



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Sportbranschen vs. Marknaden

Positionering och dess två skilda uppfattningar

Kandidat-uppsats inom företagsadministration

Författare: Christoffer Edefiell

Kim Capretti

Jonas Jansen

Handledare: Johan Larsson

Examinator: Anders Melander

Jönköping Maj 2014

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Sportbranschen vs. marknaden- Positionering och dess två skilda uppfattningar

Nyckelord: Sportbranschen, Image, Positionering,

Syfte: Denna uppsats syftar till att generera en ökad förståelse för hur sportbranschens marknad faktiskt uppfattas av konsumenter, i jämförelse med hur företagen själva uppfattar sig.

Metod: Den metod som använts är av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Den kvalitativa delen utförs med hjälp av semistrukturerad intervjumetod som utförts hos de fyra valda aktörerna. I den kvantitativa studien har 150 svar samlats in och undersökts, vars uppbyggnad var bestående av 12 frågor. Slutligen analyseras och jämförs svaren i de båda undersökningarna för att hitta likheter och skillnader mellan företagens önskade position och deras faktiska image.

De fyra största sportbutikerna i Jönköping: Här återges en beskrivning av företagen Intersport, XXL Sport & Vildmark, Stadium och Team Sportia för att förse läsaren med en klar bild över företagens bakgrund och situation i dagsläget.

Teoretiskt perspektiv: Då författarna själva var osäkra på företagens image och hur de skiljer sig från varandra bestämde författarna sig för att angripa ämnet inte bara ur företagens perspektiv utan även från konsumenters perspektiv. Detta för att reda ut hur det faktiskt står till med deras positioner på marknaden. Uppsatsen bygger därför på teori från två huvudområden. Första delen består av ett övergripande teoriavsnitt om företags positioneringsstrategier samt teori kring olika attribut kopplade till positionering. Följt av del två som innefattar teori kring företagsimage.

Resultat: Den av författarna ställda problemfrågan är om företagen har positionerat sig felaktigt/otydligt i konsumenters medvetande. I detta kapitel redovisas resultaten från den kvantitativa undersökningen som har använts som underlag för att besvara frågan.

Slutsatser: Uppsats problemfråga: *har företagen positionerat sig felaktigt/otydligt i konsumenters medvetande?* har besvarats och resulterat i slutsatsen att det förekommer vissa otydligheter i de beaktade företagens positionering.

Abstract

Title: Sportbranschen vs. marknaden- Positionering och dess två skilda uppfattningar

Keywords: Sports industry, Image, Positioning

Purpose: This bachelor thesis aims to generate a better understanding of how the sports industry market actually perceived by consumers, in comparison to how companies perceive themselves.

Methodology: The method used is of both qualitative and quantitative nature. The qualitative part is performed by a semi-structured interview method, carried out at the four selected participants. In the quantitative study, 150 responses were collected and investigated, with a structure composed of 12 questions. Finally, the responses will be analysed and compared in the two surveys to find similarities and differences between their desired position and their actual image.

The four largest sport stores in Jönköping: Here is a description of the companies Intersport, XXL Sport och Vildmark, Stadium and Team Sportia to provide the reader with a clear picture of their corporate backgrounds and the current situation.

Theoretical framework: Because the authors themselves were uncertain of the different corporate images and how they differ from each other, the authors decided to address the subject not only from a business perspective but also from the consumers' perspective. This is to find out the situation of their positions on the market. The thesis therefore draws on theory from two main areas. The first part consists of a comprehensive theory section on corporate positioning strategies and theories concerning various attributes related to positioning. Followed by part two which includes theory about corporate image.

Results: The author's posed problem question is whether companies have positioned themselves incorrectly/vague in consumers' minds. This chapter presents the results of the quantitative survey that has been used as a basis for answering the question.

Conclusions: Thesis problem question: *did the companies position themselves incorrectly/vague in consumers' consciousness?* has been answered and resulted in the conclusion that there are some ambiguities in the considered corporates' positioning.

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	5
1.1	Bakgrund – en bransch i förändring.....	5
1.2	Problemdiskussion.....	6
1.3	Syfte.....	8
1.4	Avgränsningar.....	8
2	Metod.....	9
2.1	Undersökningsmetoder.....	9
2.1.1	Kvalitativ metod.....	9
2.1.2	Kvantitativ metod.....	10
2.1.3	Enkät- och intervjufrågornas framtagande.....	10
2.2	Val av företag och bransch.....	11
2.3	Datainsamlingsmetoder.....	11
2.3.1	Sekundärdata.....	11
2.3.2	Primärdata.....	11
2.4	Källkritik.....	12
3	De fyra största sportbutikerna i Jönköping.....	13
3.1	Stadium.....	13
3.2	Team Sportia.....	14
3.3	Intersport.....	15
3.4	XXL Sport & Vildmark.....	16
4	Teoretisk referensram.....	17
4.1	Positionering.....	17
4.1.1	Marknadsföringens heliga treenighet.....	17
4.1.2	Strategisk positionering.....	19
4.1.3	Positioneringsfällor.....	20
4.1.4	Perceptionell kartläggning.....	21
4.1.5	Kvalitetsbegreppet.....	22
4.1.6	Service.....	22
4.1.7	Plats.....	23
4.1.8	Pris.....	23
4.1.9	Relationsmarknadsföring.....	24
4.2	Image.....	26
5	Resultat.....	28



5.1 Enkätundersökning	28
6 Analys diskussion.....	37
6.1 Inledning	37
6.2 Analys Team Sportia	37
6.3 Analys Intersport	39
6.4 Analys XXL Sport och Vildmark.....	41
6.5 Analys Stadium.....	43
6.6 Övergripande analys	44
7 Slutsats	47
8 Referensram	48
Bilagor.....	52
Bilaga 1	52

1 Introduktion

Denna studie är baserad på information om de fyra största aktörerna inom sportbranschen, som är XXL Sport & Vildmark (XXL), Stadium, Intersport och Team Sportia.

Studien är en C-uppsats och utgör större delen av kursen Bachelor thesis in business administration på internationella handelshögskolan i Jönköping.

1.1 Bakgrund – en bransch i förändring

Författarna har valt att skriva denna studie om sportbranschen eftersom det är ett väldigt aktuellt ämne just nu. I och med den starka hälsotrenden som råder i landet och även i övriga Europa visar sportbranschen på en gynnsam och stabil tillväxt. Trots detta har de stora aktörerna i Sverige de senaste åren haft en svår period som resulterat i bland annat minskade vinster, minus-resultat och butikskonkurser på grund av framför allt hot från utländska aktörer som trätt in på den svenska marknaden (Reithner, 2013).

Det finns naturligtvis många faktorer som spelar in på att företagen i sportbranschen minskar sina resultat trots att marknaden i sig växer. En uppenbar anledning är t.ex. att en ny stor aktör har börjat ta plats. Författarna har emellertid valt att titta närmare på en speciell faktor som kan vara en bakomliggande orsak till problemet, nämligen hur konsumenter uppfattar företagen (företagsimage) och hur bra detta överensstämmer med hur företagen vill uppfattas, dvs. företagspositionering.

Sedan 2006 har sportbranschen gått från att omsätta 16 miljarder kronor till att 2012 omsätta mer än 22 miljarder kronor. Då ska det nämnas att för detaljhandeln i sin helhet var 2012 ett av de svagaste handelsåren sedan mitten av 1990-talet sett till procentuell tillväxt. Ändå ökade sportbranschen sin omsättning med nästan 10 procent just år 2012, vilket visar på att branschen inte är någon stor indexföljare. Detta till stor del som en följd av den otroligt starka hälsotrenden som pågick då och än idag lever (Reithner, 2013).

Trots den rådande ekonomiska situationen fortsätter alltså sportbranschen att öka i omsättning till skillnad från de flesta andra branscher inom detaljhandeln. Man skulle kunna ta för givet att detta borde ha resulterat i fortsatt bra resultat för de största aktörerna i branschen, men man skulle då ha fel. De starka svenska aktörerna hänger inte med i ökningen utan ser snarare tvärtom en minskning i resultat och marknadsandelar.

Fram till 2010 var branschen högst lukrativ och många av aktörerna slog just det året sina tidigare försäljningsrekord. Kedjorna expanderade och såg på framtiden med stora förhoppningar. Team Sportias VD uttalade sig år 2011 angående framtidsutsikterna och hävdade att alla deras nyckeltal pekade i rätt riktning och att de hade positionerat sig för att öka tempot (Reithner, 2011). Även Stadiums VD såg samma år positivt på framtiden och

förklarade att Stadium fortsätter att växa och förbättrar sin lönsamhet på samtliga marknader och gläds åt en stor försäljningstillväxt på den svenska marknaden (Reithner, 2011).

Vändpunkten började smyga sig på under 2010 när den utländska aktören XXL Sport & Vildmark etablerade sig i Sverige genom att öppna upp tre stora varuhus på olika orter. Följande två år kom de att tredubbla detta antal till totalt nio varuhus i landet, härigenom visade företaget att de är här för att ta andelar och satsa långsiktigt. I dagens läge, år 2014 har företaget XXL 14 butiker, med en 15e på väg och man kan ana att kriget om kunderna och marknadsandelar börjar eskalera i en "sportslig" kamp mellan de fyra aktörerna. Samtidigt som branschen växer backar aktörerna, Intersport redovisar totalt ett minusresultat på cirka 119 miljoner kronor efter skatt år 2012 (Allabolag, 2013), Stadium minskar sin vinst med cirka 72 miljoner kronor år 2012 jämfört med föregående år (Allabolag, 2013), och Team Sportia redovisar minusresultat efter skatt på cirka 42 miljoner kronor år 2013 (Allabolag, 2014) och lämnar in företagsrekonstruktion till tingsrätten och förlorar kreditvärdigheten hos banken SEB (Lindblad, 2013).

Utifrån denna bakgrundsfakta tyckte författarna det var intressant att undersöka varför aktörernas resultat minskar, samtidigt som marknaden i sig fortsätter att växa.

1.2 Problemdiskussion

Problemet som denna studie tar ställning till är varför aktörerna minskar sina resultat samtidigt som marknaden i sig växer.

Problemfrågan som ställs är om företagen har positionerat sig felaktigt/otydligt i konsumenters medvetande. Om så är fallet tror författarna att detta kan vara en bidragande faktor till de minskade resultaten, trots den starka tillväxten i branschen.

Sportbranschens marknad verkar inte speciellt mättad, enligt HUI research lägger svenskar ut ca 22 miljarder kronor per år på sportartiklar, vilket fortfarande växer. Den utländska aktören XXL har etablerat sig på svenskt territorium för att genom massmarknadsföring och stora varuhus konkurrera för miljarderna och marknadsandelar. I Jönköpings region har som sagt den norska jätten XXL etablerat sig med ett stort varuhus, som öppnade sommaren år 2013.

I och med att hälsotrenden fortfarande är stark i Sverige och att marknaden inte är mättad tror många av de svenska företagens verkställande direktörer att de utländska aktörerna inte kommer ha så stor inverkan på marknadsandelar då de kommer att positionera sig annorlunda. "– Det gäller att ta fram så bra grejer som möjligt till så attraktiva priser som möjligt, men jag tror inte att man kommer att kriga med exakt samma produkter", säger Gustaf Öhrn (Carpman, 2012), Stadiums VD i samband med att XXL etablerade sig i Sverige. Samma år visade Intersport ingen större rädsla för det norska storföretaget då Claudia Nilsson på Intersport uttalade sig att marknaden inte kommer vara mättad på länge (Carpman, 2012).

Detta leder dock ändå till minskade marginaler, konkurser och starkare konkurrens bland aktörerna som konkurrerar för marknadsandelarna. Marknadsledande Stadiums resultat har minskat med ca 50 % mellan åren 2010 och 2012 (Allabolag, 2013). År 2012 visade Intersport upp ett negativt resultat med ca 120 miljoner kronor (Allabolag, 2013), vilket företaget aldrig tidigare gjort. Ett flertal butiker av franchising företaget Team Sportia har begärt konkurs (Berthelson, Datum okänt). Företaget XXL satsar enligt vd Marcus Wiberg på att bli Sveriges tredje största sportkedja år 2015 och är fyllt av självförtroende då XXL t.o.m. lyckades gå med vinst 2013 då företaget öppnade två nya varuhus i Västerås och Jönköping (Åkesson, 2013).

Det är en självklarhet att även om XXL positionerar sig lite annorlunda än de övriga företagen i sportbranschen i och med att företaget inriktar sig även åt jakt och vildmark, börjar de ta marknadsandelar och göra det mer och mer oroligt i sportbranschen. Frågan författarna vill ställa sig här är ifall man kommer se fler likheter gentemot hemelektronikbranschen där utländska aktörers etablering skapade ett priskrig i branschen som resulterade i flera års förluster och konkurser. Författarna tror helt klart att dessa internationella etableringar kommer leda till ett priskrig i jämförelse med elektronikbranschen då det i princip redan har börjat. Hur länge kan de svenska aktörerna gå med förlust? Intersports nytillträdde VD Ulf Kinneson svarade såhär till dagens industri: ” – *Det är klart att även om vi fortfarande har en stark balansräkning så kan man inte fortsätta att förlora pengar på sikt. Men den här prispressen är inget nytt fenomen i Europa, det kommer att finnas utrymme både för stora aktörer och för våra butiker. Men vi måste skapa en tydligare position på marknaden. Exakt hur det ska gå till måste vi få återkomma till*” (Flores, 2013).

Dessutom tror författarna att den framtida utvecklingen inom sportbranschen kommer göra alla sportintresserade svenskar mer och mer prisupplysta när det kommer till sportartiklar. Vem kommer vilja betala 1299kr för ett par tränings skor när exempelvis XXL erbjuder prisgaranti och möjligheten att köpa ett par likvärdiga tränings skor till ett förmånligare pris? Detta är en spekulering eftersom att lågprisföretaget XXL satsar på låga priser som främsta konkurrensmedel.

För att förbli stark på denna marknad krävs självklart tydlig exponering mot konsumenter, där man måste förmedla rätt värden för att attrahera kunder. Om till exempel XXL ska kunna hålla sina låga priser så måste de komma upp i tillräckligt stora försäljningsvolymmer och då måste de övertyga konsumenterna om att de har rätt produkter, till marknadens bästa pris. Inte bara XXL utan även övriga aktörer, måste jobba med sin positionering på marknaden för att uppfattas korrekt av konsumenter, så att företagets image är i linje med hur de faktiskt vill uppfattas.

1.3 Syfte

Denna uppsats syftar till att generera en ökad förståelse för hur sportbranschens marknad uppfattas av konsumenter, i jämförelse med hur företagen själva uppfattar sig.

1.4 Avgränsningar

Studien kommer att avgränsas till de större aktörerna inom Jönköpingsregionen i Sverige som agerar i sportbranschen med fysiska butiker, vilka är Team Sportia, Intersport, Stadium och XXL Sport och Vildmark. Studien kommer alltså inte att ta hänsyn till andra företag som konkurrerar mot dem.

Författargruppen satte även en gräns vid porten till den virtuella världen. E-handel och internetbaserade aktörer är alltså något författarna valt att bortse ifrån i denna studie, då det annars hade blivit ett väldigt omfattande arbete. Även om internetbutiker självklart står för en del konkurrens så begränsas studien alltså till fysiska butiker, som återfinns i Jönköpingsregionen.

En annan avgränsning som gjorts är att studien enbart kommer att beakta en av de många potentiella anledningarna till problemet, nämligen tydligheten i företagets positionering och hur väl detta stämmer överens med konsumenternas uppfattning. Författarna tror att detta kan vara en av de huvudsakliga anledningarna till att stora aktörer minskar sina resultat.

2 Metod

I detta kapitel presenteras hur författarna har gått tillväga när studien definierats och utförts, hur författarna har gjort för att besvara problemfrågan, vilka undersökningsmetoder som varit till hjälp, samt vilka metoder som använts för att samla in relevant data för studien.

2.1 Undersökningsmetoder

Enligt Lantz (2013) definieras begreppet kvantitativ metod för att understryka mätbara egenskaper hos något som ska undersökas. Kvantitativ kan definieras som “hur mycket”, det vill säga bidra med kvantiteter. I kvantitativa undersökningar som exempelvis enkäter har frågorna formulerats och bestämts av författaren i förväg och har fasta svarsalternativ, vilka är lika för alla svarspersoner.

Kvalitativ metod beskriver Lantz (2013) som något som ger svar på “hurdan” någonting är och vilken mening det har. Genom kvalitativ undersökning kan intervjuaren fånga svarspersonens uppfattning och upplevelse för denne betydelsefulla kvaliteter. I kvalitativa undersökningar är det personen som svarar som definierar problemställningen i frågan, därigenom blir svaren mer utvecklade och olika varandra.

Sammanfattningsvis kan man beskriva kvantitativ som mängd och kvalitativ som art (Lantz, 2013). Igenom kvantitativ information kan man räkna på samband och utifrån olika statistiska beräkningar dra slutsatser ifrån informationen. Om man istället för kvantitativ information är mer intresserad av välutvecklade svar där inte eventuella slutsatser kan dras från statistik, fokuserar man snarare på kvalitativ information.

2.1.1 Kvalitativ metod

Författarna använde sig dels av personliga intervjuer med ledningen hos de fyra företagen för att få förståelse för hur de försöker positionera sig på marknaden, samt ställa frågor kring vad som enligt dem genererar framgång i branschen och slutligen hur de ser på konkurrenssituationen just nu. För att få trovärdig information sökte författarna respondenter hos företagen som skulle intervjuas, med så hög befattning som möjligt. Författarna genomförde intervjuer med butikschefen hos de fyra företag studien utgår ifrån, nämligen Team Sportia, Intersport, Stadium och XXL Sport och Vildmark.

Författarna valde att inom den kvalitativa datainsamlingen utföra semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjuaren har förberett temata att diskutera, eller en rad nyckelfrågor som ska besvaras. Utöver det ges stor frihet till intervjuaren enligt Bryman och Bell (2011). Intervjun är alltså inte helt låst utan det finns rum för både följdfrågor och diskussion. Detta innebär att ingen intervju blir exakt som en annan utan intervjuaren får känna av hur intervjun flyter på och vilka ämnen som passar att diskuteras (Saunders, Lewis

& Thornhill, 2012). Denna form av intervju ansågs mest lämplig för studien eftersom att utrymme ges till eventuella följdfrågor som vidare kan ta studien ännu närmare en slutsats kopplad till problemställningen.

2.1.2 Kvantitativ metod

Studien utgick även ifrån en kvantitativ enkätundersökning. Undersökningen gjordes i enkätform och fick in 150 svar. Författarna ansåg att denna bredd krävs för att få en sannolik statistik som kan utformas till en konkret analysdel. Frågorna som ställdes till deltagarna är både grundläggande för analysen för att se vilken typ av konsument deltagaren är och även mer djupgående frågor som kan länkas till teorier om positioneringsstrategi och brand image. När undersökningen och intervjuerna var avklarade jämfördes företagets positionering med konsumenternas perspektiv på själva företagen för att sammanställas till en analys av de enkätsvar som man fick in.

Denna metod valdes på grund av att studien främst kommer att gå ut på att jämföra företagen i Jönköpings region, med mål att identifiera de likheter och skillnader som finns mellan företagens positioneringsstrategier och kundernas uppfattning av företagen, alltså företagets image. Styrkan med denna metod blir att studien får både kvantitativ data från konsumenterna och kvalitativa, mer utvecklade svar från företagsledarna i Jönköpings region. Svagheten däremot med denna typ av metod är att arbetet inte kommer att kunna appliceras och användas för butiker i resterande regioner i Sverige och är därmed inte en rikstäckande studie.

2.1.3 Enkät- och intervjufrågornas framtagande

Inför intervjuerna framställdes frågor passande för undersökningsmetoden. Därför valde författarna att utforma dem utifrån de teoridelar som har beskrivits i studien, så att dessa frågor kan ha ett teoretiskt stöd och även länkas för att uppnå en trovärdighet och relevans till ämnet. De frågor som utformades är byggda utifrån två perspektiv, konsumenternas och företagets perspektiv. Detta för att dels få en överblick över hur företagen ser på sig själva och marknaden i sig, samt hur de ser på de faktorer som konsumenterna påverkas av. Parallellt med detta undersökte författarna hur konsumenterna uppfattar marknaden och butikerna som säljer sportartiklar. I ett slutskede jämfördes dessa två gruppers perspektiv för att hitta skillnader och likheter inom området, i hopp om att reda ut ifall företagen uppfattas enligt önskan eller inte.

2.2 Val av företag och bransch

Författarna valde att skriva om sportbranschen eftersom att problemet i branschen är aktuellt och inte förekommit i denna grad tidigare. Författarna tyckte detta var intressant eftersom att både hälsotrenden och konkurrensen på marknaden har ökat.

Som tidigare nämnt valde författarna från start att grunda studien utifrån de fyra största aktörerna i sportbranschen som agerar med fysiska butiker i Jönköpingsregionen. Dessa fyra företag är Stadium, XXL Sport och Vildmark, Team Sportia och Intersport. Dessa fyra företag ansågs mest intressanta för studien då de har störst marknadsandelar inom branschen och har därför väldigt stort inflytande på marknaden. En mer djupgående beskrivning angående företagens bakgrund och deras situation beskrivs i kapitel tre.

2.3 Datainsamlingsmetoder

Här nedan beskrivs de olika datatyperna, som följs av en kort framställning om hur studien använt sig av dem.

2.3.1 Sekundärdata

Sekundärdata kan inkludera både kvalitativa och kvantitativa data enligt Saunders et al. (2012). Det som gör att det benämns sekundärdata är att det är insamlat i något annat syfte. Denna typ av data kan vara både rådata och publicerade sammanfattningar. Saunders et al. (2012) framhåller också att när sekundärdata väl har samlats in kan den vidare analyseras på mängder av olika sätt för att få fram olika typer av information, tolkningar och slutsatser. Den främsta fördelen med att använda sig av sekundärdata är att man kan använda sig av befintlig data som någon annan tagit fram, vilket är oerhört praktiskt eftersom man ofta inte har resurserna som krävs för att samla in stora mängder data själv.

Sekundärdatakällorna som varit till stor hjälp i denna studie är framförallt hämtade från forskningsartiklar och litteratur, samt internetartiklar som rör det aktuella läget i branschen.

2.3.2 Primärdata

Primärdata är den typ av data som samlas in specifikt med syftet att besvara frågeställningen i ett forskningsprojekt (Saunders et al., 2012). Även denna typ av data kan vara antingen kvalitativ eller kvantitativ. Så fort primärdata används i syfte att besvara en annan frågeställning än den som denna data samlades in för initialt, blir denna data alltså sekundär.

De primärdata som har samlats in för denna uppsats är av två olika slag; dels gjordes fyra enskilda intervjuer med ansvarig personal på butiker för de olika fallföretagen, samt en enkätundersökning som vände sig till konsumenter inom Jönköpingsregionen.

2.4 Källkritik

Som tidigare nämnts är det mer sannolikt att få bredare och mer utvecklade svar i en kvalitativ (exempel personlig intervju) kontra en kvantitativ (exempel enkätundersökning) undersökning. Enligt Lekvall och Wahlbin (2001) avses reliabilitet med tillförlitlighet i en mätmetod. Holme och Solvang (1997) framhåller att reliabiliteten kan beskrivas hög beroende på om intervjumetodiken kan återupprepas av en oberoende part med liknande resultat. Författarna valde att styrka reliabiliteten genom att utforma en intervjuguide med betydelsefulla frågor för att ha tydliga milstolpar att gå efter. Lekvall och Wahlbin (2001) menar att låg reliabilitet kan orsakas av en mängd olika faktorer. En faktor är variation i sättet att ställa frågorna mellan olika intervjuare. En annan faktor är det aktuella hälsotillståndet hos respondenten som kan påverka mätvärden, till exempel som stress, hälsa eller trötthet. En tredje är situationsbundna faktorer som interaktion med intervjuaren eller distraktioner i intervjumiljö. För att styrka reliabilitet valde författarna att träna intervjuerna på testpersoner innan för att bli självsäkra kring ämnet för att skapa en lugn atmosfär under intervjun. Av ekonomiska skäl kunde författarna inte bjuda in respondenterna till någon intervjustudio eller dylikt utan lät intervjuerna äga rum på respondenternas kontor, vilket för dem förhoppningsvis var en behaglig miljö.

En annan kritisk aspekt är validitet, som syftar till att beskriva hur giltigt det data som presenteras stämmer överens med verkligheten och hur väl man har undersökt det som ska mätas och undersökas (Saunders et al., 2012). För att öka validiteten har författarna försökt finna så högt uppsatta personer inom företagen som möjligt. Detta för att få en så trovärdig och verklighetsöverrensstämmande information som möjligt, vilken senare kommer att användas som kvalitativ data i denna studie och därmed uppnått målet som var begrundat för valid data. Vidare har författarna hämtat information från både äldre och nyare vetenskapliga artiklar och ett urval av litteratur som är relevant för studien.

3 De fyra största sportbutikerna i Jönköping

Nedan följer en beskrivning av de fyra företagen som studien kommer baseras på. Dessa företag som kommer att beaktas är Stadium, Team Sportia, Intersport och XXL Sport och Vildmark.

3.1 Stadium

Bakgrund

Miljardföretaget som skulle kalla sig för Stadium startade med att Ulf Eklöf öppnade en lokal sportbutik i Norrköping år 1974 (Stenberg, 2013). Sedan dess har Ulf tillsammans med sin bror Bo byggt upp ett av de starkaste företagen i Sverige. År 2005 köpte företaget Ikano, som ägs av familjen Kamprad, 25 % av Stadium AB i syfte att bidra till Stadiums internationella expanderings (Granström, 2005). Resterande aktier ägs i stor utsträckning av grundarna.

Förutom Stadium butikerna i sig, som är de mest kända i moderbolaget Stadium AB, finns även Stadium Ski och Stadium Outlet. Efter millenniumskiftet etablerades varumärket Red Devil av Stadium koncernen som riktade sig mer mot skid- och snowboard artiklar. Red Devil såldes år 2009 och Stadium koncernen utvecklade då istället Stadium Ski som blev ett lyckat koncept som är etablerat i både Åre och Sälen. Stadium Outlet indikerar samma koncept som andra outlets, ett brett sortiment med lägre priser, dock endast utbud med sportartiklar. Dotterbolagen till moderbolaget är också Stadium Solution och Stadium Sports Camp som också är en del av företaget.

Affärsidén är att erbjuda sina kunder moderna, funktionella sportartiklar och sportkläder till bästa pris. Stadium erbjuder sina kunder att besöka dess butiker, där de kan hjälpa dem med att välja rätt produkt till det rätta priset. Det är Stadiums sätt att låta kunden få veta att hen är viktig för företaget.

Situationen idag

Stadium är den största sportkedjan i Sverige sett till marknadsandelar. I nuläget har Stadium ca 140 butiker runt om i Norden. Det finns 20 stycken Stadium Outlet butiker i Sverige idag och mer är på väg, bl.a. öppnar en Stadium outlet under sommaren 2014 i Jönköping, mitt emot XXL.

3.2 Team Sportia

Bakgrund

Team Sportia är en franchise-styrd kedja sedan år 1994 med totalt 126 butiker som finns runtom hela Sverige med en arbetsstyrka på mer än 1000 personer (Svenska ESF-rådet, 2007) Då de är franchise-ägda butiker så styrs de inte centralt utan istället utav lokala entreprenörer.

Team Sportias affärsidé är att på ett enkelt och modernt sätt erbjuda sport- och fritidsprodukter till hela familjen som är måna om sin hälsa och fritid och deras vision är att de ska med kunskap, hög service och rätt sortiment bli branschens mest lönsamma kedja (Teamsportia, 2014).

Grunden bakom hur Team Sportia bildades började redan mellan 1960- och 70-talet då enskilda fackhandlare bildade inköpsgrupper på grund av den tuffa konkurrensen från varuhusen som under den epoken expanderade. Detta ledde till att år 1973 bildades ”Fri Team” och så småningom bildades ytterligare ett till sportföretag utav järnhandlare som sålde sportartiklar, och detta fick namnet ”Järnia Sport” som så småningom ändrade namn till ”Sportia”. År 1989 skedde en fusion av dessa två företag och tillsammans bildade de sportkedjan ”Team Sportia” som idag även köpt upp butikskedjan ”Sportex” (år 2010) som gör Team Sportia till en av de ledande aktörerna på cyklar i Sverige. Företaget i sig fokuserar på ett sortiment där kategorierna träning, fotboll, löpning, aktiv fritid, cykel och längd ingår och har ett omfattande samarbete med ca 1500 olika svenska sport-klubbar och idrottsföreningar och på det sättet jobbar de aktivt med sina lokala klubbar och föreningar i varje stad de är etablerade i (Team Sportia, 2014).

Situationen idag

I dagsläget står Team Sportia inför tuffa utmaningar och befinner sig i en rejäl kris då kedjan visat upp ett underskott på 26,794 miljoner kronor vilket även lett till att två av kedjans franchisebutiker gått i konkurs. Team Sportia har nu väldigt svårt med sin ekonomi och detta har krävt att de ansökt om företagsrekonstruktion hos tingsrätten i Göteborg med försök att fortsätta med sin verksamhet i framtiden. Som om inte det vore nog så förklarade banken SEB kedjan som kreditotrovärdig år 2013 och sade upp deras krediter (Söderlind, 2013).

3.3 Intersport

Bakgrund

Intersport Sverige AB ingår i IIC-Intersport International Corporation, världens största sportkedja med fler än 5 430 butiker i 42 länder. År 2012 omsatte de svenska Intersport-butikerna 4,3 miljarder kronor. Samma år omsatte Intersport koncernen cirka 10.2 miljarder euro globalt. Intersport är ett av Sveriges mest kända varumärken. Enligt Orvesto är Intersport också Sveriges mest besökta klädkedja. Under år 2012 besökte över 80 procent av svenskarna någon av Intersports butiker (Intersport, datum okänt).

Intersport jobbar ständigt med affärsutveckling och försöker hänga med i utvecklingen. Under 2012 lanserade Intersport sin butik online, som fick en riktigt bra start. Tajmingen kunde inte varit bättre, då e-handeln inom sport och fritid ökade mest av alla branscher, just när man lanserade sin egen e-butik. (Intersport, 2012)

Intersport lägger stor vikt vid sponsring och samarbeten med föreningar och förbund runt om i landet och har på flera orter inte bara vanliga butiker utan även förening och företags-butiker där organisationer kan handla momsfrött. Man samarbetar med många stora klubbar så som HV71 och Frölunda Indians i hockey, svenska fotbollsförbundet m.fl. Man har även hand om sju stora organisationers nätbutiker, bl.a. de tre ovan nämnda har sina nätbutiker på Intersports hemsida.

Situationen idag

Sedan nya VD:n Ulf Kinneson tillträdde på våren 2013 har det skett stora förändringar i Intersport, och mer väntar. Intersport har gjort flera undersökningar sedan Kinneson tog över rodret. Han ville få svar på vad kunderna tyckte om kedjan och vilka för- och nackdelar man har gentemot konkurrenterna. Kinneson tillsammans med den nya ledningen för Intersport kom fram till att man har ett fortsatt starkt varumärke, en nära koppling till föreningslivet och kompetensen hos personalen i butik är på hög nivå. Det som fattades var tydligheten i butikerna. Kunderna möttes av för många olika alternativ och för många varor i butiken, vilket gjorde att det var svårt att få till mekanisk försäljning. Ett brett utbud lockar givetvis kunder men är inte bra ekonomiskt. Istället ska man likna sig mer vid en specialist, minska leverantörerna och sortimentet men öka kompetensen. Den nya strategin säger att man ska bli bäst på sport. Men man kan inte göra allt. Så Intersport har nu valt att inrikta sig på fem områden där man ska bli starkast och mest kompetent. Dessa fem områden är följande: längdåkning, löpning/träning, lagsport, cykel och klubb-försäljningen. Detta hoppas Intersport ska ge dem en ökad tydlighet i butik, men ännu viktigare, en tydligare position på marknaden. (Willners, 2013)

3.4 XXL Sport & Vildmark

Bakgrund

Företaget bedriver både fysiska butiker samt en e-handelshemsida som för närvarande är en bland de största i Norge, och i Sverige växer den sakta men säkert och efter 2011 hade den ökat med drygt tio procent och idag står e-handeln för fem procent av den totala detaljhandeln. XXL öppnade sina första tre butiker i Sverige år 2010, och har sedan dess aggressivt utökat sina butiker med i snitt fler än tre per år. För närvarande har de 14 butiker runt om i Sverige och ytterligare en är snart redo för att öppnas, och denna gång är det i huvudstaden, närmare bestämt mitt i city. Enligt Marcus Wibergh, VD för XXL i Sverige, siktar de mot att totalt ha mellan 20-25 butiker i landet och tanken är att öppna upp mellan tre och fem butiker i snitt per år framöver (Reithner, 2012).

XXL positionerar sig som lågprisföretag med mycket hårdvara, brett sortiment där de även nischer sig inom vildmark som får dem att sticka ut jämfört med de andra stora aktörerna på marknaden. Deras affärsidé är följande: Stort urval, kända varumärken och Xtra Xtra Låga priser där de också har som målsättning att ha så gott som de flesta sport- och vildmarksartiklar under ett och samma tak, som de har gett ett begrepp för "All Sports United". De har till skillnad från de andra aktörerna delat in sitt varuhus i olika kategoriavdelningar, där det finns säljare som är produktutbildade just för det område/avdelning de är placerade på. På detta sätt kan de erbjuda kvalitativ service där de kan bemöta kunder som de istället kallar för "gäster" med vass produktkunskap. Gällande sortimentet så fokuserar företaget på mer kända varumärken än egna märken till skillnad från Stadium som jobbar mycket med sina egna varumärken, bl.a. märket "SOC" (XXL, Datum okänt).

Situationen idag

XXL är ett expanderade norskt företag som i skrivande stund har 22 butiker i Norge och 14 i Sverige. De har även öppnat upp sitt första varuhus i Finland under 2014. XXL etablerade sig på den svenska marknaden under 2010 och har sedan dess drastiskt expanderat med 3-4 butiker/år.

Den norska sportvaruhuskedjan XXL är den på svenska marknaden yngsta av de fyra aktörerna, då den etablerades så sent som år 2010 i Sverige. XXL:s vision är att bli den tredje största aktören på den svenska marknaden år 2015, (Åkesson, 2013) och i nuläget utifrån statistik så ökade företaget år 2012 sin försäljning med hela 68 procent (Flores, 2013). Centrallagret för de svenska butikerna har varit placerat i Norge men nu efter år 2013 har de fått ett eget svenskt centrallager placerat i Örebro som kommer leda till minskade ledtider och därmed reducerade kostnader, och kommer även användas som lager för den finländska marknaden när de etablerat sig där (Reithner, 2013).

4 Teoretisk referensram

Detta kapitel behandlar den teori som stödjer utformningen av studiens kvalitativa och kvantitativa undersökning samt utgör grunden för denna studie. Författarna har valt att dela upp kapitlet i två delar. Första delen berör företagspositionering i dess olika former och attribut som kan användas vid positionering i konsumenters medvetande. Andra delen handlar om hur image byggs av företag och tolkas av konsumenter. Författarna ansåg att dessa två delar var av största relevans, då studien i största grad berör hur företag vill uppfattas kontra konsumenters uppfattning om dem.

4.1 Positionering

Nedan beskrivs företags positioneringsprocess samt hur man arbetar med positionering för att uppnå konkurrensfördelar och önskad plats på marknaden. Här återges även en presentation av attribut som kan användas för att utforma en positioneringsstrategi.

4.1.1 Marknadsföringens heliga treenighet

Gällande den strategiska marknadsföringen finns det enligt Uggla (2006) tre begrepp som i teori och praktik bildar vad man kan kalla en helig treenighet. Denna treenighet ger viktig information till de 4 P:na, produkterna, priset, platsen och påverkan. Treenigheten består av tre begrepp vilka är segmentering, målgruppering och positionering som beskrivs nedan.

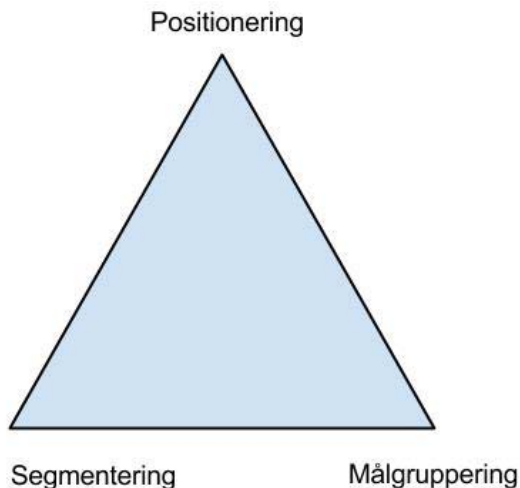
Enligt Uggla (2006) handlar segmentering om att företag delar in marknaden i olika grupper, ofta så delar man upp marknaden utifrån demografiska faktorer som ålder, kön och boendeort, men även till exempel mer djupgående faktorer som livsstil, värderingar, etcetera. Segmenten kan tolkas som en position på en efterfrågekurva där man är ute efter erbjudanden som har mening för individerna med olika preferenser och köpkraft.

Målgruppering enligt Uggla (2006) innebär att man har en fokuserad koppling mellan en egenskap hos ett segment och en kund som företaget vill nå ut till. I denna fas gäller det att binda samman segment som är relevanta med den rätta sortens konsumenter som kan vara intresserade av företagets erbjudande. Det är viktigt att man i detta arbete ägnar kraft och resurser åt att upptäcka nya målgrupper över tiden som motsvarar intressanta segment och positioner.

Ett företags positionering representeras egentligen av hur konsumenter uppfattar företagets förhållande till andra företag på marknaden (Sköld, 2004). En position på marknaden är något alla företag som säljer produkter eller tjänster har. Målet är att positionera sig så företaget uppfattas av konsumenter så likt ens önskade image som möjligt. Om ett nystartat företag inte tänker på sin positionering utan exempel beräknar marginal och prissättning utifrån egna värderingar kan de lätt uppfattas felaktigt av konsumenter i jämförelse med vad företaget själv vill stå för.

Vidare beskriver Ugglå (2006) att det gäller för företagen att ställa sitt varumärke i relationen till konkurrenterna och att man kommunicerar ut det på ett unikt sätt till sin målgrupp/målgrupperna. Positionering är det centrala i marknadsföringen då den både ska informera och stabilisera marknadsföringsmixen genom att den ska förmedla kodad information om hur produkterna ska prissättas, deras kvalitetsnivå, relevanta distributionskanaler och olika typer av påverkan. Om man lyckats med sin positionering så har man byggt den på en tydlig segmentering och målgruppering, visat relation till konkurrenterna och erbjudandet har särskilts gentemot dem och gett ett löfte till konsumenterna som företaget även kan hålla och uppfylla.

Dessa tre begrepp som utgör treenigheten, är kopplade till varandra så man kan säga att de bildar en triangel, där alla delar är beroende av varandra för att hållfastheten ska vara optimal. I segmenteringsprocessen delar man marknaden i olika delar där något gemensamt hör till, och när ett särskilt segment kopplas till en målgrupp och positioneras genom något kommunikationsverktyg, då är denna triangel av treenighet sluten (se figur 1 nedan).



(Figur 1: Ugglå, 2006)

4.1.2 Strategisk positionering

Denna typ av positionering beskrivs ofta som ett företags strävande att uppnå en konkurrensfördel gentemot de andra företagen och differentiera sig på ett sätt som gör de särskilda. För ett företag så kretsar de kring renodlade strategier om konkurrens och konkurrenskrafter som hjälper till att forma en konkurrens mellan segmenten och målgrupperna på en marknad (Uggla, 2006).

Enligt Porter (1998) finns det tre vinnande konkurrensstrategier som hjälper till att forma hur företagen konkurrerar på marknaden. Dessa tre strategier är (se figur 2):

- Differentiering
- Fokusering
- Kostnadsledarskap

Porter (1998) beskriver dessa tre konkurrensstrategier som tidlösa.



Kostnadsledarskap

Differentiering

Fokus

(Figur 2: Porter, 1998)

Kostnadsledarskap är en strategi som bygger på att försöka uppnå skalfördelar genom att hålla låga produktions- och distributionskostnader. Det finns två perspektiv på denna strategi, det första är utifrån ett företagsekonomiskt kostnads-/intäktsanalytiskt perspektiv där företag har som mål att sprida ut de fasta kostnaderna över de rörliga. Det andra och sista perspektivet är utifrån positioneringsstrategi mot kund som bygger på en pris/värdestrategi där företaget komprimerar så mycket kundvärde som man kan till ett särskilt pris. Enligt Porter (1998) kan man med denna strategi bara lägga krut på kostnaderna, och inte arbeta med en massiv produktanpassning eller den högsta kvaliteten blanda aktörerna på marknaden. Detta åstadkommer man genom outsourcing i låglöneländer när det gäller underleverantörer och massproduktion.

Vidare beskriver Porter (1998) differentiering som en strategi där företaget erbjuder marknaden något som inte bara är ett högt pris (vilket är vanligt vid differentiering), utan något utöver det, ett erbjudande som särskiljer sig från konkurrenternas erbjudanden. För att en differentiering ska existera krävs ofta till exempel en teknisk innovation, annorlunda design, men även till exempel ett försprång tack vare forskning eller till och med ett allmänt starkt varumärke som i sin tur ger kundlojalitet till varumärket. Differentiering bygger alltså i grund och botten på en högre upplevd kvalitet där kunden är redo att betala ett högre pris för att få denna upplevelse. Utan en differentiering kommer företag att stå inför en renodlad priskonkurrens.

Om man inte väljer att använda sig utav något av de förstnämnda alternativen eller inte har möjlighet till det får man bygga en strategi på en annan uthållig konkurrensstrategi, och här kommer fokusering som strategi in i bilden. Det finns nischade företag som väljer att specialisera sin verksamhet i något specifikt, oftast i ett enda segment. Alltså bygger denna strategi på att ha en tydlig inriktning mot ett särskilt segment snarare än en hel marknad.

När företag väljer att ge sig på en blandning av dessa tre strategier eller inte helt klart inriktar sig på en av dem finns det stor risk att man blir ”stuck in the middle”. Porter (1998) menar att om en organisation försöker implementera mer än en av strategierna så förlorar hela organisationen fokus och den tydliga riktningen för framtiden blir svår att fastställa.

4.1.3 Positioneringsfällor

Enligt Ugglå (2006) är positioneringsfällor något som man kan råka ut för som företag gällande marknadsföringen, och det är helt enkelt när man misslyckats med sin positionering och detta leder på olika sätt till att man begränsar erbjudandet mot kunderna. Man uppfattas helt enkelt fel av sina kunder som företag utifrån vad man har för intentioner. Det finns tre olika typer av fällor enligt Ugglå (2006) som förklaras nedan.

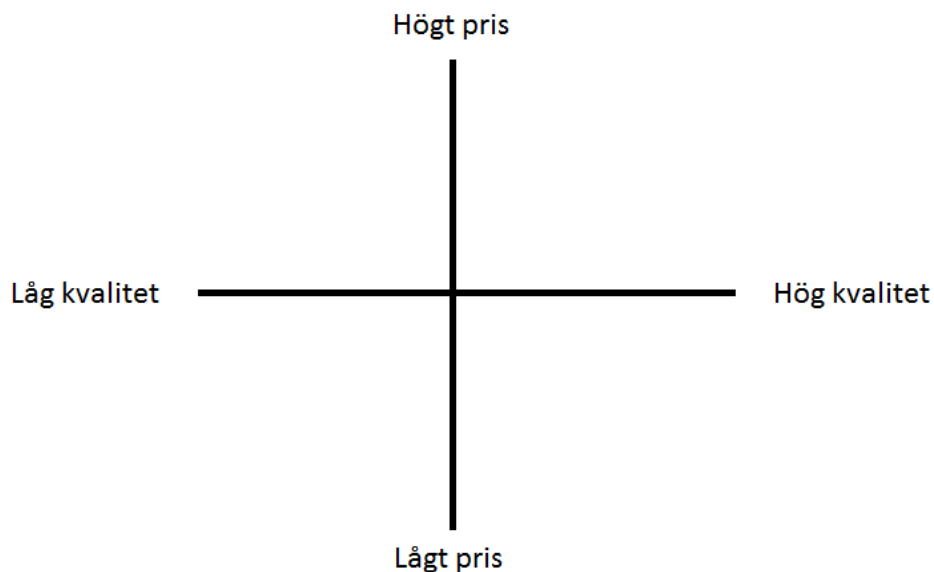
Överpositionering är en fälla som innebär att man tillför en alldeles för begränsad bild av sitt erbjudande, och de konsekvenser som genereras är att vissa kunder börjar associera företaget eller varumärket med färre produkter än vad de i verkligheten har. Detta kan i sin tur leda till förlorade kundaffärer i längden. De orsaker som ofta står bakom detta misslyckande är en för smal positioneringsstrategi som har lett till en låsning i sin position. För att åtgärda detta problem måste man kommunicera bredd och introducera nya varianter under ett varumärke, efter ett tag kan då problemet rättas till.

Underpositionering är en fälla som innebär att man misslyckats helt och hållet med att positionera sitt företag, här har marknaden inte den blekaste aningen om vad man som företag vill sälja eller vad man har för budskap som man vill nå ut med. Här finns det ingen kännedom alls bland kunderna, såväl som det saknas relevans och preferens. I detta skede måste företaget stärka upp alla uttryck och kanaler, samt bli tydligare.

Förvillad positionering inträffar när kunder lämnar företaget med en splittrad eller motsägelsefull bild av företaget eller varumärket. Här uppstår det ett gap i kundernas medvetande, som därefter bildar en kognitiv och emotionell konflikt. Hur detta kan uppstå är genom till exempel att förväntningarna hos en kund bryts, det kan handla om motstridiga budskap och snabba växlingar mellan olika grundtoner i företagets kommunikation. En förutsättning för att lyckas undvika att hamna i denna fälla är att finna en balans mellan paritet till kategorin och differentieringen från densamma.

4.1.4 Perceptionell kartläggning

Ofta förlitar sig marknadsförare på undersökningar besvarade av konsumenter om perceptionella attribut (Kaul & Rao, 1995). En produkt eller företag kan karaktäriseras av ett flertal attribut, och varje företag erhåller en poäng för varje attribut. Genom detta kan företag grafiskt bli representerade över en perceptionskartläggnings-modell som anger vad företag hamnar i för position av dessa attribut. Figur 3 är ett exempel på en perceptionskartläggnings-modell.



(Figur 3)

Att marknadsföra sin image är en komplex process som involverar skapandet och utvecklingen av en specifik identitet för ett företag (Levine, 2003). Processen kallas för positionering och det handlar om att skapa en plats och perception av sin image i en målgrupps medvetande som på ett positivt sätt särskiljer sig från konkurrenterna. Det innefattar faktorer som attribut, konkurrenter, pris/kvalitet, relationer eller till och med kulturella symboler (Clow & Baack, 2005). Målet är att definiera hur man som företag vill att sina kunder ska tänka, känna och uppleva gällande sitt företag (Villante, 2000).

Mycket empiriska studier om positionering har gjorts angående hur man tar reda på den relativa positionen av ett företag med en karta som kallas för "perceptual space" av en konsument. Att kartlägga en konsuments "idealiska plats" har också varit fokus på i marknadsföringsforskning. En idealisk plats av en enskild konsument kan tolkas som den position för ett särskilt företag, vilken konsumenten tycker är idealisk eller bäst. Uppdraget en marknadsförare har inom företaget är att då ta företagets image så nära denna idealiska plats som möjligt.

4.1.5 Kvalitetsbegreppet

Enligt Grönroos (2002) är det svårt att svara på hur optimal kvalitet bör vara, detta då det beror på strategin hos företagen och framförallt kundernas förväntningar. För att förse konsumenternas kvalitetsupplevelser med bra kvalitet måste företaget överträffa eller matcha konsumenternas förväntningar. Enligt Grönroos (2002) finns det fyra stycken olika kvalitetssteg:

- Negativt bekräftad kvalitet
- Bekräftad kvalitet
- Positivt bekräftad kvalitet
- Överkvalitet.

Bekräftad kvalitet anses vara acceptabel kvalitet, vilket alla företag bör sträva efter som minimum. De företag som strävar efter mer än så bör inte nöja sig med detta utan sträva efter positivt bekräftad kvalitet som minimumnivå, vilket anses vara bra kvalitet. Risken med att som företag sträva efter detta steg innebär ofta en högre produktionskostnad. Överkvalitet anses vara onödigt bra kvalitet. Det Grönroos (2002) menar med onödigt bra kvalitet är att konsumenterna kan uppleva denna kvalitet hos produkterna eller företaget som mer än nödvändigt gällande sin upplevelse. Detta i sin tur kan leda till att företaget får ett försämrat rykte, tack vare att kvaliteten av inköpet är för dyr. Enligt Grönroos (2002) finns det en gyllene grundregel om att företaget ska erbjuda en upplevelse som alltid går lite över förväntningarna. Vid bekräftad kvalitet innebär det att konsumenterna får det de förväntar sig men inte mer än så, detta innebär också chansen att konsumenter inte delar med sig av sin upplevelse. Vid positivt bekräftad kvalitet överträffas förväntningarna hos konsumenten vilket innebär en högre chans att dem vill behålla en relation med företaget. En annan fördel med positivt bekräftad kvalitet är att nöjd konsument gärna kommunicerar med andra om sin positiva upplevelse.

Enligt Grönroos (2002) handlar kärnproduktperspektivet om att konkurrensfördelar främst bygger på kvaliteten på själva kärnprodukten. Om ett företag har en utstickande teknologisk egenskap i sin kärnprodukt kan de välja detta perspektiv med glädje. I annat fall kan det bli svårt då kärnprodukten inte skiljer erbjudandet så som det förväntas och det kan vara lätt att företaget hamnar i en prisfälla, dvs. sänker priset för att urskilja sig. På lång sikt är det alltså inte en framkomlig strategi för ett företag utan en teknologisk egenskap i sin kärnprodukt.

4.1.6 Service

Kvalitet har blivit allt mer uppmärksammat de senaste decennierna och är numera en nödvändig faktor för att överleva. Det skapar inom företaget attitydförändringar och handling till att skapa kundnöjdhet och kundlojalitet och kan innebära en konkurrensfördel i en turbulent miljö bland kraftig konkurrens (Eberhard & William, 1993).

Numera börjar företag förstå att mäta kundnöjdhet inte längre är ett frivilligt alternativ utan något som måste göras eftersom det är väsentligt för deras management-system, till exempel när det gäller strategisk planering. Detta är särskilt relevant när det gäller företag som arbetar på en konkurrenskraftig marknad där konsumenter har flera alternativ. Enligt Lawrence (1991) finns det framförallt tre skäl till varför ett företag fokuserar på kundnöjdhet, det första är att nöjda kunder förmodligen kommer rekommendera företaget till andra, vilket är den billigaste och mest effektiva formen av marknadsföring (Nielsen, 2013). Det andra skälet är att nöjda kunder är lojala kunder och enligt Lawrence (1991) är det sagt att det är fem till sju gånger så dyrt att skaffa nya kunder som att behålla de gamla. Det tredje och sista skälet är att nöjda kunder är bättre kunder. De köper mer, oftare och är mer villiga att betala ett högre pris.

Enligt Grönroos (2002) utgår tjänsteperspektivet ifrån när ett kärnerbudande inte räcker för att sticka ut bland konkurrenterna. Det måste vara klart för företaget att man kan överträffa konkurrenter med liknande kvalitet och pris på sina kärnprodukter med ett stort utbud av tjänster kring kärnprodukten. Inom tjänsteperspektivet måste företaget utveckla och värdesätta sitt kärnerbudande i en vara och förstärka kundens värdeskapande processer. Vilket företag som helst kan använda sig av tjänsteperspektivet oavsett om de säljer varor eller tjänster.

4.1.7 Plats

Plats är processen för att få ut produkten till konsumenterna. Som marknadsförare ska man analysera de olika distributionsmetoderna och välja ut de som levererar produkten till den rätta platsen. Den rätta platsen betyder var konsumenterna befinner sig, vart de handlar, eller vart de kommer åka. Plats är där produkterna finns, detta kan alltså innebära i en fysisk butik men även en e-handels hemsida. Faktorer relaterat till den fysiska lokaliseringen kan både ha positiva och negativa effekter på marknadsplanen. För att försäkra sig om att det blir positiva effekter krävs det att den fysiska butiken är enkel att ta sig till, t.ex. många parkeringsplatser, bra förbindelser till butiken, att butiken har ett attraktivt yttre, att den har en tillfredsställande, behaglig och funktionell miljö (Mihai, 2013). Enligt Wakefield och Blodgett (1996) så genererar "landskap" med hög kvalitet i sin tur en högre upplevd kundnöjdhet. Detta i sin tur leder till en större chans att konsumenterna återbesöker platsen oftare.

4.1.8 Pris

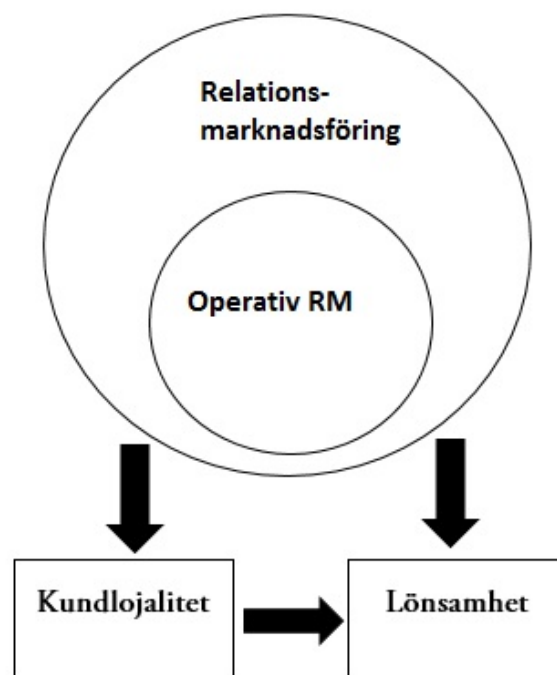
Enligt Mihai (2013) är pris den faktor som är mest synlig och flexibel av de fyra P: na, men även känslig och kan påverkas av statliga regleringar, det ekonomiska klimatet och politik. Den största utmaningen för en marknadsförare är att bestämma det rätta priset för konsumenten. Priset av en produkt representerar vad en konsument ger upp i utbyte mot en produkt eller tjänst. Ett pris bör också reflektera värdet av en produkt, generellt så är pris oftast tänkt i finansiella perspektiv, men kan också inkludera andra saker som konsumenter måste ge upp, såsom tid (t.ex. vänta i kö), eller sociala kostnader. Man måste komma fram till

hur konsumenterna uppfattar värdet på produkten jämfört med alla de andra konkurrerande produkter, och använda denna information till att bestämma ett vettigt pris. Företag bör ha som mål att erbjuda konsumenterna en tillfredsställande upplevelse med uppfattade fördelar som överträffar den personella och finansiella kostnaden som konsumenterna utsätts för (Mihai, 2013).

Prisperspektivet är enligt Grönroos (2002) rimligt för företag som kan upprätthålla bestående konkurrensfördelar eftersom att låga priser är ens huvudsakliga konkurrenskraft. Strategin här går ut på att erbjuda ett lågt pris för att överleva på marknaden. Nackdelen med detta perspektiv är att det alltid är lurigt att konkurrera med pris eftersom om konkurrenterna sänker sina priser har man inte mycket att konkurrera med.

4.1.9 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring har dubbla fokus, dels att attrahera nya kunder men även att behålla befintliga kunder. Traditionell marknadsföring har framför allt gått ut på att identifiera nya kunder och locka dessa till köp. Många företag som får in en order vänder snabbt siktet vidare mot nya potentiella kunder, utan att förstå värdet av att upprätthålla och förbättra relationen med den befintliga kunden (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991).



(Figur 4: Blomqvist, Dahl & Haeger (2003))

Enligt Blomqvist, Dahl och Haeger's (2003) RM-modell (se figur 3) ses relationsmarknadsföring som en strategi, vars syfte är att öka kundlojaliteten, som i sin tur skall resultera i uthållig lönsamhet. Relationsmarknadsföringen tar fart på strategisk nivå och

hela företaget måste frångå den traditionella transaktionsmarknadsförings-approachen till ett mer relationsorienterat tänk. Kundmötet blir nu av största vikt och det är genom en uppsättning metoder och verktyg på operativ nivå som relationsmarknadsföringen möjliggörs. Kundmötet utvärderas i efterhand av kunden och i dennes sinne formas en total kundupplevelse. Summan av kundens alla tidigare kundupplevelser med företaget, plus den nya upplevelsen, formar slutligen kundvärdet på ett sådant sätt att fördelarna relationen ger kunden sätts i förhållande till uppoffringar relationen kräver av kunden. Ett högt kundvärde resulterar oftast i en lojal kund, samtidigt som ett sjunkande värde kan få kunden att avsluta relationen.

Inom relationsmarknadsföringen är kundlojalitet oerhört centralt, och det primära målet med denna strategi är att skapa just lojalitet till företaget hos dess kunder. Det handlar om att välja rätt kunder, sedan fokusera på att skapa långvariga relationer med dessa, genom att erbjuda värde för kunden på olika sätt (Blomqvist et al., 2003).

Lönsamheten kan öka på två olika sätt enligt modellen:

- Genom större kundlojalitet- Företaget slipper då fokusera lika mycket på att hitta nya kunder, och kan istället bearbeta befintliga kunder och bygga en relation med dessa, vilket är billigare.
- Genom bättre kostnadseffektivitet- Har man som företag en känd kundbas och detta är den enda man vill kommunicera med så minskar "spillet" i marknadsföringen, man når bara befintliga kunder och håller således nere kostnaderna för kommunikationen. (Blomqvist et al., 2003)

Figur 5 visar relationsmarknadsföringsstegen av kundlojalitet.

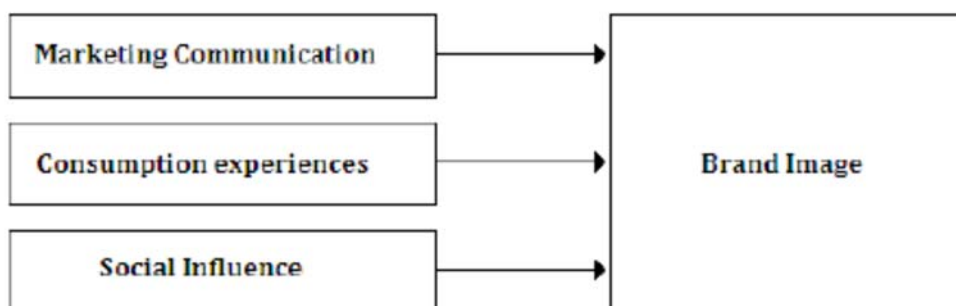


(Figur 5: Christopher et al. 1991)

Christopher et al. (1991) hävdar att för många företag lägger alldeles för stor vikt vid anskaffandet av nya kunder och för lite fokus riktas mot befintliga kunder. Målet med relationsmarknadsföringen är först och främst att skaffa kunder. Nästa steg är att förvandla nya kunder till regelbundet återkommande kunder, sedan vidare till att bli starka supportrar av företaget/varumärket, för att avslutningsvis kliva längst upp på stegen och bli förespråkare. Målet med att ha förespråkare är självklart att de gör en del av marknadsföringen åt företaget, och detta kostnadsfritt. Men det är inte bara priset på denna typ av marknadsföring som är åtråvärt, det är också bevisat att denna typ av marknadsföring som kallas word-of-mouth är den mest pålitliga marknadsföringsformen (Nielsen, 2013).

4.2 Image

Ett företags image börjar med allmänhetens uppfattning av företaget- bilden av företaget som skapats genom dess avsiktliga marknadskommunikation samt annan information gällande företaget som nått allmänheten. Gregory och Wiechmann (1999) menar att det inte är alltid som företagens image stämmer helt överens med företagens sanna profil och vad de avsiktligt kommunicerar till marknaden, utan en del är alltså bara förutfattade meningar och fördomar som inte helt och hållet stämmer. Huruvida dessa uppfattningar stämmer till fullo eller inte har dock ingen betydelse, utan om detta är allmänhetens uppfattning av företaget så är det alltså också företagens image.



(Figur 6: Riezebos, 2003)

Figur 6 ovanför beskriver hur ett varumärkes image formas genom tre olika processer, marknadskommunikation, konsumtionsupplevelser och sociala influenser.

Marknadskommunikation är den enda process som ett företag kan ha kontroll över till fullo, då denna process innefattar vad företaget vill uttrycka och implementera i sin varumärkesidentitet. Det är genom marknadsföringskampanjer som företaget kan påverka konsumenters uppfattning om företagens image och försöka styra dem till en önskad association till sin identitet och det är väldigt viktigt att budskapet från företaget är förstått på rätt sätt av konsumenterna (Baker & Hart, 2008).

Trots att marknads kommunikationen har en stark och positiv effekt på konsumenterna, så spelar ändå konsumtionsupplevelsen en viktig roll när det kommer till att forma imagen. Om inte konsumenternas upplevelse överensstämmer med vad företaget har kommunicerat ut så påverkas imagen genom att den ändras, och i många fall resulterar till att upplevas som negativ. Därför är det väldigt viktigt för företaget att kommunicera ut ett ärligt budskap om sin image för att minimera riskerna att ett gap mellan marknadsföringen och konsumenternas upplevelse uppstår (Riezebos, 2003).

Sociala influenser är även något som påverkar imagen hos ett företag. Word of mouth är ett mäktigt kommunikationsverktyg som innebär att konsumenter emellan pratar om ett företaget, där åsikter och känslor angående dem tas upp som både kan vara positiva och negativa och påstås vara mer trovärdigt än något annat kommunikationsverktyg (Blythe, 2006). Därför kan sociala influenser påverka nya och gamla kunder om hur de tänker och känner om ett företags image och dess produkter, service och varumärke. Enligt Carr och Littman (1997) och Goodman (1999) så är det endast fem procent av alla missnöjda konsumenter som faktiskt klagar. Samtidigt som chefer tycker att inga nyheter är bra nyheter så existerar det en stor mängd av negativ publicitet som hotar företagets image. Utöver detta delar nöjda konsumenter med sig av sina upplevelser med en till två andra människor, till skillnad från missnöjda konsumenter som delar med sig till hela nio till tio människor om sina negativa upplevelser (Carr & Littman, 1997). Detta innebär att om endast en av tio kunder är missnöjd, överskuggar den negativa upplevelsen de positiva upplevelserna från de nio andra.

Imageperspektivet handlar enligt Grönroos (2002) om att företagen använder olika slags marknads kommunikation för att skapa värden utöver kärnprodukten. Strategin i detta perspektiv handlar om ha en kärnprodukt att utgå ifrån och hela tiden förnya marknads kommunikationen för att skapa immateriella tillskott kring kärnprodukten. Denna strategi fungerar bäst när kärnprodukten är exempel ett märkesplagg, en känd läskedryck eller parfym. Nackdelen inom imageperspektivet är att det är lätt att bli undantryckt av konkurrenter om företaget inte har råd att uppdatera och utveckla marknads kommunikationen.

Olika forskare har identifierat att konsumenters identifikationsprocess har en stor påverkan på en individs konsumentbeteende som inkluderar en konsumentens köp-relaterade beslut (Ahearne, Bhattacharya & Gruen, 2005), varumärkes preferens (Tildesley & Coote, 2009), kundlojalitet (Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995), en konsumentens kundnöjdhet och en högre chans att konsumenten återbesöker butiken för ett ytterligare köp (Kuenzel & Halliday, 2008), positiv word of mouth och konsumenters vilja att betala ett högre pris (Del Rio, Vazquez & Iglesias, 2001). Det är större chans att konsumenter finner ett företags image mer attraktiv när varumärket matchar konsumenternas egen uppfattning av vem de är. Sådana identiteter låter dem behålla och autentiskt uttrycka sig själva i en större utsträckning (Bhattacharya & Sen, 2003). Värderingar har en viktig roll som en grundläggande relationskomponent mellan konsumenterna och varumärket (Allen, Hung & Wilson, 2002), och har en stark påverkan på konsumenternas aktiviteter.

5 Resultat

Här presenteras data från den kvantitativa enkätundersökningen. Resultaten från den kvalitativa undersökningen har vävts in i analysdelen.

5.1 Enkätundersökning

Fråga 1: Kön

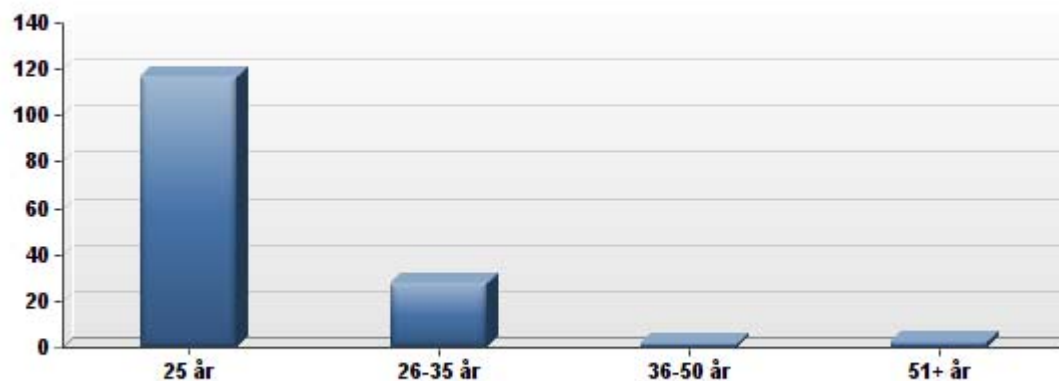
De deltagande i enkätundersökningen fördelades med 68 % män och 32 % kvinnor som kan ses i figur 7 nedan.



(Figur 7: Könfördelning)

Fråga 2: Ålder

78 % av de besvarande var under 25 år, 19 % mellan 26-35 år, 1 % mellan 36-50 år och 2 % över 51 år (se figur 8 nedan).



(Figur 8: Åldersfördelning)

Fråga 3: Hur aktiv är du gällande fysisk aktivitet/friluftsliv?

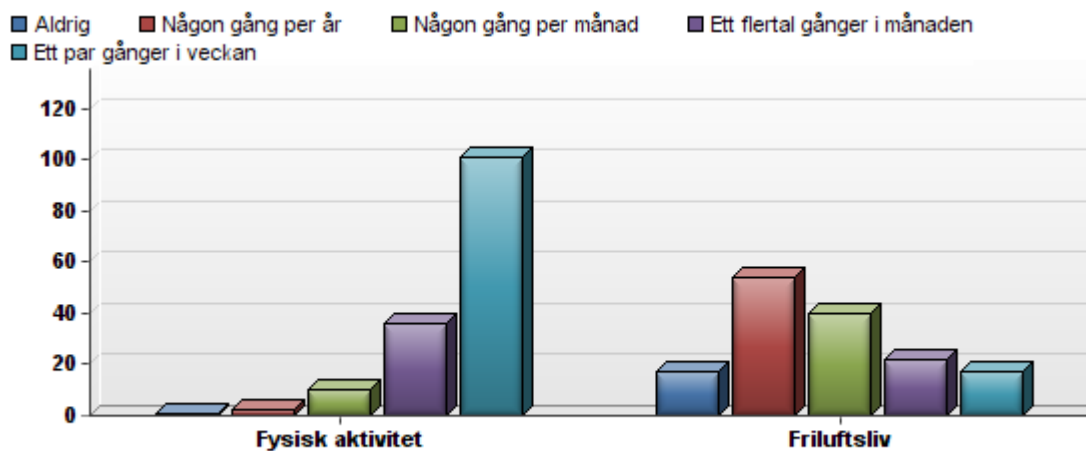
När det gäller utförandet av fysisk aktivitet var fördelningen följande:

- Aldrig - 0,67 %
- Någon gång per år - 1,33 % någon gång per år,
- Någon gång per månad – 6,67 %
- Ett flertal gånger i månaden – 24 %
- Ett par gånger i veckan – 67,33 %

När det gäller utförandet av friluftsliv var fördelningen bland respondenterna följande:

- Aldrig – 11,33 %
- Någon gång per år – 36 %
- Någon gång per månad – 26,67 %
- Ett flertal gånger i månaden – 14,67 %
- Ett par gånger i veckan – 11,33 %

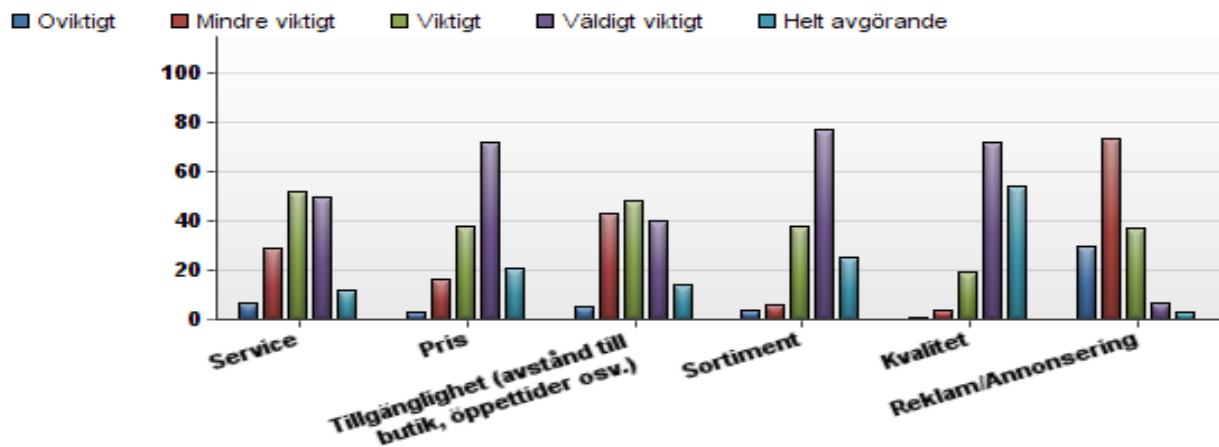
Detta redovisas även i figur 9 nedan.



(Figur 9: Fysisk aktivitet/friluftsliv)

Fråga 4: När du ska införskaffa en sportartikel, hur viktiga är då följande faktorer?

Respondenterna i enkätundersökningen tyckte att kvalitet var den faktor som var viktigast vid införskaffning av en sportartikel. Den faktorn som var näst viktigast var butikens sortiment. Tredje viktigaste faktorn var pris, därefter service, sedan tillgänglighet och den oviktigaste faktorn ansågs vara reklam/annonsering (detta om man tittar utifrån medelvärdet). Se figur 10 och tabell 1 nedan.



(Figur 10: Viktiga faktorer vid införskaffning av sportartikel)

#	Question	Oviktigt	Mindre viktigt	Viktigt	Väldigt viktigt	Helt avgörande	Total Responses	Mean
5	Kvalitet	1	4	19	72	54	150	4.16
4	Sortiment	4	6	38	77	25	150	3.75
2	Pris	3	16	38	72	21	150	3.61
1	Service	7	29	52	50	12	150	3.21
3	Tillgänglighet (avstånd till butik, öppettider osv.)	5	43	48	40	14	150	3.10
6	Reklam/Annonsering	30	73	37	7	3	150	2.20

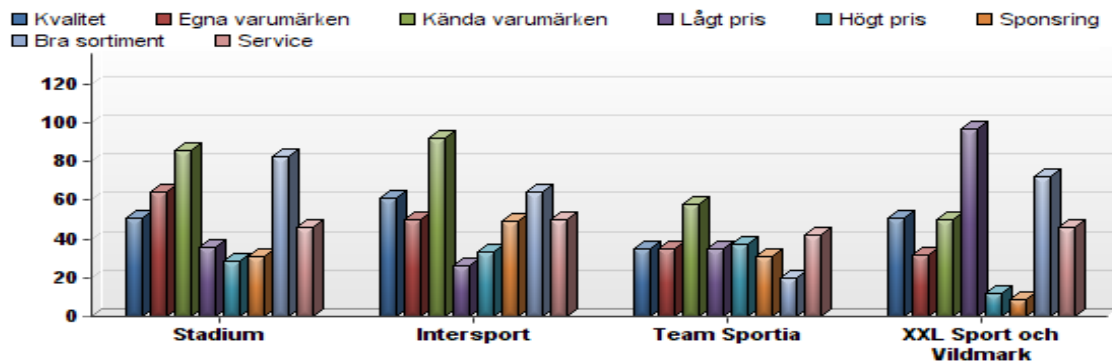
(Tabell 1)

Fråga 5: Vad associerar du de olika butikerna med? (Flera alternativ kan väljas för respektive butik)

#	Question	Kvalitet	Egna varumärken	Kända varumärken	Lågt pris	Högt pris	Sponsring	Bra sortiment	Service
3	Team Sportia	23.33%	23.33%	38.67%	23.33%	24.67%	20.67%	13.33%	28.00%
1	Stadium	34.00%	42.67%	57.33%	24.00%	19.33%	20.67%	55.33%	30.67%
4	XXL Sport och Vildmark	34.00%	21.33%	33.33%	64.67%	8.00%	6.00%	48.00%	30.67%
2	Intersport	40.67%	33.33%	61.33%	17.33%	22.00%	32.67%	42.67%	33.33%

(Tabell 2)

Respondenterna associerar (som kan avläsas i tabell 2 och figur 11) kvalitet mest med Intersport, Egna varumärken med Stadium, kända varumärken med Intersport, lågt pris med XXL Sport och Vildmark, högt pris med Team Sportia, sponsring med Stadium, bra sortiment med Stadium och service med Intersport.



(Figur 11: Butiksassociation)

Fråga 6: Associerar du butikerna med någonting annat, i så fall vad?

Tabell 3 visar övriga associationer med företagen.

Stadium	Intersport	Team Sportia	XXL Sport och Vildmark
Sämre sortiment, bra priser Kända sport stjärnor	Bra sortiment, bra varumärken	Cyklar Sämre varumärken Vildmarks liv/ frilufs liv	Bra sortiment, bra priser Billigt !
Dålig service, smalt sortiment, tråkig butik	för mycket textil, lite personal	Duktiga på cyklar Dålig service	bra service, mycket och duktig personal, stort sortiment, låga priser
Lurendrejare	Kvalité lyx bäst i test	Konkurs	Låga priser
Bra service + bra butiker.	Stort utbud.	aningen sämre än konkurrenterna.	stort och billigt.
Snygga & fräscha butiker, utbudet känns modernare än övrigas.	Bra utbud, mycket "sport". Lite dyra.	Tråkiga butiker, trist butikskoncept. Dyra, men engagerade, ffa lokalt.	Stora varuhus. Dålig service och förutom annonsvaror är priserna som hos övriga.
Lätt att hitta i butiken, liknande butiksupplägg		Tråkig och inte under utveckling	Dyrare, mer ovanliga varumärken
Nej	Nej	Nej Cyklar	Nej Fiske och jakt
	röriga butiker, svårt att få överblick över sortiment	ÖB känsla	
Känd stor aktör	Bra service på A6, så jag går alltid dit.	Känd stor aktör	Aldrig hört talas om
Stor variation mellan butikerna.		Dåligt sortiment, okunnig personal.	
	Fruktansvärd service! Ingen känsla för kundbetmötande!	Lågmelda	
		Lite udda sport saker. Cyklar Hemsidan ser lite oproffsig ut.	
	samma som ovan	samma som ovan	dom vet dom e bra så dom gör inte som ovanstående, XXL e bra!
Bra kampanjer	Egna märken som är lite för dyra för vad man får	Inte besökt en butik/webplats på länge så vet inte	Mycket större och bredare sortiment än andra sportbutiker
Nytt		Lagsport	Stort utbud
Dålig service	Kung service	Lite underdog	Bra pris
Nej	Nej	Nej	Nej
outlet butikerna! billigt billigt billigt! för stora oytnyttjade yttrymmen i butikerna	svårt att få ett grepp om deras koncept man blir lite osäker på vilka personer de riktar sig till oklart budskap	litet. familjeägt(nyköping) tråkig butik att gå in i	helt fantastisk arbetskultur. suverän service. dålig service mellan avdelningar. kunniga bara inom sitt eget område. ska själv ändra på detta. annars mycket bra butik med klart budskap och köara riktlinjer. lite ikeastuk över xxl.
Dålig service		Cyklar	Friluftsliv
"Vanliga" kläder			Inte så bra kvalitet
kunnig personal	kunnig personal	Cykel	Friluftsliv
Löpning	Innebandy		tråkigt sortiment
Löparbanan			Friluftsliv
			Osäker positionering asdf
			väldigt duktiga säljare
			främst artiklar inom friluftsliv
			kunnig personal

(Tabell 3)

Fråga 7: Till vilken grad möter enskild butik dina förväntningar? (0= Aldrig besökt. 1= Inte alls. 100= Fullständigt)

På denna fråga svarade respondenterna att Stadium mötte förväntningarna till 63,43%, XXL mötte förväntningarna till 57,56%, Team Sportia 47,06% och Intersport 63,90% som visas av figur 12.



(Figur 12: Förväntningsgrad)

Fråga 8: Vilken butik besöker du först när du ska införskaffa en sportartikel?

I denna fråga (visas i tabell 4) svarade 36 % av respondenterna att de besöker först Stadium, 31 % besöker först Intersport, Team Sportia 4 %, XXL Sport och Vildmark 20 % och 9 % föredrar att besöka en annan kedja.

#	Answer	Response	%
1	Stadium	57	36%
2	Intersport	51	32%
3	Team Sportia	6	4%
4	XXL Sport och Vildmark	33	21%
5	Föredrar annan kedja	13	8%
	Total	160	100%

(Tabell 4)

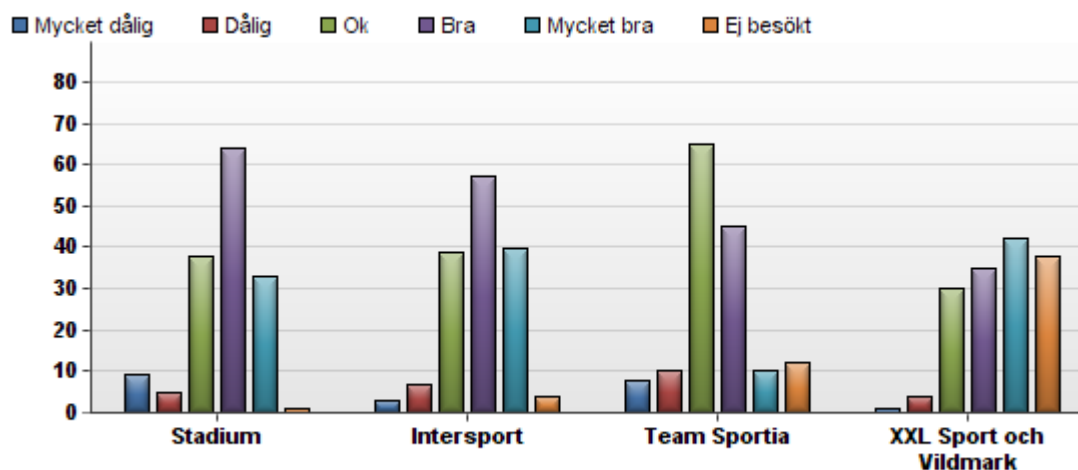
Av kvinnorna svarade 48 % att de besöker Stadium som förstahandsval, därefter Intersport med 28 % (se tabell 5).

#	Answer	Response	%
1	Stadium	24	48%
2	Intersport	14	28%
3	Team Sportia	1	2%
4	XXL Sport och Vildmark	7	14%
5	Föredrar annan kedja	4	8%
	Total	50	100%

(Tabell 5)

Fråga 9: Hur var din helhetsupplevelse i butiken/butikerna du besökt?

Största delen av respondenterna ansåg att XXL gav bäst helhetsintryck. Den butik som gav näst bäst helhetsintryck var Intersport, därefter Stadium och slutligen Team Sportia (enligt medelvärdet exkluderat de som inte besökt butiken). (Se figur 13 och tabell 6 nedan).



(Figur 13: Helhetsupplevelse)

#	Question	Mycket dålig	Dålig	Ok	Bra	Mycket bra	Total Responses	Mean
1	Stadium	9	5	39	64	33	150	3.71
2	Intersport	3	7	40	57	40	147	3.84
3	Team Sportia	8	10	66	45	10	139	3.28
4	XXL Sport och Vildmark	1	4	31	35	42	113	4.00

(Tabell 6)

Fråga 10: Hur viktigt är service efter inköp vid val av butik när du ska införskaffa en sportartikel? (exempel reklamation, skid/cykel verkstad, rådgivning eller hjälp vid problem)

Respondenterna svarade följande (se figur 14):

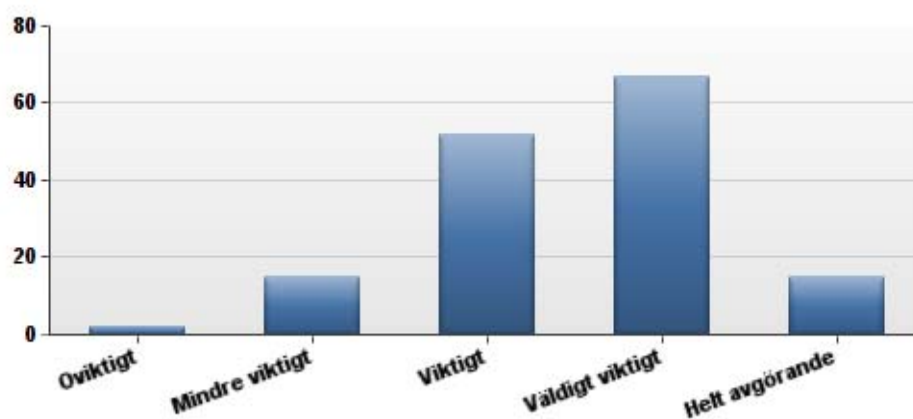
Oviktigt: 1 %

Mindre viktigt: 10 %

Viktigt: 34 %

Väldigt viktigt: 44 %

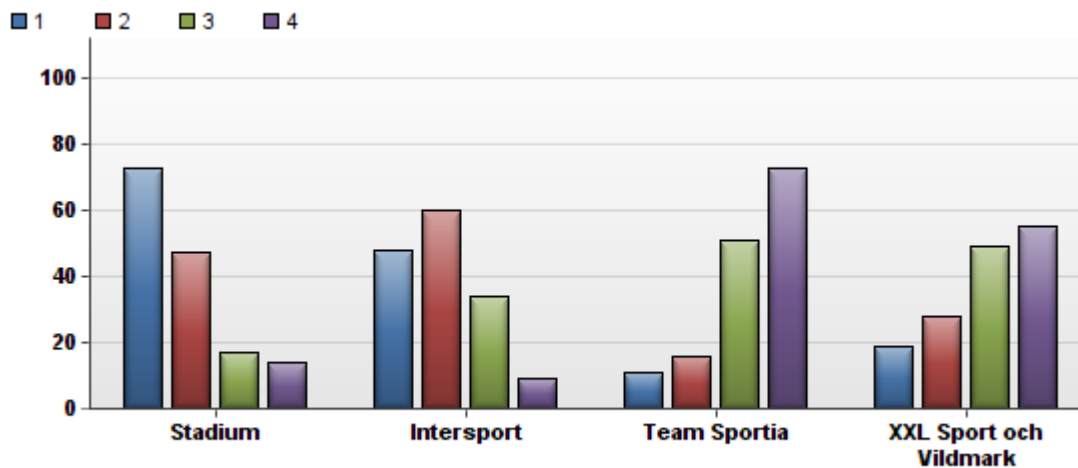
Helt avgörande: 10 %



(Figur 14)

Fråga 11: Vilket företag har störst marknadsandel tror du? Rangordna företagen, där 1 är den med störst marknadsandel.

Av medelvärdet kan vi se att respondenterna ansåg att Stadium hade störst marknadsandel, därefter Intersport, sedan XXL Sport och Vildmark och minst Team Sportia. (Se figur 15 och tabell 7 nedan).



(Figur 15)

Statistic	Stadium	Intersport	Team Sportia	XXL Sport och Vildmark
Mean	1.81	2.03	3.23	2.93
Total Responses	151	151	151	151

(Tabell 7)

6 Analys diskussion

6.1 Inledning

För att få förståelse kring vem enkätundersökningens "typiska konsument" är började författarna att undersöka den grundläggande informationen som gavs från enkätundersökningen. Av de respondenter som svarade på den kvantitativa undersökning var 68 % män vilket kan leda till att det övergripande resultatet till större del svarar för vad det manliga könet har för köpbeteende och syn på sportbutiker då kvinnor som svarade endast stod för 32 %.

När det gäller ålder är studiens "typiska konsument" under 25 år då hela 78 % av de som svarade var under denna ålder. Studiens "typiska konsument" är också väldigt aktiv när det kommer till fysiska aktiviteter där hela 67,33% utövar någon sorts fysisk aktivitet ett flertal gånger i veckan. Detta ökar reliabiliteten och trovärdigheten till studien. När det gäller friluftsliv var det inte lika många personer som var aktiva, endast 26,67 % utövade en friluftaktivitet någon gång per månaden, medan 36 % endast utförde friluftslivs aktiviteter någon gång per år, vilket flest svarade. Sammanfattningsvis är studiens "typiska konsument" under 25 år, aktiv gällande fysiska aktiviteter och mindre intresserad av friluftsliv.

Utifrån jämförelsen mellan de kvalitativa intervjuerna och den kvantitativa enkätundersökningen har författarna undersökt och funnit att det finns en del olikheter kring hur företagen vill uppfattas/tror sig uppfattas kontra konsumenternas uppfattning om företagen.

Utifrån de kvalitativa intervjuerna konstaterades att alla de fyra företagen trodde sig ha positionerat sig helt rätt i Jönköpings-regionen och att deras identitet uppfattades korrekt av konsumenterna. Men efter att ha samlat in enkätundersökningen gav konsumenterna en annan bild. Här visade det sig att marknaden uppfattade aktörerna på ett annorlunda sätt än hur butikerna sagt att de uppfattas.

6.2 Analys Team Sportia

Enligt Peter Arvidsson, ägare av fyra Team Sportia butiker: *"vill butiken inte utmärka sig som en butik med höga priser, men vi har inte heller någon ambition av att vara ett lågprisföretag. Vi står för högre kvalitet med ett lite högre pris och kända varumärken och tycker även service är en viktig del i branschen och vi vill förknippas med en bra service. Därför är vår primära målgrupp lite äldre människor med tjockare plånbok"*. Enligt Peter positionerar de sig annorlunda jämfört med konkurrenter genom att vara bäst på cyklar, längdskidor och produkter inom simning.

Utifrån de kvantitativa data kan författarna se att konsumenter associerar Team Sportia butiken med först och främst kända varumärken, därefter service och sedan högt pris.

Validiteten för hur sanningsenlig de kvantitativa data är gällande Team Sportia kan ifrågasättas då respondenterna var yngre än vad Team Sportias primära målgrupp är. Utifrån de fakta författarna samlat in kan man se att ledningen hos Team Sportia inte riktigt lyckats med sin positionering i konsumenternas medvetande. Undersökningen visar att konsumenternas association till butiken inte möter vad Team Sportia anser sig själva stå för, då kvalitet är en faktor som inte verkar vara något som speciellt många konsumenter associerar butiken med. Detta kan man anse som ett misslyckande i företagets marknadskommunikation, då de antingen varit för otydliga gällande sitt budskap om att konsumenter får en högre kvalitet för ett lite högre pris, eller att de inte ens har lagt fokus på detta i sitt budskap. Som Riezebos (2003) hävdar, är det viktigt att kommunicera ut sitt budskap på det sätt företaget vill att konsumenterna ska uppfatta dem, men samtidigt göra det som krävs för att möta denna image. Risken är att det uppstår ett gap om konsumenternas uppfattning inte överensstämmer med imagen och detta kan i slutändan påverka Team Sportias image negativt. Enligt Grönroos (2002) kan det vara lurigt att välja kärnproduktperspektivet och utgå från produkter med kvalitet om konsumenter inte uppfattar butiken med kvalitet, ifall butiken därefter sänker priset kan det vara lätt för butiken att hamna i en så kallad prisfälla.

Team Sportia har däremot lyckats med en del av sin positionering på önskvärt sätt, i linje med visionen om att vara främst inom cyklar vilket framgick tydligt i enkätundersökningen då många av respondenterna associerade butiken med cyklar. Enligt Porter (1998) bör ett företag välja en av tre specifika positioneringsstrategier och i detta fall kan författarna se att Team Sportia utgår utifrån strategin fokusering. Butiken lägger stort fokus på cyklar och på detta sätt differentierar de sig på marknaden gentemot konkurrenterna. Det kan diskuteras om butiken har hamnat i en så kallad positioneringsfälla som Ugglå (2006) beskriver det, då butiken möjligtvis överpositionerat sig med sin cykelkategori. Detta kan ha tillfört en alldeles för begränsad bild av Team Sportias erbjudande. Konsekvenserna med detta kan bli att kunder börjar associera företaget och varumärket med färre produkter än vad de i verkligheten har, vilket kan leda till en låsning i sin positionering. Detta kan troligtvis vara en anledning till varför respondenterna gav Team Sportia lägst betyg gällande hur en butik möter förväntningarna. För att åtgärda detta problem måste företaget kommunicera bredd och introducera nya varianter under ett varumärke, som möjligtvis kan vara till hjälp för att åtgärda en felpositionering.

Enligt enkätundersökningen besöker bara 4 % av konsumenterna Team Sportia som ett första val när de ska införskaffa en sportartikel. Författarna kan utifrån svaren anta att konsumenter först och främst besöker Team Sportia när de är i behov av att köpa en cykel, vilket kan leda till att konsumenter inte besöker butiken så ofta eftersom att cykel anses vara ett köp av större vikt och som inte görs lika ofta. Även detta kan författarna relatera till att de som valt att

införskaffa sig en cykel i butiken möjligtvis är nöjd vilket höjer upp medelvärdet kring helhetsupplevelsen. Diskussion kan här föras om konsumenter som inte är i butiken i syfte att införskaffa sig en cykel möjligtvis sänker medelvärdet kring helhetsupplevelsen, vilket skulle kunna tas upp i en vidare forskning i ämnet. I och med att Team Sportia positionerar sig annorlunda gentemot konkurrenterna i den aspekt att vara bäst på cykel, längdskidor och produkter inom simning är risken att utbudet i butiken smalnas av, blir otydligt och skapar missnöjda kunder då de även säljer sportartiklar som de möjligtvis är sämre på än sina konkurrenter. Detta resultat kan dock ge en otillförlitlig bild av företaget eftersom att dess primära målgrupp är äldre människor, vilket inte är studiens "typiska konsument". För att förtydliga detta kan det nämnas att Team Sportias primära målgrupp är i åldern 45+ och en klar majoritet av respondenterna i enkätundersökningen var i åldrarna upp till 25 år.

6.3 Analys Intersport

Enligt Stefan Staaf, butikschef Intersport city-butiken i Jönköping står de för "*en identitet med "känslan" av service och kvalitet*". Vidare berättade Stefan att de är ett företag som ger kunderna vad de behöver, alltså rätt produkt för individens särskilda behov. Som de andra butikerna så trodde sig Intersport ha positionerat sig rätt. Vad de trodde att de associeras med utav marknaden gällande deras butik är service både före och efter köp, samt kvalitet på produkterna. Deras positioneringsstrategi byggs dock inte på någon speciell differentiering utan de försöker istället för att sticka ut ur mängden endast arbeta för att vara bättre än sina konkurrenter. Intersport verkar uppfattas rätt utav konsumenterna, dock finns det en risk att de kan bli för vaga och otydliga på marknaden då de inte jobbar utifrån någon strategisk positionering. Såsom Stefan själv beskrev det: "*vi är mellanmjölken*". Risken med att använda sig utav detta perspektiv i sin verksamhet är att bli "stuck in the middle" som enligt Porter (1998) sker när ett företag inte utgår från en av de tre konkurrensstrategierna. Detta kan leda till en förvillad positionering, som gör att konsumenterna kan få en splittrad bild av företagets image (Uggla, 2006).

Utifrån insamlingen av den kvalitativ data kunde vi se att marknaden associerade butiken främst med kända varumärken, därefter att de har ett bra sortiment och till sist att de står för kvalitet. Underlaget visar att Intersport har lyckats bra med att positionera sig rätt i konsumenternas medvetande på ett önskvärt sätt och verkar driva en verksamhet som bibehåller dessa krav och uppfattningar. Det verkar som att Intersport har i sin marknadskommunikation förmedlat ut sitt budskap som träffat rätt i konsumenternas medvetande och tolkats rätt av konsumenterna gällande deras image, som enligt Baker och Hart (2008) är till högsta grad vitalt för ett företag. Service som var en önskvärd association till butiken enligt dem själva associerades av respondenterna med 33,33 %, vilket var procentuellt högst i förhållande till konkurrenterna. Dock var service den fjärde största associationen till företaget eftersom kända varumärken, kvalitet och bra sortiment var de attribut som uppmärksammades mest. Trots en etablerad servicekultur där de har utbildningar inom ämnet och även har som minimumkrav vid anställning att personerna har ett service-tänk, så verkar det inte som att service hos Intersport är något som uppfattas som en tydlig

karaktär inom företaget när man som konsument associerar butiken. Då företaget önskas uppfattas med service som en av de främsta delar av sin image kanske de bör trycka mer på det i arbetet med sin positionering. Speciellt då Intersport har valt att inte differentiera sig på något speciellt sätt borde de möjligtvis se om förbättringar kan göras. Enligt Grönroos (2002) kan företaget till exempel använda sig av tjänsteperspektivet som konkurrensstrategi och urskilja sig med tjänster såsom en utmärkt kvalitet och flexibilitet på sin service kring kärnprodukterna de marknadsför. Detta skulle i ett senare skede kunna förstärka konsumenternas värdeskapande processer. På detta sätt kan Intersport hitta sin nisch, då de påstår att service är en av de främsta egenskaper som de vill positionera sig som och associeras med. Om de lyckas med detta kan det här i sin tur generera i en möjlig konkurrensfördel då undersökningen som gjordes även tyder på att service står som en viktig faktor för konsumenter vid införskaffning av en sportartikel. Stefan själv ser service innan köp som oerhört viktigt i butiken, men minst lika viktigt är det att sköta service efter köp på ett professionellt sätt, och här ges även en gyllene möjlighet för företaget hävdar han, *"när en kund kommer in med en produkt som på något sätt inte höll vad den lovade och är missnöjd, ger hen oss genom att återkomma en andra chans att visa vad vi går för. Erbjuder man då kunden något som överträffar hens förväntningar går kunden ur butiken med ett leende på läpparna istället"*. Istället för att gå missnöjd och enligt Carr och Littman (1997) berätta för ca nio personer om sitt missnöje samt eventuellt avsluta relationen, så förstärks relationen och chansen finns att kunden istället sprider positiv word-of-mouth och förhoppningsvis klättrar ett steg upp på Christopher et al. (1991) relationsmarknadsföringsstege av kundlojalitet.

Utifrån enkätundersökningen kan slutsatsen dras att konsumenter i största grad beaktar kvalitet som den viktigaste faktorn när införskaffning av en sportartikel är aktuellt. Efter denna faktor var det sortiment och sedan pris som var avgörande faktorer i beslutprocessen. Vidare var det butiken för Intersport som respondenterna associerade mest med kvalitet. Det var 40,67 % av de besvarande i enkätundersökningen som förknippade butiken med kvalitet, vilket var 6,67 % högre än XXL och Stadium, som associerades näst mest med kvalitet. *"Jag hoppas på att de associerar oss med service och kvalitet på produkterna, men jag är inte hundra procent säker"* säger Stefan, och som han tidigare nämnt ville Intersport butiken uppfattas med "känslan" mellan kvalitet & service och är det företag som respondenterna associerade just service och kvalitet med mest bland de fyra beaktade företagen. Därigenom kan författarna dra slutsatsen att butiken för Intersport lyckats positionera sig helt rätt i kundernas medvetande. Det var också det företag som mötte kunders förväntningar med 63,90 %, vilket var det högsta resultatet bland de fyra företagen.

6.4 Analys XXL Sport och Vildmark

I den personliga intervjun med Ariane Sepuva, butikschef för XXL i Jönköping, förklarade hon att *"XXL's butik i Jönköping står för ett varumärke med ett brett sortiment och hög produktkvalitet"* Vidare trodde hon att konsumenterna associerade butiken med lågt pris efter att ha besökt butiken första gången och med bra service efter ett flertal besök.

Vad respondenterna från undersökningen associerade denna butik allra mest med var lågt pris, därefter bra sortiment och sedan kvalitet.

Vad författarna kan se gällande XXL vid jämförelse av undersökningarna så har företaget lyckats positionera sig rätt. Framförallt gällande ett lågprisföretag där hela 64,67 % vilket även var överlägset högst bland konkurrenterna, svarade att de associerar butiken med lågt pris. När det kommer till att driva sin positionering utifrån prisperspektivet finns det dock även en risk, enligt Grönroos (2002) finns det alltid en risk att utgå från denna strategi ifall företagets konkurrenter sänker sina priser till densamma. I denna situation har inte XXL så mycket att konkurrera mot längre och faller på det attribut företaget positionerar sig som allra främst med. Därför är det viktigt för dem att fortsätta med sitt lågpris erbjudande men även i sin positionering visa att de har mer att erbjuda, såsom stort sortiment och en service som höjer själva kundvärdet.

Ariane Sepuva berättar att: - *"XXL särskiljer sig från de andra konkurrenterna genom att ha en avdelningsuppdelad butik med stort urval inom varje kategori"*. Detta är även något som företaget har lyckats med, då studiens kvantitativa enkätundersökning visar att konsumenter förknippar butiken med ett bra sortiment och kända varumärken. En av anledningar kan vara den stora butiksarean på 3400 kvm som fylls utav sport- och vildmarksartiklar som ger möjlighet till en stor bredd och varierande sortiment. Som Wakefield och Blodgett (1996) säger så kan *"landskapet"* ifall det upplevs med hög kvalitet, generera i en högre upplevd nöjdhet bland konsumenterna. Detta kan vara fallet gällande XXL tack vare deras annorlunda uppdelning av avdelningar och sitt stora varuhus. Dock kan man anse att deras geografiska placering ligger utanför nätet, och att de förlorar impuls kunder som t.ex. till stor chans besöker en butik i city. För att platsen ska få positiva effekter krävs det att den fysiska butiken är enkel att ta sig till, exempelvis många parkeringsplatser, bra förbindelser till butiken, att butiken har ett attraktivt yttre och att den har en tillfredsställande, behaglig och funktionell miljö (Mihai, 2013).

Service associerades däremot inte i första laget av konsumenterna till butiken. Service var det femte största attribut som konsumenter associerades butiken med, dock i förhållande till konkurrenterna fick butiken en delad andra plats vilket tyder på att butiken ändå håller en hög standard på sin service mot konsumenterna. En anledning till att konsumenter inte förknippar XXL med service kan vara att butiken i Jönköpings-regionen är relativt ny och att kunder inte hunnit uppleva butiken ett flertal gånger. Ariane Sepuva trodde som sagt att konsumenter kommer att associera butiken med service efter ett flertal besök, vilket stödjer dessa resultat.

Till skillnad från de övriga konkurrenterna har XXL en möjlighet att från grunden forma en uppfattning om företaget som de själva önskar. För en nyetablerad butik såsom XXL är det viktigt att butiken överträffar konsumenternas förväntningar då perceptioner möjligtvis inte är färdigskapade i konsumenternas medvetande. Övriga aktörer har svårt att ändra den befintliga uppfattningen om företaget eftersom de under flera år har inarbetat en specifik image. Enligt Nielsen (2013) är det även viktigt att lyckas med att möta kundernas förväntningar för att få kunder att sprida word-of-mouth. I XXL's fall är det viktigt att skapa ett stort kundnätverk redan från start för att bibehålla och locka nya kunder. Som ny på marknaden är det extra viktigt för XXL att fokusera på att skapa långvariga relationer med kunderna, genom att erbjuda värde för kunden på olika sätt (Blomqvist et al., 2003). Det är enligt Grönroos (2002) även viktigt då kvalitet upplevs högre ju mer butiken i fråga möter kundernas förväntningar.

I intervjufrågan angående vilken konkurrensstrategi butiken har förklarade Ariane: "*XXL bygger sin strategi och arbetar utifrån kostnadsledarskap*". Som Porter (1998) förklarar kan ett företag med denna strategi endast framförallt satsa på att hålla kostnaderna nere och inte arbeta med en massiv produktanpassning eller den högsta kvaliteten blanda aktörerna på marknaden. Därför är det viktigt att komprimera in så mycket kundvärde som möjligt i sitt erbjudande till det särskilda priset. Enligt Mihai (2013) bör ett företag ha som mål att erbjuda konsumenterna en tillfredsställande upplevelse med uppfattade fördelar som överträffar den personella och finansiella kostnaden som konsumenterna utsätts för. Det verkar som att XXL har lyckats göra detta, då de var den aktör som fick bäst helhetsupplevelse.

Sammanfattningsvis har XXL lyckats relativt bra med sin positionering och marknadskommunikationen överensstämmer med konsumtionsupplevelsen. Detta styrks av Riezbos (2003) som hävdar att dessa två kriterier bör överensstämma för att ett företag ska lyckas med sin positionering.

6.5 Analys Stadium

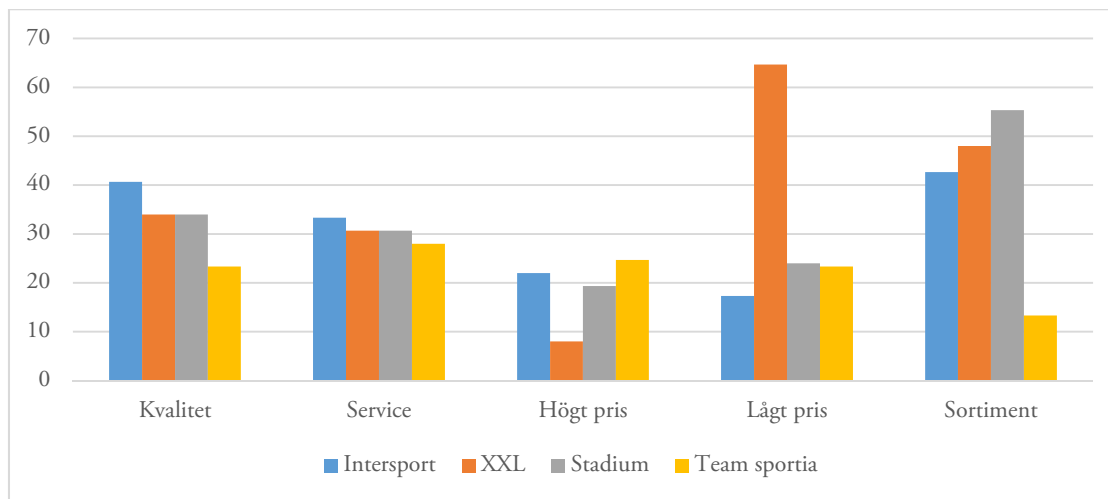
I en intervju med butikschefen Lovisa Sjölander på Stadium Jönköping city berättade hon att *"vi vill associeras med god service, bra priser och egna varumärken"*. Respondenterna till enkätundersökningen ansåg att Stadium först och främst associeras med kända varumärken, detta associerade 57,33 % av de 150 respondenter som deltog med Stadium. Dock associerade 42,67 % Stadium med egna varumärken, vilket motsäger vad butiken egentligen positionerat sig som och vill associeras med. Samtidigt bör det tilläggas att Stadiums 42,67% var högst av de fyra företagen på associationen till egna varumärken. Detta kan betyda att sortimentet i sig är fördelat på ett icke önskvärt sätt i jämförelse med deras positioneringsstrategi. Dock har 55,33 % av respondenterna associerat butiken med bra sortiment vilket är ca 7 % högre än XXL som kom på en andra plats i frågan. Detta tolkas som att konsumenterna är relativt nöjda med sortimentet i sin helhet. Det hela kan även förtydligas i frågan om hur butiken möter konsumenternas förväntningar, där Stadium mötte konsumenternas förväntningar till 63,43 % vilket är en halv procentenhet lägre än Intersport som fick högst betyg i frågan. Varken service eller god service har konsumenterna associerat Stadium med i någon större grad, som de enligt den kvalitativa undersökningen trodde de skulle göra. Däremot hävdar butikschefen Lovisa att man konkurrerar med ungefär samma medel som övriga aktörer, *"vi har inte direkt differentierat oss från övriga aktörer på något särskilt sätt utan vi anser att vi konkurrerar med liknande medel, men försöker vara bäst på marknaden. Jag tror inte att det är något särskilt attribut som lockar kunder till butiken utan en blandning av dessa"*. När det kommer till sortimentet så är Stadium enligt den kvantitativa undersökningen starkast på marknaden. Utöver sortimentet var Stadium det företag som associerades procentuellt sett mest överlag med alla olika attribut, vilket tyder på en bra blandning av dessa och en stark marknadskommunikation.

"Jag tror att många associerar vår butik med främst god service, men även bra priser". Detta uttalande av Lovisa stämde inte helt, men är något som Stadium kan utveckla vidare, då de enligt undersökningen har marknadens bästa sortiment och en väldigt bra utgångspunkt för förbättring.

Det hela kan sammanfattas som att deras uppfattning om vad konsumenterna associerar butiken med inte riktigt överensstämmer med hur konsumenterna egentligen uppfattar butiken och de har inte helt lyckats med målet med sin positionering om att få sina kunder att tänka, känna och uppleva de önskade faktorerna gällande företaget (Villante, 2000). Butiken verkar uppfattas med bättre produktkvalitet och med ett bra sortiment i största grad. Ett bra sortiment var enligt konsumenterna det näst viktigaste attributet och här har Stadium verkligen hittat rätt. Denna analys kan vara något som butiken kan ha användning för i sin positioneringsstrategi framöver och författarna skulle vilja ge Stadium rådet att lägga vikt vid utveckling av servicen i huvudsak eftersom de önskar associeras med god service. I dagsläget associeras Stadium som sagt av konsumenter med väldigt olika attribut, det finns ingen utstickande association till företaget, vilket kan bero på att företaget enligt dem själva inte har utgått från någon av Porters (1998) tre konkurrensstrategier. Därför uppfattas de vagt av

konsumenter och risken med detta är att företaget blir, som Porter (1998) beskriver ”stuck in the middle”. Stadiums uppfattade image säger något helt annat än vad företaget själva positionerat sig och som tidigare nämnts är image alltid en image, vare sig företaget vill ha just den imagen eller inte (Gregory & Wiechmann, 1999).

6.6 Övergripande analys



(Figur 16)

Enligt konsumenterna var de fyra viktigaste attributen vid införskaffning av en sportartikel kvalitet, service, pris och sortiment. I figur 16 ovan visas hur stor procent av konsumenterna som associerade de olika butikerna med dessa fyra attribut.

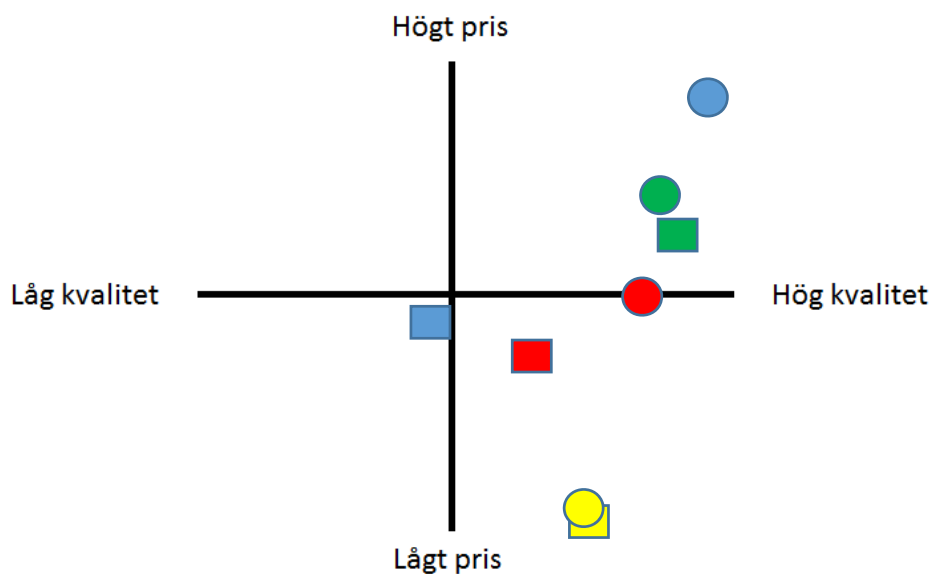
Under analysering av resultatet dök en intressant fundering upp. Trots att XXL fick bäst betyg på helhetsupplevelse, var det inte den butik som konsumenterna valde att besöka varken som första- eller andrahandsval. Detta är intressant eftersom att XXL ligger utanför city vilket kan vara en av anledningarna till att konsumenter inte besöker XXL som förstahandsval. Dock ansågs tillgänglighet (öppettider, avstånd till butik m.m.) endast vara den femte viktigaste egenskapen hos butiken vid konsumenternas val. Har tillgänglighet större påverkan på val av butik än vad konsumenterna själva tror? En fråga som skulle kunna tas upp i vidare studier.

När författarna särskilde könen utifrån resultaten i den kvantitativa undersökningen visade det sig att de uppfattar väldigt lika med vissa undantag. Den största skillnaden var att 48 % av kvinnorna valde att gå till stadium som förstaval. Motsvarande siffra för det manliga könet var 30 % och männen valde hellre att besöka Intersport som förstahandsval (34 %). I frågan om vad som är viktigast vid val av butik svarade kvinnorna att kvalitet och bra sortiment är de mest avgörande faktorerna. Det visade sig också att det var just Stadium som fick bäst resultat inom dessa två kategorier. Lovisa Sjölander på Stadium: ”vi har ganska mycket sportkläder i butiken och det tar upp en relativt stor del av sortimentet idag”. Författarna kan anta att Stadiums breda klädsortiment och utbud också har viss påverkan. Enligt statistiken anser kvinnorna att Stadium även hade bäst service och associeras med både kända och egna varumärken mer än någon annan aktör.

Helhetsupplevelsen var bäst i XXL, både för män o kvinnor. Tätt följt av Intersport och sedan Stadium. XXL associerades framförallt med lägst pris. Trots att pris bara var tredje viktigaste attributet, efter kvalitet och sortiment, blev XXL ändå den kedja som respondenterna fick bäst helhetsintryck från. XXL kom på en andraplats av de fyra aktörerna när det gäller både kvalitet och sortiment, och hade bäst pris. Bra resultat på dessa tre för konsumenter viktigaste punkter har bidragit till en gemytlig helhetsupplevelse. Högst kvalitet hade Intersport och bäst sortiment hade Stadium enligt resultatet.




(Figur 17)





(Figur 18)

Konsumenternas uppfattning


XXL= 

Intersport= 

Team Sportia= 


Stadium= 

Företagens önskade positionering

XXL= 

Intersport= 

Team Sportia= 

Stadium= 

I figur 17 och 18 presenteras två av författarna framtagna kartläggningar över företagens önskade positionering jämfört med konsumenternas image av företagen. På axlarna sitter de fyra viktigaste attributen.

7 Slutsats

I enlighet med uppsatsens syfte att generera en ökad förståelse för hur sportbranschens marknad faktiskt uppfattas, analyserades resultatet från de två undersökningarna och författarna kunde utifrån analysen dra följande slutsatser.

XXL var det företag som konsumenter hade bäst helhetsupplevelse från. Enligt undersökningen har de lyckats bra med sin positionering som ett företag som trots sina låga priser erbjuder hög kvalitet och ett bra sortiment.

Författarna anser att Team Sportia har satsat mycket hårt och lyckosamt med sitt cykelsortiment men att detta har lett till ett begränsat budskap/bild av deras övriga erbjudande. Detta i sin tur kan ha lett till att konsumenter inte väljer Team Sportia i första hand när det kommer till införskaffning av sportartikel i allmänhet, utan möjligtvis i flest fall när de vill införskaffa en cykel. Team Sportia har utöver sin tydliga position att vara främst på cykel misslyckats med sin positionering att uppfattas av konsumenter som ett företag med hög kvalitet och bra service samt kända varumärken. Till Team Sportias försvar vill författarna dock nämna att respondenterna i enkätundersökningen i största utsträckning inte var företagets primära målgrupp.

Intersport har lyckats bra med sin positionering. Inte bara för att de var det företag som till högsta grad mötte kundernas förväntningar, utan också för att de var starka inom både service och kvalitet, vilket intentionen var gällande deras positionering.

Stadium har lyckats väldigt bra i sin positionering med sortiment, men service och bra priser är inget de förknippas med i första hand, vilket det fanns en önskan om hos Stadium. Däremot visar resultatet att Stadium är åtminstone mediokra inom alla kategorier, vilket de också uttryckt en vision om.

8 Referensram

Aaker, D. A. (2002). *Building Strong Brands*. London: Pocket Books

Ahearne M., Bhattacharya C.B. & Gruen T. (2005). Antecedents and consequences of customer– company identification: expanding the role of relationship marketing. *The Journal of Applied Psychology*, 90, p. 574–585.

Allabolag AB. (2013). Koncernredovisning Intersport Sverige AB. Läst april 2014, från <http://www.allabolag.se/5561596239/bokslut>

Allabolag AB. (2013). Koncernredovisning Team Sportia AB. Läst april 2014, från <http://www.allabolag.se/5562973270/bokslut>

Allabolag AB. (2013). Koncernredovisning Stadium AB. Läst april 2014, från <http://www.allabolag.se/5561873299/bokslut>

Allen WM, Hung NS, Wilson M., (2002). A functional approach to instrumental and terminal values and the value–attitude–behavior system of consumer choice. *European Journal of Marketing*, 36, p. 111-135.

Baker, M., Hart, S. (2008). *The Marketing Book 6th edition*. Oxford: Elsevier Ltd.

Berthelson, L. (År okänt, januari 31). Franchisetagare hopp för uppsagda i Luleå. *Handelsnytt*. Läst februari 2014, från <http://www.handelsnytt.se/franchisetagare-hopp-for-uppsagda-i-lulea>

Bhattacharya C.B., Rao H. & Glynn M.A. (1995) Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members. *The Journal of Marketing* 59(4), p. 46–57.

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. (2003). *Relationsmarknadsföring*. Sverige: IHM Publishing.

Blythe, J. (2006). *Essentials of Marketing Communications 3rd edition*. Harlow: Prentice Hall.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D.(1991) *Relationship marketing: bringing quality, customer service, and marketing together*. England: Butterworth-Heinemann.

Clow, K.E. & Baack, D. (2005). *Concise encyclopaedia of advertising*. USA: Best Business Books and The Haworth Reference Press.

Del Rio A.B., Vazquez R & Iglesias V. (2001) The effects of brand associations on consumer response. *Marketing Science*, 25, p.740–759.

Eberhard, E, Scheuing and William F. (1993). *The service quality handbook*. New York: AMACOM.

Flores, J. (2013, juni 1). Slakt hotar sportbranschen. *Dagens Nyheter*. Läst januari 2014, från <http://www.dn.se/ekonomi/slakt-hotar-sportbranschen/>

Granström, K. (2005, april 30). Kamprad storköper i Stadium. *Svenska Dagbladet*. Läst januari 2014, från http://www.svd.se/naringsliv/kamprad-storkoper-i-stadium_1052853.svd

Gregory, J. R., & Wiechmann, J. G. (1999). *Marketing corporate image: the company as your number one product*. Chicago: NTC business books.

Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring -en crm ansats* (L. G. Larsson, översatt). Malmö: Liber ekonomi.

Holme, I-M., Solvang, B-K (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Intersport. (2012, november 1). Bra start för INTERSPORTs e-handel. *My News Desk*. Läst april 2014, från <http://www.mynewsdesk.com/se/intersport/pressreleases/bra-start-foer-intersports-e-handel-808635>

Intersport. (Datum okänt). *Det här är Intersport*. Läst januari 2014, från <http://www.intersport.se/om-intersport/>

Kaul, A. & Rao, V. R. (1995). Research for product positioning and design decisions: an integrative review. *International Journal of Research in Marketing*, 12, 293–320.

Kuenzel S., Halliday V.S. (2008). Investigating antecedents and consequences of brand identification. *The Journal of Product and Brand Management*, 17, p.293–304.

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Spanien: Graficas Cems S.L.

Lawrence, A. Crosby. (1991). An assessment of the state of customer satisfaction measurement research: Total and Global. *Proceedings*, 44th, 37-48.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: Högsbo Grafiska AB.

Levine, M. (2003). *A branded world: Adventures in public relations and the creation of superbrands*. NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Lindblad, J. (2013, maj 28). Team Sportia har ansökt om rekonstruktion. *Dagens Industri*. Läst februari 2014, från <http://www.di.se/artiklar/2013/5/28/team-sportia-har-ansokt-om-rekonstruktion/>

Nielsen. (2013, september 17). Global trust in advertising and brandmessage. *Nielsen*. Läst april 2014, från <http://www.nielsen.com/us/en/reports/2013/global-trust-in-advertising-and-brand-messages.html>

Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Raimondo, M., Miceli, G. & Costabile, M. (2008). How relationship age moderates loyalty formation: the increasing effect of relational equity on customer loyalty. *Journal of Service Research*, 11, p. 142- 160.

Reithner, M. (2011, Maj 12). Kedjornas omsättning 2010. *Sportfack*. Läst februari 2014, från <http://www.sportfack.se/artiklar/artiklar/20110512/kedjornas-omsattning-2010>

Reithner, M. (2013, Maj 23). Rekordår utan jätteökningar. *Sportfack*. Läst februari 2014, från <http://www.sportfack.se/artiklar/artiklar/20130523/rekordar-utan-jatteokningar>

Reithner, M. (2014, april 16). Näthandeln kan bli XXL:s största varuhus. *Sportfack*. Läst 2014 februari, från <http://www.sportfack.se/artiklar/nyheter/20120416/nathandel-kan-bli-xxls-storsta-varuhus>

Reithner, M. (2013, november 6). Nytt lager ska stärka XXL i Sverige. *Sportfack*. Läst februari 2014, från <http://www.sportfack.se/artiklar/nyheter/20131106/nytt-lager-ska-starka-xxl>

Riezeboz, R. (2003). *Brand Management – A theoretical and Practical Approach*. , Harlow: Pearson Education Limited.

Sköld, J. (2004). *Försäljning i konsultföretag*. Lund: Grahns Tryckeri AB.

Stadium (2012, juni 26). *This is Stadium*. Läst januari 2014, <http://www.stadium.se/om-stadium/foretaget/this-is-stadium>

Stenberg, J. (2013, Mars 1). Bröderna Eklöf gjorde Stadium till miljardföretag. *Entreprenör*. Läst januari 2014, från http://www.entreprenor.se/entreprenorer/broderna-eklof-gjorde-stadium-till-miljardforetag_183497.html

Svenska ESF-rådet. (2007). Team Sportia Kompetensutvecklingsåtgärder. Läst februari 2014, från <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Mellersta-Norrland/Team-Sportia-Kompetensutvecklingsåtgärder/>

Söderlind, O. (2013, Maj 28). Akut kris i TeamSportia. *Affärsvärlden*. Läst februari 2014, från <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3704373.ece>.

TeamSportia. (2014). Om oss. Läst februari 2014, från <http://www.teamsportia.se/om-team-sportia>

Tildesley A.E., Coote L.V. (2009). This brand is me: a social identity based measure of brand identification. *Advances in Consumer Research*, 36, p. 627–628.

Uggla, H. (2006). *Positionering, trend & strategi*. Sverige: Liber AB.

Villante, R. (2000). Brand positioning: The blueprint for marketing strategy. *ANA magazine*, November 2000. Retrieved from www.ana.net

Willners, M. (2013, december 19). Ulf Kinneson har en plan för Intersport. *Sportfack*. Läst april 2014, från <http://www.sportfack.se/artiklar/nyheter/20131219/ulf-kinneson-har-en-plan-for-intersport>

XXL. (Datum okänt). *Detta är XXL*. Läst februari 2014, från <http://www.xxl.se/detta-ar-XXL>

Åkesson, Y. (2013, november 10). XXL satsar extra stort på etablering. *Dagens handel*. Läst februari 2014, <http://www.dagenshandel.se/nyheter/xxl-satsar-extra-stort-pa-etablering/>

Bilagor

Bilaga 1

Semi-strukturerad mall för kvalitativ intervju

- Vad tror ni kunderna associerar er butik med; produktkvalitet, egna varumärken, kända varumärken, högt eller lågt pris, sponsring, brett sortiment, service?
- Vad står ert varumärke för? Vilken identitet har ni?
- Har ni positionerat er annorlunda jämfört med konkurrenter i kundernas medvetande?
- Känner ni att ni har positionerat er rätt i Jönköpings-regionen, eller hamnat i fel spår?
- Re-positionering i framtiden?
- Vilka/vilken målgrupp är ert segment? Satsar ni brett eller smalt?
- Har ni märkt någon skillnad sedan XXL Sport & vildmark etablerade sig i Jönköping?
- Vilken konkurrensstrategi arbetar ni utifrån, kostnadsledarskap, differentiering eller fokus? Och varför?
- Vilken faktor tror ni lockar kunder till en sportbutik mest; Service, pris, tillgänglighet, brett sortiment, kvalitet, marknadsföring?
- Har ni en etablerad servicekultur, vad är service för er? Hur mycket påverkar servicen kunderna i den här branschen?
- Framtidsutsikter? Vart står ni om 10 år? Vad är framgångsfaktorn i branschen om man blickar framåt i tiden?