaren motiveras att sälja mer av producentens varor.

Vid penetration på en ny marknad är det därför viktigt för Thule att välja en eller få aktörer, för att ingången på marknaden ska speglas av lojalitet där båda parter är vinnande.

Channel Management

Vi vill inom området för channel management analysera tre olika flöden, dessa är utgående logistik, marknadsföring & försäljning samt service. Utgående logistik är av betydelse när Thule ska välja en återförsäljare. Det är viktigt att aspekter som transport av produkter, lagerhållning och orderbehandling vägs in – ur såväl miljösynvinkel som vart lagret är geografiskt placerat i förhållande till Thules egna förutsättningar.

Då varuflödeshanteringen är grunden till effektiv försäljning, genomsyras sportfackhandelsmarknaden av snabbt utgående logistik. Då Thule vill ta sig in på en ny marknad med hårda logistiska krav, bör de granska sin nuvarande logistik för att säkerställa att de har förutsättningarna som krävs för att leverera rätt mängd varor i rätt tid. Thule bör noga granska respektive sportkedjas logistiska flödena innan de fattar beslut om vilka eller vilken återförsäljare de skall inleda ett samarbete med.

Som praktiskt exempel för marknadsföring och försäljning inom channel management teori bör Thule genomföra marknadsundersökningar för att mäta kundbehovet som finns för produkter att lansera mot sporthandelsmarknaden.

Görs inte detta är det svårt att bedöma hur försäljningen och mottagandet av Thules produkter kommer att bemötas av konsumenter på sporthandelsmarknaden.

För att öka värdet av en produkt är service en viktig faktor att beakta.

Installation, instruktion, reparation, inställningar, kompetent/utbildad personal och produktkännedom hos återförsäljare är alla verktyg som underlättar försäljningen av varor. Alla våra undersökningsföretag arbetar frekvent med dessa verktyg.

Thule bör ha en genomarbetad plan för att i samarbetet med återförsäljare säkerställa kedjans kunskap om Thules produkter. Då Thule på denna marknad kommer att sälja produkter i butik är produktkännedom av centralbetydelse. Som motivering av försäljning i konsumentens köpbeslut tror vi att Thule skall jobba med omfattande produktkännedom vad gäller utbildning, för att säkerställa att kunskap ges till återförsäljarnas butiksanställda om Thules egna produkter.

Distributionskanaler

Syftet med distributionskanaler är att med eller utan samverkan av mellanhänder förflytta en produkt från tillverkning till slutkund. På en marknad kanträd av många mellanhänder finns kännetecken som: många småförbrukare, frekventa ordrar, krav på snabba leveranser, spridd kundkrets och etablerade standardprodukter. Då sporthandelsmarknaden har dessa egenskaper, drar vi slutsatsen att Thule bör arbeta via mellanhänder snarare än direktleverans.

Mervärde genom synergier

När ett företag är konkurrensmedvetet, kunskapssökande och håller sig uppdaterade kring marknadens situation kan man uppnå synergieffekter ifrån den förståelse som skapas för marknaden. Genom att använda mellanhänder kan företaget inte garantera sig en synergieffekt men man vet mellanhandens fördelar och kan därför garantera att ett värde levereras till kunden då mellanhänderna har expertis inom området. Då Thule själva inte har någon erfarenhet av försäljning mot slutkonsument tror vi att en stark mellanhand istället för flera, kan ge Thule tryggheten och vetskapen om att deras produkter säljs av experter på området.

Om Thule väljer att inte ha många återförsäljare kan de minimera risken att flera aktörer bedriver konkurrerande verksamhet med deras egna produkter. Med färre återförsäljare ges Thule möjligheten att styra hur deras produkter skall säljas på marknaden. På så vis kan Thule "garantera" att deras försäljningskoncept är enhetligt och därmed säkerställa att tjänst och vara är samma för samtliga slutkonsumenter.

Detta kan leda till att Thule skapar förtroende, relation och lojalitet mot sina slutkonsumenter och återförsäljare som i sin tur bildar en synergieffekt.

5.2 Redovisning för Karta

Eftersom att *"Thule vill börja sin lansering i större butiker som har möjlighet till egen parkering med koncentration i större städer, då man på så sätt träffar kunder som kan uppfylla sambandet för bilrelaterade produkter"*. Vi har framställt en karta som bygger på den kartläggning av butiker och kedjor som finns att hitta som bilaga 1 i referenslistan.

På kartan ovan har vi markerat ut var i Sverige som Stadium, Team Sportia och XXL har sina största butiker sett utifrån deras vintersportsortiment. Med vintersportmodeller syftar vi på alpinskiidor, längdskidor och snowboardar.

Stadium (BLÅ): För Stadium har vi valt att markera ut deras 38största butiker. Varje blå prick markera en Stadium butik som har ett sortiment med minst 30st olika vintersportmodeller. All information är tagen ifrån Stadiums egen hemsida⁶⁶.

Team Sportia (RÖD): För Team Sportia har vi valt att markera ut deras 38st största butiker. Varje röd prick markerar en Team Sportia butik som har ett sortiment med minst 16st olika vintersportmodeller.

All information är tagen ifrån Team Sportias egna hemsidor⁶⁷.

XXL (GUL): För XXL har vi valt att markera ut deras 3 enda butiker. Varje gul prick markerar en XXL butik som har ett sortiment med ca 92st olika vintersportmodeller.

All information är tagen ifrån XXLs egen hemsida⁶⁸.

I våra bilagor finner läsaren ett excel kompendium som tydligt visar hur många olika skidor, snowboardar och längdskidor som finns i varje enskild butik, samt hur många olika modeller varje butik har av olika varumärken.

Vi vill påpeka för läsaren att informationen som vi har tagit del av har varit rörlig under arbetets gång. Detta innebär att vi inte kan garantera att de siffror som vi redovisar stämmer 100 % överens med hur sortimenten ser ut i butikerna idag.

Intersport: Anledningen till varför vi inte har markerat ut Intersports största butiker är därför att vi inte har haft/gets möjlighet att ta reda på vilka butiker som säljer vilka produkter. Utan vetskapen om de olika butikernas sortiment har vi inte varit kapabla att avgöra vilka av Intersports butiker som har det största vintersportsortimentet. I vår undersökning redogör vi

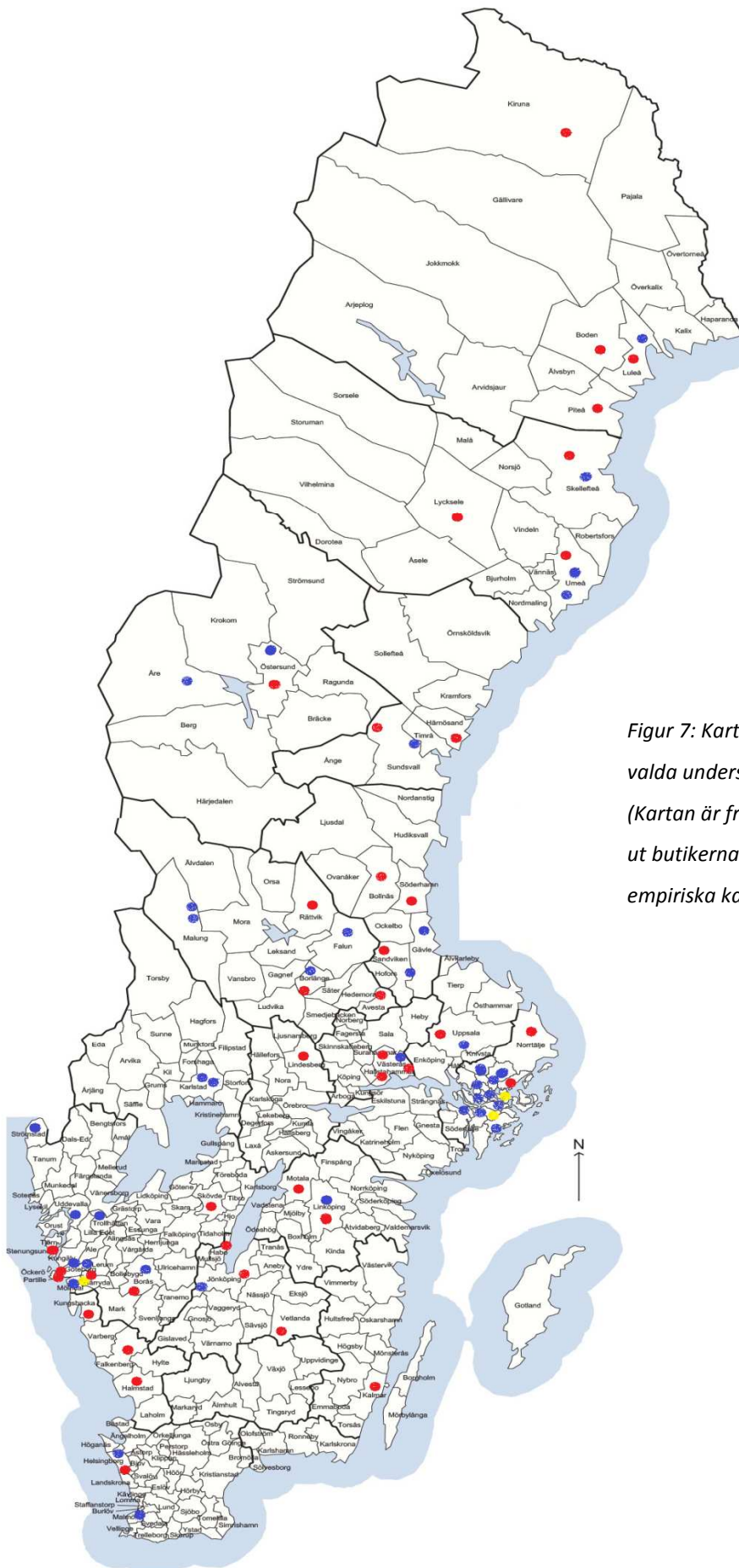
⁶⁶ www.stadium.se

⁶⁷ www.teamsportia.se

⁶⁸ www.xxl.se

för Intersports totala sortiment och för hur många butiker de har i Sverige samt var de ligger någonstans⁶⁹.

⁶⁹ www.intersport.se



Figur 7: Karta över potentiella butiker för valda undersökningsföretag. (Kartan är framställd genom att vi prickat ut butikerna på tom karta, genom vår empiriska kartläggning).

5.3 Översiktlig tabell för sportkedjor

Antal modeller i sitt totala sortiment	Intersport	Stadium	Team Sportia	XXL
Längdskidor	8	6	17	41
Alpina skidor	12	28	23	43
Snowboard	7	13	0	8
Totalt	27	47	40	92
Antal varumärken i sitt totala sortiment				
Längdskidor	2	3	4	5
Alpina skidor	5	8	6	7
Snowboard	1	2	0	2
Totalt	8	13	10	14
Omsättning (MSEK för 2009)	3900	4432	2360	2000
Antal butiker (2010)	153	110	124	14 (varav tre i Sverige)
Omsättning per butik (MSEK för 2009)	264	452	167	Ingen uppgift
Webbsida				
Webbförsäljning	Ja	Ja	Nej	Arbete pågår
Butikspecifik information	Nej	Ja	Ja	Nej
Butikshemsidor	Nej	Nej	Ja	Nej
Centrallager	Jönköping	Norrköping	Norrköping	Gardermoen, Norge

Figur 8: Översiktlig modell för sportkedjor (egen tabell)

Siffrorna i tabellen är tagna från vår egen gjorda undersökning som kan ses i bilaga 1.

5.4 Slutdiskussion sportkedjor

Stadium

Som centralstyrd organisation som arbetar på ett enhetligt sätt mot samma mål, ger Stadium möjlighet att skapa ett långsiktigt förtroende till ens konsumenter, då de kan erbjuda liknande sortiment för alla dess butiker. Stadium har som affärsidé att erbjuda *”aktiva människor sport med funktion, design och kvalitet”*. Då detta överensstämmer mycket väl med Thules värden: *aktivt liv, design, kvalitet och funktion*, tror vi att grunden för ett samarbete är av naturlig karaktär.

I vår kartläggning har vi visat att Stadium har det näst största sortimentet vad gäller modeller och varumärken av observerade vintersportsortprodukter. Stadium kan skiljas ifrån XXL som har flest modeller och varumärken genom att de har fler butiker med stora sortiment. Detta innebär att Thule försäljningsmässigt, kan finnas på fler platser än XXL.

Med butiker av högre koncentration i större städer är Stadium passande för Thules geografiska önskemål. Då Stadium har störst omsättning per butik drar vi slutsatsen att de i genomsnitt har större butiker än de övriga kedjorna, (detta bortsett från XXL). Omsättningen för koncernen är störst i Sverige där med uppfylls vår hypotes att Thule bör samarbeta med en stark aktör.

Givet ovan nämnda faktorer kvalificerar sig Stadium i de avseenden vi observerat som en mycket god kandidat att samarbeta med Thule på sporthandelsmarknaden.

Intersport

Med flest butiker i Sverige vill Intersport erbjuda sina kunder ett komplett sortiment för sport och aktiv fritid till konkurrens kraftiga priser. Som relationsaspekt anser vi att man skall se detta som en fördel, då Thule geografiskt kan täcka en större del av marknaden än vad övriga undersökningsföretag kan erbjuda. Intersport har en väsentligt lägre omsättning per butik än Stadium, vi drar därför slutsatsen att butikerna generellt är mindre. Detta styrks av att man har det minsta sortimentet av samtliga undersöknings företag.

Intersport har den näst största omsättningen i Sverige på sporthandelsmarknaden, och är världens största sportkedja vilket ger Thule möjligheten att växa med sina produkter på den globala sporthandelsmarknaden.

Då Intersport bedrivs som en fackhandelskedja där butiksägarna driver butikerna är man inte lika centralstyrda som exempelvis Stadium. Intersport blir dock bättre på det centralstyrda i sin organisation genom att de är enhetliga i frågor som berör sortiment, IT, marknadsföring, inköp och produktutveckling. Reformeringen mot denna strategi har varit en del av att Intersport har ökat sin försäljnings volym med 32 % sedan reformarbetets början 2006. Således finner vi att Intersport dras mot att bli en sportkedja som är mer passande för Thules kriterier, men de är idag inte lika enhetliga som exempelvis Stadium eller XXL.

Team Sportia

Team Sportia har i sin strategi valt att specialisera sig på att vara bäst på att leverera sport till den aktiva konsumenten. De satsar mindre på konfektion vilket styrks av deras omfattande idrottsklubbssamarbete i Sverige. Vi ser inte att Thules produkter är direkt relaterade mot renodlad sport, utan snarare aktiviteter inom fritid och friluftsliv, även kallat "outdoor" segmentet på sporthandelsmarknaden. Vi tror därför att gemensamma faktorer inte är lika kraftfulla som i övriga undersökningsföretag.

Av våra undersökningsföretag har Team Sportia den näst lägsta omsättningen totalt och per butik för koncernen. Team Sportia är en franchise styrd organisation där butiksägarna driver butikerna, därför är man inte lika enhetliga som andra undersökningsföretag. Thule kan inte garantera att deras egna produkter säljs på samma sätt för samtliga butiker inom Team Sportia koncernen, därmed är relationsaspekten inte lika stark som den kunde varit om Team Sportia varit mer centralstyrt. Team Sportia är fullt medvetna om detta och har planerat för ett reformeringsarbete som skall ske under en fem års period för att göra organisationen mer modern, med mer affärskunskaper.

Av våra undersökningsföretag har Team Sportia det näst minsta sortimentet vad gäller modeller och varumärken för undersökta vintersportprodukter. Detta speglas av Team Sportias ofta mindre butiker, som har en hög koncentration i medelstora orter. Då Team Sportias intresse sortimentsmässigt inte har lika stort fokus på vintersportprodukter, finner vi att Thule skulle få ut mer av en relation med en aktör som har ett större intresse för vintersportprodukter.

XXL Sport & Vildmark

XXL är relativt nya på den svenska marknaden, (ingång 2006) och är en stor sportkedja med ett mycket brett sortiment av produkter. XXL har som strategi att bygga stora varuhus (ej under 4000 kvadratmeter) då man köper in stora volymer i inköp för att kunna erbjuda så låga priser som möjligt till sina kunder. XXL har som expertis att inrikta sig mot bland annat friluftsliv, även kallat "outdoor", då vi anser att detta segment passar väl in med Thules engagemang finner vi detta som en möjlig relationskraft. Eftersom att det i dagsläget endast finns 3 stycken XXL butiker så blir kunden väldigt bunden till en viss butik. Om varan inte finns i lager så har man inte möjlighet att åka till en närliggande butik för att inhandla produkten.

Genom ett starkt förtroende blir det lättare för företag att bygga ömsesidiga relationer det är därför viktigt för producenten att deras produkter finns tillgängliga i lager, så att deras förtroende hos konsumenterna inte skadas.

XXL bedriver en ren lågprisstrategi vilket vi anser kan ha motstridigheter med Thules grundläggande värderingar vilket kan försvåra relationsbyggande för Thule. XXL besitter flest modeller av våra undersökta vintersportprodukter, och de har det bredaste utbudet av varumärken i sitt sortiment. Detta måste ses som en fördel då slutsatsen av detta är att XXL tillgodoser kundens alla behov och därmed uppnår konkurrensfördelar. Givet dessa faktorer ser vi en möjlighet till att Thule ska uppnå synergier genom att samarbete med XXL. Risken existerar att Thule måste sälja stora volymer till XXL, till lägre pris för att XXL i sin tur ska kunna sälja Thules produkter billigt. Med denna vetskap kan Thule hamna i en situation där de kan tvingas sälja sina produkter till olika priser på olika marknader, detta kan leda till att relationen och förtroendet mot andra samarbetspartners i form av mellanhänder skadas.

6. REKOMMENDATION

Givet den empiri vi har framställt rekommenderar vi Thule att välja Stadium, som mest lämpade återförsäljare på sporthandelsmarknaden mot vintersportrelaterade produkter i Sverige.

Vi har valt att rekommendera Stadium på grund av nedanstående punkter:

1. Stadiums affärsidé stämmer väl överens med Thules. Värderingar av vikt är kvalitet, funktion, design och att vara inspiratör för ett aktivt liv. Givet detta känns ett samarbete sett ur relationssynpunkt som naturligt, då företagen har samma värderingar. Relationen kan falla sig naturlig då företagen står för ungefär samma värderingar mot slutkonsument.
2. Av våra undersökningsföretag har det framkommit att Stadium har flest butiker med störst sortiment, detta bortsett från XXL som har större sortiment men endast tre butiker. Man är den största aktören på sporthandelsmarknaden, med högst omsättning per butik (av alla undersökta kedjor).
3. Stadium är en centralstyrd organisation som arbetar mot samma mål för koncernens samtliga beståndsdelar. Detta gör att man får mer kontroll och större insyn för hur ens produkter säljs på marknaden.

XXL – som framtida samarbetspartner?

XXL är en sportkedja att räkna med på den svenska marknaden. Man planerar att öppna sju nya butiker till 2012, det innebär att man kommer finnas på marknaden med tio butiker (alla större än 4000 kvadratmeter och således täcka en stor del av sporthandelsmarknaden). Då man i sin differentiering lyckas erbjuda det överlägset bästa sortimentet av våra undersökningsföretag, är det omöjligt att bortse från XXL som potentiell framtida samarbetspartner.

Då XXL differentierat sig som en lågpriskedja finns risk för att det bildas priskrig för Thules produkter – återförsäljare emellan. Som exempel kommer troligtvis XXL sälja Thules varor till

ett lägre pris än vad Mekonomen skulle kunna göra - Thules största återförsäljare på den svenska marknaden idag.

Med detta sagt vill vi inte utesluta Thules framtida eventuella samarbeten med andra aktörer inom sporthandelsmarknaden. Vi vill inte heller utesluta enskilda samarbeten, direkt eller indirekt, med varumärken som idag är aktiva på marknaden.

6.1 Förslag på fortsatt forskning

För fortsatt forskning föreslår vi att mer ingående studera distributionsflödet i de olika kedjorna. Dessutom finns möjlighet att väga in aspekter som utbildning av personal, hur pass kundorienterat man arbetar, hur väl butikens yta används i förhållande till köpkraft inom olika sortiment, etc. Vi är medvetna om att det finns många fler områden att studera och hänvisar till att vi kan ha berört fler närliggande problemområden med detta arbete än vi haft möjlighet att besvara. Därför ser vi många möjligheter på förslag vad gäller fortsatt forskning och vill understryka att vi endast närmar oss detta område ytligt.

Referenser

Litteraturkällor

- Abrahamsson M. & Brege S. (1995). *Distribution Channel Reengineering- organisation av logistik och marknadsföring i internationella företag*. Linköping University: Department of Management and Economics.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Doyle P. & Stern P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Pearson Education Limited: Harlow.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30 R*. Malmö: Liber AB.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, P. & Mattsson S-A. (2005). *Logistik – läran om effektiva materialflöden*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (2001), *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Oxholm Zigler, C. & Magnusson T. (2008). *Marketing management – kort och gott*, Lund: Studentlitteratur
- Rein I., Kotler P., Shields B., (2006). *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*, Maidenhead:McGraw-Hill

Elektroniska källor

Dagens Handel

<http://www.dagenshandel.se/dh/dagensh.nsf/0/EA8FB8A4EF90F6F9C12577D500334428?open> Nedladdad 2010-12-15

Ergobjörn

http://www.helge-nyberg.com/web/Intersport_3.aspx Nedladdad 2010-11-24

Intersport

www.intersport.se Nedladdad 2010-11-24

<http://www.intersport.se/Om-oss/> Nedladdad 2010-11-24

<http://www.intersport.se/Kundservice/Fragor-och-svar/Kedjan-INTERSPORT/> Nedladdad 2010-11-24

<http://www.intersport.se/Om-oss/Vart-ansvar/Miljopolicy/> Nedladdad 2010-11-24

<http://www.intersport.se/Om-oss/Vart-ansvar/Djurrattspolicy/> Nedladdad 2010-11-24

Market

<http://www.market.se/Brancher/Sport-fritid/Team-Sporta-lagger-Sportex-pa-is/> Nedladdad 2010-12-03

Sportfack

<http://www.sportfack.se/artiklar/artiklar/20100503/kedjornas-omsattning-2009> Nedladdad 2010-12-03

<http://www.sportfack.se/artiklar/artiklar/20100804/vi-ska-salja-sport-och-vara-lonsamma> Nedladdad 2010-11-25

www.sportfack.se Nedladdad 2010-11-28

Stadium

www.stadium.se Nedladdad 2010-12-28

<http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/vart-koncept> Nedladdad 2010-11-28

<http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/det-har-ar-stadium> Nedladdad 2010-11-28

<http://www.stadium.se/om-stadium/stadium-se/nu-kan-du-synas-med-din-blogg-hos-oss> Nedladdad 2010-11-28

<http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/miljopolicy> Nedladdad 2010-11-28

Svenska Dagbladet

http://www.svd.se/sportspel/Skidor/Vasaloppet/full-fart-pa-handeln-i-vinterkylan_4132971.svd Nedladdad 2010-12-19

Svensk Åkeritidning

<http://www.akeri.se/svensk-akeritidning/nyheter/team-sportia-valjer-green-cargo-logistiken> Nedladdad 2010-11-19

TeamSportia

www.teamsportia.se Nedladdad 2010-11-19

<http://www.teamsportia.se/om-team-sportia/> Nedladdad 2010-11-19

Thule

<http://www.thule.com/sv-SE/SE/About%20Thule/Company%20Facts/Our%20Structure.aspx> Nedladdad 2010-11-15

www.thule.com Nedladdad 2010-11-15

www.Thule.se Nedladdad 2010-11-15

WikiAnswers

http://wiki.answers.com/Q/The_difference_between_conventional_marketing_channel_and_verticle_marketing_system Nedladdad 2010-12-14

XXL

www.xxl.se Nedladdad 2010-11-26

<http://www.xxl.se/om-xxl/detta-r-xxl> Nedladdad 2010-11-26

Vetenskapliga artiklar

Arya A. (2002). *Synergy among Seemingly Independent Activities*, *Contemporary Accounting Research*; Fall 2002, Vol. 19 Issue 3, s. 349-363

Hult G., Ketchen D., Arrfelt M, (2007). *Strategic Supply Chain: Improving Performance through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development*. *Strategic Management Journal*, Volume 28, Issue 10, s. 1035-1052.

Jin, Byoung-ho, Park, Jin Yon g and Kim, Jiyoung (2010). *Joint influence of online store attributes and offline operations on performance of multichannel retailers*. *Behaviour & Information Technology*, 29: 1, 85 – 96, First published on: February 2009 (iFirst)

Palmer A. (2001). *Co-operation and Collusion: Making the Distinction in Marketing Relationships*. *Journal of Marketing Management*, 17, s. 761-762

Vermillion L. J., Lassar W. M. & Winsor R. D. (2002). *The Hunt – Vitell General Theory of Marketing Ethics: Can it Enhance our Understanding of Principal-Agent Relationships in Channels of Distribution?* *Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers

Övriga källor

Andreas Holm, Project Manager Thule Sweden AB, 17/11, 2010.

Figurförteckning

Figur 1: *Övergripande angreppssätt (egen modell)*

Figur 2: *Ändamålsenliga behov av marknadskanaler inom ett företags värdekedja.* Doyle P. & Stern P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Pearson Education Limited: Harlow, s. 321.

Figur 3: *Faktorer som talar för direktleverans respektive mellanhänder.* Jonsson, P. & Mattsson S-A., 2005, *Logistik – läran om effektiva materialflöden*, Lund: Studentlitteratur, s. 267.

Figur 4: *Distributionskanaler.* Oxholm Zigler, C. & Magnusson T., 2008, *Marketing management – kort och gott*, Lund: Studentlitteratur, s.179.

Figur 5: *Vertical Marketing System (VMS).* Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Figur 6: *Tabell över mest inflytelserika sportskedjorna i Sverige.* www.sportfack.se (nedladdad 2010-11-28)

Figur 7: *Karta över potentiella butiker för valda undersökningsföretag.*
<http://www.biblioteksforeningen.org/kampanj/bibplan/karttest.html> (nedladdad 2010-12-15) samt egen anpassning.

Figur 8: *Översiktlig modell för sportkedjor (egen tabell)*

Bilagor

Bilaga 1. Kartläggning för sportkedjehandeln på svenska vintersportmarknaden

Bilaga 2. Standardiserat frågeformulär riktat mot våra undersökningsföretag

Standardiserat frågeformulär mot sportkedjor

Hej, vi är tre studenter från Lunds Universitet som vi vill skriva en uppsats om den svenska sporthandelsmarknaden och dess vintersportsortiment. För att få uppsatsen mer akademisk vill vi försök att undersöka olika aspekter som är viktiga då företag skall penetrera nya marknader och vad som är viktigt för att kunna bilda långsiktiga allianser.

Vi undrar om det finns möjlighet för oss att inleda någon form av samarbete med er? Vi hade varit väldigt tacksamma om vi skulle kunna få boka upp ett möte med er för att ställer några frågor om er organisation, era butiker samt ert vintersportsortiment.

1. Säljer ni beställningsvaror i ert sortiment idag? Om så är fallet, på vilka sätt? Är det en omfattande försäljning? Vilka typer av produkter?

2. Vilka vintersportrelaterade produkter säljer ni mest av i Sverige?

3. Geografiskt var säljer ni mest vinterrelaterade produkter i Sverige?

4. Finns det information om varje enskild butiks storlek? (area)

5. Hur ser lagersituationen ut för era olika butiker? Har ni olika huvudlager? Var är dessa lokaliserade?

6. Finns det information om hur mycket varje butik omsätter?

Mailrespondens:

TEAM SPORTIA

Hej Jacob! Tack för ditt mail, du kan kontakta mig så ska vi se vad vi kan hjälpa dig med. Vissa saker lämnar vi inte ut och vi har en extremt hektisk period för tillfället, så god framförhållning och konkreta frågor så underlättar det.

Hälsningar

Morten Broby
Inköpschef
Team Sportia AB

mb@teamsportia.se
Mölnlycke Fabriker 13
435 35 MÖLNLYCKE
Fax 031-355 10 01

Efter att vi hade skickat vårt standardiserade frågeformulär hörde Morten inte av sig igen.

STADIUM

Hej Jacob och Gott Slut på 2010!

Vi lämnar tyvärr ej ut den typen av uppgifter.

Det jag generellt kan säga är att vi på en "vanlig" Stadium butik har mellan 900 och 1200 m2 försäljningsyta.

På vårt storbutikskoncept är ytan mellan 2000 och 3500m2 försäljningsyta.

Lycka till med uppsatsen! Mvh / Magnus

Magnus Wåhlander

Landschef Stadium Sverige

STADIUM SVERIGE AB

Svetsarvägen 7

171 41 Solna

Mobil: 0702-136937

Vxl 011-24 30 00

magnus.wahlander@stadium.se

www.stadium.se

INTERSPORT

Hej Jacob

Tack för ditt mail!

Då vi inte är en helintegrerad kedja ännu så har alla våra butiker inte samma sortiment och som det nu är har vi dessvärre ingen möjlighet att se butikernas lagersaldo från huvudkontoret.

Det bästa är om ni kontaktar butiken direkt och ser om de har produkterna hemma just nu. Du når butikerna lättast via telefon, www.intersport.se/Butiker.

Våra enskilda butiker är olika stora.

Ha en fortsatt fin vinter!

Med vänliga hälsningar

INTERSPORT kundservice

Detta är den respons som vi har fått ifrån Intersport

Bilaga 3. Kortfattad leverantörsanalys för året 2009

Försäljningen för sporthandeln i Sverige 2009 ökade med 9,6 %, omsättningen för kedjorna ökade med 8,4 %, ett mycket bra resultat. Tillväxten för leverantörerna 2009 blev dock en minskning med 0,07 %, detta grundar sig i en summering för omsättningen av Sveriges 100 största leverantörer som omsatte 9,373 Mdr. Detta är något som är förvånande men som kan förklaras av två skäl.

När den snabba omställningen till lågkonjunktur sensommaren 2008 var ett faktum så befann sig leverantörerna mitt i försäljningen för våren/sommaren 2009. Produktion för material hade blivit beställd och tidsbokad och det kritiska läget oroade leverantörerna som reagerade genom att börja rea ut sina varor. Kedjorna som i sin tur inte uppfattade en avmattning på marknaden fortsatte att köpa till billigare priser som de sålde med bättre marginal till konsumenterna. Den stora vinnaren blev således kedjorna som ökade både försäljning och omsättning kraftigt. Leverantörerna som inte läst av marknaden korrekt fick inte den önskade vinst man hade kunnat erhålla om man haft större tålamod.

Den andra förklaringen grundade sig i en tidig vinter med början redan i oktober, leverantörerna kunde då glädjas i en kraftigt ökad försäljning av dyra produkter som kängor, jackor, längdskidor och dylikt. Dessa kunde då säljas till fullpris och butikerna fick också möjligheten att rensa äldre lager, till bra priser.

Vad gäller de största leverantörerna i Sverige för sporthandeln så är det Adidas som placerar sig som nummer 1 på listan med en omsättning på cirka 735 Mkr och tillväxt med 6,3 %, 2009. Nike som placerar sig som nummer 2 på listan med omsättning på 617 Mkr, Puma som minskat sin omsättning med 3 % till 392 Mkr placerar sig

trea, Peak Performance fyra, Reebok Jofa femma och New Wave Sport sexa efter att ha tappat hela 18,9 % sedan fjolåret 2008.

Som tillväxtanalys har hemsidan sportfack delat in de 100 största leverantörerna i grupper om 25. Med denna uppdelning har man räknat ut att de minsta leverantörerna är den grupp som ökar mest, här är ökningen 3,4 % och detta i jämförelse med de största 25 leverantörerna som tappat 0,2 %. Detta anses som en ovanlig företeelse då det under de senaste åren varit de största som växt mest. Vintersegmentet var under året 2009 det mest framgångsrika segmentet med en ökning på hela 12,2 %, detta pga. den tidiga och långa vintern.