

*ERHVERVSCASE
SYNOPSIS -
TERMINSPRØVE*

**SPORT
MASTER**

Vild med sport

Jonas Bak, Steffen Kudsk og Anders Juhl

Learnmark HHX – Berit Donbæk og Maria Lyskjær – HH2mb |

2017

Indholdsfortegnelse

1 Virksomhedskarakteristik af SPORTMASTER	1
2 Kritiske succesfaktorer	1
3 SPORTMASTERS udfordringer	1
4 Det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.	2
4.1 Analyse af at det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.	2
4.2 Handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.	2
Handlingsforslag 1: Vi vil foreslå, at SPORTMASTER skal begynde at lave samme-dag levering gennem deres e-handel.	2
Handlingsforslag 2: At lave en app, hvor man kan optjene rabat ved at dyrke motion.	2
4.3 Vurdering af konsekvenser	2
4.4 Valg af handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.	3
5 Det er en udfordring for SPORTMASTER at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.	3
5.1 Analyse af at det er en udfordring for SPORTMASTER at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.	3
5.2 Handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER, at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.	4
Handlingsforslag 1: At anskaffe sig en vertikal opinionsleder i form af Nicklas Bendtner.	4
Handlingsforslag 2: Lave en viral video.	4
5.3 Vurdering af konsekvenser	4
5.4 Valg af handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.	4
6 Det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.	4
6.1 Analyse af at det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.	5
6.2 Handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.	5

Handlingsforslag 1: SPORTMASTER skal have mere fokus på at oprette outletbutikker.	5
Handlingsforslag 2: SPORTMASTER skal leje sig ind på et lager i Danmark, med digitaliseret lagerstyring, til deres onlinehandel.	5
6.3 Vurdering af konsekvenser	5
6.4 Valg af handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.	5
7 Metode	6
8 Kildeliste	7
9 Bilag	9
Intern analyse	9
Bilag 1 Regnskabsanalyse	9
Bilag 2 Værdikæden	11
Bilag 3 Logistisk effektivitet	12
Bilag 4 Ansoffs vækststrategi	12
Bilag 5 Marketing mix	12
Bilag 6 PESTEL-analyse	13
Bilag 7 Porters Five Forces	14
Bilag 8 Porters generiske strategier	14
Bilag 9 Boston-matrice/porteføljestrategi	14
Bilag 10 Målgruppe og købsadfærd	15
Bilag 11 Markedet	16
Bilag 12 Positionering	16
Bilag 13 Markedskort	16
Bilag 14 Konkurrencemæssig position	17
Bilag 15 Konkurrentanalyse	17
Bilag 16 Omverdensanalyse	18
Bilag 17 SWOT	19

1 Virksomhedskarakteristik af SPORTMASTER

SPORTMASTER er en detailhandelsvirksomhed i branchen "sportsartikler" og "retail". SPORTMASTER handler med diverse sportsartikler og har herunder flere SBU'er, såsom sportstøj (herunder træningstøj, overtøj og mode-sportstøj), sportssko (herunder løbesko, udendørssko, fodboldstøvler og modesko) og sportstilbehør. SPORTMASTER har været i branchen i mere end 30 år og har mere end 100 butikker. Det indgår i SPORTMASTERs juridiske navn, SDK SPORT II ApS, at det er et anpartsselskab, men virksomheden er endvidere også ejet af kapitalfonden; Nordic Capital og har været det siden 2012. SPORTMASTERs idé og mission er at være den førende og største udbyder på markedet for sportsartikler og at dække forbrugere i alle aldre med sportstøj, sko og tilbehør, samt hele tiden at sætte kunden og deres behov i fokus via deres fysiske butikker, online og i et samspil af begge dele (Omnichannel).

2 Kritiske succesfaktorer

- 1. Det er en kritisk succesfaktor for SPORTMASTER at have en god leveringservice i form af kort leveringstid.**
 - Det skaber en god kundetilfredshed med en god leveringservice.
- 2. Det er en kritisk succesfaktor for SPORTMASTER at have tilfredse kunder.**
 - Tilfredse kunder resulterer i god omtale.
- 3. Det er en kritisk succesfaktor for SPORTMASTER at de rammer deres målgruppe med deres promotion.**
 - Det er essentielt ikke at spille markedsføringsressourcerne.
- 4. Det er en kritisk succesfaktor for SPORTMASTER at være top-of-mind.**
 - At være top-of-mind hos forbrugerne betyder tit høj præferencegrad.
- 5. Det er en kritisk succesfaktor for SPORTMASTER, at de formår at beholde deres markedsposition som markedsleder.**
 - En stor markedsandel vil bl.a. give dem en konkurrencemæssig fordel overfor leverandørerne.
- 6. Det er en kritisk succesfaktor for SPORTMASTER at vedligeholde deres henholdsvis brede og dybe sortiment.**
 - Det er optimalt at tilbyde produkter til flere segmenter, da det skaber en større markedsandel.
- 7. Det er en kritisk succesfaktor for SPORTMASTER at sælge produkter som giver et positivt indtjeningsbidrag og dermed skabe økonomisk vækst.**
 - Det er essentielt for en hver virksomhed at skabe indtjening.

3 SPORTMASTERs udfordringer

Udfordring 1: Det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.

Denne udfordring har vi identificeret ud fra vores analyse af positionering¹ og ud fra vores markedskort².

Udfordring 2: Det er en udfordring for SPORTMASTER, at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.

¹ Se bilag 12 (Positionering)

² Se bilag 13 (Markedskort)

Denne udfordring har vi identificeret ud fra analyse af Porters Five Forces³, vi har også brugt vores markedskort⁴ og vores analyse af positionering⁵.

Udfordring 3: Det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.

Denne udfordring har vi identificeret ud fra regnskabsanalysen⁶.

4 Det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.

Udfordringen er baseret på, at målgruppen er indifferente over for valg af sportskæde ifølge vores markedskort⁷, og at det er en kritisk succesfaktor for SPORTMASTER at differentiere sig fra konkurrenterne.

4.1 Analyse af at det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.

Markedskort: Bilag 13

Markedskortet viser, at en stor del af målgruppen kender til SPORTMASTER, dog har størstedelen ikke præferencer for SPORTMASTER.

Positionering: Bilag 14

Ifølge positionering⁸ er SPORTMASTER, trods deres markedslederposition, ikke den sportskæde, som forbrugerne tænker på først.

4.2 Handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.

Handlingsforslag 1: Vi vil foreslå, at SPORTMASTER skal begynde at lave samme-dag levering gennem deres e-handel.

Dette vil kunne differentiere dem fra konkurrenterne, pga. at det vil være et helt nyt koncept på markedet. Dette vil også give kunderne mere lyst til at købe på SPORTMASTERS internetbutik i stedet for andre sportsbutikker, hvis de ved, at de kan få leveret deres varer den samme dag, som de bestiller dem.

Handlingsforslag 2: At lave en app, hvor man kan optjene rabat ved at dyrke motion.

Hvis SPORTMASTER laver sådan en app, så vil de kunne differentiere sig fra konkurrenterne ved at tilbyde rabatter i deres butikker ved at få flere folk til at dyrke motion. Dette vil få flere kunder til at handle i deres butikker. App'en vil gøre, at kunderne vil dyrke mere motion, som vil resultere i, at deres motionstøj/udstyr skal udskiftes mere og dermed skabes der mere salg.

4.3 Vurdering af konsekvenser

Handlingsforslag 1:

³ Se bilag 7 (P5F)

⁴ Se bilag 13 (Markedskort)

⁵ Se bilag 12 (Positionering)

⁶ Se bilag 1 (Regnskabsanalyse)

⁷ Se bilag 13 (Markedskort)

⁸ Se bilag 12 (Positionering)

Markedsmæssige konsekvenser: Handlingsforslaget vil gøre, at SPORTMASTER tilbyder noget som deres konkurrenter ikke har og at kunderne vil foretrække at købe ved SPORTMASTER, når de ved, at de får produktet samme dag som bestillingen. Dette vil give SPORTMASTER en større præferencegrad.

Økonomiske konsekvenser: Handlingsforslaget vil give SPORTMASTER flere logistikomkostninger i form af flere leveringsomkostning. Dog vil det også give dem flere kunder, som skaber større omsætning og dermed en større aktivernes omsætningshastighed, som vil påvirke afkastningsgraden positivt.

Handlingsforslag 2:

Markedsmæssige konsekvenser: Handlingsforslaget vil give SPORTMASTER flere kunder, fordi de kan få rabat via app'en. Det vil resultere i, at dem som har app'en bliver mere loyale over for SPORTMASTER. Det vil også få kunderne til at udskifte deres sportstøj/udstyr oftere. Dette vil give SPORTMASTER en større præferencegrad.

Økonomiske konsekvenser: Handlingsforslaget vil give SPORTMASTER flere reklameomkostninger, fordi en app er dyr at lave. Dette vil blive opvejet af de kunder app'en vil fremskaffe, som vil sikre dem en større omsætning. En stigning i omsætningen vil resultere i en stigning i aktivernes omsætningshastighed, som påvirker afkastningsgraden positivt.

4.4 Valg af handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at differentiere sig fra deres konkurrenter.

Vi vil foreslå SPORTMASTER at vælge handlingsforslag 1, da dette vil være den bedste måde at differentiere sig fra konkurrenterne på. Handlingsforslaget er ikke noget, der findes på markedet endnu. Det vil derfor give SPORTMASTER mere salg, fordi kunderne vil handle ved dem, når de ved, at de kan få leveret deres varer den samme dag, som bestillingen foregår. Handlingsforslaget opfylder KSF 1, 2 og 5.

5 Det er en udfordring for SPORTMASTER at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.

SPORTMASTER har problemer med at få forbrugerne til at have præferencer for SPORTMASTER fremfor konkurrenter, samt også at være den første sportskæde, som forbrugere kommer i tanke om, heraf at være top-of-mind.

5.1 Analyse af at det er en udfordring for SPORTMASTER at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.

Brancheanalyse (Porters Five Forces): Bilag 7

Konkurrencen i branchen er hård, da markedet for sportskæder er homogent.

Markedskort: Bilag 13

Markedskortet viser, at en stor del af målgruppen kender til SPORTMASTER, dog har størstedelen ikke præferencer for SPORTMASTER.

Positionering: Bilag 14

Ifølge positionering⁹ er SPORTMASTER, trods deres markedslederposition, ikke den sportskæde, som forbrugerne tænker på først.

⁹ Se bilag 12 (Positionering)

5.2 Handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER, at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.

Handlingsforslag 1: At anskaffe sig en vertikal opinionsleder i form af Nicklas Bendtner.

Dette kunne være en god måde at få kunder til at sætte et ansigt på deres virksomhed. Nicklas Bendtner vil være en oplagt person, da størstedelen af Danmark kender ham. På den måde får man kunden til at tænke på SPORTMASTER, når man ser ham på de sociale medier, og i bladene, som ville kunne skaffe en top-of-mind hos kunderne.

Handlingsforslag 2: Lave en viral video.

Hvis SPORTMASTER laver en viral video, vil det kunne skaffe top-of-mind hos kunderne, da det vil skabe omtale. Derudover vil den blive set af en masse og dette vil kunne sprede deres navn endnu mere.

5.3 Vurdering af konsekvenser

Handlingsforslag 1:

Markedsmæssige konsekvenser: Dette forslag vil skaffe SPORTMASTER mere omtale og gøre dem top-of-mind hos målgruppen. Det vil give dem et ansigt på deres virksomhed. Handlingsforslaget vil kunne give dem en masse loyale kunder, da mange ser op til Nicklas Bendtner.

Økonomiske konsekvenser: Forslaget vil give SPORTMASTER en større omsætning på længere sigt. Men vil også give dem flere reklameomkostninger. Større omsætning vil give en større aktivernes omsætningshastighed og dermed større afkastningsgrad.

Handlingsforslag 2:

Markedsmæssige konsekvenser: Handlingsforslaget vil gøre, at SPORTMASTER bliver top-of-mind hos kunderne, da deres reklamer vil blive omtalt og delt på sociale medier.

Økonomiske konsekvenser: Forslaget vil give SPORTMASTER en større omsætning på længere sigt. Men det vil også give dem flere reklameomkostninger. Større omsætning vil give en større aktivernes omsætningshastighed og dermed større afkastningsgrad.

5.4 Valg af handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at opnå en større præferencegrad og at få top-of-mind position hos forbrugerne.

Vi vil foreslå SPORTMASTER at vælge handlingsforslag 1, som er at have Nicklas Bendtner som vertikal opinionsleder. Dette vil kunne få danskerne til at tænke på SPORTMASTER, hver gang de ser ham i TV'et, i tabloidaviserne eller på sociale medier. Nicklas Bendtner er en meget kendt figur i Danmark, da han er en af Danmarks bedste fodboldspillere og derfor er han også et forbillede for mange fodboldspillere. Nicklas Bendtner vil kunne skaffe en masse loyale kunder til SPORTMASTER, hvis folk ved, at han støtter dem, så vil de også få lyst til at handle i SPORTMASTERS butikker. Handlingsforslaget opfylder KSF 3, 4 og 5.

6 Det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.

SPORTMASTER har økonomiske problemer, da de intet overskud skaber. Det kan ses i den udarbejdede regnskabsanalyse.¹⁰

¹⁰ Bilag 1 (Regnskabsanalysen)

6.1 Analyse af at det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.

Regnskabsanalyse: Bilag 1

SPORTMASTER har både en negativ egenkapitals forrentning og afkastningsgrad samt deres overskudsgrad tilmed er negativ.

6.2 Handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.

Handlingsforslag 1: SPORTMASTER skal have mere fokus på at oprette outletbutikker.

SPORTMASTER skal udnytte, at de har varer som er udgået. Dette skal de gøre ved at starte outlet butikker i hovedstadsområdet. SPORTMASTER skal altså benytte sig af koncentrisk diversifikation.

Handlingsforslag 2: SPORTMASTER skal leje sig ind på et lager i Danmark, med digitaliseret lagerstyring, til deres onlinehandel.

Ved dette handlingsforslag skal SPORTMASTER leje sig ind på et lager i Danmark, med digitaliseret styring, eftersom, at deres centrale lager er placeret i Tyskland og derfor er der lige nu længere leveringstid end ved et lager i Danmark. Ved dette forslag vil de kunne effektivisere logistikken og det vil være en god måde at trække flere kunder til, som vil øge omsætningen. Dog vil lageromkostningerne stige.

6.3 Vurdering af konsekvenser

Handlingsforslag 1:

Markedsmæssige konsekvenser: At starte en outlet butik vil betyde, at SPORTMASTER opnår mere vækst. Endvidere vil det også kunne tiltrække flere kunder i form af nye segmenter – tilbudssøgende segment.

Økonomiske konsekvenser: At starte en ny butik vil resultere i flere kapacitetsomkostninger, dog skal oprettelsen af den nye butik også tiltrække flere kunder og dermed give en større omsætning og et større dækningsbidrag, samt mindske det økonomiske tab ved udgåede varer. I alt skulle det gerne skabe en større overskudsgrad og dermed en større afkastningsgrad.

Handlingsforslag 2:

Markedsmæssige konsekvenser: At få et varelager i Danmark vil forbedre den logistiske effektivitet i form af leveringsservicen og herunder leveringstiden. Dette vil kunne tiltrække flere kunder, da der vil være en kortere leveringstid på varer, som er købt online og dermed skabe en større omsætning.

Økonomiske konsekvenser: At få et varelager i Danmark vil dog også øge kapacitetsomkostningerne og logistikomkostningerne i form af flere omkostninger til varelager. Dog vil et varelager med digitaliseret styring, også mindske nogle af logistikomkostningerne i form af ordre-, emballage- og pakkeomkostninger, hvilket gerne skulle opveje for stigningen i varelagerets omkostninger, da der endvidere også vil være flere kunder der handler hos dem og dermed øger omsætningen – der tales her om trade-off.

6.4 Valg af handlingsforslag til at det er en udfordring for SPORTMASTER at skabe en større bruttoavanceprocent og derved opnå et positivt resultat.

SPORTMASTER skal vælge at oprette outlet butikker i hovedstadsområdet, da det vil være betydeligt bedre for SPORTMASTER at nedsætte vareforbruget over for omsætningen og dermed få en større dækningsgrad, som vil give SPORTMASTER en større overskudsgrad og dermed afkastningsgrad. Handlingsforslaget opfylder KSF 6 og 7.

7 Metode

Vi har ved udarbejdelsen af denne synopsis til terminsprøven i erhvervs-case, som omhandler SPORTMASTER, udarbejdet en strategisk analyse, herunder en intern strategisk analyse og en ekstern strategisk analyse af virksomheden og omverdenen ved hjælp af teorier og modeller fra henholdsvis virksomhedsøkonomi og afsætning. Dette har vi gjort på baggrund af udleveret erhvervs-casemateriale i form af videointerviews, altså vi har fået noget insiderviden. Endvidere har vi også benyttet os af årsregnskaber, artikler samt rapporter fra Euromonitor. Alt vores benyttede materiale er aktuelt og vi må antage, at det er pålideligt, da blandt andet årsrapporterne er godkendte af revisorer og artikler og rapporter er udarbejdet af troværdige og pålidelige kilder. Altså har vi også hele tiden forholdt os kildekritiske til vores informationer, blandt andet ved det udleverede materiale, da vi ved, at det ofte kan blive meget subjektivt for medarbejderne at tale om virksomheden. Vi har altså ved udarbejdelsen af analyserne benyttet os af både primære datakilder i form af videointerviewene, hvor vi også har fået henholdsvis kvalitative og kvantitative data. Sekundære datakilder har vi fundet i form af artikler, rapporter og conzoom, heraf har vi også fået kvalitative kvantitative data. Alle dataene har vi sammenlignet og altså brugt komparativ metode. Vi har endvidere også selv indsamlet hårde data i form af en stikprøve til udarbejdelse af et markedskort.

8 Kildeliste

Annual report 2015. Redigeret af: SDK Sport II Aps. 1. udg. EY, 2016. (Bog)

Bang, Knud Erik: Virksomhedsøkonomi A. 1. udg. Systime, 2017. (Bog)

Bregendahl, Michael: Afsætning 1. 1. udg. Systime, 2017. (Bog)

Bregendahl, Michael: Afsætning 2. 1. udg. Systime, 2017. (Bog)

Bundgaard Bruun, Nanna: SPORTMASTER indtager Ringe. I: Fyens Stiftstidende, 12.4.2016, s. 18-18 (Artikel)

Børsen, : *FAKTA Fra SPORTMASTER til Sport Nordic Group*. I: Børsen, 17.5.2016, s. 12-12. Internetadresse: <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/141387/artikel.html> Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

Euromonitor, : *Sportswear in Denmark*. I: Euromonitor, 24.2.2017, s. 1-1 (Artikel)

Funch, Anne: *Hver tredje af os dyrker mindre motion end for fem år siden*. I: Berlingske, 2.1.2017, Sektion: 1, s. 8 (Artikel)

Geomatic: Geodemografisk klassifikation Danmark. 1. udg. Clausen Grafisk ApS, 2014. Internetadresse: http://www.geomatic.dk/media/63341/conzoom_klassifikation_dk_g5.pdf - Besøgt d. 16.3.2017 (Bog)

Intersport hjemmeside. Udgivet af Intersport. Internetadresse: <http://intersport.dk/> - Besøgt d. 15.3.2017 (Internet)

KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN: Rapport. ERHVERVS- OG VÆKSTMINISTERIET, 28.6.2012

Kronvold, Jan: *SPORTMASTER*. I: Midtjysk Ugeavis, 24.11.2015, s. 26-26 (Artikel)

Olesen, Jesper: *SPORTMASTER skærer dybt i omkostningerne*. I: Finans, 29.05.2015, s. 1. Internetadresse: <http://finans.dk/protected/finans/erhverv/ECE7744211/SPORTMASTER-skærer-dybt-i-omkostningerne/> Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

Redaktionen Retail News, : *SPORTMASTER presset på økonomien*. I: Retail News, 8.8.2016, s. 1. Internetadresse: http://www.retailnews.dk/article/view/286880/SPORTMASTER_preset_pa_ekonomien Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

Ritzau, : *Svensk sportskæde opgiver sine danske butikker*. I: TV2 Nyheder, 4.8.2016, s. 1. Internetadresse: <http://nyheder.tv2.dk/erhverv/2016-08-04-svensk-sportskaede-opgiver-sine-danske-butikker> Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

Rosenbak, Steen: *Her er fem vigtige tendenser, du skal holde øje med i 2017*. I: Finans, 31.12.2016, s. 1. Internetadresse: <http://finans.dk/live/opinion/ECE9248331/her-er-fem-vigtige-tendenser-du-skal-holde-oeje-med-i-2017/?ctxref=ext> Besøgt d. 15.4.2017 (Artikel)

Rying Larsen, Jonatan: *Fusion skaber milliardstor dansk sportskæde*. I: Børsen, 15.3.2016, s. 1. Internetadresse: http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/323023/fusion_skaber_milliardstor_dansk_sportskaede.html?split=A Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

Rying Larsen, Jonatan: *SPORTMASTER-ejer køber Unisport*. I: Børsen, 13.1.2015, s. 1-1. Internetadresse: <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/102456/artikel.html> Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

SPORTMASTER. Udgivet af SPORTMASTER. Internetadresse: <https://SPORTMASTER.dk> - Besøgt d. 15.3.2017 (Internet)

Ugeavisen Odsherred, : *Aldrig mere udsolgt i SPORTMASTER*. I: Ugeavisen Odsherred, 9.12.2015, s. 12-12 (Artikel)

Undervisnings Ministeriet, : *Motion og bevægelse*. I: Undervisnings Ministeriet, 25.4.2016, s. 1. Internetadresse: <https://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Undervisning-og-laeringsmiljoe/Motion-og-bevaegelse> Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

Vogel, Anne Charlotte : *Sådan stiler du det sporty look*. I: IN, 2.6.2016, s. 1. Internetadresse: <http://www.in.dk/mode/saadan-styler-du-det-sporty-look> Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

9 Bilag

Intern analyse

Bilag 1 Regnskabsanalyse

	2015	2014	2013	%
AG	-3,29	-0,67	-2,45	-34,29%
OG	-2,26	-0,50	-1,88	-20,12%
AOH	1,46	1,35	1,30	12,31%
EKF	-3,54	-4,96	-7,03	49,64%
GR	3,78	6,79	12,71	-70,28%
GEAR	1,00	0,81	0,44	43,48%
SG	60,41	58,73	75,04	-19,50%
LG	124,95	136,00	227,26	-45,02%

Rentabiliteten er i analyseperioden 2013/15 blevet forværret. Afkastningsgraden er forværret fra -2,45% i 2013, som var et utilfredsstillende niveau, til -3,29% i 2015, som er et mere utilfredsstillende niveau sammenlignet med markedsrenten og et lille risikotillæg. I året 2014 har der dog været en positiv stigning til -0,67%, men som stadig er negativt for SPORTMASTER. Faldet i afkastningsgraden svarer til et fald på 34,29%.

Faldet i afkastningsgraden skyldes et fald i overskudsgraden fra -1,88% i 2013 til -2,26% i 2015. Hvilket er et fald på 20,12%.

Dog er aktivernes omsætningshastighed forbedret i analyseperioden, da den er steget fra 1,30g i 2013 til 1,46g i 2015, hvilket er en stigning på 12,31%. Udviklingen i aktivernes omsætningshastighed har påvirket rentabiliteten positivt, dog har den negative overskudsgrad stadig resulteret i en negativ afkastningsgrad for SPORTMASTER.

EKF har udviklet sig positivt i analyseperioden, hvor den er gået fra -7,03% i 2013 til -3,54% i 2015, hvilket svarer til en stigning på 49,64%. Den udvikling kommer hovedsageligt af et fald i gældsrenten, da gældsrenten er faldet fra 12,71% i 2013 til 3,78% i 2015, som er et fald på 70,28%. Dog er gearing i SPORTMASTER steget fra 0,44g i 2013 til 1,00g i 2015, hvilket er meget negativt da SPORTMASTER ikke tjener på at arbejde med gæld.

Indtjeningsevnen

	2015	2014	2013
Overskudsgrad	-2,26	-0,5	-1,88
Omsætning	104,6	105,5	100
Vareforbrug	105,0	111,9	100
Kapacitetsomkostninger	105,0	93,8	100
Afskrivninger	109,4	106,0	100
Finans indtægter	10.218,4	0,0	100
Finans udgifter	52,1	79,4	100

Faldet i indtjeningsevnen kommer af en større stigning i vareforbruget og kapacitetsomkostningerne over for stigningen i omsætningen. Samt også en større stigning i afskrivningerne i 2015 overfor stigningen i omsætningen i 2015.

Soliditetsgraden

Der er i analyseperioden sket en forværring i soliditetsgraden, hvor den i 2013 var 75,04% og i 2015 var 60,41%, dette er et fald på 19,50%. Dog var faldet fra 2013 til 2014 endnu større, da den i 2014 var nede på 58,73%, hvilket svarer til et fald på 21,74% fra år 2013, men den havde så sidenhen en lille stigning på 2,86% fra 2014 til 2015. Soliditetsgraden ligger i 2015 på et tilfredsstillende niveau. Ved et højt soliditetsgrad niveau betyder det at gearingen falder. Dog er det ligegyldigt her, da SPORTMASTER ikke tjener på at arbejde med gæld, og derfor vil en større gearing påvirke mere negativt, end den vil gøre gavn. Dog er gearingen alligevel steget fra 0,44g til 1,00g, en stigning på 43,48%, hvilket har påvirket AG negativt. Den høje SG skyldes endvidere også et kapitalindskud fra ejerne (Nordic Capital), for at SPORTMASTER har kunnet afdrage noget af deres gæld. Dette har altså medført en overvægt af egenkapitalfinansiering.

Likviditetsgraden

Der er sket en negativ fremgang i likviditetsgraden, da den er faldet fra 227,26% i år 2013 til 124,95% i år 2015, det svarer til et fald på 45,02%. Likviditetsgraden er faldet til et dårligere niveau end den var i år 2013, da den helst skal være på de ca. 150%, som er en tommelfingerregel for likviditetsgraden, for at virksomheden har noget at løbe på. Men det er godt for afkastningsgraden at likviditetsgraden er lav, ved at der er en lavere andel af overskydende likviditet. Dette er dog igen ligegyldigt, da AG stadig er på et meget utilfredsstillende niveau, og derfor ville det næsten være bedre, hvis LG var endnu lavere.

Bilag 2 Værdikæden

Primære aktiviteter				
Indgående logistik	Produktion	Udgående logistik	Marketing og salg	Service efter salg
Varemodtagelse på deres lager i Tyskland - Høj digital styring		Høj digitaliseret styring fra lager til butik, i form af "automatisk" genopfyldning af varer	Meget fokus på marketing - tv-reklamer, tilbudsaviser (både offline og online), sociale medier	Tilfredshedsgaranti 30 dage, gratis fragt og retur
Nogle gange varemodtagelse direkte fra leverandør til butik		Fra egne butikker direkte til kunder	Høj fokus på salg, via menneskelige resurser og digitalt	Ekstra fordele for klubmedlemmer
			Omni-channel	

Støtteaktiviteter			
Virksomhedens infrastruktur	Menneskelige resurser	Produkt- og teknologiudvikling	Indkøb/ forsyninger
Vigtig del af virksomheden at have ordentlig infrastruktur og kommunikere og videregive informationer i hele koncernen	Vigtig med et veluddannet og specialiseret personale, som kan hjælpe og vejlede	Teknologiudvikling i form af digitalisering og omni-channel	Ad hoc (til dette formål) forhandlinger
Omni-channel	Medarbejderne i koncernen varetager hvert deres område (økonomi, lager etc.)		Forhandling af kontrakter med større leverandører
			Selvskrevne leverandører
			Indkøb af de nyeste og bedste varer er noget der skaber stor værdi for kunden

Bilag 3 Logistisk effektivitet

Høje logistikomkostninger ved nethandel - små ordrer = store ordre-, transport-, emballage- og håndteringsomkostninger

Mere stabilt med levering fra lager til butik - store ordre = lavere ordre-, transport-, emballage- og håndteringsomkostninger

God leveringservice

Leveringstid:

Maks to dage fra lager til kunde

Dag til dag fra lager til butik

Leveringsinformation:

Gode til at informere og vedligeholde deres leveringsinformation = Track and trace

Leveringsoverholdelse:

Track and trace til hele tiden at måle på leveringsoverholdelsen og forbedre den

Lagerservicegrad:

95% i butikkerne, ellers skal der fyldes op

Der kan opstå problemer ved sæsonvarer (eksempel med badebukser), hvor der bliver udsolgt på alle lagre

Bilag 4 Ansoffs vækststrategi

Produktudvikling - erstatning af eksisterende produkt, fornyelse af eksisterende produkt og line-extension

Horisontal integration - Unisport, Rezet¹¹, Fodboldexperten

Markedsudvikling - nye distributionsformer - online handel og koncentrisk diversifikation (åbning af outlet-butik¹²)

Bilag 5 Marketing mix

Promotion: Online promotion - sociale medier, webside, tilbudsavis

Offline promotion - tv-reklamer, tilbudsavis

Pull-strategien da de markedsføre sig direkte til kunden og tilbyder de produkter kunderne efterspørger.

Pris: SPORTMASTER benytter sig af Pris/kvalitetsførerskab, da de sælger meget høj kvalitet og de har stærke ESP/USP'er

Deres produkter er meget priselastiske, da de ville kunne sætte prisen ned og deres salg vil dermed stige.

SPORTMASTER benytter sig af konkurrencebaseret prisfastsættelse, da de sætter prisen efter hvad konkurrenterne kan tilbyde, dette gør at priserne bliver presset helt ned.

Derudover bruger de psykologisk pris ved at sætte prisen til 99 kr. i stedet for 100 kr. så det ligner for kunden at man sparer mere end 1 kr. De bruger også lokkepris hvor de sætter rigtig gode tilbud, så de lokker folk ned i butikken.

¹¹ Udleveret materiale, video: Økonomidirektør, Udvidelse af virksomhedsgruppen

¹² Bundgaard Bruun, Nanna: *SPORTMASTER indtager Ringe*. I: Fyens Stiftstidende, 12.4.2016, s. 18-18 (Artikel)

Place: SPORTMASTER bruger direkte distribution, da de sælger direkte til kunden, via deres egne butikker. Endvidere er SPORTMASTER også mellemedet for producenterne. Sportsmaster er en kapitalkæde, hvor hele virksomheden er ejet af den samme virksomhed eller person. SPORTMASTER har en stor del i deres e-handel, hvor deres salg er meget stor.

Produkt: SPORTMASTER har et meget bredt sortiment, og til dels også et dybt¹³. SPORTMASTER sælger nemlig sportsudstyr til rigtig mange sportsgrene, og mange varianter af forskelligt sportsudstyr. SPORTMASTER har et privat label som går under navnet Master¹⁴, hvor de sælger en del forskellige sportsudstyr under. SPORTMASTER sælger også fremmed mærker dette kunne fx være Nike, Adidas, osv¹⁵. SPORTMASTER har både high-end produkter som ligger i det høje priser, ned til det de mere billige produkter.

Ekstern analyse

Bilag 6 PESTEL-analyse

PESTEL-analyse		
Political factors, dvs. politiske forhold:	Economic factors, dvs. økonomiske forhold:	Social and cultural factors, dvs. Sociale og kulturelle forhold:
	Konjunkturer	Sundhedsbølgen
	Valutaforhold	Større fokus på sport og træning
	Økonomisk vækst	Flere børn og unge
	Lønniveau	Indkomstfordeling
Technologicas factors, dvs. teknologiske forhold:	Environmental factors, dvs. miljømæssige forhold:	Legal factors, dvs. lovmæssige forhold:
Digitalisering - Omni-channel		Skolereform - børn skal dyrke mere motion i skolen
Forbedring af big data		Afgifter, importreguleringer

¹³ Udleveret materiale, video: Marketing, Marketingmix

¹⁴ Udleveret materiale, video: Marketing, Marketingmix

¹⁵ <https://SPORTMASTER.dk/> - Produkter i Sportsmaster

Bilag 7 Porters Five Forces

Nye indtrængere - Truslen fra nye indtrængere er meget lav, da der er en meget høj indtrængningsbarriere pga af de store spillere der allerede er på markedet. De store virksomheder på markedet har stordriftsfordele, så nye indtrængere ville ikke kunne følge med på deres pres. Dette gør også branchen mindre attraktiv.

Leverandører - Hvis man kigger på SPORTMASTERs leverandører har de store leverandører, med store brandnavne som Nike og Adidas en høj forhandlingskraft, da SPORTMASTER er afhængige af deres produkter. SPORTMASTER har dog en større forhandlingskraft overfor de mindre leverandører, da de kan droppe dem hvis de ikke er tilfredse med dem.

Kunder - Kunderne til SPORTMASTER har en lav forhandlingskraft, da kunderne ikke kan presse dem ned i pris. Og SPORTMASTER vil ikke have noget stort problem ved at miste en enkelt kunde.

Substituerende produkter - Det er svært at finde et substituerende produkt til denne branche, da man ikke kan sige der er et substituerende produkt til sportsudstyr.

Konkurrencesituationen i branchen - Branchen er meget hård, netop pga. af de rigtig store spillere der er på markedet. Markedet har en meget høj indtrængningsbarriere, i form af store omkostninger til oprettelse af butikker, varesortiment, lager og markedsføring. Endvidere er det også et lille og meget overbelastet marked, hvor det har været svært at finde fodfæste siden finanskrisen, hvilket også har medført fusioner¹⁶ og lukninger¹⁷. Derfor er der ikke den store trussel for at der kommer nye indtrængere. Markedet Sportskæderne imellem er meget homogent, da virksomheder tilbyder de samme produkter, og det er derfor svært at differentiere sig i branchen.

Bilag 8 Porters generiske strategier

Differentieringsstrategi

SPORTMASTER differentierer sig ved omni-channel - kunderne kan bl.a. købe varer på nettet og afhente i butikken

SPORTMASTER går efter at tilbyde den bedste kvalitet til kunderne, derfor er det et unikt produkt.

SPORTMASTER er på hele markedet, da de har butikker i hele Danmark, samt har en netshop, som leverer til hele Danmark.¹⁸

Bilag 9 Boston-matrice/porteføljestrategi

SBU'er:¹⁹

Træningstøj - vækst på 6,6% - estimeret stor fremtidig vækst 25,2% fra 2016-21

Overtøj - vækst på 4,8% - estimeret lille fremtidig vækst 8,9% fra 2016-21

Modesportstøj - vækst på 7%- estimeret middel fremtidig vækst 12,8% fra 2016-21

Løbesko - vækst på 6,9% - estimeret stor fremtidig vækst 17,9% fra 2016-21

Udendørssko - vækst på 4,5% - estimeret lille fremtidig vækst 10,9% fra 2016-21

Fodboldstøvler - vækst på 3,5%- estimeret middel fremtidig vækst 13,1% fra 2016-21

¹⁶ Rying Larsen, Jonatan: *Fusion skaber milliardstor dansk sportskæde*. I: Børsen, 15.3.2016, s. 1. Internetadresse: http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/323023/fusion_skaber_milliardstor_dansk_sportskaede.html?split=A Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

¹⁷ Ritzau, : *Svensk sportskæde opgiver sine danske butikker*. I: TV2 Nyheder, 4.8.2016, s. 1. Internetadresse: <http://nyheder.tv2.dk/erhverv/2016-08-04-svensk-sportskaede-opgiver-sine-danske-butikker> Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

¹⁸ SPORTMASTER. Udgivet af SPORTMASTER. Internetadresse: <https://SPORTMASTER.dk> - Besøgt d. 15.3.2017 (Internet)

¹⁹ Euromonitor, : *Sportswear in Denmark*. I: Euromonitor, 24.2.2017, s. 1-1 (Artikel)

Sportsudstyr - vækst på

Bilag 10 Målgruppe og købsadfærd

SPORTMASTER har mange målgrupper og meget brede målgrupper. SPORTMASTER sælger sportstøj og udstyr til både piger og drenge, såvel som voksne, i alle aldre. Så derfor kan man sige at SPORTMASTERS målgruppe er alle der går op i og dyrker enhver form for sport. SPORTMASTER lægger dog meget vægt på deres fodbold og løb, hvor de her generelt bruger meget tid på at komme ud til disse målgrupper gennem deres promotion.

Målgruppen kan via Conzoom beskrives som gruppe D (Velhavere), og herunder D1 (Formue og formåen) og D2 (Solsiden) denne Conzoom-gruppe overordnet dyrker mere motion end alle andre Conzoom-grupper. Endvidere er de også en af de grupper med den højeste disponible indkomst og så holder de sig også godt orienteret på blandt andet trykte reklamer (offline), såvel som sociale medier (online). Altså er de en helt oplagt målgruppe for SPORTMASTER, da de dyrker meget sport, de har en høj indkomst til at købe produkter, og de kan rammes gennem på promotion på både offline- og online medier. Dog er der kun godt 7% af Danmarks befolkning i denne gruppe, derfor er det også relevant at udvide målgruppen til flere og bredere segmenter, da SPORTMASTER egentlig henvender sig til alle.

Der kan dog også tages udgangspunkt i endnu en Conzoom-gruppe, nemlig F (Vid og velstand) og herunder F1 (Byens puls) da 71% i denne gruppe, dyrker sport hver uge, og generelt ligger gruppen F's sportsaktiviteter en del over gennemsnittet i Danmark. Indkomsterne i denne gruppe er dog relativt adspredte, men størstedelen ligger i den høje ende, hvilket kun er positivt for SPORTMASTER. Derudover begår langt størstedelen af denne gruppe sig på internettet, og kan nærmest ikke leve uden, hvilken gør dem til et nemt mål for online-promotion.²⁰

Dem der handler hos SPORTMASTER handler som oftest efter det præferencebestemte købmotiv, da de køber efter det mærke som de mener er bedst og har størst værdi for kunden. Dog kan det også diskuteres at "nye" forbrugere og forbrugere uden præferencer, såsom børn og ældre, handler efter det funktionelle købmotiv, da de køber efter de funktioner, de leder efter. Når kunderne skal købe noget sportsudstyr og dyrt tøj, kan det diskuteres at det er et overvejelseskøb, da deres beslutningsproces er lang, da de skal kigge alle varerne igennem for at finde den bedste pris til den rigtige kvalitet. Dog køber størstedelen af forbrugerne efter købmotivet 'impulskøb', da de eksempelvis slår til med det samme, hvis der er et godt tilbud. Dette understreger endvidere også at det er priselastiske produkter.

Nogle af kundernes typiske købsmotiver er genanskaffelse, hvis de er vokset ud af noget tøj eller det er slidt op. Derudover kan det være selvforkælelse eller nyanskaffelse hvis et produkt er blevet udviklet. Det kan også være gaver til fødselsdage eller jul.

Købsadfærden bliver ændret meget ved den teknologiske udvikling, pga at der hele tiden bliver nye måder at handle på, og der kommer hele tiden nye måder man kan søge info på.²¹

Marketingchefen beskriver også 5 kundetyper de har:

- 1 Dyrker lokal sport og bruger den fysiske butik - kender ekspedienten i butikken (præferencer)
- 2 Yngre segment optaget af det nye - farver, modeller etc.
- 3 Vil have det nyeste hver gang - netshopper
- 4 Børnefamilie bruger butikken
- 5 Har brug for det praktiske og har brug for vejledning

²⁰ Geomatic: Geodemografisk klassifikation Danmark. 1. udg. Clausen Grafisk ApS, 2014. Internetadresse: http://www.geomatic.dk/media/63341/conzoom_klassifikation_dk_g5.pdf - Besøgt d. 16.3.2017 (Bog)

²¹ Udleveret materiale, video: Marketing, Købsadfærd

Bilag 11 Markedet

Ud fra personlige erfaringer og overvejelser, kan vi generalisere at markedet for sportsartikler overvejende er et heterogent marked, alt efter hvilke forbrugere der køber. Dog kan vi også tilføje at det er et homogent marked, for de forbrugere der køber efter det funktionelle købemotiv.

Bilag 12 Positionering

Top-of-mind analyse:

SPORTMASTER = 28%

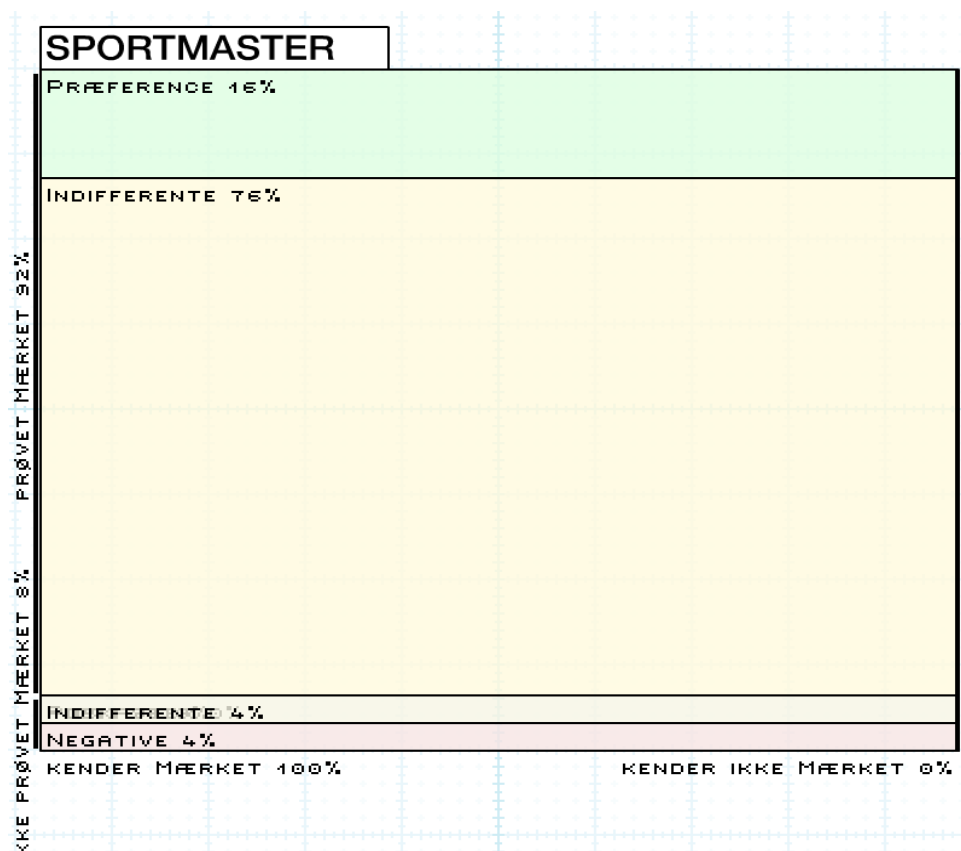
Intersport = 32%

Sportigan = 24%

Sport 24 = 8%

Andet = 8%

Bilag 13 Markedskort



Bilag 14 Konkurrencemæssig position

Vi har målt markedsandelen i butikker (volumen) og medarbejdere.

Markedsleder: SPORTMASTER - markedsandel på 25%²², over 100 butikker og 1.000 medarbejdere²³

Markedsudfordrer: Intersport - knap 90 butikker og 700 medarbejdere²⁴

Markedsfølger: Sport24 - 28 Sport24 butikker og 30 Sport24Outlet, samt 8 Sport24 TEAM og BUSINESS samt over 1.000 medarbejdere

Markedsfølger: Sportigan - 63 butikker samt 350 medarbejdere

Markedsniche: Rezet - 3 butikker + internetbutik

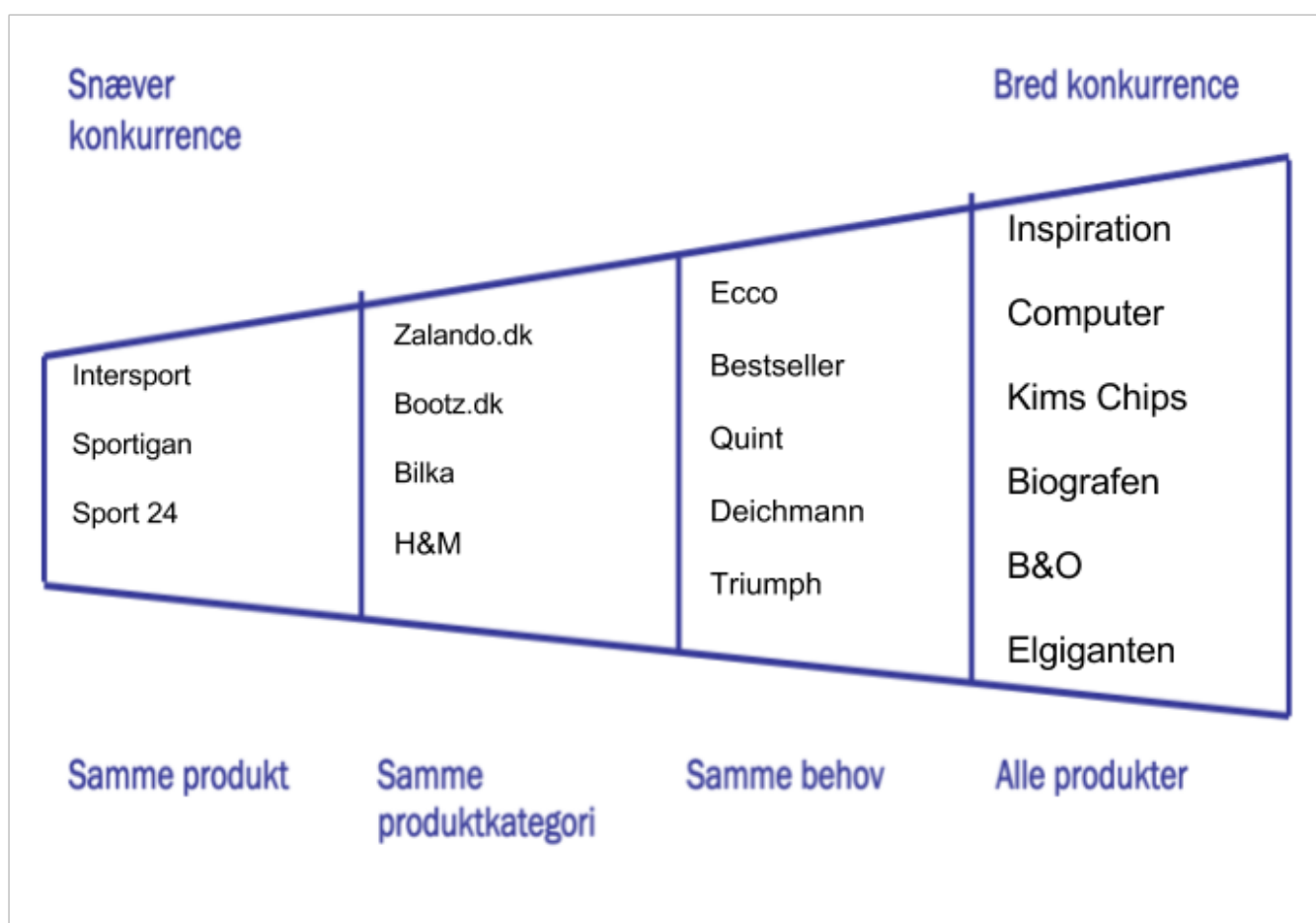
Markedsniche: XXL - internetbutik

Markedsniche: ByButterfly - internetbutik

Bilag 15 Konkurrentanalyse

Definition af markedet:

Det danske marked for sportstøj og sko



²² Udleveret materiale, video: Marketing, Markedsposition og positionering

²³ SPORTMASTER. Udgivet af SPORTMASTER. Internetadresse: <https://SPORTMASTER.dk> - Besøgt d. 15.3.2017 (Internet)

²⁴Intersport hjemmeside. Udgivet af Intersport. Internetadresse: <http://intersport.dk/> - Besøgt d. 15.3.2017 (Internet)

Bilag 16 Omverdensanalyse

Den afhængige omverden

Konkurrenter:

SPORTMASTERS konkurrenter kan udfordre SPORTMASTER på prisen og kampagner. Sportigan og Sport 24 fusionerede²⁵ hvilket udfordrer SPORTMASTER.

Kunder: Kunderne kan påvirke SPORTMASTER, hvis det ændre sig så at det sporty look ikke er ind mere. Dette vil nemlig gøre at meget af deres sportstøj som man går med til hverdag ikke vil blive solgt så meget²⁶

Leverandører:

SPORTMASTER kan blive påvirket af de store leverandører som Nike, Adidas og Puma eftersom de kan sætte indkøbsprisen som de vil, da SPORTMASTER er nødsaget til at have disse brands i deres sortiment, for at kunne være konkurrencedygtige.²⁷

Den uafhængige omverden

Demografiske forhold:

Teknologiske forhold: SPORTMASTER kan blive påvirket af den teknologiske udvikling på internettet, der bliver hele tiden nye måder at shoppe på og nye måder at søge informationer på²⁸.

Kulturelle forhold: Det kan påvirke SPORTMASTER hvis sundhedsbølgen bliver ved med at vokse igennem fremadrettet, da det så ville kunne give SPORTMASTER et større slag²⁹.

Økonomiske forhold:

Politiske og lovgivningsmæssige forhold: SPORTMASTER kan blive påvirket af politiske forhold ved nye reformer, som fx da skolereformen blev lavet om, så børnene skulle dyrke mere motion. Dette kunne skabe en øget omsætning for SPORTMASTER³⁰.

Miljø:

Massemedier: Det ville kunne påvirke SPORTMASTER, hvis de kommer i en shitstorm. Det ville kunne ske, hvis eksempelvis en medarbejder giver en dårlig service.

²⁵ Rying Larsen, Jonatan: *Fusion skaber milliardstor dansk sportskæde*. I: Børsen, 15.3.2016, s. 1. Internetadresse: http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/323023/fusion_skaber_milliardstor_dansk_sportskaede.html?split=A Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

²⁶ Anne Charlotte Vogel: *Sådan styler du det sporty look*. 2. juni 2016. Internetadresse: <http://www.in.dk/mode/saadan-styler-du-det-sporty-look> - Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

²⁷ Udleveret materiale, video: Indkøb, Indkøbsstyring

²⁸ Udleveret materiale, video: Marketing, Købsadfærd

²⁹ Rosenbak, Steen: *Her er fem vigtige tendenser, du skal holde øje med i 2017*. I: Finans, 31.12.2016, s. 1. Internetadresse: <http://finans.dk/live/opinion/ECE9248331/her-er-fem-vigtige-tendenser-du-skal-holde-oeje-med-i-2017/?ctxref=ext> Besøgt d. 15.4.2017 (Artikel)

³⁰ Undervisnings Ministeriet, : *Motion og bevægelse*. I: Undervisnings Ministeriet, 25.4.2016, s. 1. Internetadresse: <https://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Undervisning-og-laeringsmiljoe/Motion-og-bevaegelse> Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

Bilag 17 SWOT

Interne situation	
Stærke sider (Strengths)	Svage sider (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Markedsleder 25% (Konkurrencemæssige position) 2. Høj forhandlingskraft overfor kunder (P5F) 3. Høj forhandlingskraft overfor mindre leverandører (P5F) 4. SBU'er i vækst (Boston) 5. God soliditetsgrad (Regnskabsanalyse) 6. Bred og delvist dybt sortiment (Marketingmix) 7. Landsdækkende (Konkurrencemæssig position) 8. Stor spiller i hård branche (P5F & Konkurrencemæssige position) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lav forhandlingsstyrke overfor store leverandører (P5F) 2. Dårlig bundlinje (Regnskabsanalyse) 3. Dårlige nøgletal (Regnskabsanalyse) 4. Svært ved at differentiere sig (P5F)
Eksterne situation	
Muligheder (Opportunities)	Trusler (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sundhedsbølgen (Omverdensanalyse) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fusion af Sport 24 og Sportigan³¹ 2. Befolkningen dyrker mindre motion³² 3. Størstedelen af onlinehandlen går til udlandet³³

³¹ Rying Larsen, Jonatan: *Fusion skaber milliardstor dansk sportskæde*. I: Børsen, 15.3.2016, s. 1. Internetadresse: http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/323023/fusion_skaber_milliardstor_dansk_sportskaede.html?split=A
Besøgt d. 15.3.2017 (Artikel)

³² Funch, Anne: Hver tredje af os dyrker mindre motion end for fem år siden. I: Berlingske, 2.1.2017, Sektion: 1, s. 8 (Artikel)

³³ Udleveret materiale, video: E-commerce manager, Muligheder og udfordringer