

Sportlink 3. Fokusartikel juni 2004

Af Lars Wiskum. Senior Adviser to The International Sporting Goods Industry.

Fremtiden kan ikke forudsiges – men den kan påvirkes. Hvordan står det til i sportsbranchen?

Ifølge en undersøgelse af Institutet for Fremtidsforskning er **syv ud af ti danskere nutidsorienterede**, to ud af ti er **fortidsorienterede** og kun **1 ud af ti danskere er fremtidsorienterede**. Vi er mere til **velkendte vaner og rutiner end forandring**. Vi ønsker ikke eller kan ikke forestille os at fremtiden bliver meget anderledes end nutiden og reagerer oftest ikke på udviklingen. Vi tilpasser os det eksisterende eller det nye – men skaber ikke selv mulighederne og forandringerne. Hvad med sportsbranchens parter?

En periode med mange vindere.

Sportsbranchens parter – leverandører og forhandlere af sportstøj, sko og udstyr – har sammen oplevet en fantastisk vækst gennem de seneste 25 år. Efter etablering og udbygning af de kendte sportsmærker og deres produktsortiment samt udsalgssteder for produkterne gennem 80'erne begyndte den teknologiske udvikling af sportsprodukter - specielt sportstøj og udstyr - inspireret af øget fokus på motion og en sundere livsstil i de vestlige lande. Det førte videre til et vækstboom gennem 90'erne hvor sport, motion og livsstil begyndte at smelte sammen. Industrien voksede, parterne voksede – i perioder så meget, at konkurrencen var sat på ”stand by” og alle voksede sammen. Efter nedgang og en konsolideringsfase omkring årtusindskiftet i branchen har vi atter oplevet fremgang for de fleste parter – men markedet er blevet modent og har ændret karakter. Nye og flere aktører vil deltage i kampen om kunderne, der samtidig er blevet sværere at ”fange”.

Krystalkuglen har spået forandring siden 90'erne.

For over 10 år siden begyndte sportsbranchen at drøfte internationaliseringen og sandsynligheden for, at store kapitalkæder etablerede sig i Danmark. Nu er de landet og har ambitiøse mål for vækst på et lille marked, der i forvejen er karakteriseret ved mange udbydere.

Internettet betød, at en ny mulighed for direkte kontakte til kernekunden blev etableret - en mulighed for alle parter i branchen, som nu begynder at udvikle sig til reelle salgskanaler og skabelsen af e-brands.

Og for 5 år siden var temaet lavprisvarehusenes og leverandørernes officielle udmelding omkring etablering af en samhandel, der siden har udviklet sig kraftigt.

Alt imens førende sportsmærker og nichebrands med succes er ekspanderet internationalt med outletbutikker samt koncept- og monolabelbutikker, der sikrer

sportsmærkerne profilering og synlighed. Og sportsbranchens detailaktører fokuserer i stigende omfang på deres private label mærker for at sikre deres bruttoavance.

Er vi blevet klogere i branchen og nu ved at gøre klar til at modtage fremtidens forbrugere, der søger oplevelser, nyheder, anderledes inspiration og begejstring fra sportens verden?

Eller er branchen, som den overvejende del af den danske befolkning ifølge Institut for Fremtidsforskning, domineret af nutidsorienterede tilpassere og navigatører, der bruger energien på antal og udseende af kataloger, prisen, farven og mærket på næste sæsons modeller, som de væsentligste parametre for at klare den tiltagende konkurrence de næste 5-10 år!

Kunden er konge for alle.

Udbudet af varer, mærker og leverandører i sportsbranchen er i dag - som i mange andre brancher - større end efterspørgslen. Vi har for mange produkter der ligner hinanden - kun differentieret ved et logo, en farve eller mindre designændringer. Bevidste og oplyste forbrugere er blevet mere krævende og stiller større krav til specialbrancher som sportsbranchen.

Branchens kernekunder er ikke længere kun aktive på idrætspladsen eller i træningslokalet - men også aktive med at finde nye udbydere af sportstøj, sko, udstyr og rekvisitter, der tilfredsstillere deres behov for produkter, der tilbydes i et kvalitets- og prisforhold, som de individuelt vurderer som rimeligt. **Nogle jagter prisen – andre jagter oplevelsen. Kvalitet og den gode service er en forventet forudsætning i branchen af nutidens oplyste forbrugere**. Absolut ikke nogen nyhed - men udviklingen i branchen gennem de seneste 10 år viser, at de traditionelle sportsforretninger på trods af prognoser og udviklingstendenser endnu ikke har fået skabt en klar profil og et brand, der signalerer værdier, som skaber en præference hos den overvejende del af de nuværende og fremtidige kunder. Det gælder såvel i Danmark som i de andre nordiske lande samt på andre tilsvarende markeder i Europa og USA. Senest har blandt andet retrobølgen (jf. artikel i Sportlink nr. 2 april 2004) bidraget til rekordvækst for mange af sportsbranchens mærkevareleverandører med omsætnings- og indtjeningsstigninger på 20-50%, mens den internationale sportsbranches detailbutikker samtidig har haft moderate vækstrater på 2-5%.

Vores kunder er ikke længere nødvendigvis drevet af behov eller nød – men i højere grad af nye indtryk, inspiration, spænding og i nogle tilfælde råd og vejledning.

Kampen om kunderne.

I Danmark var overskrifterne i branchebladet og aviser for 4 år siden, at sportsbranchen nu ville tage kampen op med lavprisvarehusene (Sportsshop nr. 1 i 2000). Den forudseende direktør for Adidas, Henning Jørgensen, konstaterede

dengang på baggrund af udviklingstendenserne at Adidas måtte ” være aktive ved at opsøge mulighederne i et stadigt udviklende samfund”. Og fra Nike blev det fremhævet, at butikkerne i højere grad skulle koncentrere sig om at positionere sig selv i bybilledet for at tiltrække flere kunder. Imens det samlede salg af sportsartikler i Danmark ifølge Børsen er vokset med over 25% de sidste 6 år, må sportskæderne repræsenteret ved Intersport, Sportmaster og Sportspartner, der ifølge statistikker udgør ca. 77% af markedet, samlet konstatere en meget begrænset vækst i samme periode. Og de må spørge sig selv om de i dag har skabt den stærke profil, en præference og et signal, der kan tiltrække fremtidens aktive forbrugere, der søger nye indtryk, innovation og dynamik i specialbrancher.

Lavprisvarehuse og supermarkeder fortsætter deres udvidelse af sortimentet til sport og fritid af såvel de etablerede sportsmærker som private label produkter. **Retail Institute Scandinavia anslår at 30% af danskernes køb af tøj i dag lægges i indkøbsvognen sammen med bøfferne og mælken i supermarkedet og at dette tal vil stige til 50% om 6 år.** Opgørelsen i USA – verdens største marked for sportssko, beklædning og rekvisitter – over de største forhandlere i sportsbranchen foretaget af branchens magasin Sporting Goods Business (SGB) omfatter nu også store varehuse som Wal-Mart og K-Mart, som indtager henholdsvis førstepladsen (Wal-Mart) med en omsætning på over 36 milliarder kroner i sportsprodukter alene og tredjepladsen (Kmart) med en omsætning på over 11 milliarder kroner i sportssegmentet. Til sammenligning opgives en omsætning for Footlocker på ca. 12 milliarder kroner som branchens næststørste detailkæde – inden overtagelsen af 350 Footaction butikker i år for ca. 995 millioner kroner.

Prisen og tidsbesparelsen er den væsentlige parameter.

Samme opgørelse fra SGB over sportsbranchen 100 største detailudbydere i USA indeholder et stigende antal af branchens mærkevareleverandører som f.eks. Nike, Adidas og Reebok samt nicheleverandører som Timberland, Quicksilver og Vans. En udvikling som vil fortsætte for de globale mærker, der ønsker og magter at skabe og udvikle et univers og en profil omkring deres brands og produkter overfor deres kunder. Den traditionelle livsstilsreklames aftagende betydning i de vestlige lande, hvor vi ifølge undersøgelser dagligt udsættes for gennemsnitligt mere end 2000 forskellige reklameindtryk, kræver tæt kontakt med kernekunderne og klare signaler til dem om de værdier, som varerne repræsenterer. Inspirationen, livsstilen og butikken vil være den væsentlige parameter.

De fleste af den internationale sportsbranches store kapitalkæder som Footlocker, Decathlon, JJB Sports, og i de nordiske lande Stadium, som endnu ikke er kravlet op på top 25 over verdens største sportskæder - men godt på vej, fortsætter deres vækst og aggressive mål med planlægning af nye butiksåbninger.

Nye detailkoncepter, livsstilsbutikker, online-butikker og allerede veletablerede butikskæder vil melde sig i kampen om fremtidens aktive forbrugere og kunder til sportsprodukter. I Tyskland har 2.700 Aral/BP benzinstationer i den seneste tid skabt stor debat i den etablerede sportsbranche ved først at levere mere end 9 millioner Völkl tennisbolde og 3,5 millioner sportstasker samt rygsække og senest flere millioner Umbro sportsrejsetasker og andre sportstasker til spotpriser til de tyske bilister, der tanker Aral benzin.

Direktører for de førende sportskæder i Tyskland – Europas største marked for sportsartikler – Intersport og Sport 2000 beklager sig og sender advarsler til samarbejdspartnere i branchen.

Men udviklingen fortsætter. Spillereglerne er ændret og kreativitet og visioner skaber nye muligheder.

Megatrends, der vil få indflydelse på branchen.

I modsætning til dagligvarehandelen og mange andre brancher, der planlægger deres varesortiment fra dag til dag eller fra uge til uge, har sportsbranchen detailister gennem mange år arbejdet med disponeringer, trends og analyser, der kiggede 6-12 måneder frem, for at fastlægge varesortiment og kampagner – specielt hvad angår sportsbeklædningen. De seneste år har sportsbranchen i lighed med modebranchen søgt at afkorte disponeringer og leverancer ved aftaler med leverandører, der har omstillet sig til ”speed-to-market” leveringer.

Men med hensyn til en udvikling på længere sigt og tilpasning til fremtidens udfordringer synes både dagligvarehandelen og andre brancher at have været mere vågne og forandringsvillige end sportsbutikkerne. De fleste megatrends, som ifølge fremtidsforskere vil få stor indflydelse på vores hverdag og forbrug de næste 10-15 år, vil oplagt påvirke salg, udbud, præference, m.m. på sportsprodukter og forbrugernes valg af indkøbssted:

- *Mere fokus på sundhed og miljø.* En ny industri forventes at vokse op omkring wellness bølgen og øget fokus på fedme og værdien af motion giver nye muligheder og forretningsområder for sportsbranchen. Matas, helsekostforretninger, træningscentre og andre specialbutikker er begyndt at profilere sig på områder, der før var forbeholdt sportsbranchen. Motion på arbejdspladsen, ekspert viden om træning og en aktiv fritid og lignende forretningsområder vil vokse.
- *Økonomisk vækst.* Vil får fortsat mere fritid og flere penge og selvom flere brancher vil søge at få del i vores tid og penge vil sport og en aktiv fritid være højt prioriteret. Flere rejser og naturoplevelser giver fortsat vækst til outdoor branchen.

- *Globalisering.* Der kommer øget inspiration fra andre lande omkring nye motionsformer og aktiviteter, men også øget konkurrence fra internationale sportskæder, e-handel og stærke brand koncepter. De store vil blive større.
- *Individualisering.* Holdsport er fremragende underholdning, men som motionsform vil tilgangen til individuelle motionsformer fortsat stige, da den passer ind i en travl hverdag. Fitness branchen i USA har stor tilgang igen og brugen af personlige trænere er steget med over 100% de senest år.
Specialisering og differentiering kan være afgørende for overlevelse for nogle butikker og brands.
- *Acceleration.* Alting går hurtigere. **Livscyklus på trends og produkter bliver kortere.** Hvor nye mærker og nye butikker tidligere kunne opbygges gradvis over en 3-6 årig periode, vil dette blive næsten umuligt.
- *Befolkningsudvikling.* En stigende gruppe af aktive ældre vil give sportsbranchen nye forretningsområder og muligheder, som skal dyrkes og fortsat tilgang af kvinder til motionsidrætten vil være et vækstområde.
- *Immaterialisering.* Skabet er allerede fyldt med sportstøj, sko og udstyr og det vil fremover blive vigtigere at ofre lidt penge på et godt helbred og nogle oplevelser end på nye produkter.

Samtidig vil andre megatrends som den fortsatte digitalisering, vidensamfundets udbredelse og den øgede internationale kommercialisering også give nye udfordringer og muligheder for branchen - hvis der handles.

Sport foran fjernsynet og på tilskuerpladsen kan også give øget omsætning.

I USA har der gennem mange år været ligeså mange Licensed Sportstores som traditionelle udvalgsbutikker med sportsartikler. Fankulturen i USA har været en etableret del af den samlede sportsbranche med butikker, der har et imponerende udvalg af licens produkter fra specielt de 3 største idrætsgrene i USA – basketball, baseball og amerikansk fodbold.

De eneste år har Europa også oplevet en stigende omsætning og interesse for at købe merchandise og licens produkter fra de store idrætsklubber og idrætsstjerner, specielt fra de større fodboldklubber – men også i stigende omfang fra andre klubber og idrætsgrene. Direktør for det internationale analysebureau FutureBrand – Marco Forato – har i forbindelse med offentliggørelsen af en større rapport i juni 2004 om væksten og styrken bag de 50 største fodboldklubber i Europa, udtalt at undersøgelsen viser, at fanloyaliteten og værdien bag denne loyalitet gør fodboldklubbers brand til et meget værdifuldt aktiv i lighed med de større mærkevarer. **De 20 største fodboldklubber i Europa havde i 2003 indtægter på ca. 26 milliarder kroner (£ 2598 mill.) med Manchester United på toppen.**

I Skandinavien og specielt Danmark har det primært været hardcore fans, der har støttet klubben og bekendt kulør, men tendensen, er at det gradvist er blevet

acceptabelt for en større gruppe at signalere et tilhørsforhold til en idrætsklub. En udvikling der forventes at fortsætte med den stigende interesse for sport som underholdning og en kommercialisering af sporten.

Tidsånden og den globale forbruger.

Vores indkøb og forbrug vil fremover i højere grad være drevet af vores behov for at få nye indtryk, få inspiration, få vejledning og en god oplevelse ifølge fremtidsforskerne. Vores indkøb og forbrug vil ikke længere kunne styres af traditionel markedsføring, størrelsen af reklamebudgettet og mærkevare loyalitet. Livsstilseksperter vil få sværere ved at bestemme vores køn, alder, indkomst og bolig efter de produkter, som vi køber og bruger, og vi vil ikke længere blive forstyrret i spisetiden af analyseinstitutter, der vil vide, hvad vi købte i går, bruger i dag og planlægger i morgen. I morgen vil inspiration og kreativitet måske føre til et andet valg. I dag er verdens bedste golfspiller sort og verdens bedste rapper er hvid (Citat "Karaoke Kapitalisme") **Vi bevæger os fra det rationelle – imod det emotionelle. Væk fra det materielle hvor sportsbranchen må erkende at man ikke længere kan knytte kunden til et produkt – men til en idé.**

Sportsbranchen har med rødder i konkurrenceidrætten og motionskulturen og en stigende betydning i fritiden og som underholdning alle muligheder for at være innovative og skabe dynamik og produkter for fremtidens kreative forbrugere.

Udviklingstendenser i den internationale sportsindustri frem til 2010.

I USA har sportsbranchens største organisation – SGMA International Market Intelligence (Sportsbranchens Leverandørforening i USA) – kigget på branchens udfordringer og samarbejdet med detailbutikkerne frem til 2010. Interview med over 100 af branchens direktører, samarbejde med analyseinstituttet NPD samt gennemgang af materiale og undersøgelser fra udviklingen i detailhandelen førte blandt andet til følgende observationer om trends og udvikling:

- 8 af 10 adspurgte forventer yderligere konsolidering i sportsbranchen, såvel på leverandørsiden som på detailsiden – men også mellem leverandører og større detailkæder.
- produktudvikling vil være afgørende for succes. Differentiering af sportsprodukter vil både gå i retning af en kvalitetsdifferentiering, en image- og branddifferentiering samt en teknologisk differentiering.
- succes for et brand kræver styring på alle niveauer af mærkets afsætningskanaler og forståelse for mærkets identitet og kunder.
- leverandører og detailhandelen vil i stigende omfang indgå partnerskaber både hvad angår salget, markedsføringen, produktudvikling, udveksling af data og andre områder.

- udnyttelse af teknologien til effektiv styring af lager og leverancer på rette tid og sted. Internettet vil blive en vigtig formidler af information, men online-salget forventes ikke at stige væsentligt.
- Såvel leverandører som detailbutikker skal kende og forstå deres kunder og deres købs adfærd.
- Nye typer af sportsspecialbutikker vil dukke op med fokus på specielle sports- og livsstilsområder.
- Leverandører og detailbutikker må i stigende omfang erkende, at de vil være samarbejdspartnere såvel som konkurrenter, da omsætningen af private label produkter forventes at stige.
- Større og stærkere detailkæder vil kræve mere service og bedre betingelser fra deres leverandører.
- En kraftig stigning i +50 års gruppen frem til 2010 giver store muligheder for fitnessbranchen og firmaer med produkter til gruppen.

Ifølge John Riddle, direktør for SGMA, bygger rapporten på besvarelser fra så bredt et udsnit af sportsbranchen i USA, at mange af forudsigelserne forventes at holde stik. Og spørgsmålet er om rapporten ikke også giver et godt indblik i den udvikling vi kan forvente i sportsbranchen i Europa og Danmark?

Sportsbranchens udfordringer og muligheder de kommende år.

I en artikelserie i Pejgruppens trendmagasin TØJ i februar 2004 blev modebranchens 5 største udfordringer oplyst efter samtaler med 7 af branchens topledere og aktører som følgende:

- at blive dygtigere til at konkurrere med andre brancher
- at agere i en branche, hvor kopiering er en del af gamet
- at overleve i en branche med 365 årlige salgsdage
- at skabe fremtidens tøjbutik
- at skaffe de rigtige mennesker til butikkerne.

I sportsbranchen kan vi ikke genkende til disse udfordringer – men sportens verden og oplevelsesunivers rummer samtidig mange andre muligheder, der kan udvikles til fremtidig vækst.

Forespurgt om sportsbranchens udfordringer peger 3 eksperter på brancheglidningen og presset på bruttoavancen som nogle af de største problemer som specielt sportsbutikkerne må arbejde på at løse de kommende år. ” **Presset på bruttoavancen stiller fortsat større krav til butikken som kommunikationsplatform, idet markedsføring i traditionelle medier ikke er tilstrækkeligt `cost-effective`**”, fremhæver **Jørgen Skov, Direktør i European Retail Network.**” For at kunne sælge

personlig identitet skal sportsbutikkerne i langt højere grad end i dag have sin egen personlige identitet. Det kan bl.a. ske ved identifikation af værdier og kompetencer, fokusering og måske fravalg”, ifølge Jørgen Skov.

Samme problematik fremhæves af **Martin Ågerup, Direktør i GCI Future, fremtidsforsker og foredragsholder**, der forespurgt om butikkernes muligheder for at fange fremtidens oplevelsessøgende forbrugere udtaler, at sportsbutikkerne skal have et klart koncept før det giver mening at tænke i livsstil. **”Kæderne står ikke for noget i folks bevidsthed. Der er ikke klare holdninger bag og ikke et klart koncept – i hvert fald ikke et, som kunderne forstår. Netto ved man hvad står for – eller Kvickly. Men Sportsmaster? Konceptet skal på plads først. Så er spørgsmålet: Skal det være discount eller sælges på en merværdi, som retfærdiggør en merpris”** ifølge Martin Ågerup.

Jørn Højlund, Managing Partner i Retailia fremhæver generationsskifteproblematikken i branchens frivillige kæder og de dårlige beliggenheder i nogle byer som nogle af sportsdetailbranchens udfordringer i fremtiden.

Forespurgt om branchens udvikling og muligheder i Danmark fremhæver Jørgen Skov hele outdoor segmentet og Martin Ågerup peger på sundhed, fedme-epidemien og de mange muligheder for at yde kvalificeret rådgivning, som mange gerne vil betale for. **”Temauger, foredrag, superekspertes, som rejser mellem butikkerne, special rådgivning til overvægtige, ældre, unge, osv. Butikker som rykker ud på arbejdspladsen. Branchen må prøve sig frem”**, siger fremtidsforskeren Martin Ågerup

Vi kan ikke ændre vindens retning – men vi kan justere sejlene.

Forudsætningen for succes og fremgang er visioner, forandringsvilje og handling. I fremtiden vil det ikke være nok at have det rette produkt, på det rette sted, på rette tidspunkt. Kreativitet og nytænkning er vigtigere end kompetence.

Alle i branchen må stille sig selv det enkle spørgsmål – hvorfor? Hvorfor skal fremtidens kunde vælge mit sportsprodukt eller min sportsbutik? Hvorfor skal kunden vælge en Intersport butik i stedet for en Sportsmaster, Sportspartner, Stadium eller en Footlocker butik. Eller Kvickly og Bilka? Hvorfor skal kunden vælge en Reebok bluse i stedet for en Adidas, Russell eller en Puma? Eller et private label produkt? Hvorfor skal Matas profilere sig på sport, sundhed og motion når store dele af området hører naturligt sammen med sportens univers og rummer et stort vækstpotentiale i fremtiden.

Er vi klar til fremtiden? Kun 3 ud af 10 direktører og chefer i Danmark er fremtidsorienterede ifølge Institut for Fremtidsforskning. Med over 500 specialbutikker, der lever af at sælge beklædning, sko og udstyr til sport, træning og fritid, og over 150 leverandører til detailbutikkerne og andre salgskanaler er der nok et par stykker, der burde bruge lidt tid på studere hvad vej vinden blæser.

Sportens univers er forbundet med målrettet træning, grundige analyser, strategi og langsigtet planlægning – men hvad med sportsbranchen?

Det er ingen nyhed - men alligevel – differentiering er et livsvigtigt konkurrenceparameter. Som udtalt af Fred Lulof, International branche rådgiver og tidligere CEO for Head International og Champion Products, i 1996 i et internationalt branchemagasin Sportsstyle – men stadig aktuelt:

Go ahead and dare to be different. Differentiation is an outstanding competitive advantage. Be differentor die!

Fokus og synspunkt juni 2004.

Lars Wiskum.