Cathrine G. Jarlsø, Christine P. Axelsen, Andreas P. Hermansen & Nikolaj Jakobsen

Roskilde Handelsskole – HHX – 2.T 20. april 2017

**DM i Erhvervscase**

[](https://www.google.dk/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjm39vjuLLTAhXKECwKHe9sDdcQjRwIBw&url=https://www.emaze.com/@ATQFRZLT/Erhvervscase--SPORTMASTEr&psig=AFQjCNFk34wFc_ydFJqSr2v8TZDEteVNxg&ust=1492757371042768)

# **Indholdsfortegnelse**

[Indholdsfortegnelse 1](#_Toc480457177)

[Virksomhedsbeskrivelse 2](#_Toc480457178)

[Metode 2](#_Toc480457179)

[Litteraturliste 3](#_Toc480457180)

[De kritiske succesfaktorer 4](#_Toc480457181)

[Udfordringer og handlingsforslag 4](#_Toc480457182)

[Teknologi 4](#_Toc480457183)

[Serviceudvikling 5](#_Toc480457184)

[Nyt slogan 5](#_Toc480457185)

[Flere butikker 5](#_Toc480457186)

[Markedsføring 5](#_Toc480457187)

[Produktudvikling 6](#_Toc480457188)

[Flere sponsorater 6](#_Toc480457189)

[Satsning på opinionsledere 6](#_Toc480457190)

[Bilag 1 – De 4 p’er 7](#_Toc480457191)

[Bilag 2 – Værdikæde 9](#_Toc480457192)

[Bilag 3 – Omverdensmodellen 11](#_Toc480457193)

[Bilag 4 – Skydeskivemodellen 13](#_Toc480457194)

[Bilag 5 – Porters 5 forces 13](#_Toc480457195)

[Bilag 6 – Ansoffs vækstmatrix 16](#_Toc480457196)

[Bilag 7 – Porters konkurrencestrategier 17](#_Toc480457197)

[Bilag 8 – Regnskabsanalyse 18](#_Toc480457198)

[Bilag 9 – SWOT-analyse 20](#_Toc480457199)

[Bilag 10 – TOWS-analyse 22](#_Toc480457200)

# **Virksomhedsbeskrivelse**

Sportmaster er en detailvirksomhed, som blev grundlagt i 1979. Sportmaster befinder sig i branchen for salg af sportsudstyr. Sportmaster er med mere end 100 butikker danskernes foretrukne sportsforretning og markedsleder i Danmark. Udover butikkerne har Sportmaster også en internetbutik samt en kundeklub. Sportmaster sælger primært andres varer, som fx Nike, Adidas og Puma, men har også egne handelsmærker. Udover at sælge sportsudstyr går Sportmaster også meget op i at støtte lokalsport. I alle byer hvor Sportmaster har butikker, støtter Sportmaster lokalsporten. Det er vigtigt for Sportmaster at have fokus på kundernes behov og give dem den rigtige rådgivning så alle kunder bliver tilfredse, når de handler hos Sportmaster.[[1]](#footnote-2)

# **Metode**

Denne erhvervscase er en åben DM case om Sportmaster, hvilket betyder at vi selv skal identificer problemer for Sportmaster. Analyseniveauet er på markeds- og virksomhedsniveau, for eksempel er P5F foretaget på markedsniveau som en statisk analyse og regnskabsanalysen er foretaget på virksomhedsniveau i en procesanalyse på 5 år. For at kunne vurdere de kritiske succesfaktorer har vi udarbejdet en analyse af Sportmaster. I den analyse har vi analyseret de 4 P’er, Sportmasters værdikæde, omverden for Sportmaster, Sportmasters konkurrenceforhold via skydeskivemodellen, brancheanalyse via P5F, deres strategi via Ansoffs vækstmatrix og porters konkurrencestrategier, regnskabsanalyse og til sidst er alle analyserne sammenfattet i en SWOT og TOWS analyse. Alle analysere er foretaget med henblik på at vurdere og diskutere, hvilke KSF’er der er afgørende for Sportmasters fremtid. Årsagen til at vi ikke har anvendt en komparativ metode er at vi ikke finder det relevant at sammenligne Sportmaster med andre virksomheder. Opgaven bygger på indsamlet sekundær data fra diverse kilder, hvor vi vil forholde os kildekritisk. Kilderne er primært interviews fra Sportmaster, hvor objektiviteten kan diskuteres (det er meget subjektivt). De fleste kilder består primært af kvalitativt data, hvor holdninger kan tolkes subjektivt. De kvantitative data findes primært i regnskabsanalysen og er fra Sportmasters årsrapport som må betagnes som værende pålidelig, da der findes en revisorpåtegning på det.[[2]](#footnote-3)

# **Litteraturliste**

* **Materiale:** [http://www.emu.dk/modul/dm-i-erhvervscase-2017](http://www.emu.dk/modul/dm-i-erhvervscase-2017%20) – Besøgt senest 20. april 2017
* HHX-håndbogen til studieområdet,
* <http://borsen.dk/vaerktoejer/top1000-listen.html> – Besøgt senest 20. april 2017
* <https://sportmaster.dk> – Besøgt senest 20. april 2017
* Lene Jenrich, Kurt Jepsen, Peter Schmalz, Lise Aarosin: Afsætning, Niveau A. 2. udg. Trojka, 2010. (Bog)
* **Artikel:** Knud Erik Bang, Gitte Størup, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen, Henrik Frølich: Virksomhedsøkonomi A. Systime, 2010. (Bog)
* **Artikel:** Simonsen, Peter: *Pressede sportskæder satser stort på nye butikskoncepter til danskerne*. I: Finans, 03.09.2015. Internetadresse: http://finans.dk/live/erhverv/ECE7990171/Pressede-sportsk%C3%A6der-satser-stort-p%C3%A5-nye-butikskoncepter-til-danskerne/?ctxref=ext Besøgt d. 20.4.2017 (Artikel)
* **Artikel**: Aagard, Thomas: *Nyt årsresultat bekræfter Sportmasters sats på onlinehandlen*. I: Finans, 04.06.201. Internetadresse: http://finans.dk/live/erhverv/ECE8732944/nyt-aarsresultat-bekraefter-sportmasters-sats-paa-onlinehandlen/?ctxref=ext Besøgt d. 20.04.2017 (Artikel)
* **Artikel:** Kongskov, Jesper: *Kapitalfond køber Sportmaster for 750 mio*. I: Børsen, 22.05.2012, Internetadresse: http://penge.borsen.dk/artikel/1/233224/kapitalfond\_koeber\_sportmaster\_for\_750\_mio.html Besøgt d. 20.04.2017 (Artikel)

# **De kritiske succesfaktorer**

Ud fra vores viden om Sportmasters interne og eksterne forhold kan vi konkludere, at de har følgende kritiske succesfaktorer.

1. Teknologi
2. Serviceudvikling
3. Nyt slogan
4. Flere butikker
5. Markedsføring
6. Produktudvikling
7. Flere sponsorater
8. Satsning på opinionsledere

# **Udfordringer og handlingsforslag**

Ud fra ovenstående kritiske succesfaktorer kan vi konkludere følgende udfordringer og handlingsforslag for Sportmaster:

## Teknologi

**Udfordring:** Sportmaster har kæmpet med et stort underskud over mange år. Til at rette op på de negative tal opkøbte de i 2015 store netbutikker.[[3]](#footnote-4) Dette hjalp også gevaldigt på de negative tal i 2015.[[4]](#footnote-5) Dog er Sportmaster presset på teknologien i dag. De er nemlig bagud i det de ikke har en app til kunderne, hvilket mange andre butikker allerede har.

**Handlingsforslag:** For at imødekomme Sportmasters udfordring har vi fremsat to handlingsforslag:

1. Etablering af app til kunderne. De har i forvejen en app, men dog kun til deres medarbejdere. I og med alt i dag foregår digitalt og stort set alle i dag har en smartphone ved hånden, ville det være oplagt, at de etablerede en app. Appen skal indeholde alt som deres hjemmeside, medlemmer skal kunne have deres medlemskort i appen, og hertil skal kunderne kunne tilføje favoritter, så de kan se, hvornår favoritprodukterne er på tilbud, anmeldelser mv.
2. Til sidst er en sammensmeltning af Sportmaster og Unisport. De to udbydere har hver deres hjemmeside. På de to hjemmesider skal etableres en fane med partneren. Det vil altså sige, at på Sportmasters hjemmeside skal være en fane for Unisport og omvendt. Derudover skal det være muligt for kunderne at se, hvem der ligger inde det ønskede produkt. Dette skal skabe et nemt og hurtigt overblik for kunderne, og dermed få de to udbydere til at arbejde mere sammen, altså at Sportmasters kunder og Unisports kunder kan blive en kundegruppe.

**Anbefaling:** Det kan både være positivt og negativt at etablere en app. Det kan være negativt i det omfang at de ”selv skal tilbagebetale gælden”, da det kan påvirke deres indtjening.

Hvis vi antog, at Sportmaster fik 5 kr. pr. download, ville de ”ikke selv skulle betale gælden”. Det vil altså sige, at det kun kan være fremgang for Sportmaster i mersalg. På baggrund at dette vil vi ikke på nuværende tidspunkt anbefale Sportmaster at etablere en app, da det er for risikabelt med det svingende regnskab.

## Serviceudvikling

**Udfordring:** Den bedste måde Sportmaster kan differentiere sig på er på deres service. Medarbejderne skal være dygtigere til at tilfredsstille kundernes behov og have stor viden om produkterne.

## Nyt slogan

**Udfordring:** Sportmasters nuværende slogan er ”Vild med sport”, men det er ikke et slogan, der sidder fast, og som folk husker.

## Flere butikker

**Udfordring:** Sportmaster er markedsleder i Danmark, men for at sætte sig endnu mere på markedet, kan de åbne nogle flere butikker. Det kan de fx gøre ved at købe nogle af Intersports butikker, da der har været splid i Intersport.[[5]](#footnote-6)

## Markedsføring

**Udfordring:** Deres konkurrenter er ved at indhente Sportmaster fordi de er bedre til at promovere sig end Sportmaster er. Derfor skal Sportmaster lægge mere vægt på reklamer i fremtiden.

## Produktudvikling

**Udfordring:** Sportmaster sælger primært andre virksomheders produkter, som fx Nike og Adidas. Derfor skal de bruge flere penge på at udvikle deres egen produkter så de kan konkurrere med de andre.

## Flere sponsorater

**Udfordring:** Sportmaster sponsorerer lokalsporten i alle de lokalområder hvor deres butikker ligger, men for at blive endnu mere kendte, kunne de prøve at blive hovedsponsor for et stort fodboldhold, håndboldhold eller cykelhold.

## Satsning på opinionsledere

**Udfordring:** For bedre at kunne markedsføre sig, kunne Sportmaster gøre brug af en opinionsleder. Fx en sportsstjerne. De kunne også lave en sammenklipning med sportsstjerner fra alle de hold de sponsorerer, ligesom UEFA har gjort i deres No to Racism kampagne.

# **Bilag 1 – De 4 p’er**

**Product:** Sportmaster sælger sportsartikler i et bredt udvalg og i mange mærker fra Nike og Adidas og til Forza og Reebok og mange flere. Det er artikler til sportsgrene fra fodbold og håndbold til løb, badminton og ski og hverdagssko. Det vil altså sige, at de har et bredt sortiment med sportsartikler til alle aldre. Med det brede sortiment til de mange forskellige sportsgrene, fortæller det også, at de mange produkter har hver deres funktioner meget afhængigt af, hvilken sportsgren de er til. Der er for eksempel fodboldstøvler til fodboldspillerne, der skal kunne stå fast på en græsbane, sko til håndboldspillerne, der ikke skal skøjte rundt på halgulvet og ikke få ondt i hælene og sådan fortsætter det med hvert udstyr til hver sportsgren.[[6]](#footnote-7)

Deres brede sortiment er også varer af høj kvalitet. Hvilket også skal tilføre et højt serviceniveau, der i høj grad er tilfældet hos Sportmaster. Sportmaster ligger vægt på deres service og viden med særlige spidskompetencer, hvor de så vidt muligt ønsker at informere kunderne om produkterne.[[7]](#footnote-8)

**Price: S**portmaster har priser i mange klasser, hvilket også hænger sammen med deres brede udvalg af mærker. Det vil altså sige, at der er produkter til alle indkomstniveauer. Derudover yder de rabatter i forskellige grader. Det er for eksempel kontantrabatter eller procenter for alle og derudover er enkelte rabatter for medlemmer.[[8]](#footnote-9) Udover deres rabatter, har de det, de kalder Fair Play Garanti. Dette har til formål at lade kunderne opleve, at der er fordele ved Sportmaster. Herunder er faktorer som prismatch og returret for alle[[9]](#footnote-10), hvor for medlemmer er flere fordele. Her kan medlemmerne optjene bonus, de har mulighed for fri levering, 30 dages returret og 30 dages tilfredsgaranti.[[10]](#footnote-11)

Markedet er præget af høj gennemsigtighed, dette gør også at de skal være konkurrencedygtige, dette fortæller os også, at de har en konkurrenceorienteret prisfastsættelse.[[11]](#footnote-12)

**Place:** Sportmasters butiksnetværk er sammensat af 100 butikker landet over både i store og lidt mindre byer, oftest ses de i gågader eller centre, hvor folk shopper og møder brandet. Deres indretning er afhængigt af hvor i landet butikkerne ligger. En anden faktor, der spiller ind på det butikkerne og deres størrelser er antallet af medarbejderne og deres omsætning i de enkelte butikker. Butikkerne skal give kunder inspiration til at få flere måder at dyrke sport på, hvilket også påvirkes af deres nylige design ”New Nordic”, de bruger til at differentiere sig. [[12]](#footnote-13)

**Promotion:** Sportmaster har et meget målrettet valg af medier, for at ramme det helt rigtige segment det helt rigtige sted. De benytter sig bl.a. af dagbladet annonceringer og tilbudsaviser for at henvende sig bredt, hvor kundeklubben og de sociale medier bliver benyttet mere målrettet. Dog er tilbudsaviserne under forandring. De er nemlig så småt ved at udvikle en digital tilbudsavis, hvori de ønsker at vise deres tilbud, men samtidig også at sætte scenen for nogle andre emner, der optager deres kunder. De ønsker med denne at finde ind til inspirationen, nyheder og at kende nærmere til produktkendskaberne.[[13]](#footnote-14)

# **Bilag 2 – Værdikæde**

Værdikæden beskriver noget om hvad det er af aktiviteter der skaber værdi for kunden. Vi har valgt ikke at tage udgangspunkt i den forenklede værdikæde, fordi støtteaktiviteterne er vigtige for Sportmaster.

Primæraktiviteterne indebærer indgående logistik, produktion, udgående logistik, markedsføring og salg og service. Indgående logistik indebærer modtagelse og lagring af deres varer. Deres hovedlager ligger i Tyskland, hvor de har oprettet et system der tjekker varerne i de forskellige butikker rundt i landet, om de har varer nok. Hvis ikke de har det sender de varer til butikkerne[[14]](#footnote-15).

Det næste led i værdikæden er produktion. Det indebærer designudvikling, aktiviteter angående indkøbte råvarer og materialer til deres varer. Sportmaster producerer deres eget tøj, hvor de følger med hele vejen fra produktion til de bliver solgt i deres butikker[[15]](#footnote-16). De sælger deres produkter i henholdsvis små og store mængder i de forskellige produktkategorier[[16]](#footnote-17). Denne primære aktivitet ville ikke være omdiskuteret, hvis ikke det var vi havde valgt værdikæden.

Den udgående logistik omfatter den fysiske distribution af varen til kunden. Den udgående logistik er stærkt for Sportmaster, da de altid har deres lagre fyldt op i de forskellige butikker. Som nævnt før har de deres lager i Tyskland og kan derfor altid tilbyde deres varer til kunderne.

De næste 2 er de vigtigste aktiviteter, som er med til at skabe værdi for kunden. De 2 sidste aktiviteter er Markedsføring og salg og service. De 2 har vi valgt at ligge sammen, fordi de er vigtige og går lidt hånd i hånd. Markedsføring og salg indebærer den aktivitet, Sportmaster udfører for at få deres kunder til at købe produktet. Og service er med til at skabe den fulde værdi for en kundes produkt. Det der beskriver aktiviteten Markedsføring og salg er de 4 p’er, som er nævnt før. De har en masse butikker i Danmark, ca. 100 fysiske butikker og en veludviklet hjemmeside[[17]](#footnote-18). De udbyder mange kendte mærkevare og har et bredt sortiment[[18]](#footnote-19). Deres personale er nøje udvalgt og de leverer en god service og er meget glade for at vejlede deres kunder så de får den fulde oplevelse[[19]](#footnote-20). Noget andet de udbyder for at kunden for den fulde oplevelse, og går hjem med det rigtige produkt er at de udbyder det der hedder Fair Play garanti. Det indebærer prismatch, fri returret for alle i en begrænset periode. Der er flere fordele for medlemmer, som blandt andet kunne være 30 dages returret og 30 dages tilfredsgaranti. Dette er med til at styrke begge primære aktiviteter, da de både styrker det service mæssige i det. Men de fastholder også kunden der ved at Sportmaster ikke giver slip på dem, før de har det rigtige produkt.

Støtteaktiviteternes formål er at støtte de primære aktiviteter. De indebærer de 4 aktiviteter: Virksomhedens infrastruktur, menneskelige ressourcer, teknologi og indkøb.

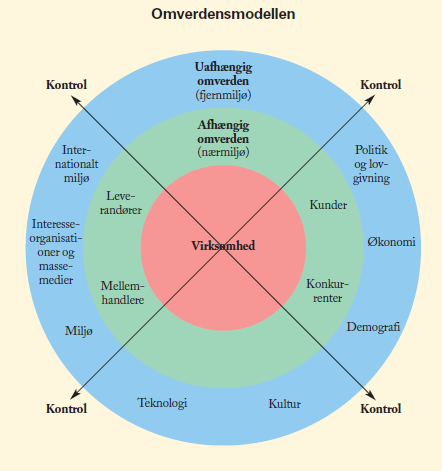
Sportmasters infrastruktur er god, da de har mange folk til at styre de forskellige aktiviteter i virksomheden. F.eks. har de Chris Biegler til at have styr på den økonomiske situation, sammen med en masse andre[[20]](#footnote-21) og Helle Schjødt-Bruhn har styr på marketing i Sportmaster[[21]](#footnote-22). Disse personer er med til lave en stærk infrastruktur.

Den næste aktivitet er de menneskelige ressourcer. Sportmaster har over 1.000 medarbejder rundt i de 100 butikker. De har lige fra 2 ansatte i de små butikker, til 100 ansatte i de store butikker[[22]](#footnote-23). Udover dem der arbejder i butikkerne, er der også en masse medarbejdere på deres hovedkontor.

Teknologien, er som de selv siger vigtig for Sportmaster. De har allerede set en mulighed i den teknologiske udvikling, da de har set hvad internettet kan gøre ved deres salg. Det primære fokus inden for teknologien lige nu er deres omnichannel. De udvikler på deres omnichannel hver dag, for at få flere kunder til at købe enten på nettet, eller blive inspireret på nettet og få dem ned i en af butikkerne.[[23]](#footnote-24)

Den sidste støtteaktivitet er indkøb. Sportmaster har et hovedlager i Tyskland, som er det hvor alle deres varer ligger. Og som sagt før så har de et system, der hjælper med at butikkerne altid er fyldt op med den rigtige vare.

# **Bilag 3 – Omverdensmodellen**

[](https://www.google.dk/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjQ5qiSvbDTAhWIdpoKHdc1AyMQjRwIBw&url=https://hhxelev.dk/omverdensmodellen/&psig=AFQjCNHH1w3F-PaAjF4rXAU9fHWhFeRPiQ&ust=1492689841255829)

Her vil vi tage et kig på de vigtigste elementer i Sportmasters afhængig omverden og uafhængige omverden.

Først tager vi et kig på den afhængige omverden. Det første element er leverandører. Leverandørerne er en vigtig parameter, da de leverer varerne til butikkerne. De har både store og små leverandører. Leverandørerne kræver at Sportmaster betaler dem efter aftale og at kreditten ikke er længere end den aftalte tid. Sportmaster har den bedste relation til leverandørerne og har et godt samarbejde med dem.[[24]](#footnote-25)

Det andet element er kunder. Sportmaster har 5 typer af kunder, herunder er der de lokale kunder, yngre, kunder der går op i den nye teknologi, børnefamilier og dem der har brug for det praktiske og sætter pris på gode råd og vejledning i butikken.[[25]](#footnote-26)

Det sidste element vi finder vigtigt for Sportmaster er konkurrenterne. Konkurrenterne er en vigtig parameter for Sportmaster, da de kan påvirke prissætningen og er med til at opretholde en konkurrence på markedet. Denne konkurrence er betydningsfuld for den daglige gang i butikkerne, og vurderingen af koncepter på hovedkontoret.

Hernæst vil vi tage et kig på Sportmasters uafhængige omverden, her er det første element økonomi.[[26]](#footnote-27) Økonomien i samfundet har nemlig indflydelse på kundernes købemønster, altså har kunderne mange penge mellem hænderne køber de mere, end hvis de ikke har ret mange penge mellem hænderne. Dette vil altså sige, at hvis vi i Danmark får lavkonjunktur, vil danskerne efter teorien bruge færre penge på dem selv, men i stedet kun bruge pengene på det daglige ”overlevelse”. Samtidig kan en højkonjunktur dog påvirke kundernes købemønster positivt for Sportmaster. De vil altså have flere penge mellem hænderne, og dermed også forkæle sig selv eller sine nærmeste lidt mere. Altså det kan skabe vækst hos Sportmaster.

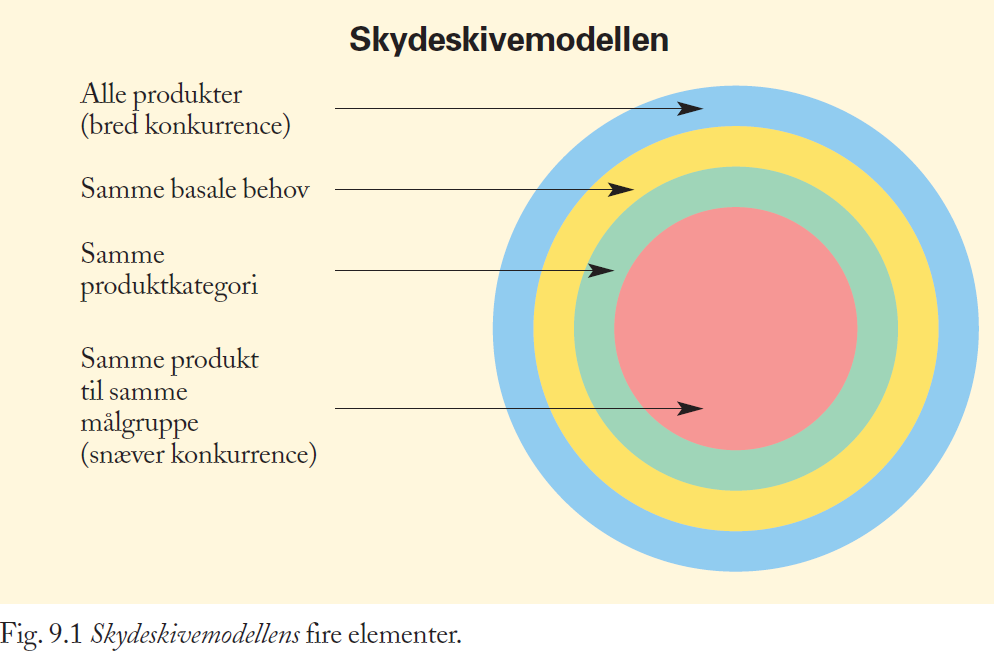
Et andet element er demografi.[[27]](#footnote-28) Her spiller alderen nemlig en væsentlig rolle. Selvom mange både unge og gamle i dag går op i at være sund eller dyrke en form for motion, vil en overvægt af børn og unge klart være godt for Sportmaster. Dette er tilfældet, da mange børn skal ud og røre sig, og dermed går til sport, hvilket også er tilfældet for mange unge, da det er her de stadig er unge og friske.

Det tredje element er kultur.[[28]](#footnote-29) Kultur er et vigtigt element for Sportmaster, da det handler meget om, hvor du kommer fra. Ment på den måde, om du kommer fra en familie, der altid har været sportsaktive eller kommer du fra en familie, hvor hverken din mor eller far har dyrket nogen form for sport. Det er klart, at kommer du fra en sportslig familie er dit kendskab også større til sport og dets udstyr.

Det sidste element, vi ønsker at fremhæve for Sportmaster er teknologi.[[29]](#footnote-30) Teknologien rund tom i verden er jo i dag under udvikling hele tiden. Dette kan også virke sportsbutikkerne gevaldigt. Sportmaster er som nævnt i de 4 p’er ved at udvikle en digital tilbudsavis, hvilket er meget sigende for den teknologiske udvikling. Nettet er langt fremme i dag, hvilket også betyder, at Sportmaster er nødt til at kunne sælge og promovere sig på nettet, hvor meget kommunikation foregår i dag. Hvilket i særlig grad også sætter pres på virksomhedens omnichannel. Dog er handler den teknologiske udvikling ikke kun om nettet og alt det smarte vi kan i dag online. Den teknologiske udvikler liger også i produkternes udvikling. Det kunne for eksempel være en ny støtte til hælen i en løbesko, der er udvundet osv.

Altså de fire vigtigste elementer for Sportmasters uafhængige omverden er økonomi, demografi, kultur og teknologi og Sportmasters afhængige omverden består af leverandørerne, kunderne og konkurrenterne.

# **Bilag 4 – Skydeskivemodellen**

[](http://www.google.dk/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiUqNOIxLLTAhXEfywKHYkWCukQjRwIBw&url=http://www.studienoter.com/porters-five-forces-olmarkedet/&psig=AFQjCNFxapmzOPNqmo2IAFLS3mbae9tfWA&ust=1492760418607114)

**Alle produkter:** Under alle produkter findes også virksomheder der dækker andre behov.

**Samme basale behov dækkes:** Her finder vi bl.a. H&M og Zara. Da der er begyndt at blive mere vækst i sportstøj end i almindeligt modetøj, er modebranchen derfor også begyndt at lancere sportskollektioner.[[30]](#footnote-31)

**Samme produktkategori:** Under samme produktkategori finder vi butikker som Sport24 og Sportigan. De har samme produktkategori som Sportmaster, men de har ikke en stor nok markedsandel til at være direkte konkurrenter til Sportmaster.[[31]](#footnote-32)

**Samme produkt til samme målgruppe:** Her finder vi konkurrenten Intersport, som er den næststørste virksomhed i Danmark som sælger sportsudstyr. De har de samme produkter, altså alt lige fra Nike og Adidas fodboldstøvler til Skateboards og løbetøj.[[32]](#footnote-33)

# **Bilag 5 – Porters 5 forces**

Porters 5 forces er en brancheanalyse, som er med til at identificere hvad der gør en branche henholdsvis stærk og svag. Den består af 5 markedskræfter: Truslen fra nye udbydere, truslen fra købere, truslen fra substituerende produkter, truslen fra leverandører og konkurrencesituationen for de etablerede virksomheder.

Først er der truslen fra nye udbydere. Sportmaster er markedsleder, da de har en markedsandel på 25%.[[33]](#footnote-34) Så det vil sige, at de umiddelbart ikke bliver truet af de konkurrenter, der er på det danske marked. Dem de frygter mest er udbyderne fra udlandet, som lever under andre vilkår, der kan gøre deres produkter billigere.[[34]](#footnote-35)

Den næste markedskræft er truslen fra købere. Køberen har en relativ stor styrke, da Sportmaster udbyder stort set det samme produkt som alle de andre sport udbydere. En virksomhed som Nike, er unikt og findes der kun et af. Det vil altså sige at den høje efterspørgsel efter Nike kun kan opfyldes af Nike. De findes i mange butikker og derfor nemme at få fat i. Det er derfor svært for Sportmaster at være unikke. Det vil altså sige at, de eneste parameter de skal skille sig ud på er via deres service eller omnichannel. Så hvis kunden ikke er tilfreds med varen i Sportmaster, kan de bare gå til en af de mange andre udbydere af samme produkt. Derfor er kundens styrke stor.

Der er mange substituerende produkter til hvad Sportmaster udbyder. Der findes mange kopivarer, der måske ikke har samme kvalitet, men funktionalitet og design. Og oftest hvis folk kan få en vare, der ligner, men til en meget billigere pris, så vil de oftest acceptere det. Sådan er det med nogle mærker, såsom T-shirts, shorts og nogle gange sågar sko. Ting der ikke kan købes af ringere kvalitet, er f.eks. fodboldstøvler. Fordi at en fodboldstøvle skal kunne holde til et hvis pres fra både underlag og fod. Så hvis den går hurtigere i stykker, vil det ikke betale sig på den lange bane.

Den fjerde markedskræft er truslen fra leverandører. Nogle steder har de en stor fordel. Det har de fordi der f.eks. kun findes en leverandør af Nike og Adidas. Og hvis ikke Sportmaster får fat i dem, så vil det ikke kunne løbe rundt, da der er så stor efterspørgsel efter disse mærker. Og så er der andre mærker, såsom drikkedunke eller T-shirts, hvor der er klart flere muligheder. Så hvis Sportmaster ikke er med på Nike og Adidas krav, så kan de bare ikke få fingrene i det. Derfor har leverandørerne en stærk position.

Til sidst er der konkurrencesituationen for de etablerede virksomheder. Sportmaster er som sagt markedsleder og har 25% af det danske marked. De havde på et tidspunkt Unisport, som den helt store konkurrent. De opkøbte det samme firma, som ejer Sportmaster,[[35]](#footnote-36) og de fik på den måde udryddet en konkurrent. Sportmaster prøver så vidt muligt at differentiere sig på deres omnichannel, samt deres service. De er en af de eneste der har så stor succes med deres omnichannel, hvor de prøver at ramme fair-share.[[36]](#footnote-37)

# **Bilag 6 – Ansoffs vækstmatrix**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ansoffs vækstmatrix** | | **Produkter** | |
| **Nuværende produkter** | **Nyt produkt** |
| **Marked** | **Nuværende marked** | Markedspenetrering | Produktudvikling |
| **Nyt marked** | Markedsudvikling | Diversifikation |

Selve Ansoffs vækstmatrix beskriver hvordan en virksomhed kan udbygge sin position på et marked, ud fra de produkter, kunder og markedet de allerede besidder.

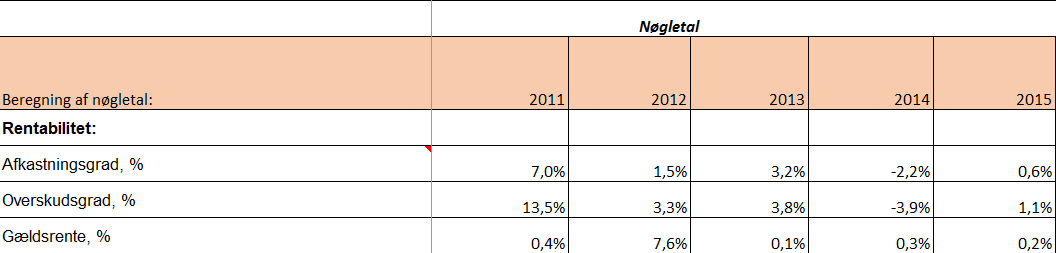
Sportmaster sidder allerede som markedsleder på et utrolig populært marked.[[37]](#footnote-38) Det vil altså sige at de skal blive på det nuværende marked da det er meget interessant. De sælger primært andres produkter, så derfor skal de hele tiden sørge for at få de sidste nye produkter til butikken, når de kommer på gade. De skal markedspenetrere. Der er overordnet 3 måder at markedspenetrere. Den de skal gøre brug af er at øge forbruget hos nuværende kunder. Det kan de gøre ved at promovere mere, eller lave flere specielle tilbud til medlemmer af kundeklubben. De kan også give kunderne flere muligheder for at handle hos dem hele tiden, fx ved at lave en app, man kan handle på.

# **Bilag 7 – Porters konkurrencestrategier**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Porters konkurrencestrategi** | | **Konkurrencemæssig fordel** | |
| **Lave omkostninger** | **Unikt produkt** |
| **Marked** | **Stor målgruppe** | Omkostningsleder | Differentiering |
| **Lille målgruppe** | Omkostningsfokus | Fokuseret differentiering |

Her ønsker vi at kigge på Sportmasters placering i de to faktorer *konkurrencemæssig* fordel og *marked*. Sportmaster befinder sig under den konkurrencemæssige fordel med unikt produkt og under marked befinder de sig under stor målgruppe. Det vil altså sige, at de befinder under elementet *differentiering* i Portes konkurrencestrategier. Dette er tilfældet, da Sportmaster ønsker at komme ud til en bred målgruppe[[38]](#footnote-39), og allerede har en bred målgruppe, og samtidig differentierer de sig meget i butikkerne og deres udseende, som vi nævnte i de 4 p’er.

# **Bilag 8 – Regnskabsanalyse**



**Afkastningsgraden:**

Afkastningsgraden i Sportmaster var negativ i 2014, den lå på -2,2 %, hvilket ikke er tilfredsstillende sammenlignet med top 100 danske virksomheder i branchen *detailhandel*, hvor afkastningsgraden i gennemsnit ligger på 4,3 % i 2014. Dog er der sket en forbedring i 2015 i forhold til 2014, i 2015 ligger AG på 0,6%, hvilket stadig er lavt, men er en forbedring.[[39]](#footnote-40)

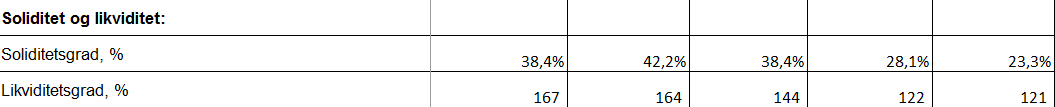
Hvis vi sammenligner med den risikofri rente på en ”*danske 10-årig statsobligation”* som er på 1,75 % er der et risikotillæg på 3,95 %, hvilket gør at kravet om at forrente den investerede kapital til markedsrenten ikke er opfyldt.

**Overskudsgraden:**

Overskudsgraden i Sportmaster var negativ i 2014, den lå på -3,9 %, hvilket betyder at virksomheden ikke tjente penge pr. 100 kr. i nettoomsætning, det betyder de havde et underskud på -3,9 kr. i resultat før renter pr. 100 kr. i omsætning i 2014. Overskudsgraden er i 2015 på 1,1%, hvilket betyder at virksomheden tjener 1,1 kr. i resultat før renter pr. 100 kr. i nettoomsætning. Dette er en forbedring i forhold til 2014. Dog er det ikke tilfredsstillende for virksomheden, sammenlignet med gennemsnittet for overskudsgraden over top 100 danske virksomheder i branchen *detailhandel* som er på 3,2% i 2014.[[40]](#footnote-41)

**Gældsrenten:**

Gældsrenten i Sportmaster lå i 2014 på 0.3%. Rentemarginalen (afkastning minus gældsrenten) og rentemarginalen lå på -2,2 - 0,3 = -2,5%, hvilket betyder Sportmaster i 2014 ikke tjente på deres lånte gæld. I 2015 lå gældsrenten på 0,2% og rentemarginalen lå på 4,3 - 0,2 = 4,1%, hvilket betyder de i 2015 tjente penge på deres lånte gæld.



**Soliditetsgraden:**

Soliditetsgraden i Sportmaster lå i 2014 på 28,1% og i 2015 lå den på 23,3%, hvilket er et fald på 4,8% siden 2014. Soliditetsgraden er under 30%, hvilket betyder den ikke er solid. Soliditetsgraden skal være solid, før banker vil låne Sportmaster penge. Dog blev Sportmaster opkøbt af en kapitalfond i 2012, så virksomheden er ikke meget gammel og det kan gøre at virksomheden om nogen år er veletableret også vil have en solid soliditetsgrad.

**Likviditetsgraden:**

Likviditetsgraden i Sportmaster lå i 2014 på 122 % og i 2015 lå den på 121%, det er et fald på 1% i forhold til 2014, men likviditetsgraden er god, da den ligger over 100%, men burde gerne ligge over 150% for at være tilfredsstillende. Likviditetsgraden viser Sportmasters betalingsevne og virksomheden er i stand til at overholde sine betalingsforpligtelser.

**Indekstal for omsætningen (i tusinde kr.):**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| 100 | 82 | 174 | 162 | 189 |

Vi har valgt 2011 som basis år. Her kan vi se at virksomheden havde et fald fra 2011 til 2012 i omsætningen, men generelt har haft en stigning i år 2015 i forhold til 2011. I 2011 var omsætningen på 62.308 kr. og i 2015 var omsætningen 117.538 kr. og det er en stigning på 89% i indekstal.

**Årets resultat før skat (i tusinde kr.):**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| 8.148 | -3.355 | 4.056 | -4.375 | 956 |

Virksomheden havde i 2011 et godt resultat før skat, men har haft nogen svingende år. I 2014 lå årets resultat før skat i minus, så virksomheden har en stigning i virksomheden fra 2014 til 2015.

# **Bilag 9 – SWOT-analyse**

|  |  |
| --- | --- |
| **SWOT-analyse** | |
| Interne forhold | |
| Stærke sider | Svage sider |
| 100 butikker[[41]](#footnote-42)  Bredt sortiment og høj kvalitet[[42]](#footnote-43)  Veluddannet personale med høj service og viden[[43]](#footnote-44)  Mange rabatter (Især til medlemmer)[[44]](#footnote-45)  Høj gennemsigtighed[[45]](#footnote-46)  Unikt design[[46]](#footnote-47)  Eget tøjmærke[[47]](#footnote-48)  Fair Play garanti[[48]](#footnote-49)  Stærk relation til leverandører[[49]](#footnote-50)  Markedsleder (Markedsandel på 25%)[[50]](#footnote-51)  God likviditetsgrad (2014)[[51]](#footnote-52)  Stor stigning i indekstal (2011-2015)[[52]](#footnote-53) | Kunden har en stærk position[[53]](#footnote-54)  Leverandøren har en stærk position[[54]](#footnote-55)  Dårlig afkastningsgrad (2014)[[55]](#footnote-56)  Dårlig overskudsgrad (2014)[[56]](#footnote-57)  Lav gældsrente (2014)[[57]](#footnote-58)  Dårlig soliditetsgrad (2014/2015)[[58]](#footnote-59) |
| **Eksterne forhold** | |
| Muligheder | Trusler |
| Demografi[[59]](#footnote-60)  Kultur[[60]](#footnote-61)  Teknologi[[61]](#footnote-62) | Økonomi[[62]](#footnote-63)  Udenlandske udbydere[[63]](#footnote-64)  Kopivarer[[64]](#footnote-65) |

# **Bilag 10 – TOWS-analyse**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| TOWS-analyse | | | |
|  | | Interne forhold | |
|  | | **Stærke side (S)**  100 butikker **(S1)**  Bredt sortiment og høj kvalitet **(S2)**  Veluddannet personale med høj service og viden **(S3)**  Mange rabatter (Især til medlemmer**) (S4)**  Høj gennemsigtighed **(S5)**  Unikt design **(S6)**  Eget tøjmærke **(S7)**  Fair Play garanti **(S8)**  Stærk relation til leverandører **(S9)**  Markedsleder (Markedsandel på 25%) **(S10)**  God likviditetsgrad (2014) **(S11)**  Stor stigning i indekstal(2011-2015) **(S12)** | **Svage sider (W)**  Kunden har en stærk position **(W1)**  Leverandøren har en stærk position **(W2)**  Dårlig afkastningsgrad (2014) **(W3)**  Dårlig overskudsgrad (2014) **(W4)**  Lavgældsrente (2014) (**W5)**  Dårlig soliditetsgrad (2014/2015) **(W6)** |
| Eksterne forhold | **Muligheder (O)**  Demografi **(O1)**  Kultur **(O2)**  Teknologi **(O3)** | **Maxi-Maxi (Udnyt)**  De udbyder allerede rabatter til deres kunder, og især medlemmer. Så de kunne putte alle de funktioner de nu ønsker, til at lave en app **(S4; O3)** | **Mini-maxi (Forbedre)**  De kan ansætte en innovativ it medarbejder, for at forbedre onlinesalget og på den måde forbedre nøgletallene i årsregnskabet **(W3, W4, W5, W6; O3)** |
| **Trusler (T)**  Økonomi **(T1)**  Udenlandske udbydere **(T2)**  Kopivarer **(T3)** | **Maxi-mini (Forbered)**  De har allerede en stor andel af det danske marked, men bliver truet mest af udenlandske udbydere, så de skal derfor fastholde de danske kunder, ved brug af de værdier de differentiere sig på **(S3, S4, S10; T2)** | **Mini-Mini (Undgå)**  Ansæt en medarbejder med erfaring indenfor salgsteknikker for at undgå at kunderne skifter Sportmaster ud med udenlandske udbydere **(W1; T2)** |

1. https://sportmaster.dk/om [↑](#footnote-ref-2)
2. Studiehåndbogen - Afsætning og Virksomhedsøkonomi. [↑](#footnote-ref-3)
3. **Artikel:** Pressede sportskæder satser stort på nye butikskoncepter til danskerne [↑](#footnote-ref-4)
4. **Artikel:** Nyt årsresultat bekræfter Sportmasters sats på onlinehandlen [↑](#footnote-ref-5)
5. **Artikel:** Kapitalfond køber Sportmaster for 750 mio. [↑](#footnote-ref-6)
6. **Materiale**: Marketing – Video: Marketingmix. [↑](#footnote-ref-7)
7. **Materiale:** Marketing – Video: Marketingmix. [↑](#footnote-ref-8)
8. <https://sportmaster.dk/tilbud> [↑](#footnote-ref-9)
9. **Materiale**: Marketing – Video: Fair play garanti. [↑](#footnote-ref-10)
10. <https://sportmaster.dk/om> [↑](#footnote-ref-11)
11. **Materiale:** Marketing – Video: Marketingmix. [↑](#footnote-ref-12)
12. **Materiale:** Retail – Video: Butiksnetværk + butiksindretning. [↑](#footnote-ref-13)
13. **Materiale:** Marketing – Video: Marketingmix. [↑](#footnote-ref-14)
14. **Materiale:** Indkøb – Video: Lagerstyring [↑](#footnote-ref-15)
15. **Materiale**: Indkøb – Video: Indkøbsstyring [↑](#footnote-ref-16)
16. **Materiale**: Indkøb – Video: Indkøbsstyring [↑](#footnote-ref-17)
17. **De 4 p’er** - Place [↑](#footnote-ref-18)
18. **De 4 p’er** - Product [↑](#footnote-ref-19)
19. **De 4 p’er** - Product [↑](#footnote-ref-20)
20. **Materiale**: Økonomi – Video: Præsentation [↑](#footnote-ref-21)
21. **Materiale:** Marketing [↑](#footnote-ref-22)
22. **Materiale:** Retail – Video: Butiksnetværk [↑](#footnote-ref-23)
23. **Materiale:** E-commerce – Video: Omnichannel [↑](#footnote-ref-24)
24. **Materiale**: Økonomi - Video: Økonomisk opfølgning og Likviditetsstyring. [↑](#footnote-ref-25)
25. **Materiale**: Marketing - Video: Kundetyper. [↑](#footnote-ref-26)
26. **Materiale**: Marketing – Video: købsadfærd [↑](#footnote-ref-27)
27. **Materiale**: Marketing – Video: Købsadfærd. [↑](#footnote-ref-28)
28. **Materiale**: Marketing – Video: Købsadfærd. [↑](#footnote-ref-29)
29. **Materiale**: Marketing – Video: Købsadfærd. [↑](#footnote-ref-30)
30. http://finans.dk/live/erhverv/ECE7990171/Pressede-sportsk%C3%A6der-satser-stort-p%C3%A5-nye-butikskoncepter-til-danskerne/?ctxref=ext [↑](#footnote-ref-31)
31. http://finans.dk/live/erhverv/ECE7990171/Pressede-sportsk%C3%A6der-satser-stort-p%C3%A5-nye-butikskoncepter-til-danskerne/?ctxref=ext [↑](#footnote-ref-32)
32. http://finans.dk/live/erhverv/ECE7990171/Pressede-sportsk%C3%A6der-satser-stort-p%C3%A5-nye-butikskoncepter-til-danskerne/?ctxref=ext [↑](#footnote-ref-33)
33. **Materiale**: Marketing – Video: Markedsposition og positionering [↑](#footnote-ref-34)
34. **Materiale**: Retail – Video: Markedsmuligheder [↑](#footnote-ref-35)
35. **Materiale:** Økonomi – Video: Udvidelse af virksomhedsgruppen [↑](#footnote-ref-36)
36. **Materiale:** E-commerce – Video: Omnichannel [↑](#footnote-ref-37)
37. https://sportmaster.dk/om [↑](#footnote-ref-38)
38. **Materiale**: Marketing – Video: Kundetyper. [↑](#footnote-ref-39)
39. http://borsen.dk/vaerktoejer/top1000-listen.html [↑](#footnote-ref-40)
40. http://borsen.dk/vaerktoejer/top1000-listen.html [↑](#footnote-ref-41)
41. **De 4 p’er** - Place [↑](#footnote-ref-42)
42. **De 4 p’er** - Product [↑](#footnote-ref-43)
43. **De 4 p’er** - Product [↑](#footnote-ref-44)
44. **De 4 p’er** - Price [↑](#footnote-ref-45)
45. **De 4 p’er** - Price [↑](#footnote-ref-46)
46. **De 4 p’er** - Promotion [↑](#footnote-ref-47)
47. Værdikæden [↑](#footnote-ref-48)
48. Værdikæden [↑](#footnote-ref-49)
49. Omverdensmodellen [↑](#footnote-ref-50)
50. Porters 5 Forces [↑](#footnote-ref-51)
51. **Regnskabsanalyse** - Likviditetsgrad [↑](#footnote-ref-52)
52. **Regnskabsanalyse** - Indekstal [↑](#footnote-ref-53)
53. Porters 5 forces [↑](#footnote-ref-54)
54. Porters 5 forces [↑](#footnote-ref-55)
55. **Regnskabsanalyse** - Afkastningsgrad [↑](#footnote-ref-56)
56. **Regnskabsanalyse** - Overskudsgrad [↑](#footnote-ref-57)
57. **Regnskabsanalyse** - Gældsrente [↑](#footnote-ref-58)
58. **Regnskabsanalyse** - Soliditetsgrad [↑](#footnote-ref-59)
59. **Omverden** - Demografi [↑](#footnote-ref-60)
60. **Omverden** - Kultur [↑](#footnote-ref-61)
61. **Omverden** - Teknologi [↑](#footnote-ref-62)
62. **Omverden** - Økonomi [↑](#footnote-ref-63)
63. Porters 5 forces [↑](#footnote-ref-64)
64. Porters 5 forces [↑](#footnote-ref-65)