Handelsrådet

Blanda kanalerna rätt

Lämplig mix av marknadskanaler i detaljhandeln

Författare:
Johan Kask
Claes Hultman

Forskningsrapport 2016:2

Forskningsrapport 2016:02
Blanda kanalerna rätt,
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men där forskarna själva är ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2016.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.handelsradet.nu
ISBN: 978-91-86508-31-9

Förord

Förändringar sker ständigt och ny teknik skapar nya möjligheter. Handeln ställs inför nya utmaningar. På kort tid har digitaliseringen skapat nya former i distributionen, som i grunden förändrat arbetet inom delar av handeln.

Frågan är inte om nya arbetssätt ska anammas – utan när och hur detta ska ske. Kan nya distributionsformer kombineras med de traditionella? Och kan nya och gamla distributionsformer kombineras så att den sammantagna effekten blir en utväxling på dagens affärer och resultat?

Denna skrift behandlar sådana frågor och utgör en rapport av projektet *Ändamålsenlig sammansättning av marknadskanaler för värdeskapande inom detaljhandeln*. Projektet har finansierats av Handelns Utvecklingsråd och Örebro universitet. Arbetet har pågått sedan senhösten 2012.

Framförallt är det vår förhoppning att denna rapport kan tjäna som ett av många underlag vid förändrings- och utvecklingsarbete inom handelsföretag. Vår ambition har därför varit att skapa ett användbart underlag för beslutsfattare inom handeln. Men naturligtvis utgör projektet en del av vårt forskningsarbete om förändrings- och distributionsformer med kunskapsbidrag som riktar sig till forskarsamhället. Dessa bidrag återfinns också i de vetenskapliga arbeten som publicerats inom projektet.

Under projektet har det skett en omfattande dialog med företrädare för handeln. Det har varit oerhört stimulerande att ta del av de insiktsfulla och rika erfarenheter som delgivits oss. Av naturliga skäl har kontakten varit av olika omfattning och intensitet. Några personer har vi haft långtgående kontakter med. Men alla kontakter har varit viktiga.

Vi vill därför rikta ett stort tack till alla som med stor kunskap och aldrig sinande generositet har velat medverka i arbetet som intervjupersoner, som rådgivare och som diskussionspartners liksom alla de som medverkat genom att besvara projektets enkäter eller på annat sätt bidragit till projektets genomförande.

Örebro, april 2016

Claes Hultman, professor i företagsekonomi
Johan Kask, universitetslektor i företagsekonomi

Sammanfattning

Marknadsförings- och försäljningskanalerna för att nå kunderna har ökat de senaste åren. Den nya tekniken har skapat nya möjligheter och utmaningar. Att kanalerna blandas rätt kan vara avgörande för ett handelsföretags överlevnad. I detta projekt har marknadskanalernas evolution och relevans för svenska detaljhandelsföretag i olika historiska epoker undersökts med fokus på sporthandeln och musikhandeln.

Kort om studien

Antalet tillgängliga marknadsförings- och försäljningskanaler att använda för att nå kunderna har ökat de senaste åren, inte minst tack vare digitalisering, internet och bredbandsutbyggnad. Idag blandar handelsföretag nya digitala nätkanaler som sociala medier, hemsidor och e-handelslösningar med mer traditionella kanaler såsom direktreklam, sponsring och butiksförsäljning. Utmaningen ligger i att få till en ändamålsenlig mix där kanalerna är kompatibla och matchar omvärldens krav.

Utgångspunkten för det här forskningsprojektet har varit att det är viktigt, i många fall avgörande för företagets överlevnad, att välja rätt marknadskanaler. Projektets mål har varit tvådelat; att beskriva marknadskanalernas evolution i sporthandeln och i handeln med inspelad musik, och att urskilja vilka kanalkombinationer som i dagens handel effektivt levererar tillväxt och ekonomiskt överskott.

Marknadskanalernas evolution i sport- och musikhandeln

De två longitudinella branschstudierna inom musikhandeln och sporthandeln erbjuder alla som är intresserade av förändringsprocesser och marknadsföringsstrategi en lärorik läsning oberoende av vilken bransch läsaren tillhör.

- Få om ens någon annan del av handeln har genomgått ett lika dramatiskt systemskifte som handeln med inspelad musik och kan därför ge lärdomar till andra branscher där e-handel och digital distribution ännu inte kommit lika långt. Musikhandelns historia ger en ökad förståelse för tänkbara konsekvenser av inlåsning i system och snabba omvärldsförändringar. När det blir stora förändringar och nya nätbaserade kanaler för handel och distribution tar över hjälper det inte att vara bäst av aktörerna i det gamla systemet, eller bästa butik på en geografiskt avgränsad marknad om kunderna i hög grad migrerar till digitala distributörer som inte tar hänsyn till nationella gränser

och avstånd. Just nu pågår en hård strid där bland annat svenska Spotify tävlar mot hundratals andra digitala detaljister om att bli världsledande.

- Den som är intresserad av korsbefruktning mellan branscher, prisjakt, specialisering, internationalisering, egna varumärken och risker med att behöva utkämpa ett tvåfronts-krig bör läsa Sporthandelns spännande historia. Rapporten visar på hur intensiv konkurrens och selektion i mittfåran har gynnat en spridning mot outforskade territorier i termer av sortiment och strategi: mot kostnadsledande marknadskanaler med stordriftsfördelar, hög säljvolym, hög lageromsättningshastighet och brett sortiment; och mot interaktiva och personliga marknadskanaler med differentierad strategi och specialisering, kundanpassning, specialtjänster och hög produktkännedom för att kunna guida även den inbitne användaren till rätt vara. Internet har dessutom gett såväl prispressande stormarknader som differentierade nischbutiker en ny dimension med e-handel och nya marknadsföringskanaler. Rapporten visar hur nya kanalsammansättningar växt fram.

Jämförelsen mellan branscherna är tankeväckande. De detaljisttyper vi ser idag i sporthandeln har utifrån en gemensam urtyp vuxit fram, korsbefruktats av annan handel och anpassat sina marknadskanaler till den digitala eran. I musikhandeln där internationella koncerner styrt under oligopolliknande former fanns sex generella butikskategorier i slutet av 1960-talet (skivbutik, övrig fackhandel, distanshandel, varuhus, skivklubb och rackföretag), och inga nya generiska typer etablerades förrän de digitala detaljisterna klev in och tog över cirka 80 procent av marknaden på fem år.

Tio historiska lärdomar

Från projektets historiska-evolutionära del kommer tio rekommendationer:

1. Handelsföretag som bidrar med någonting unikt och efterfrågat till ekosystemet har stor chans att överleva.

2. Handelsföretag som kan hantera att stänga ute konkurrenter från sin inmutade del av marknaden har en konkurrensfördel.

3. Sannolikheten att radikalt annorlunda handelsföretag och kanalsammansättningar lyckas etablera sig och få spridning är störst i samband med större förändringar i det omgivande ekonomiska systemet, till exempel vid teknikspång.

4. Förhållandet mellan ett nischat handelsformat och en specifik målgrupp är ömsesidigt och specialisering innebär alltid specialisering i relation till något.

5. Handelsföretag bör välja marknadsföringskanaler utifrån egen strategisk position på detaljhandelskartan och typ av försäljningskanal.

6. Handelsforskare som vill förstå evolutionsprocesser måste studera utvecklingen på flera nivåer och deras ömsesidiga påverkan för att kunna redogöra för varför vissa koncept och format vuxit fram.

7. En evolutionär förklaring av handelns utveckling är inte komplett utan beskrivningar av hur variation i systemet skapas, av selektionsmekanismer och av hur systemet sparar resultatet av selektion.

8. Många av de designvarianter som konkurrerar idag i sporthandeln och musikhandeln har rötterna i flera olika delbranscher av handeln, och har korsbefruktats fram när människor byter bransch och tar med sig idéer och erfarenheter.

9. Handelsforskaren bör vara medveten om att den variation som finns idag består av endera sådana designvarianter som stått emot selektionens prövningar eller är alldeles nyligen introducerade modifikationer som kan komma att slås ut relativt snabbt.

10. För att fullt ut förstå evolutionen måste handelsforskaren också sätta sig in i de underliggande rutiner, dogmer och uppfattningar som bidrar till kontinuitet genom att kontrollera och begränsa handlingsutrymmet.

Vilka kanaler passar vem?

I projektets andra fas undersöktes om det finns kombinationer av marknadsförings-kanaler, försäljningskanal och övergripande strategi som är mer ändamålsenliga för vinst respektive tillväxt. Med nya butiksformat och marknadsföringskanaler som tillkommit tack vare internet fanns ett behov av att mer i detalj studera hur gamla och nya butiks-koncept samexisterar och konkurrerar med varandra. Med en konfigurationsmetod, QCA, framkom att valet av butiksformat (mest e-handel eller mest tonvikt på butiksförsäljning) kan vara viktigt för att förstå handelsföretags prestationsskillnader. Av de undersökta sportvarudetaljisterna är de med hög andel av försäljningen online sammankopplade med hög sannolikhet för tillväxt, men det är de fysiska försäljningskanalerna som idag har högst sannolikhet för vinst. Emellertid, studien visar också att både för e-handel eller fysisk butik krävs det för att nå resultat att strategival och val av marknadsföringskanaler är kompatibla.

Baserat på våra resultat kan projektet rekommendera tumregler för att blanda marknads-kanaler rätt med hänsyn till handelsföretagets övergripande strategival, typ av försälj-ningskanal (butik, e-handel eller hybrid) och mål (tillväxt eller vinst). Tumreglerna bygger på projektets enkätstudie med 74 fristående svenska detaljister i sporthandeln. Det som återges som rätt kanalval är kombinationer som bland dessa företag hade hög procentuell måluppfyllelse, och därmed kan antas ha högst sannolikhet att leda till önskat utfall – tillväxt respektive vinst.

Dessa tumregler bör värderas i ljuset av studiens begräsningar; att modellen inte tagit hänsyn till andra faktorer (såsom företagets ålder, geografiska position, etcetera) som också kan påverka vinstmarginal och tillväxttakt; att indelningen av marknadsförings-kanalerna i kategorier är grov; att analyserna är baserade på ett begränsat antal handels-företag i en bransch; och att subgruppsanalysen med hybrider hade mycket få företag i varje kategori, och inte visade helt tydliga skillnader mellan vinnare i förlorare.

Tumregler för vinst. Är du en hybrid – definierad som minst 25 procent av intäkterna från vardera e-handel och fysisk butik – med differentieringsstrategi som vill fokusera på att gå med vinst, då rekommenderas att tyngdpunkten läggs på nätbaserade inter-aktiva marknadsföringskanaler. Det betyder till exempel att lägga stor relativ vikt på att vara aktiv i sociala medier. Är du däremot en hybrid med en kostnadsledarstrategi är det bättre att lägga krutet på icke-nätbaserade transaktionskanaler, till exempel på säljdrivande annonsering i olika massmedia. För e-handlare som grupp kan det inte ges några lika tydliga råd om bästa kanalval. Det beror på att det relativt få e-handels-företagen som ingick i studien inte uppvisade ett tillräckligt evident prestationsmönster. För fysiska butiker oberoende av strategival rekommenderas att prioritera nätbaserade kanaler, för i den här studien presterade blandningar med tyngdpunkt på nätkanaler något högre grad vinst än de utan för båda de undersökta strategierna. Däremot kunde analysen inte ge entydigt svar på om online bäst kombineras med interaktiva eller transaktionsinriktade kanaler.

Tumregler för tillväxt. Är du en e-handlare med differentieringsstrategi som vill öka sannolikheten för tillväxt, då rekommenderas att kanalsammansättningen blandas med tyngdpunkt på nätbaserade och/eller interaktiva marknadsföringskanaler. I analysen gick det inte att med säkerhet säga att kanalerna måste vara både interaktiva och nätbaserade, men analysen säger å andra sidan inte heller att kombinationen med både och är skadlig. Analysen indikerade också att interaktiva kanaler hade hög träffsäkerhet för e-handlare som grupp, det vill säga inklusive kostnadsledare, och att alla differentierade handlare hade hög chans att lyckas växa med nätbaserade kanaler, det vill säga inklusive de som mestadels sålde varorna i fysiska butiker. För hybrider fanns ett visst stöd för att rekommendera interaktiva kanaler på nätet. För kostnadsledande fysiska butik var det vanligast (14 företag mot 6 totalt för alla andra kombinationer) att lägga mest vikt vid transaktionsfrämjande marknadsföring utanför internet, till exempel tidningsannonser, men det gick inte att med säkerhet särskilja kombinationerna i tillväxttakt.

En generell slutsats av projektet är att handelsföretags strategival och positionering vis-à-vis konkurrenterna påverkar vad som är en ändamålsenlig sammansättning av marknadskanaler. Så var det före internet och så är det idag. Med andra ord finns inte en kanalsammansättning som är rätt för alla handelsföretag, så vilka marknadsförings- och försäljningskanaler som rekommenderas är en komplex fråga vars svar beror på tidigare val. Ett annat principiellt viktigt resultat är att projektet fann visst stöd för att nätbaserade marknadsföringskanaler även hjälper fysiska butiker att nå bättre resultat.

Innehållsförteckning

1 Introduktion till rapporten 10
1.1 Projektets syften och delar 11
1.2 Disposition 12

2 Delstudie 1: Historisk utveckling av handel med sport- och musikvaror 13
2.1 Teoretiska utgångspunkter 14
2.1.1 Vad kan Darwins evolutionära principer hjälpa till att förklara? 14
2.1.2 Designvarianter från gemensam urtyp 17
2.1.3 Evolutionens förlopp – gradvis eller i språng? 19
2.2 Metod 20
2.3 Dagligvaruhandel och varuhus som föregångare 21
2.4 Sporthandelns evolution i Sverige 25
2.4.1 Åren 1910–1963: De tidiga åren 25
2.4.2 Åren 1964–1974: Enmärkesdistribution och inköpssamarbeten 28
2.4.3 Åren 1974–1987: Volymkoncept, varuhus och mjuka paket 29
2.4.4 Åren 1987–2000: Kedjekonsolidering och internationalisering 36
2.4.5 Åren 2000–2014: Specialisering och flerkanalstrategier online 41
2.5 Analys av sporthandelns utveckling 45
2.5.1 Evolutionär analys av hur nya designvarianter utvecklats 45
2.5.2 Utvecklingslinjer och släktskap mellan designvarianter . . 50
2.6 Musikhandelns evolution i Sverige 52
2.6.1 Åren 1877–1963: De tidiga åren 53
2.6.2 Åren 1964–1983: Tillväxtfasen 57
2.6.3 Åren 1984–1999: Den gyllene eran 62
2.6.4 Åren 1999–2008: Ett system i kris 67
2.6.5 Åren 2009–2014: Kanaler i starten av den digitala eran . . 71
2.7 Analys av musikhandelns utveckling 76
2.7.1 Hur ser framtiden ut för musikhandeln? 80

2.8 Tio rekommendationer från delstudien 82
2.8.1 Rekommendationer för handelsföretag 82
2.8.2 Rekommendationer för handelsforskare med evolutionärt intresse 84

3 Delstudie 2: Vilka kanaler och strategier passar ihop? 88
3.1 Hur kombinerar marknadsledarna? 89
3.1.1 Intersport 90
3.1.2 Stadium 91
3.1.3 XXL Sport & Vildmark 91
3.1.4 Sportamore 92
3.1.5 Addnature 93
3.2 Vilka marknadsföringskanaler kan förväntas passa ihop med en given strategi och företagstyp? 93
3.2.1 Strategi och försäljningskanal 94
3.2.2 Multikanalens tyngdpunkt 95
3.2.3 Förväntade "ändamålsenliga" kombinationer 96
3.3 Metod och kodning av mätdimensioner 96
3.3.1 Kodning av strategi och försäljningskanaltyp 98
3.3.2 Kodning av multikanalfokus 98
3.3.3 Resultatmått 99
3.3.4 Analysens tillvägagångssätt 99
3.4 Villkor som leder till framgång 100
3.5 Analys av hybriderna 103
3.6 Diskussion om resultaten 105

4 Avslutande reflektioner och praktiskt bidrag 107
4.1 Tumregler för praktiskt bruk 109
4.2 Vidare forskning 111

Referenser 113

Bilaga A: Intervjuer 120

Bilaga B: QCA-tester för hybrider 122

1 Introduktion till rapporten

Idag tar många företag, särskilt konsumentinriktade detaljistföretag, hjälp av e-handelslösningar, sociala medier, chatt-support, och andra digitala marknadskanaler för att få uppmärksamhet och ökad försäljning (Dholakia, Zhao, & Dholakia, 2005). Tillsammans med traditionella vägar till kunden, såsom till exempel ett fint skyltfönster, direktreklam, sponsring och radioreklam, kan de aktiviteter och medier som kopplar samman säljare och köpare kallas för marknadsförings- och/eller kommunikationskanaler. I det breda begreppet marknadskanal ingår även kanalen för själva köpet, till exempel e-handel, traditionell postorder, varuhus, specialistfackhandel, och andra fysiska butiker av olika typer. Genom att utnyttja ny teknik och tidens möjligheter har den sammansättning av multipla marknadskanaler[1] som ett handelsföretag använder för att marknadsföra och sälja en vara förändrats. Jämfört med för bara några decennier sedan är skillnaderna i många fall radikala (Coelho & Easingwood, 2003; Kabadayi, Eyuboglu, & Thomas, 2007; Webb & Lambe, 2007; Wilson & Daniel, 2007), vilket torde bekräfta gissningar från millennieskiftet om att användningen av många olika typer av marknadskanaler i unika kombinationer kommer bli regel istället för undantag (Frazier, 1999).

Fast hur kan vi veta vilken försäljningskanal som passar ihop med vilka kommunikationskanaler? Hur har handeln blandat kanaler förr? Sedan Internets publika genombrott på 1990-talet har handeln sett nya aktörer vinna marknadsandelar med attraktiva kanalsammansättningar, samtidigt som tidigare vinnare hamnat i svårigheter där kommunikations- och säljkanaler inte matchat vad kunderna efterfrågar (Wilson, Street & Bruce, 2008). I extremfall, till exempel i handel med inspelad musik (fonogram), har en genomgripande förändring skett där de traditionella specialistbutikerna nästan helt fått lämna plats för nya digitala detaljister, till exempel strömningstjänster såsom Youtube och Spotify, och en marginaliserad försäljning av fysiska skivor som flyttat till generalister, bensinmackar och matbutiker. I till exempel sporthandeln och dagligvaruhandeln har utvecklingen hittills varit mindre omvälvande, trots att en utveckling mot större butiker och tillkomst av alternativa nätbaserade marknadskanaler i de branscherna kan noteras.

Utgångspunkten för det här forskningsprojektet har varit att det är viktigt, i många fall avgörande för företagets överlevnad, att välja rätt marknadskanaler. I en konkurrenssituation där låga priser eller unika produkter har svårt att bestå över tid har en smart balanserad och ändamålsenlig kanalkombination potential att ge konkurrensfördelar. Projektets utgångspunkt har varit att det finns mycket att lära av historien; att marknadsföringskanaler som passar ett visst butiksformat inte nödvändigtvis passar ihop med en

1 Ibland används ”multikanal” som begrepp med betydelsen en blandning av olika marknadskanaler. Men i den här rapporten används uttrycket enbart i den andra delstudien som etikett för den sammansättning av olika marknadsförings- och kommunikationskanaler som företagen använder i kombination med en eller flera försäljningskanaler.

annan typ av försäljningskanal. Därför menar vi att den här studien måste ta ett bredare grepp om vilka marknadskanaler som passar ihop. Och hur kan vi bättre göra det än att lära av den historiska utvecklingen? Huvudpoängen är inte enskilda kanalval, utan hur kanalsammansättningar som flerdimensionella helheter rätt kombinerade kan bidra till kundens totala upplevelse och handelsföretagets överlevnad och framgång.

Hur kan vi veta vilken försäljningskanal som passar ihop med vilka kommunikationskanaler?

För det här forskningsprojektet identifierade vi två intressanta spår med hög branschrelevans för handelsföretag; dels genom att titta på den historiska framväxten av marknadskanaler (försäljningskanaler/butiksformat och marknadsföringskanaler), och dels att urskilja vilka kanalsammansättningar som idag bäst tycks leverera tillväxt och/eller goda vinstmarginaler.

1.1 Projektets syften och delar

Det här forskningsprojektet har bestått av två delar; En longitudinell del som kartlagt, beskrivit och analyserat marknadskanalernas evolution i handel med inspelad musik (hädanefter ”musikhandeln”) och i handeln med sport- och fritidsvaror (hädanefter ”sporthandeln”); och en del som jämfört olika kombinationer av marknadskanaler för att avslöja om det finns systematiska skillnader idag i prestation som går att härleda till vilka kanalsammansättningar handelsföretag använder. Data från sporthandeln och musikhandeln i Sverige ligger till grund för projektet, men även dagligvaruhandelns roll som föregångare varifrån många av handels mest centrala innovationer har spridit sig berörs.

Projektets syften har varit att bidra till att ta reda på mer om hur dagens kanalsammansättningar i handeln har vuxit fram, samt utveckla kunskaper om vad som utmärker ändamålsenliga kanalsammansättningar för svenska handelsföretag. Baserat på det senare delmålet har projektet också guidats av en ambition att lämna ett bidrag till svenska handelsföretag i form av tumregler för självutvärdering av kanalsammansättningar. Tumreglerna är baserade på projektets sannolikhetsberäkningar med metoden QCA (Qualitative Comparison Analysis).

Avsikten med denna rapport är att avrapportera projektet och de två delstudier som genomförts.

Delstudie ett handlar om behovet av att kunna lära av historisk utveckling, om att kunna systematisera branschtypiska handelsföretag och kanalsammansättningar som varit tidstypiska i olika epoker, för att spåra utvecklingslinjer, bifurkationer och möjligt ”släktskap” mellan olika typer av handelsföretag baserat på deras kanalsammansättningar och strategisk positionering på en marknad. Idag vet vi en hel del om ett framväxande konsumentbeteende att använda multipla marknadskanaler från kundens sida (se till

exempel Balasubramanian, Raghunathan, & Mahajan, 2005; Kumar & Venkatesan, 2005; Kwon & Jain, 2011; Venkatesan, Kumar, & Ravishanker, 2007; Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007), men vi har betydligt mindre kunskap om hur dessa kanalsammansättningar där nya och gamla marknadskanaler förenas har växt fram till vad de är idag. Utan kunskap om historien och utvecklingslinjerna som gett upphov till dagens aktörer kan vi svårligen ge relevanta förslag på åtgärder och ny färdriktning.

Delstudie två handlar om att i förekommande fall förklara skillnader mellan alternativa kanalsammansättningar för att dra slutsatser om vad som utmärker de som effektivt balanserar kundvärde och resursanvändning. Att först klassificera och sedan jämföra ger ett underlag för att ta fram en ny modell/matris för kanalsammansättningar baserat på god matchning mellan positionering (strategi), butiksform och marknadsföringskanalmixens (multikanalens) tyngdpunkt. Sådan modell har praktisk relevans för att kunna bedöma hur ett handelsföretags resurser bör allokeras för att bygga ändamålsenliga och integrerade sammansättningar av marknadskanaler. Delstudien består av en jämförande studie där några av fallföretagen i den första delstudien kommer jämföras med avseende på strategier, kanalval och prestation för att utveckla teser om vad som kan vara för ändamålet ”rätt” fokus i multikanalen, teser som sedan testades i en bredare enkätstudie med 74 handelsföretag i sporthandeln. Metoden som användes heter QCA (Fiss, 2007; Ragin, 2000). Eftersom metoden utvärderar helheten (kanalsammansättning) istället för varje del för sig är det möjligt att studera interaktionseffekter mellan olika marknadskanaler och ekvifinalt ändamålsenliga sammansättningar utifrån till exempel skillnader i strategi och butiksform. En modell/matris som kan vara vägledande för kanalval är baserad på delstudiens slutsatser.

1.2 Disposition

I kapitel 2 presenteras delstudie ett. Först presenteras relativt omfattande och detaljerade empiriska berättelser för sporthandeln respektive musikhandeln med fokus på utvecklingsförlopp, avgörande händelser och kanalanvändning i olika epoker. Respektive historiska redogörelse följs av en separat branschanalys. Kapitlet avslutas med en översiktlig presentation av tio lärdomar och rekommendationer för forskning och praktik som är baserade på båda branschstudierna.

I kapitel 3 presenteras delstudie två. Kapitlet sammanfattar det viktigaste från studien i form av hur studien har genomförts, antaganden och mätskalor, resultat och forskningsresultat. Kapitlet avslutas med extra subgruppsanalyser vars resultat är av mer tentativ karaktär.

I kapitel 4 sammanfattas projektet med fokus på implikationer för handelsföretagen i form av tumregler för självutvärdering av kanalsammansättningar. Dessa är baserade på den andra delstudiens resultat och kan fungera vägledande för de som är involverade med strategiska marknadsföringsfrågor inom svensk handel, till exempel butiksägare och marknadschefer. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

2

Delstudie 1: Historisk utveckling av handel med sport- och musikvaror

Forskningsprojektets första del har handlat om den historiska utvecklingen; om att ge ett bidrag till beskrivningen av historiska utvecklingslinjer från det tidiga 1900-talets handel till dagens palett av arketypiska handelsföretag med specialiserade egenskaper och kanalsammansättningar. Analysen har kopplats till aktuella diskussioner inom Darwininspirerad evolutionär systemteori.

De delar av handeln som projektet fokuserat på är musikhandeln (handel med inspelad musik) och sporthandeln (handel med utrustning för sport och friluftsliv). För att ge en förståelse för varifrån flera viktiga handelsinnovationer kommit beskrivs kortfattat även dagligvaruhandelns och de stora generalistbutikernas (varuhusen och stormarknader) utveckling. Under projektets gång kom vi till insikt om att det blir mer fruktbart att diskutera arketypiska företag i en viss tidsepok framför att på djupet studera några få företags utveckling, och därför växte fallstudier på företagsnivå ihop till två bredare branschstudier. Nya handelsinnovationer kommer ofta i nya företag, och vi ser det som att hela delbranscher har kollektivt minne i form av normer, värdering och roller som stabiliserar, men att företagsnamn och ägarkonstellationer kommer och går. Därför såg vi det som mest givande att fokusera på branschnivån, men med rik data där det krävs om enskilda enheter. Enskilda butiker, kedjor och företag tjänar i rapporten som rika exempel och illustrationen, och datamaterialet innehåller många exempel från specifika företag på hur man där och då organiserade försäljningskanaler och marknadsföring.

Flera generella observationer kan göras i delstudiens utvecklingslinjer. För det första visar historien att handelsföretagen så långt tillbaka som vi kan studera historien har försökt positionera sig så att de i någon mening erbjuder något unikt på en given marknad och samtidigt försvåra med hjälp av olika skydd och hinder för konkurrenterna att erövra samma avsnitt av marknaden. Historien visar också att det blir riktigt intressant när skickliga handelspersoner migrerar mellan delbranscher och tar med sig idéer som korsbefruktar och utvecklar handeln.

De longitudinella branschstudierna som presenteras direkt efter studiens teoretiska utgångspunkter bidrar till handelsforskningen genom detaljerade empiriska redogörelser om utvecklingslinjer och avgörande bifurkationer vilket ger en ökad förståelse för den uppsättning av företagstyper som vi har i handeln idag.

Härnäst presenteras den teoretiska referensram som har används för att förklara hur populationen med olika handelskoncept för musikinspelningar respektive sportvaror

har förändrats och förnyats i samspel med samhälls- och teknikförändringar i stort. Därefter kommer musikhandelns utveckling i skivbolag, distributionsbolag och butiker redovisas med avseende på företagstyper och val av marknadsföringskanaler, följt av en motsvarande redogörelse av sporthandelns utveckling. Som vi där visar skiljer sig dessa två branscher avsevärt med avseende på maktbalans och vilken företagstyp som dominerar och dikterar villkor i marknadskanalen. Därför skiljer sig dessa båda redogörelser markant. Kapitlet avslutas med de viktigaste lärdomarna att ta med för vidare forskning och för de som är involverade med strategi och marknadsföring i svensk handel.

2.1 Teoretiska utgångspunkter

Som ovan beskrivet kan framväxten av ett företags profilering genom dess uppsättning av olika slags marknadskanaler ses som en process som involverar lärprocesser och att bygga upp rutiner inom företaget och tillsammans med eventuella externa partners som ingår. Ett handelsföretag som en uppsättning av marknadskanaler uppfyller samtliga kriterier för ett evolutionärt system (Hodgson & Knudsen, 2010; Stoelhorst, 2008).

Evolutionärt orienterade företagsekonomiska forskare menar att en evolutionär modell (som i mycket generell mening utgår från Charles Darwins tanke om bevarandet av de ändamålsenliga karaktärsdragen genom en process av skapande variation och selektivt bevarande) bör utgå från en nödvändig, men ömsesidigt beroende och föränderlig, matchning mellan systemet, i detta fall med fokus på kanalsammansättningar, och omgivningens föränderliga behov och önskningar (Johansson & Kask, 2013). I evolutionär ekonomisk teori handlar framgång och överlevnad om lokalt acceptabla lösningar och flexibilitet snarare än om globalt optimum. Att det finns flera vägar till framgång var en springande punkt i Darwins biologiska evolutionsteori (Darwin, 1859). Där argumenterade han att alla arter har ett gemensamt ursprung, men genom spridning och anpassning i avskilda ekosystem stegvist har utvecklat alltmer olika och alltmer komplexa karaktärsdrag.

Efter att Darwins principiella evolutionsteori återintroducerades i ekonomisk forskning av Nelson & Winter (1982) har användandet av evolutionära modeller, koncept och teorier på olika vägar letat sig in i företagsekonomiska förklaringar (Breslin, 2008, 2011; Burgelman, 1991; Hodgson, 2002; Johansson & Siverbo, 2009; McKelvey & Aldrich, 1983). Sådana ansatser utgör en heterogen samling forskning under gemensam etikett: Där finns studier som är inriktade på dynamik och utvecklingsförlopp i största allmänhet, och studier som explicit använder darwinistiska grundprinciper för att förklara evolution i socioekonomiska system (Stoelhorst, 2008; Johansson & Kask, 2013).

2.1.1 Vad kan Darwins evolutionära principer hjälpa till att förklara?

Det mer explicita användandet av en darwinistisk förklaringsmodell är tack vare en parallell teori- och konceptutveckling över minst trettio år där Darwins förklarings-paradigm har abstraherats ur biologi och generaliserats till ämnesoberoende grund-principer för alla typer av öppna adaptiva system, både i naturen och socioekonomiska.

I abstraherad form lossad från biologiska detaljer och särdrag har Charles Darwins förklaringslogik fått etiketten Generell Darwinism (GD). GD kännetecknas av några kontextneutrala grundläggande principer som inte är en fristående teori utan kräver ytterligare domänspecifika detaljer och appliceringar för att bli en användbar teori inom respektive fält (Hodgson, 2002). GD utgör ingen komplett förklaringsmodell på egen hand, utan bör ses som principer för en teoribildning att bygga vidare på; ett skelett som kräver kött och blod i form av ämnesspecifika empiribaserade konkretiseringar för respektive forskningsdomän (biologi, företagsekonomi, etcetera) för att bli tillämplig (Hodgson, 2002). Men att utgå från en ämnesoberoende Generell Darwinism (GD) är enligt flera litteraturöversikter särskilt passande när det kommer till att försöka förklara följande (Dennett, 1995; Stoelhorst, 2008; Johansson & Kask, 2013):

1. adaptiv matchning mellan olika system och systemnivåer,

2. och ackumulering av komplexa systemdesigner (nya och mer specialiserade karaktärer/karaktärsdrag) över tid som resulterar i

3. evolutionslinjer från någonting relativt lika och enkelt (urtyper med gemensamt ursprung) till designmässigt åtskilda karaktärer med olika specialiteter.

Dessa tre explananda definierar vad den darwinistiska logiken kan förklara. Dynamik som inte kan relateras till någon av dem kan inte heller förväntas vara möjlig att förklara med Darwinistiska principer, utan får söka svar i andra förklaringsteorin. Förklaringarna förväntas hänga samman genom att flera iterationer av det som producerar adaptiv matchning över tid (växelverkan mellan variationsskapande processer och selektivt bevarande processer) kumulativt driver fram specialisering i karaktärer/system, och ju mer komplext ett system blir desto fler dimensioner och karaktärsdrag att variera, och därmed fler tänkbara sätt att kombinera och vara unik på (Maynard Smith, 1993). Således, om adaptiv matchning mellan system och omgivning är resultat av en cykel med variationsskapande och selektivt bevarande (med utslagning av mindre anpassade varianter), så kan resultatet över flera upprepade sådana cykler bli en tilltagande grad av komplexitet och heterogenitet i en population.

Alltjämt är det dock svårt att hitta empiriska studier som uttryckligen förklarar studerade fenomen utifrån detta GD-paradigm (Kask & Johansson, 2013; Stoelhorst, 2008), och inom företagsekonomisk forskning kan det vara förvirrande när studier med åtskilda teoretiska utgångspunkter lägger olika innebörd i ord som evolution och evolutionsteori. I den GD-baserade forskningen som berör socioekonomiska system, till exempel företag och företagsgrupperingar, har mest forskningsinsatser ägnats åt att generalisera darwinistismens byggstenar och begrepp från biologi till allmänna principer, och till att re-kontextualisera genom att diskutera hur adaptiv matchning bevarar och förändrar system och delsystem i företagsekonomiska kontexter. Den senare forskningen har hittills handlat mer om att lyfta fram begrepp än om empirisk forskning. Empirisk forskning har heller inte riktats mot att spåra och förklara uppkomst och ackumulering av ny design i

en population och utvecklingen i en population över tid från gemensam design till flera distinkt urskiljbara variationer med egna specialiserade karaktärsdrag. Med tanke på hur pass omfattande GD-diskussionen ändå har blivit inom företagsekonomiska och relaterade fält under 2000-talet är det särskilt häpnadsväckande att inga kända publicerade studier finns som har försökt applicera referensramen på handelsrelaterade system för att beskriva och förklara utvecklingslinjer, till exempel uppkomst av specialiserade karaktärsdrag och milstolpar då nya arketyper etablerades och spreds i populationen.

Bland företagsforskare inspirerade av Darwins förklaringsmodell är just bristen på empiribaserade studier att komplettera de allmänna principerna med en återkommande kritik (Breslin, 2011). I det här projektets historiska/evolutionära del har vi försökt ge ett sådant bidrag i form av två detaljrika longitudinella branschstudier där särskilt fokus har riktats på variationsskapande och selektion av marknadskanaler. I projektet behandlas uppsättningen aktörer och format med mera inom respektive handelsbransch som ett öppet föränderligt system med delsystem (företag) som måste samexistera och förhålla sig både till varandra som konkurrenter och/eller samarbetspartners, och till branschen som helhet. Istället för att enbart analysera och klassificera format och marknadskanaler efter synbara karaktärsdrag i nutid förespråkar vi att brytpunkter (bifurkationer) och utvecklingslinjer kan antas påverka vilka marknadskanaler och kombinationer som finns idag; för utifrån det här perspektivet antas stigbundenhet och historiskt ackumulerade organisatoriska rutiner forma karaktärsdrag, strategiska val och beteenden. Vi har såväl inom sporthandeln som inom musikhandeln sett att försäljningskanaler/butiksformat och val av marknadsföringskanaler var i många aspekter mindre utvecklade och mer lika i en rad dimensioner för 75 och 50 år sedan än idag, och därför fann vi det både teoretiskt och empiriskt synnerligen intressant att försöka kartlägga mellanformer som uppkommit, och kanske försvunnit, i evolutionsprocessen fram till dagens uppsättning av mer specialiserade former.

Handelsföretagen i den här studien kan med evolutionär-teoretisk ansats beskrivas som organisatoriska populationer som utsätts för både selektions- och förändringstryck från relaterade intressenter, marknad och samhällsförändringar i stort (Aldrich, 1999); och dess olika val av kanaler för försäljning (butiksformat) och marknadsföring är då att se som karaktärsdrag som skiljer entiteterna från varandra. Förenklat kan det uttryckas som att kunderna genom krav, uppfattningar, förväntningar och beslut gynnar de kombinationer av marknadsförings- och försäljningskanaler som är mest ändamålsenligt (det vill säga bäst passar ihop med varandra och omgivningens krav) utformade för att leverera värde till kunder och ägare respektive missgynnar de som suboptimerar eller skapar olägenhet och osäkerhet; och därmed i förlängningen gynnar eller missgynnar olika typföretag och/eller enskilda marknadskanaler. Socioekonomiska förändringar och teknikutveckling omstöper ständigt kraven och skapar förutsättningar för nya kanaler och nya kombinationer. Detta har inte minst uppmärksammats av nya och gamla företag inom handeln. I flera av handels delbranscher har det i dyningarna av IT-revolution, bredbandsutbyggnad och globalisering påvisats empiriskt att gamla framgångsrecept kan vara till belastning (Quinn & Murray, 2009).

Till skillnad mot flertalet ”evolutionära” studier inom företagsforskningen har det här projektet försökt bidra till ökad förståelse för de långsiktiga effekterna genom att analysera förlopp som länkar samman handelsföretagens gemensamma urtyp, via mellanformer och variationsskapande bifurkationer, med dagens heterogena uppsättning av företagstyper och kanalsammansättningar. I nästkommande avsnitt förklaras mer i detalj den begreppsapparat som har använts för att analysera ackumuleringen av designvarianter i de två undersökta branscherna, sporthandeln och musikhandeln.

2.1.2 Designvarianter från gemensam urtyp

Som nämnts ovan har en hel del konceptuella förslag presenterats på hur man kan generalisera Darwins förklaringsparadigm långt bortom dess ursprungliga hemvist i biologin. Där har det framkommit att darwinistisk teori som förklarar adaptiv matchning är potent att besvara frågor såsom ”hur har kompositionen av karaktärer i populationen förändrats?” och ”hur bevaras karaktärsdrag som selektionen funnit gynnsamma från en period till nästa?”. De som förespråkar GD som ett fruktbart tillskott till företagsekonomisk forskning menar att GD kan hantera sådana frågor.

I korthet går GD-logiken ut på att förklara adaptiv matchning (hur en population av snarlika men inte helt lika konkurrerande varianter blir mer anpassad till sitt ekosystem) genom den speciella ”algoritmiska” problemlösning som Darwin antog måste gälla med växelverkan mellan å ena sidan mekanismer som ökar variationen i en population och å andra sidan mekanismer som selektivt begränsar variationen. Algoritmen förutsätter också förekomst av någon form av minneskomponent (Dennett, 1995; Stoelhorst, 2008). De varianter i en population som är minst kompatibla med sitt ekosystem är mest troliga att bli bortsorterade; vilket gör att på populationsnivå bevaras vissa varianter på bekostnad av andra, vilket i sin tur resulterar i att populationen som helhet anpassas till sin lokala omgivning. På det viset menar darwinister att icke helt slumpmässig selektion i kombination med skapandet av ny variation styr evolutionen i en kumulativ process; en process där utvecklingen går från rudimentära urtyper till mer komplexa specialiserade typer med inbördes variation. Redan Darwin själv var dock tydlig med att det kan växla mellan tidsperioder huruvida variationsskapandet eller selektionstrycket har kommandot. I vissa tidsperioder och i vissa ekosystem kan det uppstå många nya former som tillåts blomstra vilket ökar variationen, medan det i andra tider kan råda mycket starkt selektionstryck så att endast ett fåtal former tillåts leva kvar vilket leder till ökad likformighet under starkt ihållande selektionstryck som under en lång period gynnar samma karaktärsdrag. Vilken mekanism som har kommandot beror till exempel på hur stabilt ekosystemet är, hur mycket resurser det finns i systemet för delarna att leva av, och om det finns roller/varianter som dominerar.

Förändring och matchning är enligt darwinister resultatet av en hela tiden pågående kontinuerlig process där distributionen av olika varianter i en viss population kumulativt ändras baserat på historiska utfall – det betyder att ny variation (nya karaktärer) måste antas produceras inifrån i de existerande designvarianterna, men att domen huruvida nyheterna består selektionen slutligen förkunnas av det större systemet som

designvarianten är en del i, till exempel ekologiska systemet på arter i naturen eller marknaden på butiksformat i en marknadsekonomi. Vi kan i båda fallen kalla det ekosystem, eller supra-system.

De långsiktiga resultaten över flera cykler av variationsskapande och bevarande selektion är enligt GD-förespråkare att bevarande designvarianter och karaktärsdrag ansamlas, och varje ny upprepning i ”algoritmen” utgår från den existerande variationen. Med andra ord, en evolution mot mer avancerade och komplexare former som startade i en rudimentär gemensam urtyp förklaras av darwinister som ett resultat av oändligt antal ständigt pågående cykler av skapande variation och selektivt bevarande som hela tiden verkar på initiala inställningar och omständigheter som den föregående cykeln lämnade efter sig.

Darwinister hävdar oftast att specialiserade varianter sprids därför att de är bättre anpassade till en specifik funktion inom ekosystemet där konkurrensen om resurser kanske inte är lika stor, och därmed utkonkurrerar de generella/enklare varianter som är ”halvbra” på mycket. Darwin (1859) talade om att varianter som växer i antal individer endera har utvecklat egenskaper som är efterfrågade i, det vill säga kompatibla med, det befintliga ekosystemet; eller sådan som har lyckats migrera till lugnare miljöer med mindre konkurrens om resurserna. Innan motsatsen är bevisad är det rimligt att anta att företagstyper också endera måste utveckla effektivitet och bättre erbjudanden på huvudmarknaden för att vara efterfrågade, eller röra sig mot nischmarknader (funktioner) där de kan specialisera sig och undvika att direktkonkurrera med ekosystemets starkaste motståndare.

En annan central GD-princip är den om evolution på multipla systemnivåer, vilket kan förklara bland annat samarbete. Principen bygger på antagandet om att alla öppna adaptiva system, både i naturen och socioekonomiska, består av många sammanlänkade systemnivåer där högre nivåer har emergenta egenskaper som inte kan studeras och förstås enbart genom summan av subsystemen; och principen att inget system är isolerat utan är en bit av ett större system. Förespråkare för GD tycks vara relativt överens om att selektionsprocesser i huvudsak verkar nedåt i systemhierarkier, det vill säga att delar som inte passar in i det större systemet har lägre chans att bestå. I evolutionen antas att nya systemnivåer skapas nerifrån-och-upp vilket resulterar i större och mer komplexa enheter. Synsättet är i grunden detsamma som i generell systemteori som antar att ett systems jämvikt och stabilitet upprätthålls genom kopplingar mellan subsystem; och att system som funnit jämvikt upprätthålls genom att delarna fyller avgränsade funktioner som bidrar till att reproducera och bevara systemet.

Genom att betona systems sammankopplade nivåer menar forskare att det går att förklara framväxt och förekomst av samarbete, gruppbildning och interorganisatoriska enheter/relationer genom att hänvisa till hur dessa karaktärsdrag på gruppnivå kan stärka chanserna för delarna att frodas (Maynard Smith och Szathmary, 1997; Sober & Wilson, 1998; Veblen, 1899). Så för att vi ska kunna förklara ackumulation av komplexitet i till exempel ett marknadssystem krävs ett systemtänkande (Kask, 2013; Stoelhorst, 2008)

där studieobjektet ses som ett enda hierarkiskt flernivåsystem med kapslade subsystem, där såväl marknaden som helhet, och fackkedjor, enskilda företag och butiker ses som egna system men på olika nivåer i hierarkin; och att vart och ett av dessa öppna adaptiva system behöver kontinuerligt tillflöde av resurser från sin omgivning för att bestå. Om helheten genom selektionstryck kontrollerar delarna är det viktigt att inkludera förändringar på en högre systemnivå för att förklara förändringar i sammansättning av populationer på lägre nivå. Förändringstakt på systemnivå hänger sannolikt samman med förändringstakt på delsystemnivå. Denna aspekt av evolution, samspelet mellan systemnivåer, har studerats också utanför darwinistiska forskningskretsar och kan anses vara väletablerad i till exempel studier av industriell förnyelse (se, till exempel studier av Lewin & Volberda, 2011; Child, Tse & Rodrigues, 2013; Murmann, 2013).

Sammanfattningsvis: Ansamling av komplexitet och anpassning av specialiserade system från mer rudimentära och generella former ses med ett GD-perspektiv som utfall av upprepad adaptiv matchning; där nya varianter har gynnats i selektionsprocessen därför att det ger matchningsfördelar och varianten fyller en funktion i systemet (Dennett, 1995, Stoelhorst, 2008). Likväl som det i naturen har utvecklats näringskedjor med djur och växter som fyller olika funktioner som gör att alla inte konkurrerar med alla utan i viss mån kompletterar och skapar förutsättningar för varandra i naturen, kan man i andra ekosystem, till exempel i en bransch med olika företagsformer, tänka sig att mångfald i designvarianter har drivits fram av evolutionära processer för att besätta olika roller, funktioner och nischer på en marknad.

2.1.3 Evolutionens förlopp – gradvis eller i språng?

En fråga som upptagit evolutionära forskare länge är hur det långsiktiga evolutionsförloppet ter sig: Vilken takt har evolutionen? Tidiga förespråkare för Darwins teori tog för givet att evolution går i små steg i en ständigt pågående förändringsprocess i låg hastighet. Men inom biologin blev den tolkningen alltmer ifrågasatt under 1900-talets mitt och Eldredge och Gould (1972) presenterade ett alternativt mönster; evolution som ett relativt snabbt förlopp möjlig genom betydande obalans i ekosystemet. Istället för gradvisa små förändringar menade de att uppsättningen av varianter i en miljö över lång tid är mycket stabil och i det närmaste icke-föränderlig (sådana stabila perioder kallas stasis). Dessa perioder kan brytas av kortare perioder med större omvälvande förändringar på grund av större förändring i livsbetingelserna i det ekosystem som den studerade varianten/arten lever i. Deras modell för att förklara evolution som ett resultat av avbruten jämvikt har fått spridning utanför biologin. Industriforskaren Gersick (1991) menar att mönstret också kan gälla marknadsförändringar och i industriella system där långa perioder med systemjämvikt bryts av chockar (till exempel orsakade av tekniksprång) som orsakar korta perioder med obalans och intensiv förändringstakt innan systemet återigen kommer i jämvikt. Teorin om avbruten jämvikt fått stöd i flera empiriska studier på industriella system (se, till exempel Romanelli & Tushman,

1994), och Stoelhorst (2005) menar att gradvis evolution inte kan förklara hur företagsekonomiska system förändras över tid, men att teorin om avbruten jämvikt har ett empiriskt stöd.

Om teorin om avbruten jämvikt kopplas ihop med principen om att alla evolutionära system har sammannästlade nivåer, då betyder avbruten jämvikt att delsystem är stabila och kan inte förväntas uppvisa mer än marginella nettoförändringar så länge som det yttre systemet det är nästlat i inte ändras eftersom evolutionsmekanismerna kan antas ha medverkat till systembalansen med redan relativt ”anpassade” varianter, och att därför avvikande varianter kommer motverkas i ett stabilt system. Men att yttre förändringar kan skapa nya förutsättningar som öppnar upp för radikalt nya varianter att spridas och vinna mark. Ett system under omvälvande förändring kan betraktas som ett ostabilt system där positioner, funktioner och deltagare inte är förutbestämt. Campbell (1974, 1990) menar att innan systemet hittar jämvikt som leder till stabilitet och givna inbördes roller i systemet kan multipla designförslag och systemlösningar konkurrera utan en given vinnare. Under sådana betingelser kan även små tillägg eller nya positioneringar skaka om systemets komposition. Men när systemet når en sammansättning som både kan hållas stabilt av delarna och accepteras av omgivande system minskar snabbt utrymmet för ändringar, dynamiken bromsar in och delarnas frihet att byta roller och ändra på ramarna beskärs (Campbell, 1974). I industriella system menar Anderson och Tushman (1990) att en viktig indikator på förestående inbromsning och stabilisering är uppkomsten av en dominant lösning på ett problem, en standard som branschen har enats kring och som tvingar andra aktörer som vill vara med att förhålla sig till. När en lösning blivit dominerande standard ändras konkurrensförutsättningarna och innovationerna riktar in sig på en annan nivå. Istället för att utmana själva standarden löser innovationerna delproblem för att förädla och optimera inom dess ramar. Med andra ord: dominanta variationer/lösningar på en systemnivå skickar konkurrensens epicentrum ett steg ner i hierarkin för att där lösa delproblem.

2.2 Metod

Hur kan man studera evolution bland handelsföretag i praktiken? I projektets historisk-evolutionära studier har vi använt historisk data för att identifiera bifurkationer, punkter på utvecklingslinjerna då nya designvarianter har först visat sig som sedan fått fäste i företagspopulationen; och därefter varit grund för det utbud av företagstyper vi har idag. Då den forskning som bedrivs under etiketten Generell Darwinism (GD) sällan eller aldrig tar upp praktiska metodfrågor för empiriska studier har vi fått utgå från klassiskt förfarande för longitudinella fallstudier/branschstudier, och haft ett mer explorativt och deskriptivt tillvägagångssätt. En viktig fördel med fallstudiemetodik är betoningen på dynamik och på kontextens betydelse, det vill säga att ekosystemet/samhället som det fokala studieobjektet har utbyte med tas i beaktning (Eisenhardt, 1989), vilket annars kan falla bort i kvantitativa studier som isolerar en eller ett fåtal variabler. I det här projektet är det omgivande samhällets utveckling en viktig del, och fokus på enbart två branscher gör att vi kunnat se episoder i ljuset av en bredare utveckling för att kartlägga

förutsättningar och ursprung till en introducerad variation/nyhet. I detta projekt har ambitionen också varit att genom analytisk generalisering (Yin, 2009) och jämförelser mellan branscherna försöka abstrahera resultat från de enskilda branscherna och i den avslutande delen föra en diskussion om hur fallen kan extraheras till lärdomar för handeln som har bäring i andra än de studerade branscherna (Eisenhardt & Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989).

Charles Darwin fann support för teserna som presenteras i "The Origin" (Darwin, 1859) genom jämförelser av geologiska fossil från olika tidsperioder. Han kunde där visa att de äldsta fynden visade mer rudimentära och generella attribut som kunde visa på outvecklade antydningar till attribut och funktioner som förenar efterkommande design-varianters mer specialiserade karaktärer, trots att de kanske hade utvecklats åt helt olika håll sedan deras utvecklingslinjer hade förgrenats. Detta tillvägagångsätt med historiska förgreningar med gemensam stam har använts av Darwin och efterföljande generationer "Darwinister" som bevis för att förklara att varianter inte är statiska, utan existerar och kan utvecklas ända tills de eventuellt försvinner, men om en variant har försvunnit har den aldrig återkommit i registren. Således är stigberoende längs evolutionära utvecklings-linjer ett inslag som var vägledande att försöka blottlägga när vi i projektet samlade in data för att beskriva evolutionsförlopp i handeln.

I projektets redogörelse och analys av detaljhandelns sammansättning av marknads-kanaler har vi fokuserat på två delbranscher: utvecklingen av handel med inspelad musik (fonogram) som går tillbaka till fonografens tid och tiden då de första skivbolagen kom till Sverige vid förra sekelskiftet, och utvecklingen i handeln med varor för sport- och fritidsaktiviteter som också har kunnat dokumenteras nästan hundra år tillbaka. Efter Darwintrogna evolutionära principer har vi med hjälp av historisk data, register, historieskildringar och annan tillgänglig dokumentation (branschdata, årsredovisningar, jubileumsskrifter, artikelarkiv och liknande historiskt material), samt intervjuer med industriveteraner och mer sentida nyckelpersoner, försökt konstruera utvecklingslinjer med fokus på bifurkationer där populationens komposition ändrats. I görligaste mån har vi i materialet också försökt spåra underliggande variationsskapande som "omkodade" de organisatoriska rutinerna och de kollektivt uppfattade sanningarna i företagen som i sin tur styrt karaktärsdrag, strategiska val och beteenden. Mer detaljerade redogörelser om dokumentation och intervjuer i sporthandeln och musikhandeln presenteras i anslutning till respektive fallbeskrivning.

2.3 Dagligvaruhandel och varuhus som föregångare

Det här avsnittet innehåller en bakgrund till några handelsinnovationer som fått vidare bäring i sport- och musikhandeln. Dessa nya varianter har framförallt först visat sig tidigt i dagligvaruhandeln och i varuhus. Avsnittet är där inget annat anges baserat på några av de många böcker som skrivits om ICA, KF, och handelns tidiga utveckling i Sverige (Kylebäck, 1983; Arvidsson, Gullers & Gullers, 1988; Schuster, 1989; Savås, 2000;

Edsta, 2012) och på den omfattande information som publicerats på webbplatserna handelnshistoria.se och ica-historien.se.

I handeln fanns redan vid sekelskiftet 1900 ett antal försäljningskanaler som sedan fått spridning: den privatägda butiken, kooperativ handel, kedjeföretagen och postorderföretaget. Dessutom fanns redan i städerna varuhus med brett sortiment och saluhallar med färskvaror. I detalj vilka marknadsföringskanaler som dessa olika typer använde vet vi inte. Det som sparats för eftervärlden i arkiv är enstaka annonser och några av postorderföretagens kataloger.

Med urbanisering och minskad andel lantbruksbefolkning ökade behovet av handel kraftigt under 1800-talet. Det var först 1846 som skråsystemet avskaffades och rätten att etablera handel i både stad och på landsbygd släpptes fri. Skråväsendets avskaffande öppnade också möjligheten att starta gemensamma företag över yrkesgränserna (till exempel varuhus), och även legala förutsättningar för kooperativ varuförmedling. Efter att den fria etableringsrätten infördes för handel och hantverk skapades det första kooperativa företaget i Sverige 1850, ”Lagunda och Hagunda härades varuanskaffningsbolag”. Kooperation hade långt tidigare förekommit i Sverige med till exempel Länsförsäkringar (1801) och hushållningssällskapen (1790-talet), men inte inom handel. Vid 1880-talets slut beräknas det ha funnits över 400 konsumentkooperativa företag som bedrev handel, främst med livsmedel.

Med urbanisering och minskad andel lantbruksbefolkning ökade behovet av handel kraftigt under 1800-talet.

1899 bildades på riksnivå Kooperativa Förbundet (KF) för att stärka de lokala konsumentkooperativa föreningarna och på allvar utmana de privatägda butikerna. KF fick en trög start och var flera gånger nära att läggas ner, men utvecklingen vändes med egen partihandel/agenturverksamhet, egen tidning för att sprida kunskap och information, 1908 egen sparkassa och från 1909 egen tillverkningsindustri för att undkomma hot om bojkott från privatägda leverantörer. Med KF:s storlek som främsta vapen kunde de både kommunicera till många samtidigt och göra storskaliga inköp som gav bättre rabatter vilket skapade kris på 1910-talet för privata dagligvaruhandlare.

En som uppmärksammade kooperationens förhandlingsstyrka relativt de enskilda handlarna var Hakon Swenson som då arbetade på Manne Tössbergs grossistfirma (Edsta, 2012). Hans idé om ett detaljistledsägt partihandelsföretag, i praktiken en detaljistkooperativ inköpsgrupp, för att bli konkurrenskraftiga mot konsumentkooperativen förverkligas 1917 med AB Hakon Swenson. ”Hakonbolaget” kom att följas av liknande lokala inköpsgrupper inom dagligvaruhandeln i andra delar av Sverige (Edsta, 2012). Enligt uppgifter ska det ha funnits hela 3668 speceributiker i Stockholm år 1920, vilket motsvarade en butik per 116 invånare. Med andra ord var enheterna små och kunde svårligen konkurrera med kooperationens inköpspriser. I Stockholm lades grunden

för Speceristernas Varuinköp 1922 och de kom att följas av ytterligare handlarägda inköpsgrupper och grossiströrelser på andra platser. Fyra inköpscentraler; Hakonbolaget, Eol, SV och Nordsvenska; med varsitt geografiskt marknadsområde, bildade 1939 ICA. ICA blev också snart ett varumärke som medlemsbutikerna i inköpsgrupperna började skylta med tillsammans med det egna butiksnamnet, och med tiden ersatte kedjans märke butiksloggan alltmer. ICA och KF:s Konsum blev de ledande aktörerna som sedan dess slagits om att vara största kedjan på dagligvaror i Sverige. Omkring 1951–1952 var Konsum störst. Kommerskollegium visar att kooperationens andel av den svenska detaljhandeln med livsmedel då uppgick till 26 procent och att 1 miljon svenskar var medlemmar och handlade i någon av 8200 kooperativa butiker. Både ICA och KF, senare också de privatägda grupperna (till exempel Axfood/Dagab) har integrerat partihandel med detaljistledet och därigenom skaffat sig en stark maktställning mot enskilda leverantörer. Dessa grupper har också varit tidiga med egna varumärken; KF var tidigt ute med att samla hela kedjan från tillverkning till butik i ett ägande.

Parallellt med utvecklingen mot landsomfattande kedjor i dagligvaruhandeln skedde en utveckling av varuhus och varuhuskedjor med olika inriktningar och profilering (exempelvis NK etablerat 1902), och av distanshandeln via postorder och kataloger (exempelvis Åhlén & Holm grundat 1899 och Claes Ohlson 1918). Sveriges första postorderföretag, AB John Fröberg i Lotorp grundades 1879 (Johnson, 2008). Postorder har sedan dess funnits i många av handelns delar, och många kända handelsföretag har endera startat som postorderföretag (Åhléns och IKEA) eller periodvis erbjudit både postorder och fysiska butiker (H&M och NK).

Redan år 1909 öppnade ett lågprisvaruhus i Göteborg som sedermera blev grunden till den lågprisbetonande varuhuskedjan EPA (Enhetspris AB) på 1930-talet. Åhlén & Holm flyttade från Insjön till Stockholm 1915 för att öppna varuhus som komplement till katalogen, och år 1932 öppnade samma bolag också de första Tempovaruhusen, en kedja varuhus med enhetligt låga priser. Även KF startade varuhus och köpte PUB på 1930-talet. Perioden efter andra världskriget och fram till 1970-talets mitt var varuhusens tidsålder då privatägda varuhus som NK och Åhléns konkurrerande med KF:s Domus, och med billighetskedjorna EPA och Tempo, med flera. För de vidare studierna i andra delbranscher är det särskilt intressant att notera att varuhus och dagligvaruhandeln redan på 1950-talet hade positionerat sig i större enheter med central styrning och även positionerat sig strategiskt i olika prissegment, lågprisvaruhus respektive ”fina” varuhus som NK.

Åren runt 1960 blev en brytningstid också i den svenska dagligvaruhandeln. Självbetjäningsbutiker hade kommit i USA, och även lanserats i Sverige. Konsum i Stockholm var först med det på prov redan 1941, men återgick på grund av krigsutlöst ransonering till betjäning. ”Snabbköpet” återkom dock redan 1947 när de flesta ransoneringar försvunnit och återigen var det Konsum i Stockholm som var först. Men 1960 det var fortfarande vanligast att handla genom att tala om för butiksbiträdet bakom disken vad man ville köpa. Mejeriprodukter som grädde och mjölk köptes då ännu oftast i särskilda

mjölkaffärer, samtidigt som konserver med mera köptes i speceributiken (gärna placerade vägg-i-vägg). 1953 var varuhuset Forum i Uppsala (KF-ägt) först med självbetjäning också på andra slags varor. Under 1960-talet övergick sedan de flesta dagligvarubutiker till självbetjäning och man började ställa fram varorna i butiken så att kunden själv fick fylla sin varukorg.

Wessels som startats som ett varuhus av klassisk typ i Malmö flyttade 1962 ut i externt läge och blev istället Sveriges första stormarknad på 8000 kvadratmeter i ett enda plan med självbetjäning och volymhandel som bärande koncept, och med en parkering för 2500 bilar utanför, ett tecken i tiden då privatbilismen växte snabbt. 1956 blev Domus det gemensamma namnet på alla KF:s varuhus utom i Stockholm, och en snabb expansion av Domuskedjan inleddes påhejad av lokala politiker som gav KF/Domus bra lägen för nyetableringar när nya bostadsområden och affärsområden byggdes upp. Som mest fanns det över 200 Domus, men på 1980-talet avvecklades många och blev gallerior och/eller vanliga Konsumbutiker med mer fokuserat sortiment.

Inom dagligvaruhandeln koncentrerades ägandet av partihandeln under 1970-talet till tre stora grupper som kontrollerade nästan hela marknaden; detaljistägda ICA-gruppen, kooperativa KF och privatägda Dagab. 1978 hade de 33 procent, 25 procent respektive 15 procent. Dagab hade bildats 1972 och expanderat genom sammanslagningar och uppköp. KF ägde dessutom tillverkning in på 1990-talet men det är en del som idag är avvecklad.

En makrotrend inom dagligvaruhandeln är koncentrationen mot färre men större butiker. 1985 fanns cirka 8300 försäljningsställen och 1990 cirka 7600 (Nielsen, 2004), varav ICA och KF hade drygt 3000 respektive drygt 1500. Tio år senare hade antalet minskat till knappt 2000 ICA respektive cirka 1000 KF/Konsum och totalt drygt 5300 försäljningsställen (6700 om även kiosker och bensinstationsaffärer inkluderades). Ytterligare tio år senare, 2010, är antalet cirka 4300 försäljningsställen varav sex nationella kedjor har drygt 3300: ICAs hade 1342 enheter, KF/Coop 719, Axfood 850, och Bergendahl, Lidl och Netto tillsammans 424 (Delfi, DLF & Fri Köpenskap, 2011). Nykomlingarna är de utlandsägda lågpriskedjorna Lidl (till Sverige 2003) och Netto (2002) som är tydligt positionerade som ”hard discount”. Det innebär ett smalare utbud med många egna märkesvaror och hårt fokus på att kapa kostnader och priskonkurrera. Lågprisbutikerna kapar kostnader genom till exempel direktavtal med tillverkare, billigare lokaler och genom att låta kunderna plocka direkt från pallen som varorna kom på. Samtidigt finns det en efterfrågan för de närmast motsatta, differentierade butiker med ”shoppingupplevelse”, bemannad chark- och ostdisk, saluhallar med delikatesser, och så vidare. Så inom dagligvaruhandeln har aktörerna spridit ut sig över hela strategiskalan för att matcha olika segment.

Sammanfattningsvis, andra delar av handeln har i flera aspekter legat före i utvecklingen jämfört med de delar av handeln som projektet haft fokus på, till exempel med:

- Kooperationer och inköpsgrupper för att ge detaljistledet förhandlings- och konkurrenskraft relativt leverantörer och varuhus.
- Integrerade varukedjor; det vill säga att endera tillverkaren eller detaljistledet kontrollerar distribution/grossistverksamhet/partihandel.
- Postorder.
- Självbetjäningsbutiker.
- Trend med minskning i antal försäljningsställen mot koncentration till färre men större enheter.
- Stormarknader med ett sortiment bredare än bara dagligvaror och fokus på volymhandel och omsättningshastighet.
- Nischade butiker med smalt sortiment (till exempel köttbutik, ostbutik, chokladbutik).
- Prissegmentering med olika butiksformat positionerade långt ut på strategiskalans ytterligheter (från hard discount-butiker till differentierade butiker med servicefokus).

2.4 Sporthandelns evolution i Sverige

I denna delstudie har sporthandeln som helhet studerats; dess handelsinnovationer, marknadsglidningar, uppkomsten av kedjor, nya butikskoncept, breddning och specialisering. Svenskt Sportforum som organiserar både parti- och detaljhandel har varit hjälpsam, liksom branschtidningen Sportfack som gett access till ett omfattande samtida arkivmaterial från åren 1993–2013 och en hel del kompletterande statistik och bakgrundsdata.

Sporthandeln menar själva att de är mycket underutforskade och att de har saknat statistik, men ett omfattande pusslande med artiklar från dagstidningarnas mediaarkiv, med Sportfacks material, företagens årsredovisningar, intervjupersonernas personliga minnen och arkivdata har denna studie bidraget till att klarna bilden över branschens och de ledande aktörernas utveckling i allmänhet, och deras användande av marknadsföringskanaler i synnerhet. Representanter för leverantörer, mellanled (distributörer/generalagenter), och butiksled har generöst ställt upp för längre intervjuer i detta projekt; 19 intervjuer (60–150 minuter; totalt cirka 33 timmar material). De intervjuade representerar både tidigare generationer handlare och dagens. Härnäst följer en empirisk berättelse i kronologisk ordning.

2.4.1 Åren 1910–1963: De tidiga åren

Vi vet att det redan före första världskriget i städer och större samhällen fanns verkstäder och handelsföretag som var specialiserade på cyklar, men på den tiden var cykeln primärt ett fortskaffningsmedel och inte ett idrottsredskap; och dessa verkstäder var

mer inriktade på egen tillverkning och reparation än på ”butik” i modern mening. Ett mått på detta var att i en stad som Örebro fanns det under mellankrigstiden minst ett fyrtiotal cykelmakerier med eget cykelmärke och försäljningsställe. Med åren kom de flesta svenska cykelmakerier att slås ihop eller läggas ner, men de som blev kvar in i efterkrigstiden kunde komplettera med en del produkter för sport och fritid.

Renodlade sportaffärer var det ont om i Sverige före 1950. Men det fanns, även om majoriteten av försäljningsställena ännu på den tiden var järnhandlare, varuhus och cykelhandlare med mera med ett mindre sortiment komplementvaror. Under och strax efter andra världskriget etablerade de första pionjärerna sporthandeln som enskild företeelse, det vill säga butiker primärt inriktade på produkter för en aktiv fritid; det var inte tal om bara idrottsredskap utan kunde också vara allt från tält och sovsäckar till gräsklippare, mopeder, leksaker, gevär, och fiske- och trädgårdsredskap. Kläder och ”mjuka” varor var det i regel mer sparsamt med. En grov uppskattning från branschveteraner är att dessa pionjärer kan ha haft så mycket som cirka halva omsättningen från reparationer och verkstad. Dessa mer renodlade butiker för sport uppkom först i de större städerna. Grundare var ofta tidigare aktiva idrottsmän, lokala sporthjältar, med ett hjärta för idrott och ett etablerat kontaktnät inom lokala föreningar och idrottsförbund. När kropp och knopp inte längre förmådde eller ville fortsätta den aktiva idrottskarriären blev nästa steg att öppna sportaffär och därigenom försöka bygga vidare på den eventuella berömdhet, åtminstone lokalt, som idrottskarriären gett. Exempel på denna kategori pionjärer är skrinnaren Åke Seyffarth och skidåkaren Artur Häggblad (Lundström, 1991). Häggblad hade med den tidens mått en stor butik på Klarabergsgatan i Stockholm redan under pågående världskrig och engagerade sig i att förse norska motståndsrörelsen med idrottsmateriel: skidor och sovsäckar med mera.

Det finns ingen officiell statistik i arkiven över antalet butiker som sålde sportartiklar på 1950- och 1960-talen i Sverige. Men följande information ger storleksordningen: Enbart i Hägerstens postnummerområde hade dåvarande agenturen för Adidas ett tjugotal återförsäljare att leverera till på mitten av 1960-talet. Om vi gör ett grovt antagande att antalet försäljningsställen per capita var jämnt fördelat över landet skulle det innebära omkring 20000 försäljningsställen för tyska Adidas produkter. Som jämförelse, år 2013 fanns det enligt SCB 1226 företag som professionellt (minst en anställd inklusive ägaren) bedrev butikshandel för sportprodukter i landet och 73 som på minst motsvarande nivå sysslar med distanshandel (inklusive e-handel). Av dessa cirka 1300 företag stod 2013 de fyra största butikskedjorna för 59 procent av marknadens omsättning, i tillsammans 401 fysiska butiker och varsin e-handel (de 14 största kedjorna/inköpsgrupperna hade 2013 tillsammans cirka 80 procent av marknaden uppdelat i knappt 800 butiker, online och fysiska). I denna jämförelse bör understrykas att det före 1960 inte fanns några betydande butikskedjor i sporthandeln, även om det vittnas om enstaka cykelmakerier som kunde ha en eller ett fåtal satellitbutiker i närområdet. Med andra ord var sporthandelns detaljistled för ett halvt sekel sedan i betydande grad småskalig och utspritt på mångt fler försäljningsställen och aktörer än idag. Enligt projektets respondenter var läget det viktigaste för att få kunder. Kundkretsen var lokal. I den mån butikerna använde

några marknadsföringskanaler var det till exempel små annonser i lokala tidningar eller genom att själva dela ut flygblad i närområdet. Det förekom också att butiker delade ut flygblad i samband med idrottstävlingar.

Hur såg en tidstypisk sportaffär ut på 1950- och 1960-talen? Våra industriveteraner vittnar om små butiksytor, kanske 100–150 kvadratmeter, varav lager och verkstad tog upp merparten vilket gjorde själva butiksytan där kunden fick vara liten. I butiksdelen fick kunderna vänta på sin tur att bli expedierade över disk av ett butiksbiträde. Det här var innan självbetjäning introducerats. Kunden fick lov att fråga efter fotbollsskor i rätt storlek som sedan hämtades fram från lagret av butiksbiträdet. Gillades varan bar vanligtvis butiksbiträdet den till kassan för betalning. Ständigt påpassad av en anställd och med minimalt antal produkter att själv titta och känna på var möjligheterna till spontanköp liten. Det här var efterfrågestyrd handel där endast varor som kunden verbalt efterfrågade hämtades fram, även om duktiga säljare gjorde sitt för att även förevisa kompletterande varor och nyheter. På det här viset var sporthandeln långt in på 1970-talet, och även senare, långsam och arbetskraftskrävande.

Småskaligheten genomsyrade också tillverkning och mellanled som under 1900-talets första hälft var synnerligen lokal och mångfacetterad. Även om cykeltillverkningen kan ha varit extrem med ett eller flera märken per makeri/affär syns liknande mönster också för skidtillverkningen. Projektets kartläggning har funnit minst 67 registrerade skidfabriker i Sverige under mellankrigstiden, varav minst 24 ännu var verksamma 1947. År 1971 fanns endast sex kvar. Motsvarande siffra för Norge var 80 skidfabriker på 1930-talet, som minskade till cirka 60 i slutet av 1940-talet, för att minska till cirka 15 i slutet av 1960-talet. Idag finns två skidfabriker i Sverige och tre i Norge. Liknande har utvecklingen också varit för en lång rad andra sportprodukter. Till femtiotalsbilden bör läggas att det mellan tillverkare och detaljist kunde finns upp till tre eller fyra mellanled av distributörer och agenter som representerade och sålde varorna vidare. Dessa mellanled kompletterar en bild med myriader små tillverkare, små partihandlare och små detaljister. Med hundratals, kanske tusentals, detaljister som inte var organiserade i inköpsgrupper att förse med varor var uppgiften för dåtidens mellanled annorlunda än för nutida partihandel. I sin självbiografi beskriver Adidas svenske importör Gunnar Lundström (1991) hur han först som representant för många märken for på månadslånga säljturnéer enbart i södra Sverige med sitt orderblock för att hinna beta av alla butiker, landskap för landskap. På grund av svårigheten att hinna träffa alla kunder kunde även svenska tillverkare ha regionala distributörer i fristående bolag som i sin tur kunde ha fristående säljagenter under sig som representerade åtskilliga varumärken när de träffade butiksägare.

Sammanfattningsvis kan handeln med sportvaror före cirka 1960 kännetecknas som småskalig, nationell och ”många till många”, eftersom det fanns många olika små tillverkare som sålde till många små fristående mellanledsaktörer som i sin tur sålde vidare till alla dessa tusentals butiker och varuhus som hade sportvaror. I den mån något led hade övertaget förhandlingsmässigt så tenderade övertaget att finnas hos de populäraste

varumärkena. Många var distributörerna som ville representera populära märken, och i nästa led kunde de utvalda representanterna välja vilka butiker som skulle få äran att sälja och de kunde därmed diktera villkor såsom inköpspris, kvantitet och utpris. En skillnad då mot nu var att det fanns relativt sätt många populära svenska varumärken inom samma produktkategori som lokalt kunde bli mycket populära i perioder. På 1950-talet var hela värdekedjan från tillverkning till detaljist i huvudsak nationell utan någon betydande import eller export. Det fanns undantag, till exempel Puma, men deras storebror Adidas som i hemlandet Tyskland slagit igenom stort redan i samband med fotbolls-VM 1954 var ännu 1964 helt försumbart representerade i Sverige och i praktiken totalt okända för både butiksägare och allmänhet (Lundström, 1991). Ett annat exempel på hur nationellt avgränsade marknaderna var är att VM-åkare på skidor i de nordiska länderna nästan undantagslöst tävlade på skidor, pjäxor och stavar tillverkade i respektive land fram till dess plastskidorna slog igenom på 1970-talet.

2.4.2 Åren 1964–1974: Enmärkesdistribution och inköpssamarbeten

1964 markerar en viktig milstolpe för svensk sportvarudistribution. Det var då som Gunnar Lundström fick exklusiv rätt att börja importera och sälja Adidas över hela Sverige (Lundström, 1991). Märket var som nämns ovan i praktiken okänt för en bredare allmänhet som i regel föredrog lokala tillverkare eller Puma. Milstolpen var inte introduktionen av Adidas i sig, utan att Lundström tog beslutet att helt sluta med andra märken och gick till historien som den förste som kunnat dokumenteras att endast representera ett enda märke. Tidigare hade distributörer varit diversehandlare med en stor portfölj varumärken att sälja in. Enmärkesstrategin i kontrast till en förhärskande flermärkesstrategi blev banbrytande och sägs ha bidragit till Adidas snabba uppsving i Sverige och till att Gunnar Lundström AB under 1970- och 1980-talen blev en ledande distributör av sportvaror i Sverige med stort inflytande både på butiker och på sportens sponsormarknad. Dedikerad ett enda märke blev Lundström en föregångare på 1970-talet i att jobba nära idrottare, lag och tävlingar; att kommunicera ett varumärke med sponsring och event som marknadsföringskanaler.

I butiksledet började också förändringar att ske omkring 1960. I slutet av 1950-talet hade varuhusen, till exempel Domus, arbetat sig till starka marknadspositioner också inom sporthandeln, och de pressade fackhandeln. Framsynta sporthandlare hade då sedan ett par år börjat åka till Köln, där det hölls en årlig fackmässa, Spoga, för att upptäcka de senaste nyheterna inom sport, friluftsliv och camping före konkurrenterna. Enligt gängse branschberättelser var det där i Köln som ett flertal fackhandlare insåg att de var för sig varken kunde konkurrera med varuhusen eller förhandla framgångsrikt med populära varumärken. Men om de samarbetade kanske de tillsammans skulle lyckas möta konkurrensen bättre. Så tillkom ett antal lokala inköpsgrupperingar på olika håll i landet, till exempel Sporttian som var en gruppering med sporthandlare i Stockholmstrakten. Men de lokala grupperingarna ansågs ganska snart vara för små för att få tillräcklig volym i inköpen, så 1961 kallade Stockholmsgruppen Sporttian till nationellt samarbete, varefter ett trettiotal lite större specialistbutiker dedikerade på bara sport och fritid samskapade en första nationell inköpsgrupp, Sportsam, som såg dagens ljus följande år. Med Sportsam

kunde butikerna få volym och inköpspriser på konkurrenskraftigare nivåer än tidigare, och redan 1968 tog de det ytterligare en nivå genom att tillsammans med liknande grupper i andra europeiska länder bilda en internationell gruppering, Intersport. Samma år bestämde sig de svenska medlemmarna för att för första gången börja använda gemensam butikslogotyp för att också utåt mot kund kommunicera samhörighet.

Från bildandet och under hela 1960-talet växte Sportsam (senare Intersport Sverige) som enda nationella inköpsgrupp snabbt och alltfler butiker anslöt sig. Vi vet att i Norrköping (cirka 90000 invånare år 1970) fanns det fyra lite större specialbutiker inriktade på sport och fritid, varav tre hade gått med i Intersport i slutet av 1960-talet och en fortsatte som helt fristående. Det bör i sammanhanget igen understrykas att trots att Intersport närmade sig 100 butiker/medlemmar omkring 1970 så var det i regel enbart de lite större och framsynta specialbutikerna som gick med då, för majoriteten av alla försäljningsställen (butiker med blandat sortiment, järnhandlare, cykelaffärer och så vidare) var inte med, och framförallt varuhusen var i många städer Intersportarnas största konkurrenter. Det fanns även lite större fristående sportfackhandlare som valde att stå utanför, till exempel butiken i Norrköping, Per Arnes Sport. Några av dessa fristående lite större valde 1973 att gå samman och lansera sin egen inköpsgrupp, Fri-Team, med målet att få vara lite friare i sortiment och profilering, utan gemensam logotyp utåt.

Sammanfattningsvis, år 1973 fanns det en internationellt förankrad kedja, Intersport, och en nybildad lite lösare inköpsgrupp, Fri-Team. Marknaden i övrigt var fortfarande präglad av stor variation i alla led och butikerna var fortsatt relativt mot idag avsevärt mindre till både yta och utbud. Det var fokus på hårdvara, och i huvudsak fortsatt expediering över disk. En vanlig kombination av marknadsföringskanaler för butiker var små annonser i lokal press, och flygblad. Det förekom också viss idrottssponsring, vanligen i formen av att butiken samarbetade och gav rabatter till en idrottsförening. Som motprestation kunde företagsnamnet få synas på föreningens tävlingskläder.

Som nämnts i tidigare avsnitt hade tillverkningsledet börjat internationaliseras under 1970-talet och antalet nationella tillverkare rasade snabbt samtidigt som volymen gick stadigt uppåt för de som fanns kvar. Sporthandelns tillverkare upplevde kring 1970 ett slags sen industriell revolution då tillverkning av skidor, skridskor, cyklar med mera gick från hantverk till industri. I takt med att fler såg Gunnar Lundströms framgångar med Adidas fick enmärkesstrategin viss spridning och antalet varumärken i agenturernas portföljer minskade, vilket i sin tur fick som konsekvens att de istället tog sig an större geografiska områden i en snabb utveckling mot nationella generalagenturer med ensamrätt.

2.4.3 Åren 1974–1987: Volymkoncept, varuhus och mjuka paket

Nästa stora milstolpe kan dateras till 1974. Det året fick en 22-årig entreprenör vid namn Ulf Eklöf köpa sportavdelningen i varuhuset Spiralen i Norrköping centrum och skapa en fristående sportbutik. Två år av snabb expansion skedde varpå brodern Bobo anslöt för att avlasta som inköpschef. Bröderna fick snabbt ett rykte inte bara i Norrköping

utan vida omkring för sättet de byggde upp butiken, och sättet de lockade till sig kunder på. De var söner till en dagligvaruhandlare och fått snabbköpets principer i blodet. Att fokusera volym snarare än marginaler var dittills närmast okänt inom sporthandeln, liksom nyheterna de tog in med störtboxar, självservice, exponering av komplementvaror nära kassan, och intresseväckande lockpriser på utvalda varor. När Eklöfbröderna tänkte som dagligvaruhandlare, och inte som sportfackhandlare, bröt de mot många oskrivna regler som den gamla stammen sporthandlare tagit för givna, inte minst hur produkter och butiker marknadsfördes mot slutkund. Där andra tidigare hade varit sparsamma med annonsering och sällan/aldrig hade andra priser än leverantörens rekommenderade, kom Eklöf in och priskonkurrerade med ”förr och nu”-prisjämförelser, klippvaror och helsidor inriktade på att locka nya besökare till butiken.

Framgångsreceptet för Spiralen Sport de första åren var att köpa in stora volymer till låga styckpriser genom oortodoxa inköpsmetoder, lagerrensningar hos konkurshotade leverantörer, överskottsproduktion, och i enstaka fall parallellimport från utlandet. Mottot var ”köp billigt – sälj billigt”, med fullt fokus på försäljningsvolym istället för marginaler. 1978 gjorde bröderna ett uppseendeväckande klipp då de lyckades köpa ett parti med 12000 plagg skidkläder från en trendig, men insolvent, leverantör till ett mycket lågt pris; plagg som de sedan kunde sälja 70–80 procent under rekommenderade marknadspriser vilket fick mycket uppmärksamhet och extrem trafikökning till butiken. Inköpspriser var så lågt att de ändå gjorde en god vinst på lockvarorna den gången och framförallt fick Spiralen Sport genom detta och liknande ”klipp” ett rykte långt bortom Norrköpings gränser.

Konkurrenterna, och vissa leverantörer, var inte förtjusta i nykomlingens uppmärksammade prisstrategier eftersom det, tills dess, hade varit en tyst överenskommelse om att inte priskonkurrera i sporthandeln. Den senare kan dock tyckas motsägelsefullt eftersom 1960- och 1970-talens sporthandel i många avseenden var en djungel av individuella rabatter för lokala kändisar, medlemmar i idrottsföreningar knutna till butiken, och personer som var mer eller mindre bekanta med ägaren, liksom för dem som vågade pruta. Så det Eklöf gjorde i Spiralen Sport var att införa enhetspriser, samma erbjudande för alla kunder, och kommunicerade detta stort i breda massmarknadsföringskanaler – istället för att, som konkurrenterna, skylta rekommenderade priser men ge individuella rabatter. Eklöf menar att de lärde sig av sin far, dagligvaruhandlaren, att aldrig ge individuella rabatter, utan att prislappen skulle gälla alla, hög som låg, bekant och obekant. Fördelen med en liten rabatt till alla istället för en stor rabatt bara till utvalda var att de kunde kommunicera prisfördelen i reklam.

En annan förändring som Spiralen Sport låg i framkant med var breddningen av sortimentet i sportaffärer. Under 1970-talet åkte successivt trädgårdsredskapen, leksakerna och båtmotorerna ut för att smalna in mer mot idrott och aktiv fritid. Men långt in på 1970-talet var sortimentet till 90 procent eller mer ”hårdvara” (det vill säga puckar, skidor, stavar, skor, cyklar, racketar, etcetera) och bara en mindre andel var sportkläder. Men siffror från Intersport visar att redan ett decennium senare, 1986, kom 44 procent av omsättningen i kedjan från mjukvara, det vill säga textilier. Spiralen Sport bidrog till att flytta gränserna för vad som förväntades finnas i en sportaffär: från utrustning för idrottsmän och föreningsaktiva, till sportvaror och sportigt mode för en bredd allmänhet. Utvecklingen kom hand i hand med en motionsvåg i samhället. Det var först under 1970-talet som butikerna började sälja särskilda kläder för sport och friluftsliv. Innan dess sportade allmänheten i sina vardagskläder, och de tävlingsaktiva i kläder uppsydda för en förening.

Vi ska snart återkomma till Spiralen i Norrköping, men först berätta om parallella händelser som utspelade sig i Göteborg. ”Mats Cykel & Sport Radioaffär” fanns i Kortedala utanför Göteborg sedan 1958. Från början var det en satellitbutik för Monarkbolagen (cyklar, mopeder, radio och tv, med mera) som var stora då och hade butiker där de ägde varulagret men lät den lokale ägaren stå för lokal och personal. Fram till 70-talets början stack inte butiken på mindre än 100 kvadratmeter ut jämfört med alla de andra små diversebutiker med sportvaror som en del av ett bredare sortiment. Tre viktiga händelser/förändringar därefter urskilde Mats Sport från den stora massan:

Åren precis innan Stenmarksfebern drabbade Sverige omstrukturerade Mats Sport till att vintertid bli en specialbutik för alpint, kanske den första i landet, med enbart ett mindre sortiment kompletteringsvaror kvar. Sommartid valdes camping och friluftsliv ut som fokusområde. Att ytterligare smalna av från sportfokus ner på utrustning för enskilda aktiviteter och idrotter var mycket ovanligt på den här tiden. Men timingen visade sig vara lysande. Specialiseringen gjorde att butiken stack ut och lockade kunder långt utanför förorten Kortedala. På kort tid blev butiken vallfärdsplats för alpin-hungriga göteborgare; omsättning och vinst växte. Steg nummer två var en flytt 1977 till Göteborgs första icke-centrala handelsplats, Backaplan, planerad nära en genom-fartsled och anpassad efter bilburna kunder. Mats Sport växte där in i 400 kvadratmeter och fick som skidspecialist (längd återintroducerades i samband med flytten) i början av Stenmarkseran renommé över ett stort geografiskt område i södra/sydvästra Sverige. Omsättningen dubblades redan första året på Backaplan till 35 miljoner kronor. Vintern 1978–1979 expanderade Mats Sport snabbt och sålde omkring 4000 par alpinskidor i en enda butik – mest i Europa. Dessutom såldes 15000 par längdskidor på samma 400 kvadratmeter. Mats Sport lyckades rida på ett exploderande intresse för vinter-rekreation i backar och spår hos den breda allmänheten (antalet deltagare i motionslopp såsom Vasaloppet mångdubblades under 1970-talet; det var inte längre exklusivt bara för tävlingsåkare) och dessutom mitt i Stenmarksfebern; därigenom gick den tidigare ytterst lokala angelägenheten till att bli en pionjär som specialbutik med långväga

upptagningsområde. Timingen betydde allt, erkänner grundarens son Mats-Ola Andreasson snart fyrtio år senare.

Det tredje steget kopplar ihop Mats Sport med Eklöfs Spiralen Sport i Norrköping. 1982 gjorde bröderna sitt nästa drag; de köpte en populär men insolvent sport- och modebutik i Stockholm, Race Marine. Butiken hade hög status och koncentrerad mot segling, båtliv och alpin skidåkning, men hade även ett bredare sportvaruutbud. Efter att bröderna Eklöf radikalt omstrukturerat sortiment, marknadsföringsinsatser och säljarbetet blev den lönsam och ökade från 12 till 40 miljoner kronor på tre år (Calås-Jonsson, 2012; Willners, 2007). Det Eklöf igen gjorde var att fokusera mer på volym än marginal, och med Race Marine såg de att konceptet även fungerade i Stockholm. Eftersom både Eklöfs Spiralen (och senare även Race Marine) och Mats Sport, liksom en tredje mindre kedja, Roupéz med fem butiker i Sydsverige, var ”stora inom” alpin skidåkning såg de i början av 1980-talet synergier trots att de delvis vände sig mot olika kundsegment (efter flytten till Backaplan närmade sig Mats Sport delvis Spiralens stordrift och volymtänkande, men positionsmässigt ville man hänga kvar vid ett mer differentierat kvalitets- och service-tänkande riktat mot mer krävande kunder). När de tre inledde ett inköpssamarbete gick Spiralen Sport ur Fri-Team och den nya grupp som bildades fick senare namnet Sportgruppen. I början var det ett rent inköpssamarbete, men utvecklades successivt till tätare samarbete med namn och gemensamma egna varumärken, med mera. För Fri-Team betydde utträdet att de tappade sin största butik. Med inköpssamarbetet fick de tre fria aktörerna en starkare förhandlingsposition och kunde köpa flerdubbelt större kvantiteter än var för sig. Inköpen var både medel- och premiumprissatta nya produkter och fjolårets produkter i samma kvalitetsspann. Samarbetsparternas annonsering vreds om mot alltmer prisfokus. Kunderna exponerades kraftigt för annonser som jämförde priset förr och nu, och hur mycket de kunde spara på att köpa i dessa butiker. Strategin var att hårt promota fjolårets prestandamodeller med priser 30–50 procent under deras tidigare rekommenderade pris. Den strategin var dittills ovanlig i Sverige och mottogs positivt av många kunder.

Samarbetsparternas annonsering vreds om mot alltmer prisfokus. Kunderna exponerades kraftigt för annonser som jämförde priset förr och nu, och hur mycket de kunde spara på att köpa i dessa butiker.

Efter att Mats Sport började samarbeta med Eklöfbröderna växte deras marknads-andelar i Göteborg raskt, inte bara inom alpint. 1986 startade de en andra butik centralt i Göteborg och återgick ungefär samtidigt till att vara en sportaffär med sortimentsbredd istället för fokuserad på skidor- och friluftsliv. Samtidigt flerdubblades butiksytan vid Backaplan för att få in alla nya produktgrupper. De ville inte dra ner på alpint, fast ändå lägga till andra sporter och en del sportmode. Samarbetet med Eklöf fördjupades och butikernas strategier närmade sig varandra alltmer, även om Mats Sport höll fast vid

lite mer av ”premium”; där också Eklöfs Race Marine var positionerade åren runt 1985, och där Eklöfs nya köp Red Devil, Stockholms kanske fräckaste alpinbutik 1985, också hörde hemma. Sammantaget, i mitten av 1980-talet hade Sportgruppen (då ännu inte officiellt namngiven) etablerats som en pris- och marknadsföringsaggressiv utmanare till Intersport, Fri-Team och varuhusens sportavdelningar.

För Intersport var perioden 1974–1987 inte lika omvälvande som för medlemmarna i Sportgruppen, men antalet medlemsbutiker växte stadigt, från cirka 75 till omkring 120, och sortimentet och butiksutformningen rättades efter rådande branschutveckling såsom mer mjuka varor och något större butiksytor. Omsättningen steg från några hundra miljoner kronor 1974 till en (1) miljard kronor 1987, vilket var gott och väl för att behålla en säker position som marknadsledaren. Tillväxten skedde till största del på bekostnad av de fristående butikerna som minskade snabbt i antal, och varuhusens sportavdelningar som i tilltagande grad försvann under 1980-talet.

För varuhusen hade 1960- och 1970-talen varit en gyllene era. Omkring 1975 fanns 368 varuhus, högst andel per capita i Europa (Blom, handelnshistoria.se). De allra flesta av dem sålde på 1970-talet sportvaror, cyklar, och prylar för friluftsliv och camping. På den tiden hade till exempel såväl Åhléns som B&W som KF:s Domus avdelningar för Sport i de flesta av sina varuhus. Särskilt Domus Sport ansågs in på 1980-talet var en stark aktör som pressade fackhandeln. Men i takt med att varuhusens huvudinkomster från dagligvaror utsattes för stark selektionspress när ICA med flera introducerade allt större och effektivare supermarkets med hög grad av självservice under 1980-talet minskade antalet varuhus snabbt och många som överlevde var kraftigt försvagade ekonomiskt. Idag finns ungefär 80 varuhus med generellt sortiment av den gamla stammen kvar, men med få undantag (till exempel NK Sport) har dessa nu övergivit sporthandeln.

Under 1980-talet började istället en ny typ av sportvaruåterförsäljare att dyka upp – lågprisbutikerna. Gekås i Ullared hade förvisso funnits sedan 1960-talet men det var under 1980-talet som fenomenet fick ett starkt uppsving. I tomrummet efter varuhusdöden poppade en rad, ofta varuhusliknande, butiker med brett sortiment upp i sämre butikslägen, ofta utanför stadskärnorna. Ett exempel är lågprisvaruhuset Mega som öppnade 6000 kvadratmeter utförsäljning av gårdagens mode, skor och sportutrustning till låga priser utanför Örebro 1984. En viktig skillnad mellan till exempel Spiralen Sport och Megahuset var att den förstnämndas positionering var att sälja en blandning av årets och fjolårets produkter upp till och med premiumprodukter för avancerade användare med klipp- och lockpriser, medan den renodlade outletbutiken helt eller delvis fokuserade på ständiga reapriser i hela sortimentet med ofta utdaterad överskottsproduktion. Butiker som Mega och Gekås hade dessutom betydligt bredare sortiment, där sport bara var en liten del. Renodlade sportoutlets skulle dröja ytterligare år innan det fick fäste.

År 1984 etablerades också en första butik i Stockholm, i det som senare kom att bli kedjan Löplabbet. Vad Mats Sport en period varit för alpin skidåkning med hög grad av service och produktkunnande ville Löplabbet bli för den stora löparvågen, men många

aktiva motionslöpare. Löplabbet är ett exempel på den differentieringsstrategi som en subgrupp av sportaffärer valde för att bli konkurrenskraftig i en egen nisch och erbjuda något som Intersport, varuhusen och andra generella butiker inte kunde. Ytterligare en utveckling som blev tydlig under 1980-talets första år var en intern selektionsprocess på karaktärsdrag och sortiment i de mindre och oberoende butikerna. Verkstäderna i sport- och cykelbutikerna minskade och skridskoslip, reparationer av utrustning med flera tjänster försvann alltmer. Likaså försvann merparten av icke-sport-produkterna ur de butiker som valde en sportinriktning. Det blev med andra ord alltmer ovanligt, särskilt i städerna, att se sportaffärer som även sålde båtmotorer, fyrverkerier och gräsklippare, även om undantag fanns kvar. I takt med att kunderna blev mer mobila gällde det i tilltagande grad att positionera sig för andra konkurrensfördelar än geografisk närhet, och de små butikernas chans blev ofta att vara serviceinriktade och kunniga. Förankring i lokalt föreningsliv kunde alltjämt vara en viktig faktor för att behålla lojala kunder.

Vid sidan av de kedjor och butikstyper som redan nämnts fanns ytterligare en aktör som var betydande inom sporthandeln under 1970- och 1980-talet, järnhandelskedjan Järnia. Med ursprung i en medlemsbaserad frivillig fackkedja, Ferro, och en återförsäljare inom samma bransch, Järn-kedjan, som förenades 1973, var Järnia en medlemsägd fackkedja som i första hand sålde verktyg, trädgårdsredskap, spik och mutter, men även utrustning och verktyg för idrottsmannen. Minns att sportaffär på 1970-talet mest var hårdvara. När 1980-talets våg av ”uppstädning” av butikskoncept kom var det vissa av butikerna som valde bygg och trädgård, men också de som valde inriktning mot sport och friluftsliv. De senare omdöptes då från Järnia till Sportia. På en del platser fanns det ägare som behöll båda koncepten, och de som skapade två närliggande butiker under samma ägare.

Sammanfattningsvis, mellan 1974 och 1987 diversifierades sporthandeln i Sverige i termer av ökad butikskonceptsvariation, till exempel tack vare nymodigheter lanserade av Spiralen Sport och Mats Sport, och av utförsäljningsbutiker. Antalet butiker och antalet fristående enheter minskade drastiskt under den här perioden, där reparation och verkstadstjänster på sportutrustning minskade i betydelse. Om 1950- och 1960-talet fortfarande var att ”lappa och laga” hantverksmässigt producerade varor, så var 1980-talet ingången till ”slit och släng”-eran med massproducerade varor. Sortimentet i en genomsnittlig butik kring 1987 närmade sig 50 procent textilier, vilket var en utveckling som kommit relativt snabbt.

Bland tillverkarna och i mellanleden syntes liknande trender. Det får anses oproblematiskt att fastslå att tillverkningen var den del av sporthandeln som först konsoliderades och internationaliserades. Vi visade i tidigare avsnitt hur antalet tillverkare av längdskidor i Sverige och Norge gick ner i storleksordningen 90 procent från världskriget till början på 1970-talet. Liknande utveckling vittnar dagens industriveteraner och tillgängliga arkiv om skedde också i flera andra produktområden; cyklar inte minst påtagligt, men även skridskor, sportskor, ishockeyklubbor och en rad andra områden där inhemska tillverkare slogs samman eller lades ner och då ersattes på en växande marknad av

volymmässigt mer utvecklade utländska aktörer. Något exakt datum för internationaliseringen är svårt att sätta, men bland längdskidtillverkarna har länge Skid-VM i Falun 1974, då österrikiska tillverkare var först att slå igenom med plastskidor, varit en symbol för gränsen mellan det gamla hantverket och den nya industriprodukten.

När antalet olika tillverkare och varumärken föll drastiskt samtidigt som sporthandeln som helhet växte kunde de som industrialiserades och överlevde växa sig avsevärt större volymmässigt än tidigare generationers sportvarutillverkare. Ett exempel på svensk sportvarutillverkare som växte sig stark på 1970- och 1980-talet var Jofa i Malung. Jofa (grundat redan 1926) började tillverka ishockeyhjälmar 1963 och fick på 1970- och 1980-talet ett uppsving som en av de världsledande producenterna av skyddsprodukter, och Jofa blev en betydande exportör i både Europa och Nordamerika av skydd för bandy, ishockey, alpin skidåkning, etcetera. En möjlig förklaring till framgången var att Jofa fick AB Volvo som ägare 1974, en ägare som kunde tillföra viktigt kapital för att industrialisera och utveckla produktionen. Jofa växte också genom förvärv, bland annat av två av de sista svenska skidtillverkarna (Sandströms och ABC), men den tillverkningen försvann redan på 1980-talet då internationell konkurrens och nedgång i skidförsäljningen selekterade bort de mindre aktörerna.

Som en konsekvens av konsolidering i varukedjans båda ändar, med större men färre aktörer både i det tillverkande och säljande ledet (från uppskattningsvis 20000 försäljningsställen på 1960-talet till högst något/några tusen på 1980-talet), minskade också behovet för många mellanled. Nu etablerades den ännu rådande modellen med en generalagent/distributör ansvarig för hela landet som representant för ett eller flera varumärken med uppgift att vara länken mellan utländska tillverkare och svenska sportbutiker. Följden blev att ett stort antal agent- och partihandelsföretag försvann när antalet noder och aktörer kraftigt minskade. Redan i början av 1980-talet var franska leverantören Salomon först, såvitt projektet lyckats kartlägga, att etablerade ett helägt dotterbolag i Sverige för att ta hand om all distribution direkt mot detaljhandeln utan externa mellanled. De skulle komma att få många efterföljare.

Vad var distributörens uppgifter på 1980-talet? På 1980-talet var det ännu inte etablerat att distributör och tillverkare skulle i någon betydande grad hjälpa butikerna att sälja mot slutkund. Den uppgiften vilade oftast tungt på butiken. Distributörens jobb var att ta upp order och leverera till butiken som sedan fick ta risken ifall varorna inte sålde så bra. Distributörens jobb ansågs avslutat i det att varorna var levererade och betalade. Som del i införsäljningen ingick dock vanligtvis att utbilda butikspersonalen på sortimentet, och det var vanligt att tillverkaren genom distributören var med och betalade del av annonskostnad med inköpsvolymsbaserat marknadsföringsbidrag. Att däremot göra egna annonser eller bygga det egna varumärket starkt för att stimulera efterfrågan i butik ansågs inte särskilt viktigt. Det fanns förvisso undantag, till exempel Gunnar Lundström och hans Adidas, som var aktiva på 1970- och 1980-talen med att ge bort tröjor och skor till fotbollsklubbar i de högre divisionerna för att de skulle visa upp produkterna.

2.4.4 Åren 1987–2000: Kedjekonsolidering och internationalisering

Åren från 1987 till 2000 karakteriseras av fortsatt konsolidering i detaljistledet. 1986 var Intersport (omsättning 895 miljoner kronor i 103 butiker) den stora dominanten. Eklöfbröderna omsatte cirka 108 miljoner kronor i tre butiker (Spiralen, Race Marine och Red Devil), Mats Sport cirka 100 miljoner kronor i två butiker och Fri-Team och Järniaägda Sportia i storleksordningen 300 respektive 500 miljoner kronor i strax under 70 respektive 100 butiker. Det finns inga exakta siffror för hela branschen (HUIs statistik börjar år 1990), men en rimlig uppskattning är storleksordningen fem och sex miljarder kronor inklusive cykelhandeln (år 1990 var den 7,9 miljarder kronor).

Under hela perioden 1987–2000 behåller Intersport en ohotad förstaplats och växer stadigt, från en (1) till 2,4 miljarder kronor. Antalet Intersportbutiker ökade samtidigt till cirka 135, men ökningen skedde inte utan problem. Vintrarna i början av 1990-talet var dåliga, vilket fick till följd att flera Intersporthandlare fick akuta likviditetsproblem då de kraftigt överskattat efterfrågan på skidutrustning. Problemen föranledde att kedjan centralt fick agera och ta över en rad butiker. Så kom det sig att den medlemsbaserade frivilliga fackkedjan Intersport Sverige kom i besittning av enheter som ägdes av alla medlemmar gemensamt. Under krisåret 1992 lämnade dessutom Intersports allra största butik, Länna Sport, för att få frihet att sköta sig själv. Länna Sport har alltsedandess varit oberoende av alla kedjor och i modern tid lyckats växa kraftigt, mycket tack vare e-handel. En annan milstolpe i Intersports svenska historia hände omkring 1995–1996. I efterspelet till norska klädkedjan Adelstens marknadsmisslyckande och exit från den svenska marknaden lyckades Intersport manövrera sig till att få ta över Adelstens centrala premiumlägen i en stor rad svenska städer (Tobiasson, 2007); lägen som de än idag drar konkurrensfördelar av på många platser. Ungefär samtidigt introducerade Intersport en ny marknadsföringskanal, ”Club Intersport”; ett nationellt kundregister öppnade möjligheter att kommunicera erbjudanden och varumärkesbyggande reportage och nyheter genom direktadresserad medlemstidning. 1996 öppnades även Intersports första svenska hemsida som en ny kanal, men i starten fick den inte så mycket uppmärksamhet (Tobiasson, 2007).

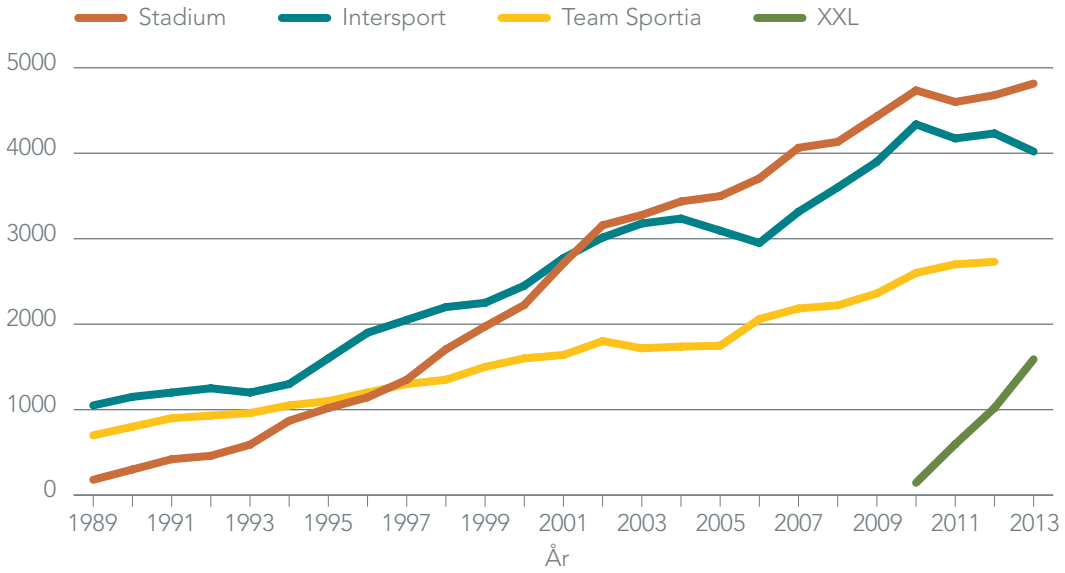
Under 1986 hade bröderna Eklöf entusiastiskt kunnat konstatera att deras tre delvis ganska olika butiker var lönsamma och växande. De hade kommit ”utsocknes” ifrån och etablerat sig på den konkurrensutsatta Stockholmsmarknaden, men 1986 var de fortfarande försvinnande små jämfört med branschbjässen Intersport. Samma år fick de nys om en tänkbar lokal att etablera en helt ny butik i Stockholm. ”Vad kan vi göra med 4000 kvadratmeter i ett centralt A-läge i innerstaden?” frågade de sig själva. Lokalen var 10 gånger större än Race Marine. De bestämde sig för att fullt ut lansera ett nytt butiks-koncept, dittills osett i Sverige. Namnet blev The Stadium, där allt från dekoren med löparbanor och entré genom en arenaportal, till produktsortiment skulle kommunicera en speciell känsla. Konceptet skulle utstråla idrott och sportighet. Kunderna skulle få känna och prova i lokalen. Vid öppning 25 mars 1987 slog Eklöf på stort och satsade på flera helsidor i Dagens nyheter och en lång rad specialerbjudanden och klippvaror. Mottagandet överträffade Eklöfs förväntningar. Innan The Stadium slog upp portarna var

Idrottsmagasinet och Stockholm Velo två av de marknadsledande butikerna i Stockholm. I samband med att The Stadium skulle öppna ville Idrottsmagasinet, som var en butik av den gamla stammen, göra ett motdrag i kampen om kunderna. Idrottsmagasinet annonserade på baksidan i Expressen, knappt en kvarts sida med en Adidassko sänkt 100 kronor. Inom två år var de utkonkurrerande. Anekdoten visar hur fundamentalt annorlunda bröderna Eklöf satsade och tänkte kring marknadsföringsinsatser mot kund. Där traditionella butiker sällan gick emot rekommenderade priser och ogärna riskerade stora belopp på att köpa reklamutrymme satsade bröderna friskt och stort med aggressiva lockpriser.

Där traditionella butiker sällan gick emot rekommenderade priser och ogärna riskerade stora belopp på att köpa reklamutrymme satsade bröderna [Eklöf] friskt och stort med aggressiva lockpriser.

Redan 1987 noterade The Stadium 65 miljoner kronor i omsättning på en enda butik. Under 1988 och 1989 hann The Stadium med att öppna i Linköping, byta namn på Spiralen Sport, köpa och byta namn på en butik i Västerås och köpa upp den tidigare partnern inom Sportgruppen, Roupéz (fem butiker). Så inom mindre än tre år gick de från en till nio butiker i östra och södra Sverige, och ökade kraftigt i omsättning till cirka 300 miljoner kronor (jämfört med 1150 miljoner kronor för Intersport år 1990). Sedan fortsatte expansionen i rask takt under 1990-talet; till 19 butiker 1993, 30 butiker 1996 och 56 butiker år 2000. Expansionen var en kombination av uppköp och egna nystartade butiker. 1996 gjordes köpet upp med Mats Sport, så att från 1997 skyltade Mats Sport om sex butiker till The Stadium, och därmed, när endast The Stadium återstod, var inköpsgruppen Sportgruppen överflödig. The Stadium hade växt och tagit över de andra och kunde från då stå på helt egna ben. År 2000 kom The Stadium på 56 stora butiker upp i 2225 miljoner kronor att jämföra med traditionella Intersports omsättning på 2450 i cirka 135 små och medelstora butiker (se Figur 1 på nästa sida). Från och med att Mats Sport gick upp i The Stadium kan man säga att Intersports ställning som ohotad marknadsledare började bli hotad.

Stadiums storleksmässiga avancemang kom raskt. Det var först 1997 som The Stadium blev näst störst. För parallellt med att The Stadium lanserades och växte hade kedjorna Fri-Team och Sportia bestämt sig för att gå samman. År 1988 träffades representanter för att dra upp riktlinjer för medlemskap i den nya frivilliga fackkedjan som döptes till Team Sportia. Av Fri-Teams 100 butiker och Sportias 70 var det endast 95, oftast de något större och väletablerade, som klarade de nya hårdare kraven för medlemskap, vilket fick konsekvensen att ett sjuttiotal butiker lämnades utanför. Dessa mötte olika öden; några lades ner medan andra blev fristående, men flertalet valde att söka sig till en i lösare former organiserad inköpsgrupp avsedd för mindre butiker, Sportringen, som tillkommit redan 1983. I samband med Team Sportias bildande fick Sportringen ett uppsving tack vare dessa nya medlemmar. Sportringen fortsatte att växa fram till 1996 då de var uppe i 135 butiker och cirka 450 miljoner kronor i omsättning, vilket då motsvarade cirka fem procent av totala marknaden.



Figur 1. Årlig omsättning (miljoner SEK, inklusive moms) för de fyra största detaljisterna inom svensk sportvarudistribution (Data sammanställd från tidningen Sportfack och från årsredovisningar).

När Team Sportia skapades var kedjan klar Sverigetvåa (se Figur 1), och lyckades, liksom sin största rival Intersport, växa nästan varje år under 1990-talet i antal butiker och omsättning. Men jämfört med The Stadium som tidigt adopterade ”big-box”-lösningar med stora butiker, självplock och merparten av lagret framme på butiksgolvet, var den typiska Team Sportia-butiken medelstor och längre av det traditionella snittet med disk, stort lager bakom, och personalintensiv försäljning. I Sportfacks arkiv går att finna att butiken i Karlstad (omsättning 17 miljoner kronor, 1992) och den i Nordstan, Göteborg (21 miljoner kronor, 1993) var två av kedjans populäraste. Med Team Sportias mått ansågs lanseringen av en ny butik i centrala Örebro på 1100 kvadratmeter som en osedvanligt stor och vågad satsning.

Med The Stadium-mått var 1100 kvadratmeter högst mediokert. Så här skymtar två olika koncept. Å ena sidan de stora (3000–4000 kvadratmeter) och kostnadseffektiva Stadiumbutikerna med självplock à la stormarknad som marknadsfördes intensivt, och aggressivt använde jämförelsepriser och klippvaror i stora kampanjer. Å den andra sidan, de traditionella sportaffärerna i storleksordningen 500 till 1000 kvadratmeter som länge höll kvar vid rekommenderade ordinarie priser och lade betydligt mindre resurser på annonsering. De traditionella ville gärna förknippas med hög produktkännedom och genuint intresse för sport och den lokala idrottsmiljön. På 1990-talet var det betydligt vanligare att en Team Sportia- eller Intersporthandlare på orten sponsrade lokala föreningar och ordnade rabatter till idrottsklubbens medlemmar än att The Stadium gjorde det. The Stadium höll fast vid att samma priser skulle gälla för alla.

Perioden mellan The Stadiums öppnande 1987 till millennieskiftet såg en rad signifikanta nymodigheter i användande av marknadsföringskanaler och i sortimenten, men även

i varuförsörjningen som tidigare med få undantag gått genom nationella distributörer/ generalagenter (Mats Sport importerade redan på 1970-talet Tiger (nu Asics) direkt från Japan, men det var ett undantag). En första viktig förändring var utvecklingen av kedjornas egna märkesvaror (EMV). Intersport hade internationellt förvisso börjat lansera sina egna märkesvaror redan 1983, till exempel McKinley och Tecnopro, men i Sverige var det Sportgruppen som drev utvecklingen snabbast under mitten av 1980-talet och framåt. Det började med att de köpte in stora partier enklare kompletteringsprodukter såsom tennissockor utan varumärke via handelshus i Göteborg, till exempel Hellenic och Franchetti, som hade access till leverantörer och fabriker i Sydostasien. Med butiksnamnet på blev strumpor och skidfodral med mera vandrande reklam för butikerna. Steg två blev att de via dessa kontakter började låta sy upp snarlika kopior på populära produkter, såsom overaller och jackor, som inköptes till en bråkdel jämfört med originalen.

Inte förvånande reagerade etablerade leverantörer negativt på att butikerna började hoppa över distributionsled och ”gjorde billiga kopior”. Genom att kapa distributionsled och få ner inköpspriserna hjälpte EMV till att etablera ett nytt lågprissegment i Sportgruppens butiker som lockade till sig nya kundgrupper. Mats-Ola Andreasson på Mats Sport menar idag att intresset omkring 1990 för att etablera egenproducerade varor delvis var en konsekvens av att stora leverantörer såsom Nike och Salomon blivit bättre på att uppskatta efterfrågan och finjustera produktion därefter. Det fanns inte längre samma möjligheter att göra jätteklipp på överproduktion och konkursmässiga lager såsom framförallt Eklöfbröderna gjort under uppbyggnaden av Spiralen Sport och Sportgruppen. Så för att fullfölja strategin om att tjäna pengar på volym snarare än goda marginaler erbjöd EMV en utväg. När Sportgruppen efter ett par år etablerat egna kontakter med fabrikerna i Sydostasien kunde de också hoppa över handelshusen och gå direkt på källan för att producera EMV som tids nog kom att involvera ett större mått av egen design och produktutveckling för att komma ifrån att kopiera kände märkesvaror. Under 1990-talet utvecklades The Stadium flera EMV som kom att bli en primär del i företagets koncept. Mellan 1987 till 2000 ökade EMV från en mindre andel kompletteringsvaror till cirka 50 procent av hela sortimentet; nästan alla varor i den nedre prisregionen för respektive produktgrupp i en Stadiumbutik var då EMV. Det betyder med andra ord att varumärkesleverantörerna tvingas hålla till godo med bara halva hyllutrymmet, en stor skillnad mot innan EMV kom in i bilden.

The Stadium/Sportgruppen var inte ensamma om EMV. Både Intersport och Team Sportia utvecklade dem också. Men till skillnad mot Sportgruppen som snabbt tog fram EMV inom en rad områden förhöll sig framförallt Team Sportia mer avvaktande. Sportfack berättade 1993 att 10 procent av försäljningen föregående år, det vill säga 1992, kom från EMV, och att kedjans mål är ”inte mer än 15 procent” (Sportfack, 1993-3).

En annan större förändring i sportaffärernas konceptvariation avser utbudet. Mjuka varor, textilier, fortsatte att växa. Redan 1992 skrev Sportfack att Team Sportia hade som ambition att växa till 60 procent textilier eftersom kedjans analyser pekade mot att tillväxtpotentialen var störst i sportmode och sportiga vardagskläder. Såväl artiklar från

den tiden som intervjupersonerna berättar att branschen då växte till dels på bekostnad av traditionella klädes- och skobutiker, såsom KappAhl, Din Sko, och liknande. ”Modet var väldigt sportigt under 1990-talet”, menar Bo Eklöf idag, och pekar på att The Stadium (namnbytet till enbart Stadium kom i slutet av 1990-talet) låg i framkant med sitt breda ”mjuka” sortiment som på 1990-talet innebar att jeans, skjortor och till och med skinnjackor nu ansågs passa väl in i sportaffärers sortiment.

En tredje betydande förändring avsåg hur de använde marknadsföringsmedier. Före 1993 var det i huvudsak tidningsannonser, där Eklöfbröderna ofta stack ut jämfört med konkurrenterna genom att köpa större annonser och vara de mest fokuserade på klipp, lockvaror och att jämföra priser (förr och nu) i sitt reklamspråk. 1993–1994 blev det tillåtet med reklamradio, och ungefär då blev det också vanligt med miniutställningar i butiker med särskilda teman (”löparkväll”, ”cykeldagar”, etcetera) i samarbete med leverantörer och arrangörer av motionslopp, och med prominenta idrottspersoner som kundmagneter. Syftet kunde vara att i tilltagande konkurrens (åter-)knyta band med idrottsrörelsen och få in aktiva och klubbar i butikerna. När det med datorisering blev lättare att hålla ordning på kundregister, blev direktadresserade utskick alltmer vanligt, ”Club Intersport” redan nämnd, men även mindre och fristående butiker började mer och mer direktadressera erbjudanden i takt med att digitaliserade kunddatabaser utvecklades.

Vi har inte lyckats sammanställa tillförlitlig statistik över antal butiker, eller styrkeförhållanden mellan olika butiksslag, före 1993, förutom de grova uppskattningar som rapporterats i tidigare avsnitt. Men följande siffror över cykelförsäljning rapporterade i Sportfack 1993 kan ge en fingervisning. 1973 sålde fristående fackhandel 88 procent, kedjorna (exempelvis Intersport) nio procent, och övriga (exempelvis Domus Sport och övriga varuhus, med mera) sålde tre procent på en total cykelmarknad som exklusive reparationstjänster och begagnat omsatte 800 miljoner kronor. Tio år senare, 1983, hade de fria handlarnas andel sjunkit till 75 procent och kedjorna ökat till 20 procent (övriga fem procent; totalt 1200 miljoner kronor). Ytterligare tio år senare, 1993, hade fristående cykel- och sportbutikers andel fortsatt ner till 42 procent och kedjorna ökat till 53 procent (övriga fem procent; totalt 1500 miljoner kronor). Som en reaktion på de fristående butikernas trångmål bildade 1993 cirka trettio cykelhandlare den gemensamma inköpsgruppen Cykelmästarna, som senare kom att omstöpas och döpas om Tvåhjulsmästarna (idag ett koncept inom i Sportringen). 1990-talet såg också tillväxt för helägda butikskedjor nischade mot cykelmarknaden, både kedjor med uttalad differentieringsstrategi och fokus på lite dyrare modeller (exempelvis Sportson) och kedjor med uttalad kostnadsledarstrategi och fokus på pris och billigare modeller (exempelvis Cykelringen). En jämförelse mellan Cykelringen och Sportson under 1990-talet visar också på en variation i val av marknadsföringskanaler baserat på övergripande strategi. Cykelringen annonserade gärna brett i kanaler anpassade för masskommunikation såsom tidningar och reklamblad, och med direkt fokus på säljande priser och prisjämförelser, medan till exempel Sportson och Lindells Cykel (medgrundare i Cykelmästarna) mer kunde fokusera på olika butiksevenemang, samarbeten med till

exempel cykelfrämjandet och föreningar, det vill säga mer indirekt och långsiktigt bygga upp kännedom på sin geografiska hemmamarknad.

Avslutningsvis, avseende distributionskedjans tidigare led; tillverkare och mellanled (distributör/partihandel) så utvecklades dessa inte lika dramatiskt under 1990-talet. De trender som redan påbörjats fortsatte. Framförallt var det påtagligt att en rad större internationella tillverkare, såsom Adidas, följde i det spår som Salomon trampat upp (se tidigare avsnitt). Det innebar att distributionsavtal med fristående nationella distributörer sades upp för att ersättas med helägda dotterbolag som bara jobbade med en internationell tillverkares varumärke/varumärken, alternativt, vilket också förekom, att tillverkaren köpte upp den nationella distributören och inlemmade distributionen under det internationella moderbolaget. Så hände med Gunnar Lundström AB som efter drygt 20 år som svensk distributör för Adidas såldes till det tyska huvudbolaget. Under de åren hade Lundström byggt upp Adidas i Sverige från grunden, till dels genom sponsring och flitigt samröre nära idrotten och idrottsmännen som ett sätt att få ut och visa upp produkterna för en bredare publik. Bolaget som hade börjat som det första kända exemplet i Sverige på en distributör som bara representerade ett varumärke hade med åren lagt till några kompletterande varumärken, bland annat inom alpint, men bandet mellan Lundström och Adidas var starka och branschveteranter förknippar ännu Adidas starkt med de lyckade sponsorinsatser och det marknadsföringstänkande som Lundström bidrog med. Här ser vi hur resursallokering i olika marknadsföringskanaler starkt kan associeras med ett företag över lång tid; resurskonstellationer som skapas och ackumuleras med åren är med andra ord i betydande grad historieberoende. Företag blir bra på en sak och det tar tid att göra om. En kombination av marknadsföringskanaler ändras inte med mindre än stora investeringar och omprofilering som tar mycket resurser och omlärande i anspråk. Under Lundströms ledning passerade Adidas Puma som marknadsledare på sportskor, och när han pensionerades 1990 hade Adidas en stark position att bygga vidare på.

2.4.5 Åren 2000–2014: Specialisering och flerkanalstrategier online

Vid millennieskiftet var tre av de fyra nu dominerande detaljistaktörerna etablerade med dagens namn och driftsform. Men många av de trender som vi såg starten på under 1990-talet har accelererat därefter och är ännu pågående. Vi har sett en konceptsmässig breddning, där specialisering och differentiering dragit åt ett håll, medan stordriftsbutiker och kostnadsledare dragit åt ett annat, samtidigt som kanalalternativen blivit många fler; både försäljningskanalerna (inte minst e-handel) och nya marknadsföringskanaler (sociala medier, etcetera). Perioden är intressant ur fler än en aspekt. Under den här perioden har omsättningen i branschen mer än dubblats, från 10 miljarder kronor år 1999 till 22 miljarder kronor år 2013. ”Mjukt” (textilier och sportmode) har fortsatt att öka i betydelse hos de större kedjorna med brett utbud, vilket kan sammankopplas med att jeans, gymnastikskor och sweatshirts blivit accepterad klädkod även i baren, restauranger, kontor, etcetera. I siffror har de tre historiska dominanterna Intersport, Team Sportia och Stadium legat stabilt i spannet 50–60 procent marknadsandelar under perioden efter millennieskiftet. Utöver dessa tre ska fem nyare butikstyper som slagit igenom i perioden nämnas.

En butikstyp som haft ett uppsving är de stora outletbutikerna, varav Sportshopen, en kedja som öppnade 1992, är den största. Sportshopen har sedan år 2000 ökat omsättningen från 40 till 566 miljoner kronor och en marknadsandel på cirka tre procent. Konceptet är en kombination av utförsäljning av märkesvaror och EMV i segmentet låg- och medelkvalitet i riktigt stora big-box-butiker med yta upp till 14000 kvadratmeter placerade i och utanför mindre orter nära den norska gränsen i Bohuslän och Värmland. Trots parollen ”Inte bara sportkläder” är intrycket vid ett besök att sortimentet genomsyras av ”mjuka” produkter; sportkläder, barnkläder och vardagskläder med lite sportig look, långt mer än ”hårdvara” för idrottare. Här är det tydligare än i de flesta andra sportbutiker att tillväxten i sporthandeln under lång tid legat främst i de mjuka produkterna. Parallellt har en utveckling i den andra riktningen av den klassiska strategiskalan pågått. Den nischade strategi som Mats Sport lyckades förverkliga i en enskild butik på 1970- och 1980-talet som specialist på skidutrustning lyckades under 2000-talets första år till exempel Naturkompaniet (outdoor), Löplabbet (löpning), T12 (skate- och snowboard), Budo & Fitness, och Dormy (golf) lyfta till kedjenivå.

En tredje och en fjärde kategori utmanare till de tre största kedjorna har uppkommit genom e-handeln. Den första vågen e-handelssatsningar som fick fotfäste på marknaden var primärt specialister. Företag som Junkyard (actionsport), AddNature (outdoor) och Skistart (längdskidor) har med e-handel och effektiv logistik byggt ett djupare sortiment än de flesta konkurrerande fysiska specialistbutiker. Genom e-handel har också prisaggressiva generalister startat med mål om att genom låga priser och hög lageromsättningshastighet erbjuda ett brett sortiment ”mainstream”-varor som går att sälja stora volymer av. Stjärnan i kategorin heter Sportamore. Företaget som startades 2010 med riskvilligt kapital gick tidigt på börsen och satsar offensivt på att snabbt bygga en ledande position inom e-handeln, väl medvetna om att bara vara en tidsfråga innan de stora kedjornas blickar vänder sig mot e-handeln. Utmärkande för Sportamores val av marknadsföringskanaler är att företaget ensidigt satsar på Google i form av köpta sökord som gör att sidan hamnar högt upp vid sökningar. Om kunden söker på en produkt eller produktkategori som företaget säljer så är målet att kunden alltid ska exponeras för Sportamores erbjudande före konkurrenternas. Distanshandel är dock inget nytt i svensk sporthandel. Redan under 1960-talet fanns små nischade postorderföretag, och på 1980-talet fanns till exempel företaget Skid-Åke som bedrev handel via katalog på längdskidutrustning mellan 1981 och 1994. Men det är först med e-handeln som distanshandel slagit igenom brett. År 2002 fanns det sju företag med anställd personal som bedrev distanshandel med sport- och fritidsvaror, och 86 ”hobbyföretag” utan anställda (SCB). År 2013 hade de siffrorna stigit till 73 respektive 440 företag. Även om SCB:s inledning ibland är grov går det ändå att konstatera att antalet aktörer inom distanshandel med sport- och fritidsvaror ökat. Den rimligaste förklaringen är ökat intresse för e-handel hos säljare och köpare.

En femte kategori utmanare är utländska detaljister som under senare år snabbt etablerat sig i Sverige. Till skillnad från tillverkarledet har matchen mellan detaljisterna länge varit en inhemsk uppgörelse. Fram till nyligen. År 2010 klev norska XXL som första större utländska aktör in på marknaden uppbackade av stora summor riskkapital med målet om att revolutionera svensk sporthandel. Från 2010 till 2014 har XXL byggt 17 big-box-butiker, oftast på köpcentrumområden utanför stadskärnorna lättillgängliga med bil. På så vis liknar strategin detaljister i andra branscher såsom Elgiganten och IKEA, och dagligvaruhandelns stormarknader (ICA Maxi, Coop Forum). XXL profilerar sig dock inte själva enbart som en stor billighetsbutik utan vill bli sedda som många specialist-butiker under gemensamt tak. Medan XXL till skillnad mot till exempel Stadium hittills fokuserat nästan uteslutande på etablerade varumärken från externa leverantörer för att minimera overheadkostnader, har den franskägda globala marknadsledaren Decathlon satsat helt omvänt. Decathlon öppnade sin första butik i Sverige i Bromma 2011. Där är omkring 90 procent av sortimentet EMV, inte bara på kläder och kompletteringsvaror, utan Decathlon har EMV också för tekniskt mer avancerade produkter såsom skridskor, löparskor, tält, etcetera.

Nya utmaningar kommer också från detaljister som byggt en stark ställning i andra sektorer innan de först de senaste åren gått in på sportvaror. Exempelvis H&M lanserade under 2013–2014 en rejält utökad satsning på träningskläder i cirka 15 länder, däribland Sverige, med fokus på kläder för inomhusträning och löpning, samt överdragsplagg. Som en viktig marknadsföringskanal för lanseringen gjorde H&M den svenska truppens kläder till OS i Sotji 2014. Under senaste åren har också Cdon (sedan oktober 2014 omdöpt till Qliro Group), e-handelsföretaget som ursprungligen sålde film, musik och dataspel, gjort stora investeringar i e-distanshandel med sportvaror från fabrikantmärken; på modersajten (mest kläder, sportelektronik och hårdvara), men också med helägda e-handelsplatserna Gymgrossisten och Milebreaker, båda med mest fokus på energi- och kosttillskott för kroppsbyggare respektive konditionsidrottare.

Utvecklingen pekar mot ökad variation i utbudet av butiker och detaljistkoncept. Vi har under lång tid sett en utveckling mot mer specialiserade sortiment, kombinerat i många fall med fokus på kvalitets- och kunskapsargument; parallellt med en trend mot allt större ”köplador” med brett sortiment och fokus på prisargument. Med e-handeln har nya kombinationer med smal nisch (till exempel specialist på en viss sport) med kostnads-ledande prisstrategi uppstått och etablerat sig tack vare att marknaden och omsättnings-volymen blir tillräckligt stor. Med fysisk butik fanns en naturlig gräns för geografiskt kundområde, men med e-handel är marknaden åtminstone hela Sverige och ofta även grannländerna.

Utmanade från alla håll riskerar de tre största i branschen att bli ”stuck in the middle”; att inte vara bäst i klassen i någon kategori men inte heller kunna vinna på prisargument. Team Sportia och Intersport har haft det tufft ett par år redan med förlust och stäng-ningar, även om långt ifrån varje enskild butik går dåligt. På vissa orter håller de stången och är lokalt starka. Också Stadium har senaste åren fått smaka på pressade marginaler

och tuffare konkurrens, men har hittills kunnat svara emot med till exempel ännu effektivare logistikflöden, stordriftsfördelar och satsning på den egna e-handelslösningen som kunnat marknadsföras i egna butiker och andra etablerade direktkanaler till deras stora kundbas. Trenden är tydlig att de som började som fysiska butiker och butikskedjor nu lagt till e-handeln som en kompletterande säljkanal, nå ännu fler och konkurrera med renodlade e-handelsföretagen på deras hemmaplan. Omvänt går utvecklingen också mot att de som startade som renodlade webbshopar för 3–10 år sedan idag öppnar fysiska butiker som komplementär försäljningskanal. I vissa fall mer som ”lagerbutik” men även som profileringsbutiker i bra butikslägen centralt, till exempel AddNature som nu har fysiska butiker på tre platser i Stockholm, och Qliro-ägda (Cdon) Gymgrossisten har hela 19 butiker i Sverige och fyra i Finland. Alltså, trenderna tycks konvergera mot försäljning i flera parallella försäljningskanaler, både online och offline för att maximera marknadstäckning, tillgänglighet, och exponering mot kund. Med kombinationen vill aktörerna använda nätet för beställning och bekvämlighet, och butiker som egna uthämtningsställen, för att hantera returer, och möjlighet att prova storlek, etcetera. Den största e-handelsaktören, Sportamore, finns dock än så länge enbart på nätet.

Sammanfattningsvis, medan tillverkarledet globaliserades redan under 1970- och 1980-talet med omfattande utslagning av mindre inhemska aktörer som följd, är det först under de senaste åren som detaljistledet i sporthandeln börjat känna av internationell konkurrens. För dem handlar det idag inte bara om att utländska konkurrenter etablerar verksamhet i Sverige, utan lika mycket om att svenska kunder utnyttjar prisskillnader till att beställa från utländska e-handelsplatser. Relativt köpstarka svenska konsumenter är idag en attraktiv målgrupp för e-handelsplatser i länder med annat kostnadsläge som lockar med generösa leverans- och returvillkor, och sedan några år tillbaka är fullt anpassade med produktbeskrivningar på svenska och priser i svensk valuta. Idag går det utmärkt att hitta till exempel cykelutrustning, skidtillbehör, löparskor, energitillskott, etcetera, till närmelsevis 30–50 procent under priserna i svenska butiker. Det är troligen inte hållbart på medellång och lång sikt. Den service, till exempel att hjälpa till att prova fram rätt löparsko med hjälp av löpband och fotanalyser, som länge setts som en del i införsäljningen tror vi redan inom något eller några år tvingas bli en separat tjänst som utförarna tar betalt för om inte kunden samtidigt köper skorna i den butiken. Det kan jämföras med optikerbranschen som mött e-handel med erbjudanden om ”gratis synundersökning vid köp av glasögon”.

Övergripande drag visar på en stegvis utveckling bort från 1950- och 1960-talens myriad av många men små, lokalt förankrade, fristående generalister i butiksledet; som var i maktunderläge förhandlingsmässigt mot varumärkesägarna (tillverkare och dess agenter/distributörer) som tidigt var färre och större. Lokal dagspress, och i mindre utsträckning sponsring via lokala föreningar, var då nära allenarådande trafikdrivande marknadsföringskanaler för butikerna. Från 1970-talets mitt och i ökande takt under 1980- och 1990-talen organiserades detaljisterna i starka kedjor med samordnad inköpsfunktion och ökad centralisering. Förhandlingsövertaget har då successivt flyttats till detaljistledets fördel och gett mer ”muskler” för mer påkostad marknadsföring i fler kanaler.

Utvecklingen har på 2000-talet gått mot tydligare uppdelning i prisfokuserade generalister och serviceinriktade nischaktörer. Specialisterna använder ofta lokal förankring för att nå fram och konkurrerar med hög servicegrad, medan generalisterna utvecklats mot stordrift med större och större köplador (big-box) och prispress. Därtill utvecklingen av näthandel med onlinekanaler. Parallellt har partihandeln fått/tagit ökat ansvar för att bygga varumärket mot slutkonsument och genom butiksledet; samt drivits mot mer integrering med internationella moderföretagen och som ett resultat färre agenturer och fria distributörer; och betydande ökning i fokus från distributörer och varumärkesägare att satsa på konsumentkanaler: sociala medier, tv, magasin, sponsring av sportstjärnor, etcetera. Vi ser också en ökad internationalisering av inköpsfunktionen som kan leta till att geografisk (nationell) exklusivitet suddas ut för kvarvarande agenter/distributörer.

2.5 Analys av sporthandelns utveckling

Som beskrivs ovan har evolutionsprocessen lett till stegvis allt bredare utbud av olika slags företags- och butiksformat som i tilltagande grad exploaterar fler och fler marknadssegment; och där nya slags kombinationer av marknadsföringskanaler samutvecklats med nya format. Den här utvecklingen har inte varit möjlig utan en föränderlig omgivning som öppnat upp nya nischer att exploatera tack vare ny teknik, nya kanaler, nya kundbeteenden, och så vidare. Den dokumenterade ”urtyp” av sporthandlare som fanns för 70–100 år sedan var bunden till de möjligheter och erfarenheter som då fanns, och som definierade ett relativt smalt utrymme för format och marknadsföringsgrepp som begränsades av leverantörers makt och krav, kunders förväntningar och handlarnas egna referensramar (och även av rent tekniska och geografiska begränsningar).

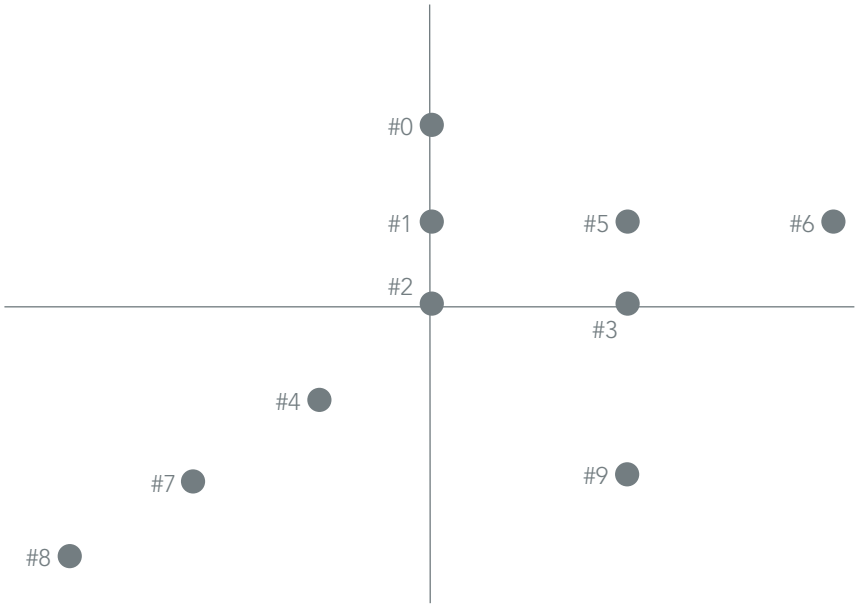
Evolutionsprocessen har lett till stegvis allt bredare utbud av olika slags företags- och butiksformat som i tilltagande grad exploaterar fler och fler marknadssegment.

2.5.1 Evolutionär analys av hur nya designvarianter utvecklats

I analysdelen har nio bifurkationer valts ut som kan ses som punkter på tidslinjen då nya designvarianter skapades. Dessa nio är händelser som exemplifierar hur variationer kom till i detaljhandelsledet. För att koppla händelserna till ett darwinistiskt ramverk och systemansatsen analyserades varje sådan punkt från ett systemperspektiv med flera sammanlänkade nivåer med enskilda butiker, kedjor, marknaden, och det omgivande samhället. För att tydliggöra skillnader mellan designvarianter (butikskoncept) som uppkommit har vi plottat in deras positioner i en matris med två för företagsekonomer välkända dimensioner: Den ena är Michael Porters standarddimension för att klassificera strategier från kostnadsledare till differentierad strategi, och den andra är grad av generaliserat till specialiserat produktutbud i termer av hur brett/smalt sortimentet är. I den andra dimensionen är till exempel varuhus som säljer allt från husgeråd och mat, till sport och musik med mera. att betrakta som den ena ytterligheten, och nischspecialister

som till exempel bara säljer produkter för en typ av aktivitet (till exempel yoga, vindsurfing, och så vidare) som den andra ytterligheten (se Figur 2 nedan).

Den första generationen renodlade sportaffärer skildes ut från mer generella diversebutiker i städerna på 1940-talet. Det var vanligt att handlaren var en lokalt känd före detta idrottsstjärna. Butikerna var i regel relativt små och utan självbetjäning. I sortimentet fanns även produktkategorier som vi idag inte förknippar med sportaffärer såsom till exempel leksaker för barn, trädgårdsverktyg och mopeder. Ramarna för en sportaffär var mer att betrakta som ”allt för fritiden” snarare än i betydelsen försäljning av idrottsprodukter. Om vi tillåter oss att för stunden ignorera varuhusen, och att vissa cykelaffärer också sålde vissa produkter för ”sport”, kan vi betrakta den typiska 1940-talssportaffären som svensk sporthandels urtyp (eller stamfader) från vilka dagens sportbutiker i någon form idémässigt och konceptuellt härstammar. I figuren återfinns urtypen vid #0. Vanliga marknadsföringskanaler var annonser i lokala dagstidningar och flygblad. Man priskonkurrerande inte med varandra i någon betydande grad utan höll sig i regel till rekommenderade priser.



Figur 2. Matrisen sammanfattar ett århundrande av ackumulerad specialisering från ett gemensamt ursprung (#0) i svensk sporthandel. Den horisontella dimensionen är differentieringsstrategi (vänster) till kostnadsledarstrategi (höger); den vertikala dimensionen är generalist (uppåt) och specialist (nedåt) i termer av sortimentets bredd, det vill säga erbjuder produkter ur många till få olika varugrupper.

Urtypen ingick inte i varken kedja eller inköpsgrupp utan verkade självständigt under eget namn. Den första bifurkation som presenteras här innebar en uppdelning av kedjebutiker och fristående. Teorin om multipla selektionsnivåer (Sober & Wilson, 1998) förklarar uppkomst av samarbete i frivilliga grupperingar med relativa konkurrensfördelar mot gemensamma fiender; i det här fallet var fienden varuhusen och leverantörer med makt att ”äta upp” handlarnas marginaler. Konkurrens inom en grupp likväl som

självfokuserat beteende kan underminera gruppens styrka och existens, men svår konkurrens med andra grupperingar och yttre fiender kan stabilisera och säkra samarbete inom gruppen (ibid.). Sober och Wilsons (1998) teori om flernivåselektion stämmer väl med grunderna till Intersports tillkomst, för många fristående sportaffärer levde under hård press från varuhusen som genom sin storhet kunde hålla lite lägre priser och annonsera mera, och de hade det också tufft med leverantörerna som gärna spelade ut butikerna mot varandra och erbjöd dåliga marginaler. Genom att samarbeta med andra butiker kunde de få större volym, bättre villkor, etcetera. Intersportkonceptet cirka 1965 med något smalare utbud än i urtypen, men fortfarande rekommenderade priser och ingen direkt differentiering i vare sig sortiment, format eller servicenivå är #1. Också för företagstypen #1 var den huvudsakliga marknadsföringskanalen annonser i dagspress, ofta kompletterad med att dela ut flygblad i närområdet, eller i samband med idrottstävlingar som samlade mycket folk.

Punkt #2 är inte kopplad till någon särskild händelse, men det som hände under 1970-talet var att kedjorna, och även de fristående butikerna, i hög grad rensade ut mopederna, trädgårdssaxarna och leksakerna och förändrade innehållet i butikerna mer mot idrott- och fritidsaktiviteter. Mjuka varor började komma in. Den här utvecklingen illustreras av en ramförändring mot något smalare sortiment (från #1 till #2). I stor utsträckning, och med lokala variationer, befinner sig Intersport och Team Sportia relativt dagens konkurrenter fortsatt ungefär i området runt #2 på matrisen. Vi återkommer till konsekvenserna av detta längre fram.

En tredje bifurkation markeras av Spiralens Sports inträde från 1974 och framåt. Spiralen var, och togs emot som en, udda ny variant med självbetjäning, priskonkurrens, fokus på höga volymer framför marginaler, och ett mer prisaggressivt sätt att kommunicera genom framförallt omfattande annonsering i dagspress, kompletterat med PR-arbete och eventmarknadsföring (till exempel modeshower). Spiralen Sport cirka 1980 är #3.

Vår bifurkation #4 härstammade också ur de fristående butikernas skara. Det är de första nischbutikerna illustrerade av Mats Sport i Göteborg som samtidigt också investerade mer i personalutbildning för att kunna erbjuda kunderna mer kunskap om produkterna och högre servicenivå i butiken. Som en upptäcktsresande in i delvis okänt territorium i det lägre vänstra hörnet (differentierade specialister) är Mats Sport anno 1980 markerat som #4. Samtidigt måste det noteras att Mats Sport ingalunda var först med ett nischat sortiment. Som vi redan konstaterat fanns det under 1960-talet enstaka små nischade postorderföretag, och portabla fältbutiker har också funnits minst lika länge. Till exempel hade landslagsskidåkaren Bjarne Andersson egen postorder under sin aktiva karriär på 1960-talet, och inom orienteringssporten har det så länge dagens industriveteraner minns funnits kringresande försäljare.

På 1980-talet skapades möjligheten att utforska direktimport från Sydostasien och egna märkesvaror, vilket aktörerna insåg gynnade samarbete mellan flera butiker för att få volymfördelar. Sportgruppen (Spiralen, Mats Sport, med flera som senare slogs ihop i

Eklöfägda Stadium) ändrade på de tankemässiga blockeringar som tidigare hade styrt hur man trodde detaljhandel med sportvaror fick bedrivas och adderade nya arbetsrutiner och idéer till sporthandelns självbild. Att jobba med EMV hade Intersport redan varit inne på, men Sportgruppen/Stadium drev det snart längre och från 1990-talet har konceptet kopierats så att alla de större kedjorna som rör sig i matrisens mitt och övre-högra fjärdedel har EMV eller tankar om EMV för att kunna erbjuda produkter i ett lägre prissegment. Stadium har också sedan tillkomsten 1987 drivit en evolution i sortiment genom att omdefiniera för branschen vad en sportaffär kan rymma. Utvecklingen har gått tillbaka mot ”mer än bara sport”, men med mjukvara i form av till exempel jeans, jackor och sneakers för en sportig stil även utanför idrottsarenorna. Stadiums utveckling cirka 1990 mot mer mjukt sortiment och bredare målgrupper är bifurkation #5.

Spiralen Sport öppnade portarna för priskonkurrens och volym, och från den idén spreds under 1980-talet ett butikskoncept med kedjeoberoende storköp som erbjöd utdaterade upplagor, gårdagens mode och överskott. Formatet blev en ventil för leverantörer och andra butiker att tömma lagret, och en möjlighet för kunderna att köpa billigare. Renodlade lågpris-/överskottsbutiker är bifurkation #6. Marknadsföringskanalerna var fortsatt annonser i dagspress, men budskapet var att generera köp på prisargument i en stil som ligger nära dagligvaruhandelns.

Marknadsföringskanalerna var fortsatt annonser i dagspress, men budskapet var att generera köp på prisargument i en stil som ligger nära dagligvaruhandelns.

I marknadspositioner i matrisens nedre vänstra hörn, den som Mats Sports koncept-innovation banade väg för, poppade många nya nischade butiker upp under 1980- och början av 1900-talen. Men före e-handelns publika genombrott var det bara större städer med tillräckligt befolkningsunderlag som kunde ha specialbutiker för till exempel löpning, skidåkning, golf och så vidare. Mindre golfbutiker hade förvisso funnits på banorna, och även mindre skidbutiker vid fjällanläggningarna, men det var på först under 1980- och 1990-talen som de differentierade specialistbutikerna i kedjeform blev vanliga i städer. Utvecklingen rörde sig mot djupare sortiment för en smalare kategori (viss aktivitet/sport), och flera lyckades konceptualisera specialistidén till kedjor med butiker i flera städer, till exempel Löplabbet och Naturkompaniet. Denna ”nya” inriktning är markerad med #7. Med dessa varianter har ytterligare differentiering kommit med högre krav på personalens produktkännedom, och tilläggstjänster och kundanpassningar av produkter.

Nischade fysiska specialistbutiker har fått efterföljare i e-handeln som genom nätets möjligheter till både marknadsföring och försäljning över stora geografiska avstånd kunnat nischa sig ännu hårdare ner till ännu smalare segment, där förvisso utbudet av resurser att ”äta sig mätt på” är mer begränsade, men där det också är betydligt lugnare konkurrens eftersom de stora drakarna inte finner mödan värd att vara med och

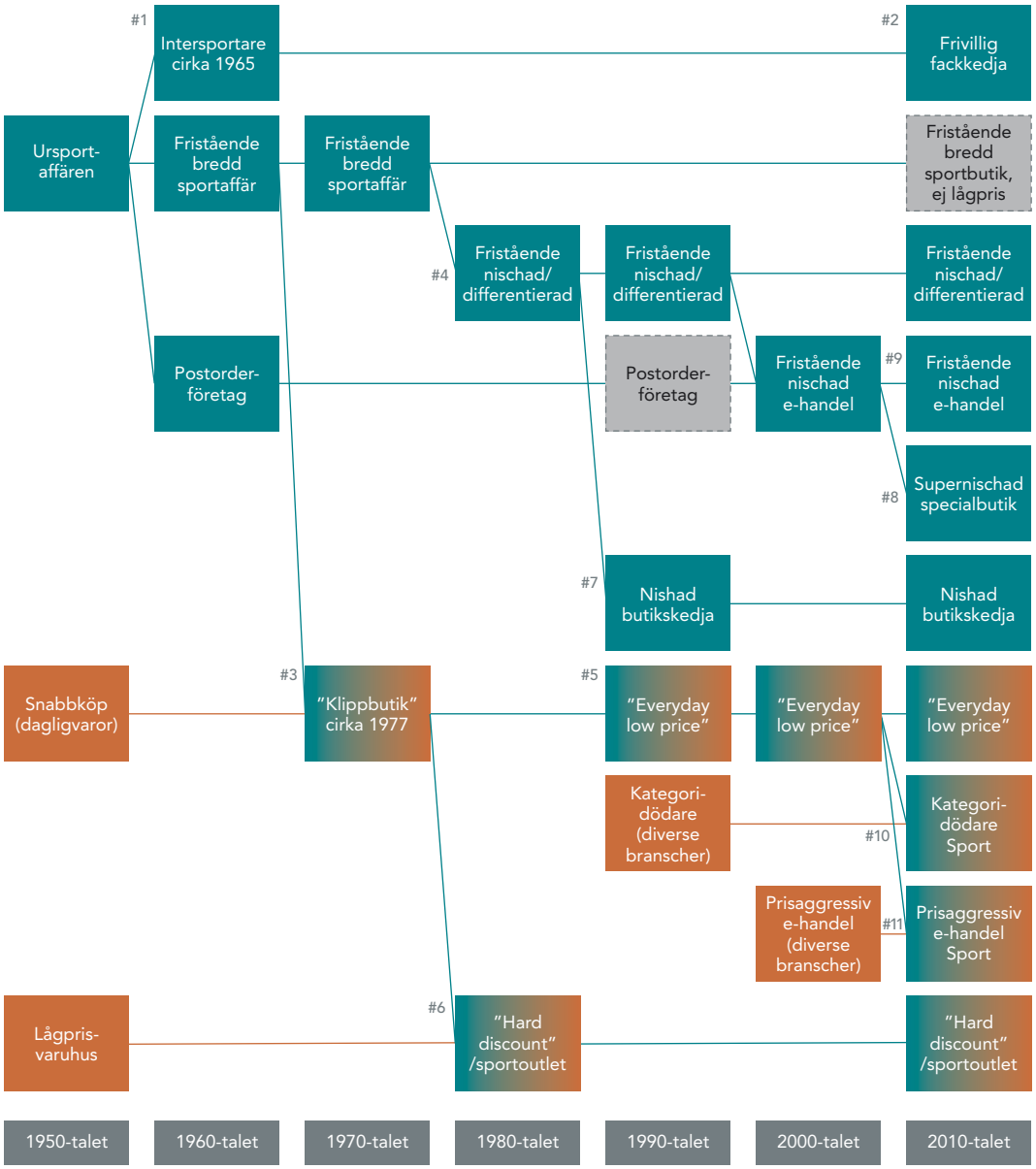
konkurrera på de verkligt smala marknaderna. Det kan vara till exempel butiker/e-handel som är helt specialiserade på barfotalöpning, eller produkter och reservdelar för rullskidor. Ofta har de här butikerna släppt instegsmodeller till kedjorna och riktar medvetet in sig på premiumsortimentet och kompletterande varor som inte går att finna hos Stadium, XXL och Intersport.

När det gäller internetiseringen av detaljhandel bör det igen understrykas att mindre postorderföretag funnits länge, endera med postorder som enda försäljningskanal eller (vilket var vanligare) som ett komplement till fysisk butik i vissa tidiga specialistbutiker. Dock hade ingen postorderspecialist mer än fyra anställda 1998 (endast sex stycken med 1–4 anställda). Därefter har e-handeln gett distanshandeln en explosion, där både existerande fysiska butiker kompletterat med e-handel, men också nya renodlade näthandlare har tillkommit. Denna utveckling har omstöpt sporthandelns detaljistpopulation. De renodlade e-handelsföretagen har endera positionerat sig neråt i specialistdimensionen, men ändå, mycket tack vare e-handelns spridning och genom att inte behöva ha dyra butikslokaler i bra shoppinglägen, kunna priskonkurrera, det vill säga rört sig högerut i matrisen från #7, mot området runt #9 som hittills varit outforskat. Att som specialistbutik med nischat sortiment vara lika billig som de största volymaktörerna med brett sortiment var före e-handelns genombrott extremt svårt. Men inom vissa produktområden har stora e-handelsaktörer såsom Gymgrossisten (del av Cdon/Qliro Group som även har fysiska butiker) under de senaste åren skapat en sådan designvariant. Friluftsspecialisten AddNature är något av en kameleont här. I intervju och enkät har de svarat att de har en differentierad strategi, och till dels agerar de som en sådan sätt till många relationsskapande aktiviteter och samarbeten, men som – bland annat tack vare återkommande säsongsreor och design på webbshopen där priset så tydligt framhävs – även kan tolkas som en prisledande aktör som vill ta kunder från fysiska friluftsbutiker med prisargument. Det här visar att även differentierade aktörer måste till viss del pressa priserna och tänka kostnadseffektivitet när prisjämförelser bara är några klick bort.

Sammanfattningsvis: Den här studien av sporthandelns branschutveckling visar att handelskoncept (designvarianter) som på något sätt med innovativt agerande, eller av slumphändelser/tur, startat i, eller migrerat till, en ”glesbefolkad” eller rentav ”obebodd” region i Figur 2, och där kunnat tillgodose ett ofyllt behov hos kunderna har historiskt haft goda chanser att blomstra, och att bli kopierade av andra. En viktig slutsats som bekräftar tidigare studier är att det nästan alltid tycks vara en fördel att söka nya ofyllda positionen för att därigenom undvika den mest aggressiva konkurrensen om resurserna; det vill säga nya aktörer kan inte förvänta sig att kunna konkurrera med marknadsledaren genom att göra mer av samma sak som marknadsledaren.

2.5.2 Utvecklingslinjer och släktskap mellan designvarianter

Som den empiriska berättelsen understryker är många av de designvarianter som kan observeras idag en konceptuell korsbefruktning mellan varianter inom sporthandeln och butiksformat etablerade i andra delar av handeln. Vi har här identifierat fyra korsbefruktningar (som också presenteras tillsammans med övriga bifurkationer och utvecklingslinjer nedan i förenklat evolutionärt träd, Figur 3):



Figur 3. Förenklat evolutionärt träd åskådliggör grafiskt ett århundrande av ackumulerad specialisering från ett gemensamt ursprung (#0) i svensk sporthandel.

1. Bröderna Eklöfs Spiralen Sport som började sälja sportvaror med ett butiksformat, och marknadsföringskanaler/-metoder, idémässigt besläktade med dagligvaruhandelns snabbköpsbutik med klippvaror – vilket över tid anpassades mer och mer mot ständigt konkurrenskraftiga priser, ”everyday low price”, och hög andel EMVs (Bifurkation #3).

2. Outletbutiker (Hard discount) som tog klippbutikskonceptet ett steg längre genom att enbart sälja riktigt billiga och utgående modeller inspirerat av lågprisvaruhusen (Bifurkation #6).

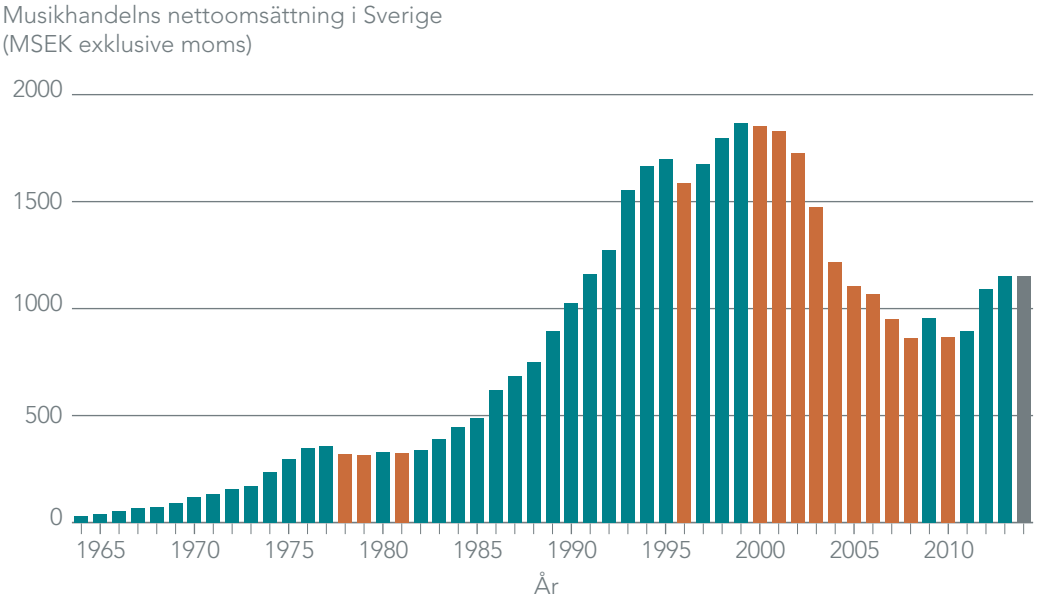
3. Stormarknaderna XXL och Decathlon som tagit formatet med Kategoridödare (Category killers) till sporthandeln, vilket tidigare funnits i andra branscher och framgångsrikt används av till exempel Wal-Mart, Toys’R’Us och IKEA. XXLs grundare hade ju tidigare inte utan framgång etablerat Elgiganten med ett liknande format (inlagd i Figur 3 som bifurkation #10).

4. Prisaggressiv e-handel, exempelvis Sportamore, som hämtat konceptet för butiksformat och marknadsföring från föregångare i andra e-handelsföretag. Sportamores medgrundare Jan Friedman hade tidigare gjort en likande resa med Trettio.se vars affärsidé var att sälja vitvaror billigare på nätet än i fackhandeln (inlagd i Figur 3 som bifurkation #11).

Utifrån en darwinistisk logik och tradition bör de utvecklingssteg vari nya designvarianter (butikskoncept) utkristalliserats ses som ett resultat av en modifikationsprocess i en organisatorisk bärares uppsättning av arbetsrutiner, kapabiliteter och andra tankemässigt vägledande vedertagna sanningar. För det är, menar Darwinisten, när dessa bakomliggande evolutionära minneskomponenter förändras som observerbara förändringar kan äga rum i företagstyper, butiksformat och kanalsammansättningar. Centralt i den Darwinistiska modellen ligger denna dualitet, med å ena sidan osynliga omätbara instruktioner (som man bara måste anta att de existerar) som sätter ramarna för designvarianterna: ”vad är accepterat butiksformat/affärsmodell?”, hur är butiken organiserad och designad, hur och var marknadsförs och säljs (kanaler) och till vilka priser. Rutinerna och kapabiliteter kan också antas avgöra vad respektive format anser vara en produkt värd att försöka sälja i sportaffären: gränserna för ”sportvaror” var som historien visat inte samma 1950 som i en modern Stadium som säljer fler mjuka än hårda varor.

2.6 Musikhandelns evolution i Sverige

För den här branschstudien om musikhandeln i Sverige har vi inhämtat data i form av arkivmaterial (tidningsartiklar, samtida böcker och biografier, statistik från branschföreningar och SCB, etcetera) samt 13 intervjuer (85–190 minuter). Respondenterna innehöll ett urval av historiskt intressanta branschveteraner som varit på ett eller annat vis involverade professionellt i musikhandeln sedan minst 30–50 år tillbaka, och några nu aktuella digitala aktörer. Urvalet av personer inkluderar representanter för branschorganisation (exempelvis STIM, GLF/IFPI, MusikSverige), samt ”A&R:s”, produktchefer, marknadschefer och vd:ar, tidigare och nuvarande, för skivbutiker, distributionsbolag och skivbolag – både så kallade ”majors” och ”indies”. Dessutom personer med erfarenhet som manager för artister och grupper i de analoga respektive digitala erorna. Det transkriberade materialet innehåller mer än 250 A4 text, så den här rapporten är ett koncentrat med huvuddragen i utvecklingen, och med särskilt fokus på det övergripande distributionssystemet, skivbolag, skivbutiker och epoktypiska marknadsföringskanaler. I berättelsen har svenska beskrivningar hämtats, om inget annat anges, från intervjuerna. I Bilaga A finns respondentlista.



Figur 4. Handelsvärdet (distributionsbolagens totala försäljning) av inspelade musikfonogram i Sverige 1964–2014 (IPFI, GLF, med mera).

Figur 4 visar försäljningssiffrorna för fonogramförsäljningen i Sverige mellan 1964 och 2014. Siffrorna har inhämtats från flera olika branschorganisationer (IFPI, GLF, SOM, med flera) som ibland räknar något olika för vilka bolag och intäkter som inkluderats. I texten framgår det vilken statistikkälla som har använts. 1963 bildades branschorganisationen Grammofonleverantörernas förening (GLF) som varit en viktig källa för den här rapporten i rollen som statistikinsamlare, men GLF omfattar endast de största distributörerna, vilka har över tid omfattat uppskattningsvis 85–95 procent av

all försäljning. Andra källor (exempelvis Record Industry in Numbers, Tillväxtverket, SCB) har använt andra metoder för att räkna och rapportera volymerna. Siffror som i original presenterats i amerikanska dollar har räknats om till kronor med periodens valutakurs. Beroende på osäkerheten mellan olika räknemetoder och svagheter i rapporteringssystemen (branschen tror att en del rapportfusk har förekommit men vet inte omfattningen) är de exakta siffrorna för enskilda år inte helt tillförlitliga. Poängen är att visa den långsiktiga trenden. Som grafen visar kan branschens historia naturligt delas in i ett antal epoker: en blomstrande start med stadig uppgång under 1960- och 1970-talet som övergick i en kortare period av osäkerhet kring 1976–1982; sedan en lång och brant uppgångsfas mellan 1983 till 1999; följd av ett mörker som varande till 2008 då omsättningen mer än halverades; och slutligen en ny period av spirande hopp om återhämtning. Rapporten följer i huvudsak den indelningen och diskuterar för var och en av perioderna försäljningskanaler och marknadsföringskanaler. Men rapporten tar först avstamp i skivbranschens tillkomst i Sverige och internationellt.

2.6.1 Åren 1877–1963: De tidiga åren

Tvärtemot dagligvaruhandeln och sporthandeln har musikhandeln i tillverkning och distribution redan från starten varit i mycket hög grad en internationell marknad. Ett fåtal stora koncerner förgrenade över hela västvärlden sedan tidigt på 1900-talet upprättade tidigt en oligopolmarknad. Hur oligopolet med ett fåtal ”majors” uppkom har beskrivits i en rad böcker. Den som vill gå på djupet i skivbolagens födelse och historia rekommenderas Burgess (2014), Gronow och Saunio (1999), och Hoffmann (2004) som är huvudkällorna för detta avsnitt. Den svenska historien är utförligt beskriven i Arvidsson (2007).

I perioden 1877 till 1895 patenteras i USA och Europa flera varianter på ljuduppspelare som sedan utgjorde grunden till skivbolagen Columbia och Victor, samt den europeiska koncernen The Gramophone Company styrd från Storbritannien med bland annat dotterbolag etablerade i Tyskland och Sverige (Skandinavisk Grammofon 1903): Det var Thomas Edisons fonograf, Voltalaboratoriets förbättrade fonograf och Emile Berliners grammofon (Gronow & Saunio, 1999). Fonografen använde runda vaxcylindrar att lagra ljud på, och grammofonen platta skivor. Vaxcylindrar fanns kvar som ett alternativt format fram till 1920-talet, men de platta skivorna hade redan tidigare blivit det dominerande formatet av inspelningstekniska och lagringsmässiga skäl. Företagen var initialt fokuserade på hårdvaran, men för att göra dessa mer intressanta för kunderna tillkom i samma period skivbolagsverksamheten i respektive företag (Hull et al, 2011). Victor i USA och Gramophone Company i Europa hade gemensamma rötter i Berliners patent och de delade på varumärket HMV (”his masters voice”) som båda kom att använda som etikett och i reklam för grammofonspelare och skivor under lång tid framåt. Columbia fanns också tidigt etablerade i Europa genom dotterbolag i Storbritannien. Franska Pathé och Carl Lindström i Tyskland är två exempel på att några kontinentaleuropeiska bolag också expanderade snabbt och blev multinationella koncerner med dotterbolag i flera länder, inklusive i USA, före 1914. Liksom de amerikanska bolagen var dessa europeiska främst inriktade på att tillverka och marknadsföra sina egna skivspelare med skivor som en ack så viktig kompletteringsprodukt.

Vi måste hoppa till mellankrigstiden för att hitta större skivbolag som inte var nära kopplade till en skivspelarproducent genom patent eller licensiering. Konkurrens från nya bolag stoppades genom internationella patent på både spelare och skivans utformning. Patenten löpte ut 1919 och då kom nya oberoende skivbolag in som enbart fokuserade på att spela in artister och ge ut skivor. Men i huvudsak var det ett oligopol med ett fåtal företagsgrupper i dominant ställning på vardera sidan av Atlanten fram till åtminstone mitten av 1950-talet. Genom uppköp, ägarbyten, sammanslagningar och splittringar hade CBS (en sammanslagning med många små skivbolag inklusive Columbias amerikanska del), RCA-Victor (radiobolaget RCA köpte Victor 1928) och Decca[2] intagit positionerna som marknadsledare på den amerikanska sidan omkring andra världskriget. Andra stora amerikanska skivbolag då var Capitol (startat 1942) och Mercury (1945). 1950 stod dessa fem tillsammans för drygt 90 procent av musiken noterad på Billboards försäljningslistor (Hull et al, 2011). I stora delar av Västeuropa var brittiska EMI det största bolaget i samma period. Bolaget grundades 1931 som en sammanslagning av Columbia (minus USA-delarna) och Berliners Grammophone Company (minus dess tyska del som blev fristående under första världskriget[3] (Hunt & Usinowicz, 2009). 1955 köpte EMI upp Capitol för att återta en stark ställning i Nordamerika, vilket är ett exempel på hur de största skivbolagen på båda sidor om Atlanten, med förnyad intensitet efter världskriget, försökte forma globala koncerner.

I Sverige var EMI:s dotterbolag Skandinavisk Grammofon en marknadsledare från etablering 1903. Omkring 1950 var de störst tillsammans med tidigare koncernkusinen Polydor, som var det internationella namnet för The Gramophone Companys tyska avknoppning [4], Decca (det brittiska), och Philips. Philips och Decca hade gemensamma rötter eftersom Philips skivbolagsdel hade tillkommit genom köp av Deccas holländska del. Fristående svenska bolag på frammarsch var till exempel Cupol (startat 1942), Gazell (1949) och jazzbolaget Metronome (1949).

1948 är en teknisk milstolpe i skivindustrins historia. Då lanserade CBS en ny långspelande (LP) skiva som revolutionerade marknaden tillsammans med vinylsingelskivan som RCA-Victor lanserade 1949. På det tidigare formatet, 78-varvare (”stenkaka”), rymdes sällan mer än fyra minuter per sida. Med vinylskivornas stora format LP gick det

---

2 Decca var från början brittiskt, etablerat 1929. 1934 etablerades Decca också i USA och i Sverige med flera länder. Andra världskriget splittrade bolaget. Det nederländska dotterbolaget expanderade under ockupationstiden och “Hollandsche Decca Distributie” såldes 1942 till teknikföretaget Philips. Deccas amerikanska dotterbolag blev också avskärmat från britterna och började på egen hand spela in och bilda underbolag under krigsåren, och växte snabbt som fristående aktör. 1950 var amerikanska Decca USA:s näst mest säljande skivbolag efter RCA-Victor.

3 I EMI kom även merparten av Carl Lindströms tidigare koncern att ingå eftersom Lindströmkoncernen hade köpts av Columbia 1926. I samband med att USA-delarna av Columbia avyttrades från EMI på 1930-talet kom även Lindströmkoncernens amerikanska bolag att följa med och så småningom hamna i CBS händer.

4 Under första världskriget förbjöd tyskarna utländskt ägande varpå banden bröts mellan Berliners tyska och brittiska Gramophone Company. När kontakterna mellan länderna återuppstod i fredstid, började det engelska bolaget att marknadsföra skivor i Tyskland under etiketten Electrola och det tyska fick lov att använda Polydor som varumärke på sin export. Till Sverige kom Polydor på 1920-talet.

att få in mer än 20 minuter på en sida. Istället för att hålla patentet för sig själva licensierades vinylformaten till andra skivbolag. På ett fåtal år marginaliserades det äldre formatet från marknaden. I Sverige gavs de första LP-skivorna ut 1951, och 1956–1957 blev vinylen dominerande. Med två vinylformat och en snabbt växande ekonomi under 1950- och 1960-talen flerdubblades skivförsäljningen både i Sverige och globalt. Singeln var det som först sålde bäst. LP trodde man först mest passade för klassisk musik och för singelsamlingar, men The Beatles album ”Sergeant Pepper's Lonely Hearts Club Band” (1967) framhålls som en vattendelare då artister och grupper började inse att LP-formatet möjliggjorde teman, varefter singlar successivt istället har kommit att betraktas som ett verktyg i marknadsföringen av albumet. I Sverige såldes 1965 cirka 4,5 miljoner singlar och omkring 1,5 miljoner LP-album. Fem år senare hade LP-försäljningen sprungit om, över sju miljoner LP och cirka fyra miljoner singlar.

1950-talet blev också årtiondet då majorbolagens grepp om världsmarknaden försvagades. I USA steg de oberoende skivbolagens marknadsandel brant mellan 1954 och 1958 då rock och R&B slog igenom brett, vilket i praktiken var första gången som de stora koncernernas tighta oligopol bröts. Majorbolagen hade tidigare valt bort jazzen med argumentet att svart musik inte var lönsam, och de missade också den nya trenden. 1954 kontrollerade RCA-Victor, Capitol, Mercury och Columbia 62 procent av försäljningslistan, men 1958 hade indiebolagens andel stigit till 76 procent samtidigt som många nya skivbolag bildades (Hull et al, 2011). I Sverige fanns 1958 ett tjugotal skivbolag, varav tolv var av betydande storlek: dotterbolag till majors och fristående (SOU, 1971). Bland de tolv fanns alla amerikanska majorbolag utom CBS representerade av svenska bolag, men många CBS-skivor fanns tillgängliga för marknaden genom representationsavtal med Philips. Genom sina svenska dotterbolag spelade majorbolagen in och marknadsförde svensk repertoar.

Oligopolet skulle återkomma. 1960-talet såg en rad sammanslagningar och formeringar till distributionsgrupper under ledning av de stora skivbolagen. Ett vanligt första steg till uppköp var att det mindre skivbolaget lät majorbolaget sköta deras distribution och sköta ett nationellt bolags katalog på export. 1962–1963 bildades holländsk-tyska Phonogram (senare Polygram) genom en rad sammanslagningar med rötter i Philips/HDD, Polydor-Deutsche Grammophon, och amerikanska Mercury. Svenska Sonora och Karusell kom att ingå i denna konstellation. I samband med sammanslagningarna till Phonogram sade CBS upp Philips som representant utanför Nordamerika och grundade sina egna europeiska bolag, vilket fick konsekvensen att CBSs produkter såldes med etiketten Columbia i Nordamerika, men som CBS Records i Europa eftersom EMI ägde rätt till namnet i Europa. Särskilt krångligt blev det när svenska butiker började direktimportera från grossister i USA på 1960- och 1970-talen – då fick handlarna börja tejpa över varumärket Columbia på importerade skivor för att undgå varumärkesintrång.

Om skivbolag i synnerhet, men också mellanledet mellan skivbolag och detaljhandeln, sedan fonografens födelse varit en marknad dominerad av ett fåtal internationella aktörer med nationella dotterbolag så har detaljistledet där fonogrammet säljs till kund varit en

ytterst nationell eller till och med lokal företeelse under lång tid. På den punkten liknar musikhandeln sporthandeln. Överlag är relativt lite dokumenterat om detaljistledet i Sverige före 1940-talet. Arkivforskning och intervjuer har inte lyckats ge svar på vilken som var Sveriges första skivaffär. Skandinavisk Grammofon etablerades 1903, så skivor har åtminstone sålts i landet sedan dess. Skandinavisk Grammofon skötte sin egen distribution ut till butik i de länder de var aktiva i (Arvidsson, 2007). Vi vet också att Numa Petersson Handel & Fabrik som representerade det tyska skivbolaget Favorite i Sverige från 1906 var en av de tidiga butikerna att sälja fonogram. Butiken låg på Hamngatan 32 i Stockholm, och var mest känd för att sälja fotografi- och filmartiklar, Sveriges första fotoaffär (Dahlquist, 2006).

Numas butik är ett exempel på fackhandel med annan huvudsaklig inriktning. Den typen av butik var av allt att döma urtypen för handel med fonogram. På en lista över svenska fackbutiker som sålde ”78-varvare” på 1930- och 1940-talet återfinns över 700 försäljningsställen, varav cirka 130 i Stockholm, och omkring 15–20 i mellanstora städer som Örebro och Norrköping. Av vad vi lyckats få fram hade många av dessa butiker endera annan specialistinriktning, till exempel pappershandel, radiohandel och bokhandel, eller var generalister inom musik som även sålde noter, sångböcker och instrument – förutom skivspelare och skivor. Som ”Specialfirma för grammofoner” marknadsförde sig Audofonbolaget i Stockholm 1929, och menade med det att de hade ”stor sortering” av ”skivor i förnäma inspelningar” och ”grammophoner såväl salongs- som reseapparater”. Skivor fanns också tidigt i varuhusen som även i vissa fall gjorde egna skivor på 1930-talet[5].

Osäkra uppgifter gör gällande att de renodlade skivbutikerna, det vill säga sådana som inte också sålde skivspelare etcetera, kan ha funnits i Sverige kring andra världskriget. Av dem är det få som idag finns kvar, men Burmans Musik i Umeå (startår 1949) är ett undantag (Berlin, 2012). ”Skivbutik” tycks inte ha varit riktigt etablerat som företeelse i större omfattning förrän in på 1950-talet, det vill säga då vinylskivornas introduktion och en kraftig välfärdsökning sammanföll. 1958 fanns omkring 800 fackhandlare som sålde grammofonskivor. Dessa var uppdelade på specialiserade skivbutiker, musikaffärer och bok-/pappers-/radiofackhandel (SOU, 1971).

Tillgängliga källor avslöjar inte heller mycket om hur marknadsföring och distribution gick till i skivbolagen på 1950-talet; om de skötte allt själva eller om de hade distribution genom något av storbolagen. Arvidsson (2007) pekar på att ”i princip alla skivbolag skötte [distributionen] själva” (s. 97). För att få mer effektivitet i distributionen med stigande volymer grundades i Sverige 1963 Grammofonbolagens distributionscentral (GDC) som ett gemensamt distributionsbolag för de svenska skivbolagen Metronome,

5 Egna märkesvaror i detaljistledet blev aldrig stort i musikhandeln. Under 1930-talet och en tid framåt gjorde några större svenska varuhuskedjor, ex. Åhlén & Holm, EPA och KF/Konsum, grammofonskivor under egen etikett, men försöken var övergående. Det är ändå exempel på att detaljister också här har försökt kontrollera hela kedjan från tillverkning till butik.

Sonet och Povel Ramels Knäppupp (Billboard, 1963). Därefter tillkom Philips, Polydor och Polar som delägare i GDC. Många små och mindre etablerade bolag valde också att köpa in distribution via GDC. GDC var dock ingen försäljningsorganisation, utan respektive skivbolag hade säljarna som åkte runt och tog order från partihandel och butiker. GDC fungerade som logistikcentral: ”Man kunde handla både från till exempel Metronome eller av dom [GDC]”, berättade Göran Sverkman, mångårig skivbutiksveteran. Av de stora distribuerade EMI, och de svenska bolagen Electra och Cupol genom egna distributionsorganisationer (Arvidsson, 2007).

Sammantaget: I början av 1960-talet hade de stora multinationella skivbolagens oligopol mjukats upp och en rad svenska skivbolag hade kommit in på marknaden. Till antal rör det sig om cirka ett dussin skivbolag som tillsammans kontrollerade minst 90 procent av tillverkning och distribution (SOU, 1971). Mot detta ska ställas att detaljisterna var splittrade i långt många fler små enheter som inte var organiserade i kedjor (varuhuskedjor och stormarknader undantagna). Utomlands fanns skivfackkedjor vid den här tidpunkten, men inte i Sverige. Tre butikstyper för fonogramförsäljning före 1963 var fackhandeln med bredare sortiment, specialiserade skivbutiker (ovanliga) och varuhus. En fjärde marknadskanal för skivor var skivklubbar. Svenska Skivklubben grundades 1959 och fungerade ungefär som postorder, men var medlemsbunden.

2.6.2 Åren 1964–1983: Tillväxtfasen

Under sent 1960-tal och under nästan hela 1970-talet steg skivbolagens försäljningsvolymer raskt (se Figur 4), men antalet betydelsefulla skivbolag och distributörer minskade snarare än ökade för att få effektivitet och stordrift. De stora blev med andra ord ännu större. Phonogram bytte 1972 namn till Polygram och förvärvade bland annat MGM som då var stora i Nordamerika. Omkring 1975 talades det om sex majorbolag på världsscenen: Förutom de redan omtalade (Polygram, EMI, RCA-Victor, CBS och MCA [Decca][6] fanns också Warner. Warner Bros Records hade bildats 1958 och växte snabbt genom flera uppköp och kom under 1970-talet att räknas som en ny major: den enda av dåtidens majors som inte hade historiska rötter i vare sig Berliners The Gramophone Company, 1890-talets Columbia eller 1930-talets brittiska Decca. Också i Sverige införlivades tidigare fristående skivbolag i internationella majorbolag under 1970-talet: Cupol till CBS och Metronome till Warner. Men omkring 1980 fanns det ändå minst ett tiotal ganska stora skivbolag i Sverige: majorbolagen samt ett antal betydande fristående bolag som även representerade större internationella semi-majors. För distributionen fanns GDC kvar, men minst 5–6 betydande skivbolag låg helt utanför och skötte distributionen till detaljister och grossister själva.

Under 1960- 0ch 1970-talen dominerades detaljistledet i Sverige av den fysiska butiken. Tyvärr har branschorganisationerna inte fört årlig statistik på marknadsandelar före 1973, men studiens intervjurespondenter gör gällande att specialiserad skivfackhandel

6 Amerikanska Decca slogs ihop 1962 med förlags-, boknings-, och produktionsbolaget MCA.

under 1960-talets gång tog andelar av fonogramförsäljningen från radiofackhandel, instrumentbutiker, bokhandlare med mera i takt med att branschen växte och utrymmet för specialistbutiker öppnades och att antalet renodlade skivbutiker växte under 1960-talet. Dock menar samtida källor att all fackhandel tappade under 1960-talet till förmån för varuhus och stormarknader (rackförsäljning) (SOU, 1971). Specialistbutiken erbjöd oftast ett skivsortiment som både var djupare och genremässigt bredare än bokhandlare, instrumentbutiker, radiofackhandlare och varuhus. 1973 hade musikfackhandeln (som i statistiken också inkluderade radiofackhandel och musikfackhandel med instrument, med mera) 68 procent av skivmarknaden, och under de kommande tio åren var andelen aldrig under 57 procent (1977) för att 1983 vara tillbaka på cirka 65 procent (GLF). Medelvärdet för 1973–1983 var 62 procent. Näst störst var rackförsäljningen, det vill säga ett placerat skivställ i en annan butik, till exempel kiosker, dagligvaruhandel och bensinstationer[7], som pendlade mellan 17 procent (lägst, 1973) och 27 procent (högst, 1977), och landade på 21 procent 1983. Medelvärdet var 22 procent. Under 1970-talet var Grammorack Service AB det enskilt största rackbolaget. Bolaget ägdes gemensamt av GLF-distributörerna. Andra svenska rackbolag var Playmusic och Toniton. Att sälja via rack betyder att rackbolaget tar ansvaret för sortiment och påfyllning i ställen, och butiksinnehavaren får vanligtvis provision på det som säljs.

Tredje största försäljningskanal var varuhusen. Jonas Sjöstedt som då fanns på skivbolaget MNW berättar för projektet att varuhusen under 1970-talet var starka med sina skivavdelningar. Deras andel växte från 12 procent 1973 till 17 procent 1979. 1983 hade varuhusens marknadsandel fallit tillbaka till 13 procent, och i medel för årtiondet före 1983 var andelen 15 procent (GLF). Den fjärde och minsta kanalen var skivklubbarna som hade en topp 1973 på 2,6 procent men under tioårsperioden i medeltal hade 1,3 procent av marknaden (GLF). Concert Hall var en skivklubb som fanns i Sverige på 1960-talet och framåt och som värvade medlemmar genom direktreklam. Medlemmar abonnerade på en utvald skiva i månaden och en medlemsskrift. 1970 hade föreningen 52000 abonnenter (SOU, 1971).

Det är lite oklart var postorderföretagen ingår. Svenska Skivklubben var till namnet en medlemsbaserad skivklubb, men fungerade som postorder utan köptvång på de för månaden utvalda skivorna. Vi vet inte postorderhandelns storlek år för år, men i Prop. 1981/82:128 ”om vissa musikfrågor, med mera” nämns att försäljning av fonogram på postorder år 1976 förekom i huvudsak hos nio företag, att dessa nio aktörers sammanlagda marknadsandel var 12 procent av hela fonogrammarknaden (det vill säga klart mer än bara skivklubbarnas andel), och att Prestige AB som ägdes av Polygram var störst av dessa. Toppskivor var en annan. Företeelsen måste ha varit relativt ny på 1960-talet, för Ginza (startår 1968) beskriver på sin hemsida (www.ginza.se) att de initialt 1968 inte fick

7 Rackförsäljningen växte och breddades från stormarknader till bensinstationer omkring 1970 i samband med att kassettbanden slog igenom (och kassettspelare fanns i bilar) (SOU, 1971).

köpa från de stora skivbolagen eftersom de inte hade en riktig fysisk butik. Det kan tolkas som att fenomenet med postorder inte helt hade accepterats av leverantörerna.

Utöver de nio postorderföretagen/skivklubbarna fanns 1976 cirka 750 butiker med egen skivavdelning, och 5750 butiker med utställda rack (Prop. 1981/82:128). Proposition 1981/82:128 nämner två utvecklingstrender: Den ena var ökningen av rackförsäljningen på bekostnad av försäljning i mindre specialbutiker ”med branschkunnig personal”. Den andra var en koncentration av försäljningen till ett femtiotal stora butiker i större städer; dessa femtiotal butiker sålde fonogram för över en (1) miljon kronor vardera 1976 (att jämföra med en totalförsäljning i butiksvärde omkring 600 miljoner kronor). Utifrån detta kan det antas att en topp i antal specialistbutiker passerades före 1976 då fallande antal butiker ansågs vara ett problem, därför att specialistbutikerna var på väg att försvinna från mindre tätorter.

Skivbutiker som gjort avtryck i musikhandeln grundade under LP-epoken är till exempel Göteborgsbutiken Bengans (startår 1974), och Stockholmsbaserade Pet Sounds (startår 1979). Bengans och Pet Sounds är exempel på specialiserade skivbutiker som med bredd och djup i sortimentet nästan blev som ett andra hem för de riktiga skivnördarna. Bengans hade utrymme även för alternativa genres, begagnat och skivkontraktslösa artisters egna inspelningar, och Pet Sounds har omhuldats av creddiga beskrivningar som ”Stefan Jacobsons legendariska affär” och liknande. En annan renodlad skivaffär i Stockholm på 1970-talet var Skivfabriken som hade extra gott rykte för att vara välsorterad inom pop- och rockmusiken och ansågs av vissa vara ”rätt” ställe att köpa skivor, fanzines, koncertbiljetter, posters och bandens t-shirts, etcetera.

I relation till majorskivbolagen var dock alla detaljister småspelare, vilket fick konsekvenser när villkor skulle bestämmas. Där fanns en beroende- och förhandlings-asymmetri mellan ett fåtal stora internationella tillverkare och lokala detaljister. För skivbolagen var en tappad butik ett relativt litet problem. Men att tappa leveransen från ett stort skivbolag kunde vara förödande för en butik. Asymmetrin fick konsekvenser för avtal som levt kvar långt in i våra dagar. De industriveteraner som intervjuats för projektet medger både från distributions- och butiksled att avtalen ofta var till större skivbolags fördel. Returrätt fanns som regel inte, vilket innebar att skivbutikerna fick köpa in och betala skivbolagen innan konsumenten köpt i butiken, det vill säga risken låg hos butiken. Där skiljde det mellan USA och Sverige. I USA, där det fanns stora kedjor, finns returrätt, men i Sverige lyckades majorbolag ställa andra leveransvillkor. De oberoende skivbolagen hade inte samma förhandlingsläge så där kunde butiker ofta få dem att dela risken i större utsträckning.

Vad förekomna skivbutiker istället gjorde i tilltagande grad under framförallt 1970- och även 1980-talet var att direktimportera från partihandlare (oftast amerikanska) – fristående grossister som köpte skivor från skivbolagens distributionsbolag i USA och Storbritannien (eller andra länder), som de sedan sålde direkt till svenska butiker. På så vis rundade butikerna majorbolagens svenska dotterbolag och fick ofta ett bättre

inköpspris eftersom priskonkurrensen ofta var lite hårdare i USA och Storbritannien än i Sverige. Vid nya skivsläpp hände det att butiker som var snabba att ta hem från USA kunde ha skivan i butik för de trogna fansen före skivan officiellt släpptes i Europa. Det hävdades också att en del amerikanska pressningar hade bättre ljudkvalitet. Åtminstone använde vissa butiker det som ett marknadsföringsargument. Begreppet importskivor var ett säljargument i dedikerade kretsar.

Till skillnad från till exempel dagligvaruhandeln fanns i musikhandeln inga stora inköpsgrupperingar, frivilliga fackkedjor, eller betydande privatägda kedjor med tvåsiffrig andel av marknaden. Därmed har det inte heller funnits stark gemensam inköpskraft att ifrågasätta villkor bestämda av tillverkarledet, skivbolagen. Under 1970-talet gjordes förvisso försök och en rad mindre kedjor uppstod. Dessa kunde lokalt vara framträdande men tycks aldrig ha varit så starka att de kunde diktera villkoren. Starka inköpare av musik var istället breda generalister, varuhus såsom Åhléns, och Domus (KF), men eftersom varuhusen som grupp knappt kom över 15 procent av marknaden var ingen enskild av dem dominerande. Bland övriga lite mer betydande återförsäljare fanns också Radio & TV-/HiFi-kedjorna varav Broddmans under 1960-talet och något årtionde framåt var den stora priskonkurrenten (på hemelektronik, men inte på fonogram) med upp till ett tjugotal butiker runtom i Sverige. Broddman gjorde sig ett namn genom att marknadsföra sig med radioreklam i uppstickarkanalerna Radio Nord och Radio Syd, innan lagstiftningen mot denna företeelse skärptes. I Stockholm fanns under 1970-talet också HiFi-butiken Söderbergs som även var bland de stora på skivor. Söderbergs annonserade sina elektronikprodukter, ”men aldrig vad jag minns skivorna”, berättar Göran Sverkman, som jobbade där under 1970-talet.

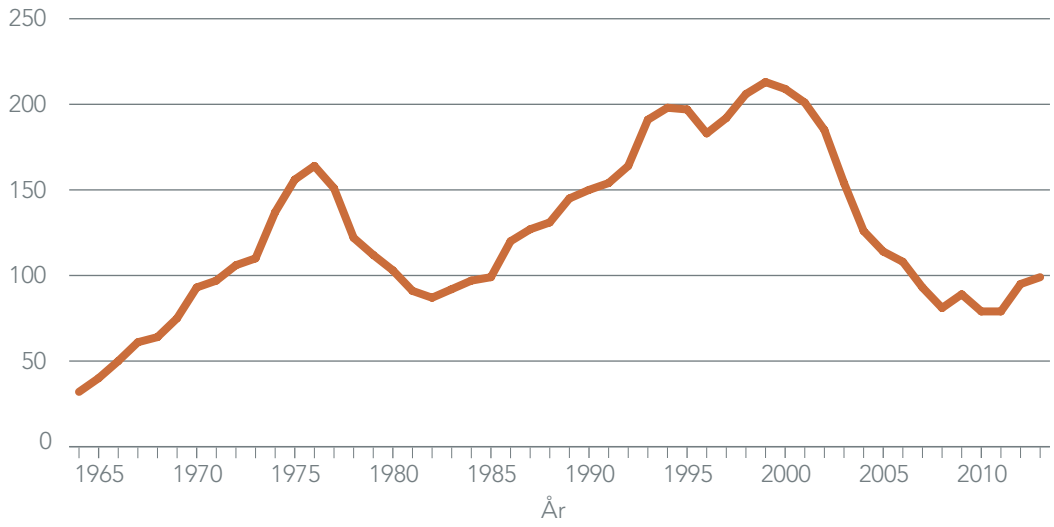
Vilka marknadsföringskanaler använde då skivbutikerna under 1970-talet? Studiens sammanställning kan inte visa på några tydliga skillnader mellan de sex listade försäljningskanalerna. Det beror, enligt flera respondenter, på att få detaljister i liten utsträckning marknadsförde produkterna självständigt, utan hur skivorna marknadsfördes styrdes av skivbolagen, och därifrån gjorde man ingen större skillnad mellan butikstyperna. I den mån butiker annonserade (i dagstidning, musiktidning eller stortavlor utomhus) tror respondenterna att det redan då var vanligt att skivbolagen helt eller delvis betalade; att butikerna fick marknadsföringsstöd för att visa upp en viss skiva på annonserna. Skivbutiker kom under 1970-talet på att de även kunde börja sälja sina egna skyltfönster till skivbolagen och gav därmed bort ytterligare inflytande över vilka produkter som visades upp. Åtminstone inom populärmusiken låg ansvaret nästan helt på skivbolagen att bygga upp efterfrågan.

Från skivbolagens sida låg det mesta av marknadsföringsarbetet på att försöka få nya skivor uppspelade i radio, eller ännu hellre i tv. Men det senare var svårt eftersom det bara fanns Sveriges Television och ett mycket begränsat antal musikprogram. Radion var något enklare eftersom det fanns fler program och sedan 5 maj 1961 en egen kanal för populärmusik, P3. P3 hade tillkommit delvis som ett svar på piratsändningarna Radio Nord och Radio Syd. Under början av 1960-talet startades många populära musikprogram

som bidrog till att ge skivförsäljningen och musikintresset ett lyft, till exempel Tio-i-Topp 1961, Kvällstoppen 1962 och Svensktoppen 1963 (Arvidsson, 2007). Nyckeln för skivbolagen att få in artisterna i radio och tv var ofta goda personliga kontakter mellan skivbolagets produktansvariga och musikförläggare och producenter i tv och radio. De större bolagen med bred katalog kunde också använda en riktigt känd artist som lockbete för att få med en ny artist i ett program och ställa krav ”om A får spela så får du intervjua B”, men den möjligheten hade sällan de små skivbolagen som fick kämpa för att få sina produkter spelade.

I tillägg till att försöka få radio och tv att spela låtar arbetade skivbolagen med PR för att få reportage om artisterna och recensioner. Recensioner avsåg samtliga respondenter i den här studien vara en väldigt viktig kanal för att få ut ny musik, och då särskilt i de största tidningarna, såsom Aftonbladet och Expressen. Anders Hjelmtorp, produktchef på CBS i Sverige 1978–1983 berättade att kvällstidningarnas lördagsnummer var extra viktiga med helsidor om musik. Förutom att på alla tänkbara vis försöka ”smöra” för recensenterna med förhandsexemplar, koncertbiljetter och allahanda andra trix köpte skivbolagen, ensamt eller tillsammans med butiker, annonsplatser i dessa tidningar för att nå ut. Men de annonserade också i rena musiktidningar såsom Schlager som var en inflytelserik storsäljare i början av 1980-talet. MNW hade en snarlik marknadsplan och prioriterade kanaler som ”var gratis”: Det innebar framförallt att bearbeta journalister, recensenter och radion. Därutöver handlade det mest om att sälja in produkterna till butikerna med gratissinglar, releasefest, med mera. Marknadsföring kunde också innebära att ta med artisten på en butiksturné för att spela och signera skivor.

Musikhandelns nettoomsättning i Sverige
(SEK exklusive moms inflationsjusterat per capita, basår 2000)



Figur 5. Handelsvärdet av inspelade musikfonogram i Sverige 1964–2013 justerat för folkmängd och inflation (IPFI, GLF, med mera).

Att åren omkring 1980 var riktigt tuffa år för musikhandeln framgår inte tydligt i Figur 4, men en uppgångsfas 1964–1975 respektive en nedgång 1976–1982 blir mer tydlig om vi justerar absoluta försäljningstal med folkmängd och inflation. Figur 5 visar justerade tal för branschutvecklingen. Nedgången vållade dock, till skillnad från 2000-talets stora nedgång, inga stora förändringar varken på leverantörs- eller detaljistsidan. Företag gick i konkurs, andra slogs samman men några tillkom. Intervjurespondenterna minns inte utvecklingen som dramatisk, eller att det föranledde nya marknadsföringskanaler eller nya typer av detaljistföretag att komma fram. Tvärtom verkar nedgången inte vara isolerad till musikhandeln utan ligga i fas med en allmän lågkonjunktur i västvärlden efter oljekrisen 1973, betydande börsnedgång 1973–1974, stålkris och varvskris som ledde till efterkrigstidens första rejäla stagnation och krisperiod med hög arbetslöshet och försvagad konkurrenskraft som Sverige försökte motverka genom att devalvera valutan, varpå priset på importerad musik gick upp. Dock, det fanns röster inom musikhandeln som menade att krisen orsakades eller åtminstone förvärrades av omfattande privat avspelning på kassetter. År 1966 hade det sålts 0,1 miljoner oinspelade kassetter och 1981 hela 14,3 miljoner (Prop. 1981/82:128), vilket motsvarade 46 procent av alla sålda skivor och kassetter. Som en följd av den diskussionen införde riksdagen skatt på tomma kassettband 1982 för att stävja piratkopiering. Skatten försvann först 1993.

2.6.3 Åren 1984–1999: Den gyllene eran

Den gyllene eran för svensk, och internationell, musikhandel kan definieras som perioden från cd-skivans introduktion 1984 till toppåret 1999. Under dessa år var distributionssystemet i hög utsträckning mycket stabilt. I det här systemet var skivbolagen fortsatt kapten och kontrollerade distributionsbolagen som satte ramarna för minimiorder, returrätt (saknades oftast) och förhandsbetalning som återförsäljare av fonogram hade att förhålla sig till. Att perioden 1984 till 1999 blev de gyllene åren tror många forskare och branschpersoner hänger tätt ihop med lanseringen av cd-formatet som kommersiellt lanserades i Sverige 1984. I början förhöll sig konsumenterna lite avvaktande och skivbolagen gav bara ut vissa utvalda titlar på cd. År 1986 nådde cd-försäljningen 11 procent av marknaden, men passerade LP-skivan 1990 och var därefter totalt dominant (>80 procent av all försäljning) mellan 1993 och 2009. 1998, året innan musikhandeln nådde sin hittills högsta försäljningsvolym stod cd-album för 93 procent och cd-singlar för fem procent av marknaden. Toppåret 1999 stod vinyl för endast 0,1 procent (IFPI). Uppgången under sent 1980-tal och långt in på 1990-talet tror flera industriveteraner hängde nära samman med att konsumenterna som bytt till det nya formatet både köpte det årets nyheter och cd-utgåvor av sina gamla LP-favoriter. Dubbelförsäljningen gav ett stort lyft till skivindustrin.

Under 1980- och 1990-talen var det de sex majorbolagen som nämndes i föregående avsnitt som fortsatte att dominera världsmarknaden, och de växte genom att köpa upp små och medelstora skivbolag. Polygram köpte under 1980-talet upp flera skivbolag som inom en viss genre eller geografiskt område var betydelsefulla under en period, till exempel Island Records och A&M, liksom svenska Polar och Sonet. EMI fortsatte att förvärva internationella skivbolag såsom Chrysalis, Virgin, och Priority. CBS

förvärvade bland annat Monument Records. RCA-Victor ombildades 1983–1986 genom en rad förvärv och ägarbyten till Bertelsmann Music Group (BMG) med tyska ägare. Bertelsmann hade sedan tidigare ägt skivbolaget Ariola som köpte in amerikanska Arista 1977, men sedan sålt halva till RCA innan Bertelsmann och RCA 1985 skapade ett joint venture, som sedan blev BMG året därpå då RCAs nya ägare General Electric sålde sin del i det gemensamma skivbolaget till Bertelsmann.

För skivbolagen var egen distribution en maktfaktor. Alla majorbolagen hade sin egen distribution i Sverige. Många små ”indie”-skivbolag hade det inte, utan köpte distribution av ett större skivbolag. Under 1980-talet var till exempel Electra (svenskt bolag, inte att förväxla med Elektra i USA) stora på distribution, men de gick i konkurs 1989. 1982 startades ett fristående distributionsbolag, Border, för att sköta distribution åt mindre svenska ”indies”. Där fanns under 1980- och 1990-talen även proggskivbolaget MNW som hade distribution. I slutet av 1990-talet blev istället Bonnier-Amigo och Playground större fristående svenska skivbolag som distribuerade sina egna och många konkurrenters produkter ut till butiker och grossister. Att det inte (med undantag för Border) etablerades betydande helt fristående distributionsföretag kan tyckas märkligt eftersom distribution av skivor handlar mest om logistik; att packa paket och köra ut har få direkta synergier med talangscouting och varumärkesbyggande att göra. Men så länge som skivan var fysisk så menar respondenterna att det var en extremt viktig maktposition att även vara distributör, därför att distributören kontrollerade, kunde ge prioritet för vissa produkter och strypa varu- och pengaflödet både uppströms och nedströms.

I detaljistledet var det de sex tidigare nämnda generiska typföretagen som gällde perioden ut, det vill säga fristående specialister, annan typ av fackhandel (till exempel radiofackhandel), varuhus, postorder, skivklubbar och rackföretag. För även om till exempel nya stora fristående rackbolag (exempelvis Faktab, Musikservice och Nextstop) lanserades och tog betydande marknadsandelar, eller att innovatörer som Bert Karlsson lyckades få avtal om ensamrätt till skivförsäljning på Posten under 1990-talet, var aldrig det övergripande systemet hotat. Systemet uppehölls av att fonogram distribuerades och såldes fysiskt via distributionsbolag och detaljister. Konkurrensens centrum var inte konkurrens mellan olika system eller fonogramformat, utan konkurrens inom det existerande dominerande systemets olika subgrupper; till exempel konkurrens mellan leverantörer om att få leverera till detaljistledet, och konkurrensen mellan fysiska försäljningsställen (och ett fåtal postorderföretag) om att få sälja till musikkonsumenten. Fackhandeln var sett till antal försäljningsställen fortsatt dominerande under 1980- och 1990-talet; men även varuhusen (främst representerade av Åhléns) och rackbolagen höll ställningarna och växte omsättningsmässigt. Några exakta siffror på vilka försäljningsställen som var störst har vi inte fått fram, men Anders Hjelmtorp som under hela den här epoken jobbade för Virgin Records menar att varuhuset Åhléns köpte in mest, följt av grossisterna/rackbolagen Faktab, Musikservice och Nextstop.

Postorderföretaget Ginza växte under åren 1988–1994 från cirka 20 till 200 miljoner kronor i omsättning och gick upp till cirka 5–7:e plats i storleksordningen. Hos Virgin

var största skivfackhandlaren, Megaakademin, omkring åttonde största kund under den gyllene eran, vilket kunde motsvara någon enstaka procent av den totala försäljningen. Å andra sidan hade Megaakademin på Sergels torg bara en butik innan den senare blev uppköpt av Nextstop. Det bör understrykas att frånvaron av större renodlade specialistkedjor (liknande Intersport, Stadium, etcetera i sporthandeln) var påtaglig och att Sverige här skiljer sig från till exempel Storbritannien där Berlinersfärens bolag öppnade den första HMV-butiken på 1920-talet och växte under den gyllene eran till fler än 100 butiker i Storbritannien (2004 hade kedjan växt till drygt 200 och expanderat till Irland och Kanada). Där fanns också Virgin Megastore som från starten 1977 växte till över 125 butiker och skaffade sig franchisetagare i många andra länder. I USA fanns dessutom kedjor som Sam Goodys och Musicland som efter att kedjorna gick ihop hade 1300 skivbutiker som tillsammans omsatta mångdubbelt mer än hela den svenska musikhandeln. Små fackkedjor fanns i Sverige på 1980- och 1990-talen, till exempel Pet Sounds som hade totalt fyra (relativt små) butiker och var också grossister till andra skivbutiker samt hade egen postorderkatalog för att serva privatkunder som inte bodde nära någon av butikerna. En konsekvens av det nya cd-formatet, hävdar intervjurespondenterna, som dock inte kunnat beläggas i statistik, blev att antalet bensinstationer och mindre närbutiker som sålde musik ökade eftersom cd:n var mindre ömtålig att hantera och tog mindre butiksyta i anspråk. Tidigare hade rackföretagen mest ställt ut kassetter på mackarna.

Med ökad försäljning kom förbättrade möjligheter att göra större och mer påkostade produktioner. Uppgången sammanföll med starten för musikvideoeran, och under en period skulle stora lanseringar säljas in med en påkostad musikvideo. Under slutet av 1980-talet kom kabel-tv med internationella kanaler som MTV, och TV3 började sända på svenska 1987 från Storbritannien. Därefter kom TV4 som den första reklamfinansierade tv-kanalen i marknätet 1992. Med kabel-tv och satellit-tv fick under 1990-talet många svenska hem ett stort antal tv-kanaler på svenska, vilket gav skivbolag och skivbutiker helt nya förutsättningar att lansera sin musik; musikvideo, fler program att gästa, samt möjlighet att göra tv-reklam. Tv-reklam ansågs länge vara en för dyr marknadsföringskanal men när volymerna ökade kunde de största artisterna lanseras med egna reklaminslag, och de största återförsäljarna, till exempel Åhléns, överförde sitt beprövade koncept med att köpa reklamplats att sälja vidare till skivbolagen från stortavlor i tunnelbanan till reklam i tv. Respondenterna menar att TV3 i starten inte var ett reellt alternativ för reklam, utan att tv-reklam för skivor slog igenom i Sverige med TV4: vi ville ”inte tv-annonsera där [TV3] i och med att det var i England. Man var rädd att stöta sig”, menar Hjelmtorp, då på Virgin.

Flera av studiens intervjurespondenter framhåller 1990-talet som ett “money game” eftersom de nya marknadsföringskanalerna krävde ekonomiska muskler för att utnyttja samtidigt som tv-reklam och en snygg musikvideo gav uppmärksamhet för produkten.

Med sin storlek kunde de stora skivbolagen styra både utbud och efterfrågan i butikerna. Jämfört med idag när konsumenterna på ett helt annat vis kan kommunicera omdömen och ny musik direkt med större grupper andra konsumenter (P. Wikström, 2009) så kunde storbolagen med PR, radiospelningar och tv-reklam ”köpa sig” dominans under 1990-talet. Patrik Wikström (2009) menar att musikindustrin på 1990-talet handlade om kontroll, om att maximera profiten från intellektuellt kapital samtidigt som varje försök till icke-auktoriserat användande minimerades och hindrades. I det system som då gällde kunde skivbolagen i mycket högre grad än i dagens uppkopplade system kontrollera både utbud och efterfrågan med vältrimmade PR-organisationer, goda kontakter med tv och radio, och väl tilltagna marknadsföringsbudgetar. Ett vanligt tillvägagångssätt bland de ekonomiskt starka skivbolagen var att dela risken i en stor tv-reklamkampanj med tv-bolagen. Anders Hjelmtorp berättar följande: ”på den tiden gick vi stenhårt på tv med reklam. Man gick till trean, fyran och femman och sa: ’Jag vill ha en marknadskampanj till ett värde av 1 miljon kronor för den här … Ni ska ge tv-spoten airtime för en miljon kr. Ni får 200000 cash sedan får ni 15 kronor per platta. När ni nått en miljon då tar vi en ny diskussion’. Så, tv-bolagen var med och gamblade … Vi hade ju varenda hyfsat kommersiell platta på tv. Hade du inte råd med fyran gjorde du den på trean. Hade du inte råd med trean gick du till femman. Vi gjorde dem på MTV, på ZTV”. Samma tillvägagångssätt beskrevs av andra före detta skivbolagschefer.

Respondenterna menar att direkt ”pay-for-play” i reklamradion inte förekom i Sverige och var förbjudet. Men de stora bolagen gjorde ofta radiokampanjer runt en singelrelease ”för det brukade göra kommersiell radio mer intresserade om man såg att skivbolaget verkligen stod bakom den här produkten” menar Ludvig Werner, först på MCA och sen Polygram/Universal. En annan respondent menar att en reklamkampanj ofta fungerade som en dörröppnare för att få in låten i kanalens spellista, men att svenska kanaler har haft en ”ganska bra integritet”. Som komplement till tv- och radioreklam gällde fortsatt under 1990-talet att maximera den redaktionella ytan; att artisten syns och hörs så mycket som möjligt i tv-soffor, radiointervjuer och musiktidningar. Recensenternas makt över efterfrågan hade minskat något genom tv, men var fortfarande viktig i början av 1990-talet. Jämfört med en helsidesannons i Aftonbladet eller Expressen var det ojämförbart bättre att en av deras kända musikjournalister gjorde en helsida om hur bra en ny skiva var: ”Det gjorde att den skivan sålde 60000 exemplar de kommande tre veckorna”, menar Werner. Under 1990-talet växte sig också ungdomstidningar som Okey starkt och flera respondenter menar att det blev viktigare än någonsin innan att få ”hits” och sälja bandet/artisten som en produkt som passade bra i tv och på posters i ungdomstidningarna. Både musiktidningar och dagstidningar hade på 1990-talet relativt många annonser för fonogram. Ofta var butiken avsändare, men var det en viktig butik var skivbolaget med och betalade hela eller delar av annonsen så att just deras produkt profilerades. Ofta var motprestationen att butiken tog in ett större parti av den produkt som profilerades, och att produkten också skyltades på framträdande plats i butiken, till exempel med särskilda ställ nära kassan.

Konsekvensen av asymmetriska styrkeförhållanden mellan få starka leverantörer som kontrollerade musiken och många splittrade detaljister blev tydlig under 1990-talet. Detaljisternas utrymme för att påverka sina inköpsvillkor och/eller konsumenternas efterfråga får anses ha varit begränsad, bland annat därför att skivbolagen styrde vilka produkter de ville ge butikerna marknadsbidrag för att annonsera och vilka skivor de betalade för att visa upp i skyltfönstret. Å andra sidan behövde större detaljister sällan eller aldrig betala för att få sitt varumärke i annonser och tv-reklam. Skivbolagen betalade merparten av reklamkostnaderna. Ändå fanns det butiker, ofta genrestyrda och/eller lite alternativt inriktade, som prioriterade att köpa in från de fristående skivbolagen eller importera från utländska grossister, och därigenom kunde bygga en friare marknadsföringsmix mot en ofta relativt trogen men begränsad målgrupp konsumenter. Så var till exempel fallet ofta med folkmusik, jazz och klassisk musik där majorbolagen inte alltid var lika starka, och konsumenternas ofta initierade och dedikerade. Ginza var en annan udda fågel som tidigt gjorde relativt mycket marknadsföring utöver den egna postorderkatalogen. Nyckeln till en tiodubblad omsättning 1988–1994 var en annorlunda marknadsföringskanal; att satsa på annonser i kuponghäften. Därigenom kom Ginza upp i tillräcklig volym för att bli intressant för skivbolagen att prioritera. Tillsammans med skivbolagen har Ginza marknadsfört sig i envägskanaler såsom tv, radio och tidningar, samt kuponghäften; och genom att sälja annonser till skivbolagen i katalogen blev inte katalogen en utgift.

Respondenter och tillgänglig dokumentation berättar att under hela den långa perioden av stabilitet i det yttre distributionssystemet så var det svårt för alla slags nya typer av företag att komma in. Systemet och invanda normer och strukturer styrde vilka roller som fanns att fylla och vad som där ingick för respektive typ av företag. Nya företag kunde gå in i dessa etablerade positioner, men inte ändra på rollen (skapa variation) utan att bestraffas av systemet. Och i det systemet var skivbolagen, särskilt majorbolagen, kaptenen. Det kan vara en förklaring till att inga betydande nya arketypiska skivåterförsäljare uppstod i perioden mellan skivbutikernas tillkomst och e-handelns stora genombrott. Jämfört med sporthandeln och dagligvaruhandeln uppstod i Sverige inga dominerande inköpsgrupper, fackkedjor eller konsumentkooperationer inom musikhandeln. Inte heller blev priskonkurrensen betydande. Alla produkter hade inte samma pris, men skivbolagens olika prisklasser (fullpris, mellanpris och lågpris, etcetera) accepterades i regel av återförsäljarna, även om försäljningsställen utan möjlighet att erbjuda provlyssning (exempelvis postorder) ibland kompenserade med några procent lägre pris. Från internationella majorbolagen styrdes priserna på de största artisterna. Däremot förekom från skivbolagens sida prisargument för att få ut äldre material och mindre kända artister: ”Särskilt inom dansband och sådant var det mycket prisdumpning”, menar Jonas Sjöstedt, då på MNW. Det var alltså i högre grad leverantörerna som bestämde konsumentpriset även om reor för att bli av med osålda skivor i butik alltid också har förekommit eftersom returrätt saknades som regel. Däremot har vi inte funnit några spår efter renodlade fasta lågprisbutiker. Det närmaste är möjligen uppköpare som köpte upp överskott billigt och ställde ut själva eller sålde vidare, till exempel till knallar som åkte runt på marknader.

När internet fick ett publikt genombrott efter 1995 i Sverige, och digital kopiering från cd till cd ökade, gjorde skivbolaget ännu stora vinster. Flera av studiens respondenter menar att branschens insiders var naiva och blint optimistiska i slutet av 1990-talet. När omsättningen ökade för varje år var det få leverantörer som förutsåg risker och möjligheter med den nya tekniken. Vissa butiker var däremot snabba att prova de nya möjligheterna. Bengans i Göteborg lade till exempel till en webbkatalog för beställning av fysiska fonogram redan 1995, vilket kan ses som variationsskapande med en ny typ av marknadskanal. En vanlig uppfattning omkring 1997 var att Internet kunde bli en bra möjlighet för att sälja mer genom e-mail och/eller orderformulär för beställning av cd och kassetter. Den modell man där skissade liknade klassisk postorder förutom att den tryckta katalogen flyttade online. Det handlade trots allt fortfarande om att sälja fysiska fonogram, och de flesta av pionjärerna med beställning via internet var etablerade återförsäljare. För majorskivbolagen utgjorde det inget hot mot deras kontroll. Internet beskrevs tvärtom som en bra möjlighet för skivbolagen att presentera hela sin katalog och själva marknadsföra udda titlar som inte nådde framträdande positioner i butikshyllorna; och som en möjlighet för små skivbolag att utjämna styrkeförhållandena något mot de stora eftersom alla skivbolag hade råd med en hemsida (Gutheim 1998). Det fanns dock de som redan i samband med att Boxman hårdlanserade distanshandel med cd-skivor via internet 1999 ville dödförklara skivbutikerna, men när Boxman gick i konkurs i IT-kraschen 2000 avvärjdes hotet med en hel ”art”, om än tillfälligt. För samtidigt som Boxman gick i konkurs hade andra liknande aktörer dykt upp, till exempel Cdon som startade skivbutik på internet 1999.

2.6.4 Åren 1999–2008: Ett system i kris

Som redan antytts i föregående avsnitt uppstod några av de tekniska förutsättningarna för en stor systemförändring redan under 1990-talet: publika hemsidor på internet, genom ett projekt initierat av Berners-Lee redan 1991; Mp3-kodexet lanserades av Seitzer och Brandenburg 1991 för att digitalt kunna spara musik i ett kompakt och mindre mega-bytekrävande format; ett skattesubventionerat hyrsystem för ”Hem-PC” i Sverige från mitten av 1990-talet som datoriserade många svenska hem; gratisprogrammet Winamp som kom 1997 för att spela upp Mp3 direkt i datorn; och slutligen en snabb och politiskt orkestrerad utbyggnad av bredband delvis betald med skattemedel. Antalet datorer i svenska hem ökade från 182 per tusen invånare 1994 till 452 per tusen invånare 1999 (The World Bank), och 2001 hade Sverige snabbt klättrat till tredje plats i bredbands-uppkoppling endast slagna av Sydkorea och Kanada (OECD). Tillsammans förändrade digitalisering, datorisering och internetisering omvärldsmiljön varifrån musikhandeln inte var oberoende. Med tekniken, infrastrukturen och många datorvana musiklyssnare fanns alla förutsättningarna för ett radikalt annorlunda distributionssystem som inte bara utmanade befintliga butiksformat utan hela fundamentet för musikdistribution som varit stabilt under större delen av 1900-talet.

Förändringen träffade den svenska skivförsäljningen snabbare än i jämförbara länder. Under toppåren 1999 till 2001 köpte detaljisterna in musik för mer än 1800 miljoner kronor per år. 2008 hade volymerna minskat tio år i rad. Från 1999, året då Napster

äntrade scenen, till 2008 minskade skivbolagens intäkter med 53 procent (se Figur 4). Trots antipiratlagar och andra skyddsbarriärer var alla de tidiga försöken att distribuera lagligt (till exempel Deo.com och Vitaminic) oförmögna att kompensera för en snabb nedgång i försäljning av fysiska fonogram. Tvärtom, de tidigaste legala alternativen till Napster och andra icke-auktoriserade ”pirattjänster” misslyckades innan de hann göra nämnvärda avtryck i försäljningsstatistiken. Det går inte att säga att de misslyckades enbart på grund av snåla teknikintresserade musikälskare som föredrog piratkanalerna, utan misslyckades, menar branschveteranerna nu i efterhand, berodde också i högsta grad på att majorskivbolagen initialt förvägrade de legala tjänsterna att sälja deras katalog, det vill säga liknande argument som försökt hindra postorderföretag tre årtionden tidigare – att skivbolagen ville ha kontroll och sälja selektivt via rätt fysiska butiker. Till misslyckandet bidrog förutom smal/begränsad katalog att de första legala tjänsterna var tekniskt krångliga med inte kundvänliga betalningslösningar och kopieringsskydd som begränsade användningen för kunden. Några sådana hinder fanns inte på ”gratis-tjänsterna” Napster och Kazaa med flera, eller senare på the Pirate Bay.

Med Napster (existerade 1999–2001) och dess efterföljare hann framförallt den yngre generationen datorvana konsumenter med tillgång till bredband få smak för ”fri musik”. I den första ronden av konkurrens mellan begränsade legala tjänster med omständiga betallösningar, kopieringsskydd och så vidare, och illegala tjänster där nästan all musik fanns vann de senare i popularitet. Sverige var kring sekelskiftet en sällsynt bra marknad för musikpirater då konsumenterna under relativt lång tid låg före industrin i anpassning till digital musikdistribution. Och det var svårt för svenska branschföreträdare att få gehör i EU och andra internationella sammanhang för gemensamma starka aktioner eftersom många av de andra medlemsländerna ännu inte hade lika utbyggd datorisering och bredbandspenetration, och därmed inte heller lika stora problem. Dessutom menar idag flera av intervjurespondenterna att industrin ”gjorde bort sig” genom att internt inte kunna enas om en standard för legal distribution, med betalningssystem, format, kopieringsskydd, och fördelning av risk och intäkter. I backspegeln menar de att de stora aktörernas rädsla förlamade alla innovativa försök med legala system under flera år i början av 2000-talet. Majorbolagens utländska ägare krävde resultat, men förstod inte alltid de speciella förutsättningarna på den svenska marknaden. ”Alla anställda var livrädda för att vara nästa person att bli uppsagd”, berättar en branschveteran, som menar att de utländska ägarna av majorbolagen hindrade varje lokal lösning som kunde innebära minskad kontroll över den egna katalogen. Stora skivbolag har ”alltid” fått betalt i förskott och kunnat ställa krav på relativt stora ingångsordrar för att börja leverera, och de krävde att den modellen skulle bestå med ungefär samma styckpris per album, vilket små nystartade webbtjänster hade svårt att klara av ekonomiskt, särskilt eftersom det var svårt eller omöjligt att veta hur mycket de kunde sälja digitalt och till vilket pris.

På leverantörssidan gick utvecklingen med minskade volymer och kris från sex majors år 1999 till fyra år 2008. Innan Polygram och MCA slogs ihop hade MCA förvärvats av kanadensiska Seagram 1995. Seagram köpte därpå Polygram 1998. Samman-slagningen skedde följande år då alla Seagrams underhållningsgrenar såldes till franska

mediekoncernen Vivendi, och det nya skivbolaget fick namnet Universal Music Group (UMG) – världens då och nu största skivbolag. Upprinnelsen till nästa stora globala sammanslagning mellan majors finner vi i japanska Sonys köp av CBS 1991, vilket följdes av att nybildade Sony Music Entertainment (SME) köpte tillbaka alla rättigheter till namnet Columbia världen över. År 2004 formade SME ett joint venture med BMG för alla marknader utom Japan, vilket motiverades med möjligheten att spara 350 miljoner dollar per år på synergieffekter. Därmed återstod bara fyra majors. Sony-BMG hade 22 procent av världsmarknaden efter sammanslagningen att jämföra med UMG 26 procent, EMI 13 procent och Warner 11 procent (Day, 2011).

Redan 2002, kan vi i efterhand slå fast, hade det, trots att Napster släcktes ner redan 2001, etablerats ett parallellt distributionssystem som dränerade det gamla etablerade systemet och dess ingående populationer av olika företagstyper på intäkter, vilket i förlängningen ledde till nedläggningar och uppsägningar av personal. Trots att många av de som intervjuades för den här studien hade funnits i branschen sedan 1970-talet och hade enorm erfarenhet av att göra affärer i den gamla fysiska distributionsmodellen, var situationen omkring 2004–2005 helt ny för dem. Under nedgångsperiodens mest kritiska fas åren fram mot 2008 minskade vinsterna i både skivbolag och skivbutiker snabbt. Intressant nog så minskade antalet försäljningsställen i detaljistledet ännu snabbare än branschens omsättning. SCB-statistik visar att det år 2000 fanns långt fler än 1000 försäljningsställen, år 2005 var antalet 613 och 2010 hade det fortsatt ner till 304 (A. Wikström, 2010).

Redan 2002 /.../ hade det /.../ etablerats ett parallellt distributionssystem som dränerade det gamla etablerade systemet och dess ingående populationer av olika företagstyper på intäkter.

Utvecklingen var inte unik för Sverige, men Sverige har legat före jämförbara länder, till exempel Storbritannien där krisen för kedjor som HMV och Virgin, och för fristående butiker slog till senare, från cirka 2008 och framåt. SCB:s siffror visar också att styrkeförhållandena mellan de olika typerna av försäljningsställen omfördelades under nedgångsfasen med de specialiserade fysiska skivbutikerna som förlorare. Mellan 1997 och 2007 minskade deras marknadsandel från 29 procent till 22 procent (SCB, 2008), men även hemelektronikhandelns försäljning av fonogram minskade som andel med nästan hälften (från åtta procent till fem procent), vilket alltså skedde på en marknad som krympte cirka 43 procent under samma period (IFPI). På denna krympande marknad fanns det få verkliga vinnare, men ”detaljhandel med brett sortiment” (det vill säga varuhus, stormarknader, kiosker med mera som främst stod för rackförsäljningen) ökade sin andel från 17 procent till 34 procent. SCB:s siffror visar däremot inget lyft för distanshandeln (postorder via katalog och internetsidor) som först tappade mellan 1997 och 2002 men sedan återhämtade sig till ungefär samma nivå 2007 som 1997, kring 33–34 procent. Marknadsföringsmässigt innebar de minskade volymerna att samtliga aktörer fick det

svårare att ha råd med omfattande kampanjer för nya släpp. I takt med att intäkterna sinade minskade både tv-reklam, påkostade musikvideor och marknadsföringsstödet till butikerna som i sin tur fick dra ner.

Under 2003 säger sig flera av respondenterna ha noterat att legala alternativ för nedladdning såsom iTunes tog började ta betydande marknadsandelar utomlands. Fortsatt var det på små nivåer jämfört med cd-försäljningen (2005 kom endast två procent av intäkterna från nedladdning i Sverige). Trots att Sverige som nämnts var i världstopp när det kom till datorisering och bredband så startade iTunes inte i Sverige förrän i slutet av 2004, och har på den svenska marknaden aldrig blivit samma succé som i flera andra länder. Trots iTunes och att flera andra legala tjänster successivt fick fotfäste gick det relativt trögt i inledningen. Ännu 2008 kom endast åtta procent av alla inkomster från legal digital distribution, och det året växte de digitala intäkterna med mindre än fem procent. 2008, musikhandelns mörkaste år, hade intäkterna rasat nio år på rad och fallit i löpande priser till samma nivå som 1989 (i inflationsjusterade tal per capita var 2008 det sämsta året sedan 1969, cirka 80 kronor per capita, se Figur 5). Tongångarna inom branschen var då klart negativa. Eftersom det då inte fanns någon ny dominant standard som hade ersatt den utdöende fysiska cd-försäljningen att grunda digitala lösningar på, utan många konkurrerande format och tjänster, var det svårt att göra prognoser. Men respondenterna menade att de själva och deras branschkollegor förstod att de behövde göra något. Hoppet om att kunna återställa den gamla ordningen med hjälp på juridisk väg var då överspelad.

Sammanfattningsvis, för både leverantörer och detaljister var perioden 2000 till 2008, då icke-auktoriserade tjänster mer än någonsin tidigare hotade intäkterna, en period av frustration, uppgivenhet och oro. Peter Ahlqvist, då vd på fristående skivbolaget Burning Heart Records menar att de flesta förstod att affärsmodellen var ohållbar, men att ingen av de stora vågade göra något, och då var hans och andra små bolag för små för att ”fylla hyllorna” hos lagliga digitala alternativ. Det förändrade klimatet (omgivningen och teknikutvecklingen i samhället) i kombination med nya alternativa kanaler för att distribuera musik från inspelning till konsument bidrog, trots att den första vågen av innovativa nya kanaler var illegala, till en omskakande förändring som ännu pågår, och som ser ut att leda till att den gamla fysiska distributionsmodellen marginaliseras. Utmanarna handlade mindre om nya varianter på gamla detaljistföretag skapade inifrån den egna populationen, det vill säga i någon mån baserat på ackumulerad förändring från gemensam urtyp, som i sporthandeln. Istället var det fråga om helt nya varianter som flyttade in när hela ekosystemets klimat och förutsättningar förändrades. Konkurrensens epicentrum låg inte på konkurrens mellan butikstyper utan på en högre nivå. Det här var konkurrens mellan två radikalt olika system och logiker som krävde helt olika ingående komponenter. Dock, som vi visar i nästa avsnitt, har majorskivbolagen som mäktig typaktör kunnat anpassa sig och ingår som en central komponent också i det nya digitala systemet.

2.6.5 Åren 2009–2014: Kanaler i starten av den digitala eran

Från 2008 och framåt har marknaden börjat återhämta sig (se Figur 4). Även om musikhandelns insiders 2008 såg negativt på möjligheten att livnära sig på musikhandeln i framtiden var perioden med turbulens en bra period att testa nya idéer för våghalsiga entreprenörer som inte fruktade riskfyllda projekt eftersom inträdesbarriärerna var lägre och storbolagens stordriftsfördelar och kontroll inte lika avgörande. Musikhandelns företrädare som intervjuades för projektet under 2013 och 2014 menar att vi idag sett födelsen av en ny dominant distributionsmodell med annan logik och andra förutsättningar, nämligen distribution genom strömmande musiktjänster med skivsamlingen ”i molnet” – eller med andra ord, konsumenter betalar inte för att äga fonogram utan för att hyra digital access till ett musikarkiv via internet. I Sverige är Spotify den idag dominanta aktören i det nya digitala detaljistledet mellan skivbolag och konsumenter. Spotify lanserades så sent som 7 oktober 2008. Men då hade Spotify i motsats till tidigare försök lyckats knyta licensieringsavtal för musiken med majorskivbolagen. Varför Spotify lyckades få till leverans från alla stora när tidigare försök misslyckats menar respondenterna berodde på en kombination av att Spotify hade tillräckligt med kapital i ryggen för att våga betala stora förskott (delvis genom betalning i egna aktier) och att bolagen började se vartåt det lutade och behövde en legal tjänst som kunde möta efterfrågan på digital distribution. Även om iTunes inte lyckades särskilt väl i Sverige var de viktiga genom att visa vägen menar respondenterna: iTunes visade majorbolagens huvudägare i USA och England vad man kunde åstadkomma med digital distribution och de sågs som den ”coola” återförsäljaren som kunde rädda skivbolagen.

Övergången från fysisk cd-distribution till strömmad musik i molnet har gått snabbt. Siffrorna nedan visar förstås bara omsättningen i legala kanaler, men ger ändå en bild av hur snabbt svenskarna ändrade sitt konsumtionsmönster från det att lagliga strömmande tjänster uppkom. 2008 stod cd-försäljningen för cirka 92 procent av skivbolagens intäkter vilket är den data vi har tillgång till för att åskådliggöra utvecklingen. 2010 minskade andelen till 69 procent (första året cd hade under 80 procent av marknaden), 2011 var det dött lopp mellan fysiskt och digitalt, och 2012 ryckte digital distribution ifrån till 69 procent. Enligt preliminära siffror för 2014 är styrkeförhållandena mellan de båda typerna av försäljningskanaler ungefär 84–85 procent intäkter från digitalt och 15–16 procent från fysiska produkter. Av intäkterna från digitalt kommer cirka 95 procent från strömmade tjänster och cirka fem procent från digital nedladdning. I GLF:s (de stora distributörerna vilka har 85–95 procent av marknaden) statistik så har försäljningen av enskilda musikstycken och album för nedladdning minskat årligen sedan 2010 och är 2014 på en betydligt lägre nivå (cirka –30 procent) än 2008, musikhandelns bottenår. År 2014 står nedladdningen endast för fyra procent av marknaden (10 procent år 2010). En växande trend, om än från låga nivåer är att vinylen gjort en stark comeback i den fysiska musikhandeln och har ökat från cirka 7000 sålda exemplar 2006 till omkring 300000 exemplar 2014 vilket ändå bara gör två procent av den totala omsättningen. Figur 6 nedan visar hur intäkterna i musikhandeln har omfördelats i perioden 2006 till 2014 mellan de tre huvudtyperna av distribution: fysisk försäljning, nedladdning och strömmad. Samtidigt som de totala intäkterna växte med omkring 34 procent mellan 2008 och

2013 i en tydligt återhämtande trend (se Figur 4), så har intäkterna från strömmad musik mångdubblats. Fysisk försäljning har 2008 till 2014 i reella tal minskat med 76 procent, samtidigt som strömmad musik har exploderat från cirka 10 miljoner kronor till över 900 miljoner kronor.

I gruppen av digitala ”on-demand” strömmade musiktjänster och lyssnarstyrda internetradiotjänster som i statistiken sammanförs har Spotify tillsammans med videosajten Youtube en dominerande ställning i Sverige. Övriga konkurrerande tjänster, till exempel Wimp med flera, har en svag ställning. Youtube är inte bara en dominant aktör i Sverige utan räknas som den mest använda videosajten i världen. På Youtube har musiken en stark ställning, där nio av de tio mest visade klippen 2012 var musikvideos (Digital Music Report, 2013).

Globalt har musikhandeln fortsatt minska på flertalet marknader, vilket fick ett av de fyra kvarvarande majorbolagen, EMI, att säljas och styckas upp 2012 efter en rad av förlustår och nedskärningar. För att leva upp till konkurrenslagstiftning i både USA och EU delades bolaget så att två tredjedelar av EMIs skivbolagsverksamhet gick till Universal och merparten av resterande en tredjedel till Warner. Samtidigt köpte Sonys förlag EMIs förlagsverksamhet. Idag har de tre stora ungefär 70 procent av världsmarknaden och uppskattningsvis över 80 procent av marknaden i Sverige.

Figur 6. Fördelning av intäkter till distributionsbolagen mellan olika distributionskanaler 2006–2014.

Branschen vittnar idag om att musikföretagande i tilltagande grad handlar om att bygga ett varumärke för musiken och artisten/bandet online, främst sociala medier, hemsidor och bloggar, samt med redaktionellt material i tv och press. Respondenterna berättade

att majorbolagen efter flera års ”famlande” nu förstått den nya logiken och snabbt blivit duktiga igen på att utnyttja att de sitter på ett berg av immateriella rättigheter ackumulerade över lång tid som de nu kan återutge i digitala kanaler, och använda som medel för att kontrollera till exempel Spotify och andra ”detaljister”. Idag hindrar inte längre de tre kvarvarande majorbolagen den som vill exponera deras kataloger i digitala kanaler, utan de försöker likt leverantörer i många branscher att förse detaljistledet med helst så många och välexponerade produkter som möjligt, även om majorbolagen fortsatt försöker, och ofta tycks lyckas, kräva garantier i form av förskott/minimiersättningar. Miljontals sånger har nu blivit tillgängliga i en rad konkurrerande tjänster på nätet, och tjänsterna finns i olika utföranden och versioner för datorer och som appar för smarta telefoner på olika plattformar.

Representanter för de små oberoende skivbolagen berättar att de noterat hur major-bolagen bara under de senaste åren 2011–2014 snabbt anpassat sig till ett nytt beteende och nu ompaketerat sina marknadsföringsresurser för att istället för att sälja cd ska få många uppspelningar i till exempel Spotify och Youtube. Detta kan tas som ett tecken på att också majorbolagen till slut insett att förändringen är definitiv och kräver att de anpassar sig för att fortsätta vara relevanta för kunderna. Istället för att se det som ett problem har de lyckats på relativt kort tid vända det till en fördel. Idag gör majorbolagen betydande vinster på musiken. Flera respondenter menar att ”the money game” är tillbaka, då det återigen handlar om att med stora marknadsföringsresurser kunna kontrollera vilken musik konsumenterna vill höra. Skivbolagen, både stora och små, har insett att det inte går att strypa utbudet – alla kan idag med små medel och välvilliga nya digitala distributionsföretag (se nedan) – lägga ut musik på till exempel Spotify till en låg kostnad. Därför fokuserar de istället allt på att styra efterfrågan och vilken musik som ”passiva” konsumenter ”matas med”, det vill säga konsumenter som inte aktivt går in och söker efter titlar och artister, utan som följer med och gärna lyssnar på andras populära spellistor, topplistor och musik känd från radio och tv.

I Spotifys barndom var spellistor en genuint social företeelse mellan vänner där konsumenter kunde tipsa och dela med sig av sin favoritmusik. Idag har skivbolagen insett spellistornas roll och försökt tränga sig in, få följare och kontrollera innehållet i spellistorna genom expertlistor, stämningslistor, kändisars spellistor och liknande som i hög grad kan liknas vid cd-tidens samlingsskivor. Majorbolagen marknadsför sina egna listor och appar och ser naturligtvis till att där lyfta fram sina egna storsäljare parallellt med sina egna nyheter, även om annan musik ibland används för att lyfta listorna. Warners Spotifylistor marknadsförs som Playlistme (Playlist.net) och Topsify, Sonys, som var tidigt ute, heter Filtr, och Universals heter Digster. Dessa verkar som egna bolag/enheter inom respektive koncern och har under de senaste åren satsat betydande resurser på att få många följare. Förutom på strömningstjänsterna är de aktiva i andra sociala medier med många följare på Facebook, Twitter och Instagram. Därtill är de nytänkande för att sprida ytterligare kännedom om spellistorna och musiken som spelas där. Universals Digster har till exempel under det senaste året inlett samarbete med färjerederiet Viking Line för att ordna särskilda ”Digster Cruise”-resor på Östersjön.

Spellistor med många följare ses idag som vägen till topplistorna, och väl på topplistorna blir det ännu fler spelningar både i radio och på plattformarna, och därmed intäkter. Spellistor och spellistföretag har snabbt blivit ett nytt spekulationsobjekt, och populära listor med många följare har blivit föremål för uppköp därför att resursstarka aktörer har insett att den som kontrollerar listorna också kan kontrollera vad som spelas. De små resurssvaga skivbolagen som kortsiktigt gynnades av det sociala nätverkandet i Spotifys barndom har få möjligheter att få samma spridning på sina egna spellistor. Och eftersom pressen och radions musikförläggare tittar på vad som strömmas mest blir det också svårt för de små att få utrymme i de traditionella offlinekanalerna, press, tv och radio, såvida det inte är ett mycket känt namn som släpper nytt material. Här tycks det också som att de stora skivbolagen bytt taktik. Istället för att chansa på att ge skivkontrakt till okända talanger tenderar de stora idag att i högre grad vänta och se vilka akter som slår igenom. Artister som slår igenom på små bolag kan köpas över till stora bolag om de ser att produkten tillför deras katalog (och spellistor) ökat värde. Dessutom har majorbolagen resurser att bygga stark närvaro på sociala medier också direkt för sina produkter/artister, som kan korsposta och dela inlägg, nyheter och artiklar mellan skivbolag, artister och spellistor för att få maximal exponering. Därtill finns den traditionella marknadsförings-kanalen PR kvar. I den digitala eran jobbar alla större skivbolag med PR riktad mot både massmedia och utvalda bloggare som kan påverka efterfrågan.

Samtidigt som Spotify och Youtube tagit över en allt större del av musikhandeln har det uppstått en rad kompletterande nya företagstyper i det här nya distributionslandskapet. ”Spellistorföretag”, majorbolagens dotterbolag eller fristående, har redan nämnts. Därtill har det skapats fristående (och majorägda) digitala distributörer vars affärsmodell är att hjälpa de minsta skivbolagen och osignerade akter att komma ut på multipla digitala tjänster. I tjänsternas barndom var det krångligt för nya artister att lägga ut material, få statistik och hämta hem ersättningar för uppspelningar från till exempel Youtube. Men idag finns det många sådana digitala distributörer som står redo att hjälpa. Music Kickup, Distrosong och Kontor New Media är tre exempel. Majorbolagen och större fristående bolag som Playground har dessa funktioner själva. Men att bara få ut musiken på Spotify ger inga intäkter för små skivbolag och osignade artister som inte är i position att kunna kräva förskott. På hyllorna i de digitala butikerna ansamlas musik som ingen lyssnar på. För varje stor hit läggs det upp tusentals låtar som ingen vill höra. Av Spotifys över 30 miljoner sånger är det ungefär 20 procent som aldrig har spelats. Jonas Sjöstedt, nu på Playground, menar att konkurrensen är hård, och att det nästan alltid är produktionerna som lanseras med de större skivbolagens resurser och kunskap i ryggen som är de som går igenom bruset.

Sammanfattningsvis så ser det ut som att strömmad musik är den nya dominanta distributions- och försäljningskanalen för fonogram. Sverige ligger där i framkant. Stora musikländer som Tyskland, Storbritannien och USA uppvisar ett liknande mönster, men befinner sig i en tidigare fas och med delvis andra företag involverade. I och med att det nya systemet etablerats tycks det också som att det åter finns betydande stordriftsfördelar och möjligheter att med marknadsföringsresurser styra efterfrågan. Spellistor för Spotify

som handelsvara är ett tecken på det. Vi har ännu inga bevis för att plats på spellistor är till salu, men blir inte förvånade om det inom kort kommer bli så. Det vore i så fall en modern variant av att skivbutikerna upplät skyltfönster till högstbjudande skivbolag. Ett annat tecken på att de tre stora skivbolagen sitter med kontroll är deras ägarandelar i Spotify och andra digitala detaljister. Spotify har för att klara av att betala stora förskott till majorbolagen för tillgång till deras kataloger betalat i egna aktier. Idag äger därför majorbolagen betydande andelar och är som ägare garanterade inflytande och del i eventuella framtida vinster.

För detaljisten Spotify har de första sex åren handlat om att marknadsföra den egna tjänsten och det egna varumärket parallellt med att låta leverantörerna gör det mesta av jobbet med att marknadsföra produkterna, musiken, som finns där. När Spotify var nytt marknadsförde de sig bland annat genom samarbeten med telefonoperatörer för att få ut tjänsten som en del av abonnemanget och därmed få upp antalet användare. De har också använt tryckt reklam i tidningar, tv-reklam, och lagt relativ stor vikt på sociala medier, samt kommunikation tillsammans med sina leverantörer i diverse kanaler på och utanför Internet. Spotify är idag så etablerade på den svenska marknaden att inte ens reklamfria Sveriges Radio och Sveriges Television drar sig för att nämna det privata varumärket Spotify vid namn, och till och med har anställda för att lägga upp och uppdatera kanalens spellistor och extramaterial på Spotify. Att SR fritt kan säga ”vill ni lyssna mer kan ni gå in och lyssna på Spotify” men är förbjudna att till exempel säga ”vill ni prova skorna finns de på Stadium” säger oss någonting: Att Spotify, och Youtube, på ett sätt kan klassas som ett dominerande och allmänt etablerat format/plattformar, det ”naturliga” sättet att distribuera musik 2015. Men globalt är fortfarande iTunes större än Spotify och det finns ytterligare minst 270 digitala detaljister för dem att kämpa mot på en alltmer gränslös marknad.

I den digitala eran finns nya möjligheter för skivbolag och distributörer att få tillgång till data om lyssnarmönster. Förr såldes en skiva och ingen utom köparen visste hur den konsumerades. Idag har majorbolagen chefsanalytiker och staber som helt ägnar sig åt att analysera Spotify Analytics och i det närmaste i realtid se vilka spår som är på uppgång, vilka användargrupper som lyssnar på vad, när på dygnet och vilka låtar som ofta spelas av samma lyssnare. Underlaget för att bygga riktad marknadsföring har aldrig varit lika bra i musikhandeln.

Hur har det då gått för detaljistföretagen som säljer fysiska fonogram? 2010 fanns 304 försäljningsställen kvar enligt SCB. Då räknas endast skivfackhandel. Både postorder-företaget Ginza (e-handel och katalog) och Bengans (hybrid med online och tre butiker) finns alltjämt kvar och står för en stigande andel av försäljning av nyutgivna fysiska fonogram (cd och LP) i Sverige idag. Också Pet Sounds, som ett tag hade fyra butiker, finns kvar och säljer idag fysiska fonogram både via e-handel och i en butik. Butiken har numera även restaurang med musikfrågesportkvällar för att fördjupa relationen med musikälskande fonogramköpare. Kvarvarande butiker tar till sådana sociala knep för att locka in kunder i butikerna och bygga en kultur kring fysiska skivor. Butiken Folk Å

Rock i Malmö har till exempel en kafédel med alkoholrättigheter (Berggren, 2011). Idag heter dock Sveriges största återförsäljare av fysiska skivor Cdon (en del av Qliro Group). Cdon har utvecklats till en generalist med nätverk av länkade e-handelsportaler med brett sortiment, allt från sport- och nutritionsvaror till musik och datorspel. Rackföretagen lever också vidare och förser ett minskat antal köpare med cd-skivor i dagligvaruhandeln, på bensinstationer och andra ställen. Det som var radiofackhandeln är idag utbytt mot priskonkurrerande ”big-box”-hemelektronikkedjorna som säljer cd-skivor i de fall de fortfarande säljer cd-spelare.

2.7 Analys av musikhandelns utveckling

Vi har i berättelsen om musikhandelns hundraåriga historia identifierat olika eror då leverantörer och handelsföretag utvecklats i olika riktningar, men alltid under relativt stark kontroll från de största leverantörernas (majorskivbolagens) sida genom ett asymmetriskt beroendeförhållande mellan multinationella musikkoncerner och många små oorganiserade detaljister. Musikhandelns detaljister till skillnad mot sporthandelns har genom leverantörernas kontroll och/eller egen oförmåga eller avsaknad av drivkraft varken sett framväxten av betydande aktörer med avvikande prissättning på jämförbara produkter, eller stora specialistkedjor i Sverige liknande Virgin i Storbritannien eller Sam Goody i USA, eller betydande aktörer med nischat sortiment som lyckats skapa handelsföretag med många enheter, det vill säga kedjor jämförbara med till exempel sporthandelns Löplabbet, Naturkompaniet, etcetera. De varianter/arketyper som fanns i detaljistpopulationen ändrades knappast alls mellan 1970 och 2000, då illegala fildelningstjänster kom in och skapade oro.

Vi vet att i Sverige började fonogram säljas i det som kom att bli radiofackhandeln, det vill säga där grammofonspelare såldes, och snart därefter på varuhus med brett sortiment. Renodlade skivbutiker kom till som en möjlig avknoppning från radiofackhandeln, och därefter uppstod ett behov baserat på rationalisering för distributionen att låta grossister/mellanled mellan distributionsbolag och detaljistledet sköta distribution till de minsta försäljningsställena: Genom dessa rackbolag kunde även andra butiker med annan inriktning sälja fonogram. Det intressanta i historien är att huvudtyperna av försäljningsställe (det vill säga radiofackhandel, specialiserade skivbutiker, varuhus, rackbolag och postorderhandel) fanns etablerade redan senast 1965–1970 och består så än idag trots att hela handeln med fysiska skivor tynar mer och mer bort. För musikhandeln är det inte relevant att försöka rita upp bifurkationer på butikstypsnivå efter 1970, eller att med kladogram försöka visa släktskap mellan olika detaljistformer ur ett gemensamt ursprung. Variationen på strategiskalan har i musikhandeln varit nästan obetydlig. Visst har det funnits prisskillnader i form av reor och utförsäljningar, men aldrig hård priskonkurrens på jämförbara nya skivor mellan butiker. Poängen är snarare att den stora utmaningen kom från konkurrens på en annan systemnivå med icke-besläktade detaljistformer. Å andra sidan visar historien också att så länge det gamla systemet regerade och var stabilt kunde skivbolagens kontroll och systemets ramar genom selektionspress bevara status quo med smärre justeringar och inbördes styrkeskiftningar i detaljistledet.

Teoretiskt kan sägas att sammanbrottet för det gamla systemet 2000–2008 liknar situationen då en länge dominant teknisk standard utsätts för konkurrens och tappar sin ställning, vilket leder till att den branschen/industrin försätts i en period av mer osäkerhet och oro med tillfälliga lägre inträdesbarriärer under perioden då det saknas en dominant standard för aktörerna att förhålla sig till (Tushman & Anderson, 1990). Så skedde också i musikhandeln då aktörerna ”sprang åt olika håll”, ”var livrädda för att tappa kontrollen”, ”agerande i panik” och hade svårt att förutse ens affärerna de närmaste veckorna och månaderna. I det klimatet gjordes få stora investeringar varken av leverantörer eller av detaljistföretagen, och inträdesbarriärerna för nya aktörer minskade när effektivitet inte längre handlade om att göra givna sakar rätt utan om att göra rätt saker. Under dessa tuffa och osäkra år var inte längre majorbolagens storhet längre en lika stor fördel, då stordriftsfördelar och ”money game” tillfälligt var satta ur spel. I efterhand är det uppenbart att kraften i förändringen var betydligt mer omfattande än vad både intervjuade industriveteraner och andra branschexperter (se, till exempel intervjuer med ”experter” i Gutheim, 1998) kunde förutse 1997. Om introduktionen av internethandel med fysiska fonogram i slutet av 1990-talet, se förra avsnittet, var variationsskapande inom existerande population, var bytet av distributionsformat variationsskapande på systemnivå.

Från en evolutionsteoretisk utgångspunkt kan en dramatisk omstrukturering under en begränsad tidsperiod där en dominerande distributionskanal ersätts av en ny dominerande distributionskanal efter en kortare tidsperiod med oro, osäkerhet och parallella system ses som ett argument för ”avbruten jämvikt” som övergripande evolutionstrend i musikhandeln snarare än gradvisa små förändringar. Musikhandelns historia följer den förväntade utvecklingen enligt evolution som en mestadels stillsam process som bryts upp med stor oro och omfattande förändringar under en kort period tills en ny standard eller ”jämvikt” etablerats. Musikhandelns historia innehåller en “tipping point” omkring år 2000–2002 då det då rådande systemets stabilitet och jämvikt bröts upp och systemet blev irrelevant för sin kontext. Napster och en rad andra fildelningstjänster för digital distribution skapade genom sitt inträde i systemet obalans. Tillsammans med samhällets förändringar, attitydförändringar möjliggjorda av 1990-talets teknikframsteg och den nya digitala infrastrukturen banade illegala tjänster väg för nya legala variationer i distributions- och detaljistpositionerna att växa sig starka. Nya digitala detaljister inte bara marknadsför och säljer genom nätbaserade kanaler, utan den genomgripande förändringen kom med digital distribution vilket är en helt annan logik än till exempel postorder med beställning via en hemsida.

Då de icke-auktoriserade tjänsterna (exempelvis Napster och Pirate Bay) inte hade rötter i några av de arketypiska företagstyper som fördelat arbete och roller inom musikhandel/-distribution går det inte att tolka de nya som en variation inom någon av de existerande positionerna i det då befintliga systemet. Det var inte som inom sporthandeln där Stadium kan ses som en korsbefruktning mellan traditionell sporthandel och dagligvaruhandelns snabbköp. Skaparna till fildelningstjänsterna kom inte från musikhandeln och de byggde inte heller vidare på det etablerade system med unika roller som fanns i musikhandeln. Här var det istället en substitution på hög systemnivå genom migration in från en helt

annan bakgrund. Det får anses oproblematiskt att framhålla att piratdistributionens tjänster banade väg för senare legala digitala detaljister att ta över genom att försvaga det gamla systemet och skapa en efterfrågan för digitalt distribuerad musik.

Efter ungefär ett decennium av pessimism och försvar av det gamla leverantörsledet har skivbolagen under den senaste sexårsperioden stegvis lyckats injicera innovation i det egna sättet att arbeta och ”arten” skivbolag har bestått som grupp om än kraftigt förändrad till organisering, marknadsföringskanaler, produktutveckling, etcetera. Populationen skivbolag 2015 ser annorlunda ut än motsvarande för tjugo och trettio år sedan. Majorbolagens grepp är fortsatt hårt, och att krisåren decimerade antalet till tre kan innebära att kontrollen och makten blir ännu mer koncentrerad. Den selektionsprocess som krisåren innebar drabbade medelstora fristående skivbolag hårt. Idag finns Playground kvar som ett större svenskt skivbolag med internationella samarbeten och representationsavtal för andra nationella större bolag, men därutöver är det mestadels mycket små skivbolag. Selektionen var också elak mot fristående skivfackhandel som minskat kraftigt i antal enheter och omsättning. Å andra sidan, nermonteringen av den gamla erans distributionssystem skapade en lucka med lägre inträdesbarriärer och möjligheter för radikalt annorlunda typer av företag och idéer att ta plats. Dessa nya typföretag skapades inte av branschens tidigare insiders, utan har sina rötter utanför musikens ekosystem. Det är företag och personer utanför musikhandeln (till exempel YouTube, Spotify och Apple med iTunes) som har format den nya musikhandelns lösningar.

Till skillnad mot till exempel sporthandeln och dagligvaruhandeln etablerades aldrig stora skivbutikskedjor i Sverige, och inte heller uppstod betydande variationsskapande på strategiskalan. Med avseende på det senare är det rimligt att framhålla skivbolagens kontroll på priser och utbud som en viktig förklaring. Butiker som inte följde rekommenderade priser ogillades i någon mening och det saknas egentligen helt priskonkurrens på nya album. Att det inte uppstod kedjor är svårare att förklara. Kanske var inte mängdrabatten att köpa in gemensamt och mycket tillräcklig för att väga upp transaktionskostnader och administration att samordna många enheter. Eller så saknades det driftiga entreprenörer med tillväxtfokus och ambitioner att bygga kedjor. Respondenterna liksom media framhöll gärna kända skivbutiksägares genuina intresse för musiken och artisterna, men sällan eller aldrig deras eventuella entreprenöriella driftighet att bygga och expandera lönsamma handelsföretag till flera enheter. Att förklara uppkomst av till exempel en inköpsgruppering eller en frivillig fackhandelskedja på en nivå över de enskilda butikerna är i darwinistens terminologi att förklara en högre systemnivå; i detta fall i ett icke-biologiskt system.

För att stabilisera ett samarbete mellan potentiella konkurrenter måste samarbetsformen ge fördelar som gynnar de enskildas konkurrenskraft, samtidigt som samarbete inom gruppen gynnar gruppens konkurrenskraft mot andra grupperingar (Maynard Smith & Szathmary, 1997). Från ett sådant perspektiv kan två argument dras: Först, att skivbutikerna endera inte kunde se nyttan av samarbete med potentiella konkurrenter, eller inte kom överens om formerna för samarbete, och/eller inte hade yttre fiender i form av

andra grupperingar att kämpa mot. Det senare tycks inte stämma eftersom skivbutikerna antagligen hade gynnats av samarbete för att balansera beroendeställningen i förhandlingar med gruppen skivbolag. Från samma teoretiska modell kan vi också dra ut att samarbetet mellan typaktörerna skivbolag, distributionsbolag och detaljist som ett eget system med välfungerande arbets- och rollfördelning bidrog till att framgångsrikt hindra alternativa grupperingar/system under många decennier. Systemet hölls stabilt därför att det bidrog till att parterna däri genom systemet kunde säkra tillräckliga resurser för att vilja bevara systemet. När så systemet inte längre genererade samma nytta till delarna bröts systemet som hölls samman av ömsesidig nytta sönder.

För att fortsätta analysen på samma linje kan det påstås att uppkomsten av en alternativ systemkonkurrent, digital distribution, lyfte konkurrensens epicentrum till en högre systemnivå jämfört med när ett system dominerade och konkurrens handlade om inbördes kamp om resurser inom det stabila systemets ramar. Under orosperioden cirka 2003–2010 då inget system klart dominerade, det vill säga då en dominant lösning saknades att förhålla sig till för aktörerna, var kampen mellan alternativa distributionslösningar överordnat konkurrensen inom grupperna skivbolag och skivbutiker. För nästan oavsett vad en skivbutik gjorde, så länge de fortsatte vara en skivbutik, minskade intäkterna eftersom de tillhörde ”fel lag”: alltså det är viktigare under sådana förutsättningar att tillhöra rätt system, rätt lag, än att vara aldrig så relativt framgångsrik inom en population som genererar allt mindre resurser. Att vara ”bäst i laget” är ändå inte gott nog om laget som helhet förlorar stort och blir utkonkurrerat. Kampen mellan distributionslösningar på systemnivå berörde inte minst distributionsbolagen vars öde ligger fortsatt helt i händerna på vilket av de övergripande konkurrerande distributionsalternativen de är involverade i som vinner. I det komplexa konkurrensspelet på olika nivåer ligger nog också lite av förklaringen till skivbolagens relativt långsamma anpassning. Under ett antal år tycktes det vara viktigare för dem att bevara det gamla systemet för att säkra sina egna intäkter än att konkurrera mot varandra. Att vara den första som började ställa om till digitalt system och öppet stödde det nya hade varit att svika viktiga samarbetspartners (till exempel skivbolagens kunder, butikerna) i konkurrensen mellan digitalt och fysisk distribution. Men å andra sidan, teorin om avbruten jämvikt såsom den tolkats i industriella icke-biologiska system gör gällande att så snart det övergripande systemets konkurrens fått en vinnare och den systemnivån når en ”jämvikt”, då kommer konkurrensen åter vandra nedåt i hierarkin. Där tror vi att musikhandeln befinner sig nu, då strömmad musik ser ut att vunnit kampen och blivit standard för alla aktörer att förhålla sig till.

Att blanda marknadskanalerna rätt, det har i musikhandelns detaljistled inte handlat så mycket om proaktiva val eller om varianter som kombinerat ihop kanaler olika bra, utan snarare om hård selektion och kontroll från systems maktcentrum, skivbolagen. Detaljistledet har förvisso utvecklat viss intern variation i försäljningskanaler (postorder, fysisk specialistbutik, varuhus med skivavdelning, skivklubbar, och rackförsäljning i stormarknader och på mackar) men vi har i det här projektet inte funnit andra historiska prestationsmått än överlevnad och formatens inbördes marknadsandel. Baserat på det

insamlade materialet går det inte att slå fast att till exempel massmarknadsföringskanaler var bättre än relationsskapande aktiviteter för ett visst butiksformat under LP-epoken för att skapa tillväxt och vinst;

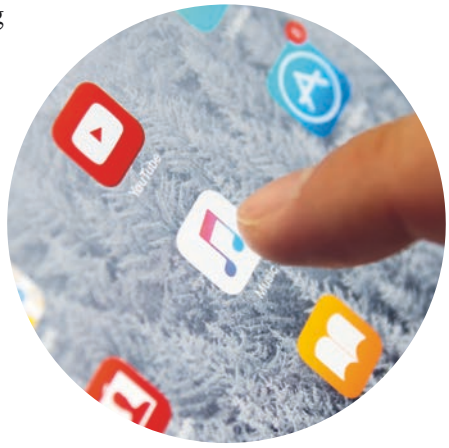
- för att skivbutikernas massmarknadsföring i hög grad varit styrd och betald av skivbolagen;
- för att populära specialiserade skivbutiker i alla tider handlat om att ge relevanta råd för att få förtroende; och
- för att alternativet att konkurrera prisaggressivt på jämförbara produkter inte varit en möjlighet för fristående skivbutiker.

Kanaler som de olika butiksformaten använt för att marknadsföra sig själva har också varit under starkt inflytande av skivbolagen; skivbolagen har skött det mesta av marknadsföring av produkterna mot kund, vilket är i stark kontrast med till exempel sporthandeln där starka detaljister kunnat profilera sig med hjälp av bland annat kanalvalen. För skivbolagens val av marknadsföringskanaler finns två perioder, före och efter kommersiell tv och radio. Fram till cirka 1990 handlade det mest om att få redaktionell yta (synas i tv-program, spelas i radio, få bra recensioner och positiva reportage i musik- och dagstidningar). Detta kunde kompletteras med köpta skyltfönster och signeringsturnéer i butiker och på varuhus. 1990-talet blev tv-reklamens och musikvideons årtionde, där även radioreklam och tidningsannonser och andra massmarknadsföringskanaler var viktiga. Idag är det istället för massmarknadsföringskanaler mer interaktiva nätbaserade kanaler (sociala medier) för mer personlig kommunikation som tagit över. Där är fortfarande i första hand skivbolagen ansvariga att sälja in sina produkter mot konsument via de digitala detaljister som nu tagit över. I detaljistledet är fortfarande prisvariationen svag i musikhandeln, men digitala aktörer har börjat differentiera erbjudanden på en prisskala; dyrare abonnemang för extra bra ljudkvalitet och billigare/gratis för konsumenter som accepterar begränsad tillgång och reklam. Men det kan närmare jämföras med butiksformat i sporthandeln som erbjuder hela prisskalan på skidjackor från billiga instegsmodeller till dyra märkesjackor i specialmaterial.

2.7.1 Hur ser framtiden ut för musikhandeln?

Baserat på beskrivningen ovan kan vi förvänta oss att skivbutikernas antal fortsätter att minska. När alltfler länder digitaliseras och stora skivbolag i tilltagande grad överger fysiska format blir det både svårare för dem att fylla hyllorna med relevanta produkter och tilltala kunder. Just nu ökar vinyl i Sverige, men det är på låga nivåer. Ett antal skivbutiker kommer säkert kunna överleva för att serva de som av olika skäl inte vill gå över till digitalt. Det är rimligt att tro att butiker som säljer skivspelare, precis som i branschens födelse, måste sälja skivor för att intressera kunder att köpa spelarna. Frågan är bara hur länge teknikföretagen vill satsa resurser på att utveckla och producera skivspelare. Att bedöma storleken på den framtida fysiska marknadskanalen är svårt. På 5–10 års sikt är det ett troligt scenario att strömmad musik stabiliseras i intervallet

92–98 procent av marknaden, och att de fysiska aktörerna får dela på resten. Det tredje alternativet, nedladdning, har aldrig haft en stark ställning och tycks inte heller likt vinylen kunna skyddas av kultstatus. Nedladdning får i Sverige ses som en övergående mellanform mellan fysisk personlig skivsamling och strömmad musik med skivsamlingen ”i molnet”.



Frågan är hur många fysiska butiker intäkter i storleksordningen 50–150 miljoner kronor i butiksvärde kan försörja, och hur stora. E-handelsaktörer som Cdon och varuhus som Åhléns är kommersiella och anpassar butiksytan till vad som säljer. Cdon har sedan länge breddat utbudet och rör sig bort från skivförsäljning. Detsamma gör Ginza som breddat sortimentet mot leksaker, elektronik, böcker, med mera. Ett rimligt antagande är att stor andel av den nya musiken aldrig görs tillgänglig fysiskt. Om det blir svårare för kunden att i framtiden kunna få tag i musik fysiskt är det rimligt att även kunder som gillar att handla musik fysiskt byter marknadskanal och börjar strömma musik. Dessutom, i och med att majorbolagen nu ställt om helt mot digital distribution är sannolikheten stor att butikerna inte kommer få marknadsföringsbidrag från leverantörerna för att annonsera fysiska produkter. Förr kunde Ginza, Åhléns och andra få leverantörerna att bekosta postorderkatalog, tv-reklam och billboards med mera. Det blir en nedgående spiral mot ytterligare marginalisering för fysisk distribution av musik.

Att gissa vad som händer med Spotify är svårt. Just nu expanderar de internationellt och slåss med ett tjugotal andra tjänster om att lägga världen under sig. Den som är störst kommer ha nätverksfördelar, för tjänsterna bör förvänta sig att kunder vill vara där andra kunder finns så de kan utbyta listor etcetera. Samtidigt är det nästan ett krav ifall Spotify på längre sikt vill leverera vinst som fristående företag att de utjämnar asymmetrin mot de tre majorbolagen på leverantörssidan. För så länge som skivbolagen är så stora och det finns många tänkbara detaljister att kanalisera musik genom kan skivbolagen spela ut detaljisterna mot varandra. Skivbolagen sitter på alla rättigheterna och det vore en smärre katastrof för en detaljist som Spotify att falla i onåd och få en av majorbolagens kataloger borttagen från tjänsten. Historien har visat att digitala detaljister med inkomplett utbud stod sig slätt, för tjänsterna bygger på att ”all” musik ska vara tillgänglig. Än så länge torde Spotify vara mer beroende av majorbolagen än tvärtom. Asymmetrin gör att det mesta av makten att ställa villkor och bestämma ersättningar ligger hos leverantörerna. Så länge asymmetrin består kommer det bli svårt för ett bolag som Spotify att göra stora vinster, för skivbolagen kommer säkerligen vilja vara med och kräva en växande del av kakan, samtidigt som de i rollen som delägare i Spotify antagligen gärna ser att det går bra för tjänsten. Men ur skivbolagens perspektiv borde det inte få gå för bra, så det finns chans att asymmetrin jämnas ut.

2.8 Tio rekommendationer från delstudien

I det föreliggande avsnittet diskuteras övergripande erfarenheter som kan dras från båda branschstudierna, utifrån frågan ”hur kan en darwinistisk förklaring fördjupa vår förståelse för evolutionsprocesser i handeln?”. Här nedan följer tio erfarenheter från den evolutionära delen i forskningsprojektet, var och en sammanfattar en rekommendation för handelsföretagen och/eller handelsforskningen.

2.8.1 Rekommendationer för handelsföretag

1. I den här studien har vi konstaterat att specialisering tycks fungera som en princip för evolutionsprocessen (liksom det gör i naturens ekosystem). Mekanismer för variationsskapande och selektivt bevarande, det vill säga evolution enligt Darwin, skapar en utbredning över detaljhandelskartan genom att gynna designvarianter som undviker direkt konkurrens om resurser. Att undvika konkurrens är att öka chanserna att blomstra. Men specialisering är inte (enbart) i termer av betydelsen smalt produktsortiment, utan i termer av att hitta och erövra ett avsnitt att dominera i. Specialisering handlar således om att fylla en viss efterfrågan som skapar förutsättningar och möjligheter att blomstra: En viss designvariant kan vara specialiserad för handel med låga marginaler och hög volym och har som konsekvens valt en viss typ av butiksformat, sortiment och sammansättning av marknadskanaler, medan en annan är tydligt nischad mot en viss genre eller kundgrupp; vissa är e-handel andra fysiska butiker, och ett växande antal aktörer har hittat sin specialisering i hybridvarianter med både och. Evolutionen tycks med andra ord i någon mån driva fram handelsformat som är varandras ytterligheter: störst butiksyta och lägst pris, störst omsättning, högst servicenivå/produktkunskap på nischsortiment, eller lyxigaste butiksupplevelser, och så vidare. Att vara fast i mitten innebär flerfrontskrig och kan betyda en svårighet att profilera sig som bäst på något. *Handelsföretag som bidrar med någonting unikt och efterfrågat till ekosystemet har stor chans att överleva.*

2. För de enskilda aktörerna som är tidiga att upptäcka en ny och outforskad specialiseringsmöjlighet som genererar inkomster, understryks i båda delbranscherna hur viktigt det är att lyckas muta in detta område och göra det svårt för nya konkurrenter att ta sig; det vill säga att för egen vinning gäller att försöka undvika direkt konkurrens. Ett område betyder i det här sammanhanget en egen kombination av positionering i strategimatrisen, sortiment och marknadskanaler. Vi såg i båda fallen hur dels den kreativa och innovativa förmågan att våga avvika från tidigare normer och ha näsa för att hitta de frodiga outforskade kombinationerna historiskt varit en viktig förmåga, men de som uthålligt lyckats kapitalisera på en egen position har också visat prov på en förmåga att stänga ute konkurrens när väl positionen är intagen. Många har säkert sett hur framgångsrika Stadium har varit, men under många år kunde de i relativt lugn bygga en stark position utan direkt konkurrens från liknande aktörer. I musikhandeln har detaljistpositionen under de senaste åren tagits över av en helt banbrytande ny designvariant som lyckats bli en dominant lösning för hela det ekonomiska systemets detaljistled. I musikhandeln är Spotify och Youtube i Sverige ett bra exempel på hur

få stora aktörer tar över en viss position på marknaden. Spotify och Youtube är nu dominanta i den positionen på marknaden (i Sverige) som de var tidiga, men inte först, att försöka ta – och har sedan varit skickliga i att stänga ute andra aktörer från deras revir. Ju större de blir desto mer kan de i de marknadsföringskanaler som de har kontroll över själva styra informationsflödet. För dem har området att specialisera sig vuxit till att nu utgöra nästan hela detaljistfunktionen, och att de har lyckats med det i Sverige kan tolkas som att de varit framgångsrika att stänga av och omdefiniera ett (i deras fall stort) avsnitt att dominera i. *Handelsföretag som kan hantera att stänga ute konkurrenter från sin inmutade del av marknaden har en konkurrensfördel.*

3. Musikhandelns öde bidrar till den teoretiska diskussionen om evolutionens mönster i socio-ekonomiska icke-biologiska system. Här har vi sett att musikhandelns utvecklingsförlopp ger stöd för teorin om avbruten jämvikt framför en gradvis förändring i jämn hastighet. Å andra sidan verkar sporthandelns tillflöde av nya varianter och gradvisa förändringar tendera att ge mer stöd åt alternativet, men det beror helt på hur man zoomar in tidsskala och analysnivå. I mikroperspektivet ser evolutionen ut som stasis avbrutna av stora språng även i sporthandeln. Den diskussionen kan därför inte föras isolerat från en förståelse för konkurrens och variationsskapande på olika nivåer i systemet. Diskussionen blir mer fruktbar om den kopplas till huruvida det finns en dominerande lösning på ett tekniskt eller organisatoriskt problem eller inte. När det finns det menar litteraturen att marknaden måste förhålla sig till det och agera därefter, och finns det inte är situationen mer orolig med konkurrens på annan nivå, och som en följd svårigheter att göra prognoser om framtiden. Avbruten jämvikt oavsett systemnivå tycks hänga samman med om en dominerande lösning framgångsrikt blir utmanad av en alternativ lösning, vare sig den är teknisk eller organisatorisk. I musikhandelns fall fanns länge ett dominerande system med starkt selekterande krafter som uppenbarligen höll variationen inom detaljistledet under kontroll. Musikhandelns utveckling visar att det tycks vara lättare att inta nya positioner i en turbulent period när en tidigare dominant marknadskanal bryts upp. I stabila marknadsklimat då omgivningens behov och preferenser vad gäller format etcetera är relativt rigida, kan det vara svårare att ta en annorlunda position om selektionstrycket på butiksformat är starkt och mer ensidigt riktat. *Sannolikheten att radikalt annorlunda handelsföretag och kanalsammansättningar lyckas etablera sig och få spridning är störst i samband med större förändringar i det omgivande ekonomiska systemet, till exempel vid tekniksprång.*

4. Förmågan att muta in och stänga in ett hörn av branschen är kanske allra viktigast i de små nischfickorna, till exempel specialistbutiker med smalt sortiment. Att vara nischad betyder att avgränsa utbudet till ett särskilt avsnitt inom det större ekonomiska systemet. För dem som är nischade är det kritiskt att hålla det avsnittet utanför de stora aktörernas räckvidd, vilket gör det möjligt för de nischade aktörerna att kontrollera det som nischens begränsade kundunderlag genererar, och därmed förbättra sina egna chanser att överleva utan direkt konkurrens från de farligaste motståndarna. Ett exempel är hur nischbutikerna som förser orienterare med specialskor, kompasser

och dylikt under årtionden för det mesta bemästrat att hålla de stora generalist-butikerna, med enstaka undantag, borta från marknaden. Det tycks lättare för den nischade aktören att muta in ett eget område att vara dominerande i om nischfickan (sub-marknaden) är liten och redan tydligt avgränsad från resten av marknaden. Finns dessutom särskilda marknadsföringskanaler (till exempel en tidning eller ett event) som når stor del av den potentiella kundgruppen går det att skapa en association, genom exempelvis sponsring och delaktighet i gemenskapen (till exempel inom folkmusik, orientering, eller annan gruppering med starka kollektiva strukturer), som håller stora priskonkurrerande aktörer med brett sortiment på avstånd. Men, en aktör som är nischad mot en smal målgrupp blir också beroende av hur målgruppen utvecklas. Går till exempel intresset för bandy eller för countrymusik drastiskt ner hjälper det föga att vara marknadsledande i det segmentet. *Förhållandet mellan ett nischat handelsformat och en specifik målgrupp är ömsesidigt och specialisering innebär alltid specialisering i relation till något.*

5. En viktig observation i båda branschstudierna är att alla de designvarianter som blivit bestående över lång tid, i någon grad lyckats kombinera marknadskanaler rätt. Rätt matchning är här i termer av att marknadsföringskanalerna passar någorlunda väl ihop med övergripande strategisk positionering och val av försäljningskanal. Här menar vi att det finns en inbyggd selektion så att de som är ohjälpligt dåligt matchade i dessa dimensioner sorteras bort av marknadskrafterna. Rätt matchning innebär med andra ord också att kombinationen som presenteras måste vara i harmoni med omgivande ekosystem som också är ett öppet och adaptivt system – samhälle, teknik, marknad, kundbehov. Det omgivande samhällssystemet har under de senaste hundra åren förändrats på många plan. Det torde vara okontroversiellt att slutleda att många av de bestående designvarianter som tillkommit efter 1960 inte hade kunnat vare sig uppstå eller överlevt utan urbanisering, utbyggd infrastruktur, bilism, en större och köpstarkare medelklass, och, inte minst, datorisering och digitalisering av vardagslivet som en konsekvens av bland annat Internet, bredbandsutbyggnad, sökmotorer och smarta telefoner, och så vidare. Båda dessa longitudinella fallstudier understödjer att darwinistiska och evolutionära studier måste inkludera ett systemtänkande med adaptiva system på flera nivåer som är sammanlänkade och ömsesidig påverkan mellan helheter och delsystem. *Handelsföretag bör välja marknadsföringskanaler utifrån egen strategisk position på detaljhandelskartan och typ av försäljningskanal.*

2.8.2 Rekommendationer för handelsforskare med evolutionärt intresse

6. Genom historiska dokument, intervjuer och tillgänglig statistik med mera har vi retroaktivt försökt följa utvecklingslinjer och bifurkationer där nya typer av företag med nya typer av blandningar med marknadskanaler lanserades i två branscher. I sporthandeln tycks det som att selektionsmekanismerna är gynnsamma mot varianter och karaktärsdrag som driver fram en ökad komplexitet och anpassning till ekosystemet på flera systemnivåer, vilket stämmer väl med tidigare forskning i evolutionära system. Däremot går det att diskutera hur musikhandeln ska tolkas. Där visar studien att en designvariant helt annorlunda till karaktär och logik migrerat in

från en annan miljö (IT) och på kort tid tagit över nästan merparten av resurserna i systemets detaljistfunktion på bekostnad av en flora av specialiserade detaljistvarianter som tidigare kompletterade varandra. Övergripande pekar de två longitudinella branschstudierna på att studier av evolution är mer än bara förklaringar genom variationsskapande och selektivt bevarande i en isolerad population. För att förstå framväxt av nya varianter och specialisering baserat i mer generella ”urtyper” måste forskare och praktiker också se till hur evolutionsprocesser på olika systemnivåer interagerar och att dominanta lösningar kan påverka möjligheten för innovation och variationsskapande. Vårt initiala antagande om en sammansättning av marknadskanaler är sammankopplat med butiksformat och positionering på marknad finns kvar och har stärkts, men det blev tydligt under resans gång att vi rimligen måste studera butiksvarianter bredare och på flera systemnivåer än bara kanalvalen inom en population för att förstå evolution. *Handelsforskare som vill förstå evolutionsprocesser måste studera utveckling på flera nivåer och deras ömsesidiga påverkan för att kunna redogöra för varför vissa koncept och format vuxit fram.*

7. Båda branschstudierna illustrerar hur marknadskrafter och andra selektionsmekanismer motarbetat de designvarianter som i någon mening inte har matchade kombinationer. Men en darwinistisk förklaring är aldrig komplett med bara en selektionsförklaring. För att en uppsättning med handelsvarianter ska kunna ackumulera design och förnyas vidare krävs en minneskomponent (i abstrakt mening) för att bevarandefunktionen ska upprätthållas och för att föra information vidare till nästa evolutionscykel, liksom ett antagande om att ny variation kontinuerligt skapas i stort som smått. Utan minne ingen ackumulerad utveckling och utan ny variation är evolutionen dömd att leda till likformighet och slutligen stanna. Endast tillförsel av ny variation kan mata selektionsmekanismerna, för variationer måste finnas för selektionen att arbeta på. I båda de studerade branscherna såg vi till exempel att när tv-reklam började användas som en ny marknadsföringskanal (variationsskapande), så fick det i båda fallen positiv feedback till de som använde det. De sålde mer varor och tjänade mer pengar så att de kunde växa. Det såg några konkurrenter som kopierade det, och så spred sig det karaktärsdraget snabbt i populationen och kunde på relativt kort tid ändra både underliggande sanningar och rutiner, och faktiskt tillvägagångssätt i en kedjereaktion. Men vi såg också inom sporthandeln att för olika varianter passar en viss marknadskanal mer eller mindre bra in, så i reaktionen från omgivningen spelade till exempel position och vilka övriga kanaler som användes in på hur positivt mottagandet blev.

   Likväl som Charles Darwin inte kände till genetik och mutationer är det ingen nödvändighet att i detalj förstå minneskomponenten och variationsskapande för att förklaringen ska fungera, men det krävs att vi accepterar att det måste finnas. Det har legat utanför projektets räckvidd att redovisa detaljerna för hur ny variation skapas i sådana här populationer. Det torde vara olika från fall till fall (se också Johansson & Kask, 2013). I intervjumaterialet finns i alla fall tydliga indikationer om att det kan ske till exempel när någon ny person med erfarenhet från annan

bransch eller annan geografisk marknad kommer in; det vill säga när kapabiliteter utvecklade i olika miljöer möts och den egna avgränsade marknadens vedertagna sanningar blir ifrågasatta. Det verkar också kunna ske när någon, med intention eller mer slumpmässigt, gör något som ger en positiv feedback från marknaden, vilket om det upprepas inarbetas som en ny rutin. *En evolutionär förklaring av handelns utveckling är inte komplett utan beskrivningar av hur variation i systemet skapas, av selektionsmekanismer och av hur systemet sparar resultatet av selektion.*

8. Den evolutionära dynamiken skapar designvariation med rötter i en eller flera urtyp/-er som antas vara mindre komplexa och mer generellt sammansatta med outvecklade potentialer till grund för vidare evolution i flera riktningar. Så menade Darwin att det fungerade i naturen. I sporthandeln kan vi urskilja att evolutionen tagit ett liknande mönster från generalister mot mer specialiserade. Men eftersom sporthandeln inte är en helt avgränsbar del av handeln och att handel bedrivits många tusen år före studiens år noll var det problematiskt att prata om en ensam urtyp som binder ihop alla efterkommande designvarianter. Vi såg tvärtom tydligt i sporthandeln att butiksformat/strategier och marknadsföringskanaler har korsbefruktats med koncept från andra delar av handeln, till exempel dagligvaruhandeln som var tidiga med självbetjäning, stormarknader och lågpriskoncept. I musikhandeln såg vi en helt annan långsiktig trend. I musikbranschen har leverantörernas koncentration till få stora internationella majorbolag och detaljistledets oförmåga att bygga starka grupperingar skapat en asymmetri som ännu består och som till exempel förhindrade hård priskonkurrens på populära produkter. Där ökade förvisso variationen i detaljhandeln i termer av unika butikskoncept (rackföretag, postorder, varuhus, specialbutiker, etcetera), men den var hela tiden under leverantörsledets kontroll. Trots att krisen sedan kom och rensade hårt i antalet försäljningsställen har de stora leverantörernas (majorbolagens) makt snarare stärkts än minskat. Med Spotify som ny dominant aktör och designvariant i detaljistledet är det en detaljist som inte i första hand har rötter i urtypen för skivförsäljningsställe utan inkarnerar idéer hämtade från andra produktområden som invandrat till musikhandeln på senare år genom ”outsiders” erfarenheter i andra branscher. *Många av de designvarianter som konkurrerar idag i sporthandeln och musikhandeln har rötterna i flera olika delbranscher av handeln, och har korsbefruktas fram när människor byter bransch och tar med sig idéer och erfarenheter.*

9. I en så pass lång tidsperiod som de studerade fallen utgör kan vi förvänta oss att långt fler varianter än de som har kunnat dokumenteras har funnits. För vi kan förvänta oss att det bara är de relativt framgångsrika kanalkombinationerna som fått fotfäste och gjort avtryck i dokumentationen. Som i de flesta retroaktiva evolutionära studier finns en sådan urvalsbias; de designvarianter som finns idag och kan studeras är lättare att se och följa bakåt i tiden, än de som aldrig riktigt tog sig och nu är försvunna. Under arbetet med sporthandeln såg vi till exempel på olika former av hybridsortiment, till exempel butiker som sortimentsmässigt var bredare än de bredaste sportaffärerna idag (”sport & färghandel”, ”Sport & LP-butik”, och så vidare) men samtidigt försökte konkurrera genom differentieringsstrategier och kunskap, det vill säga var placerade

i den övre vänstra fjärdedelen i strategi-specialiserings-matrisen (Figur 2, sidan 46). Sådan fackhandel som kombinerar två till tre olika branscher (men inte så bred att det kan kallas varuhus) tycks inte vara en designvariant som fått bred spridning även om den fungerat bra på mindre orter där de större utmanarna saknades innan e-handeln fanns. *Handelsforskaren bör vara medveten om att den variation som finns idag består av endera sådana designvarianter som stått selektionens prövningar eller är alldeles nyligen introducerade modifikationer som kan komma att slås ut relativt snabbt.*

10. Genom djupintervjuer med industriveteraner som varit med i centrala positioner, vissa av dem ända sedan 1960-talet, lyckades projektet fånga många intressanta redogörelser både om vad som faktiskt hände och vad resultaten blev, men också – vilket kan vara väl så intressant – om deras bakomliggande tankar och förebilder, och branschens självbild i olika perioder kopplat till vad man ansåg var rimligt och rätt att göra, vad de uppfattade som att man fick lov att göra, hur det skulle göras, etcetera. Hade vi bara studerat arkiv och läst på vad som hände hade vi inte kunnat ta del av förändringar i tankemönster hos de som var mitt i händelserna när de ägde rum, till exempel ”sanningar” och idéer om vad som var effektiva marknadsföringsåtgärder för att skapa kännedom, intresse och köpbegär. *För att fullt ut förstå evolutionen måste handelsforskaren också sätta sig in i de underliggande rutiner, dogmer och uppfattningar som bidrar till kontinuitet genom att kontrollera och begränsa handlingsutrymmet.*

3 Delstudie 2: Vilka kanaler och strategier passar ihop?

Första delen av detta kapitel bygger på en vetenskaplig artikel som rapporterar resultat från projektets andra delstudie. Artikeln, Johansson & Kask (villkorat accepterad för publicering), förväntas utges i *Journal of Retailing and Consumer Services* under 2016[8]. I den andra halvan av detta kapitel kommer sedan en fördjupad analys av ”hybrider”, vilket i den här studien betyder detaljhandelsföretag som har betydande andel av sin omsättning både online och i fysiska butiker. För dessa presenteras en egen fördjupad studie (avsnitt 3.5) som inte återfinns i den vetenskapliga artikeln.

En viktig anledning till projektets andra delstudie är att vi sett att det har saknats uppdaterad handelsforskning som undersöker samspelet mellan detaljistföretagens val av strategi, försäljningskanal och marknadsföringskanaler. Den nyare forskning som de facto har genomförts på marknadsföringskanaler och möjliga kanalkombinationer har tagit lite olika utgångspunkter, men inte försökt att länka samman det med företagens strategival. I en större litteraturgenomgång fann till exempel Grewal et al. (2004) inga bevis för att framgångsrecept från fysiska butiker kan överföras och appliceras på e-handel. Trots att nu ett decennium passerat sedan de drog den slutsatsen finns det fortfarande få studier (där e-handel och marknadsföring i nätbaserade kanaler inkluderas) som utforskar vilka kanal- och strategival som så att säga ”passar ihop”. Därför var målet med delstudien att lyfta frågan om matchning mellan butiksformat (det vill säga vilken försäljningskanal), strategisk positionering och marknadsföringskanaler, för att om möjligt peka ut någon eller några kombinationer som är mer ”rätt”. Ansatsen i Johansson & Kask (2016) är nämligen inte att en viss typ av marknadsföringskanal alltid är bättre än en annan, men att det finns typer av marknadsföringskanaler som bättre passar ihop med en typ av strategi och butiksformat; och andra slags marknadsföringskanaler som är mer ändamålsenliga för andra strategiska val. Med andra ord, skälen var flera för att genomföra en studie som understryker att det viktiga kanske inte är hur ett företag positionerar sig, eller vilket butiksformat som väljs, eller i vilken kanal de lägger mest resurser, utan om dessa val passar bra ihop.

Företagsstrategi kan vara många saker. I Johansson & Kask (2016) operationaliseras strategiskt val med Porters (1980; 1985) strategiskala där företag antas luta sig mot en differentieringsstrategi eller en strategi som går ut på att vara kostnadsledande och sälja stor volym genom att vara billig. Obeaktat strategisk positionering kan handelsföretag ha

8 Den aktuella artikeln är en vidareutvecklad version av rapporten som presenterades vid Nordic Retail and Wholesale Conference i Stockholm 2014. Det här införda kapitlet refererar i sin tur på den version av artikeln som vid denna rapports pressläggning är accepterad för publicering med villkor.

övervägande e-handel eller övervägande ha försäljning i format som inte är nätbaserade (fysiska butiker, eller kringresande, etcetera). Strategi och butiksformat kan därmed finnas i 2x2 kombinationer. Likaledes delade vi i studien in marknadsföringskanaler i 2x2 tänkbara generiska kombinationer: om företaget mestadels använder nätbaserade eller inte nätbaserade kanaler, respektive om kanalerna syftar till interaktivitet och dialog eller är direkt transaktionsfokuserade[9]. Med en konfigurationsteoretisk ansats är det möjligt att undersöka hur väl de fyra undersökta dimensionerna är kompatibla och principiellt möjligt att uttala sig om viss kombinations odds att vara relaterad till ett prestationsmål. I Johansson & Kask (2016) valdes prestationsmålen vinst och tillväxttakt. Mer om det senare.

Med utgångspunkt i projektets första del om sporthandeln analyserades hur fem av de marknadsledande företagen i sporthandeln har kombinerat kanaler med strategi och försäljningskanaler; därifrån drogs tentativa antaganden om vilka konfigurationer som skulle kunna vara de mest gynnsamma för vinst och tillväxt, och vilka konfigurationer som man baserat på hur de stora företagen agerat och presterat på senare år kan anta haltar. För att sedan se om möjliga konfigurationer går att generalisera längre än till lärdomar från bara de stora marknadsledande företagen testades vad som är ändamålsenliga kombinationer på en större population handelsföretag. Detta gjorde vi för att bättre bedöma hur och om matchning mellan strategi, butiksformat och marknadsföringskanaler är betydelsefullt för prestationerna, och i så fall vilka kombinationer som förklarar tänkbara systematiska skillnader i prestation mellan handelsföretag. Underlaget för testerna var mindre och medelstora svenska detaljister i sporthandeln. Den systematiska jämförelsen utfördes med analysverktyget/metoden ”Qualitative Comparison Analysis” (QCA) (mer om QCA finns i Ragin, 1987; 2000; Fiss, 2007; 2011) som kombinerar fallstudiers detaljrikedom och komplexitet med systematiken från kvantitativa metoder. I studien ingick både e-handelsdominanta företag, traditionella sportaffärer och hybrider som kombinerar båda försäljningskanalerna.

3.1 Hur kombinerar marknadsledarna?

Fallstudier framhävs då och då som särskilt lämpliga för forskningens tidiga faser: när områden är mindre utforskade kan man använda fallstudier för att arbeta fram teorier som sedan kan testas i bredare studier (Eisenhardt, 1989). I Johansson & Kask (2016) använde vi i den andan fördjupade kunskap om fem av de ledande aktörerna i svensk sporthandels detaljistled som underlag för en djupare förståelse om konfigurationernas möjliga matchningar, och som underlag för antaganden innan den efterföljande bredare analysen med fler företag tog vid. Följande fem detaljistföretag inom sporthandeln ingick: Intersport, Stadium, XXL Sport & Vildmark, Sportamore och Addnature. De fyra sista representerar marknadsledande exempel på företag som varit framgångsrika i aspekterna

9 Märk väl att vi inte gör antagandet om att handelsföretag enbart använder sig av kanaler i viss kategori, utan det handlar om tyngdpunkten – vad de mest fokuserar på.

vinst respektive tillväxt, medan den tidigare ettan Intersport haft det kämpigare på senare tid. Eftersom fallstudieföretagen relativt utförligt har presenterats i delstudie ett följer här en förkortad version av respektive företag med fokus på de för den här studien relevanta aspekter. Underlaget är hämtat från samma intervjuer och sekundärdata som låg till grund för delstudie ett (se kapitel 2).

3.1.1 Intersport

Intersport var under nästan fyra årtionden den största aktören i Sverige. I slutet av 1980-talet hade Intersport ungefär dubbelt så stor omsättning som närmaste konkurrent, och försprånget behölls fram till 2002 då Stadium gick om. 2013 hade Intersport Sverige 152 butiker vilket numerärt gör dem störst, men då det övervägande är medelstora butiker ligger de långt efter Stadium i omsättning per butik. Medan Stadium kunnat uppvisa stadig tillväxt och positiva siffror nio av de senaste tio åren har Intersport under samma period kämpat med blandade resultat och tidvis stora förluster. Intersport är ett franchise-koncept som till stor del ägs och förvaltas gemensamt av medlemmarna (det vill säga franchisetagare inom den egna gruppen). I gruppen finns butiker som gör bra resultat och har solid ekonomi, men där finns också en helhet som de senaste åren både förlorat pengar och marknadsandelar.

Ett problem för Intersport som tas upp i delstudie ett är att kedjan tycks ha fastnat i en mittemellan-strategi där kedjans butiker blir allvarligt trängda i ett tvåfrontskrig av å ena sidan prisaggressiva koncept (till exempel outlets, jättebutiker, e-handlare med låga omkostnader, etcetera) och å andra sidan differentierade specialistkoncept som etablerats både online och i fysiska butiker (välinformerade butiker med starka rötter i en viss sport eller aktivitet; butiker för löpning, skidåkning, friluftsliv, etcetera). Enligt nuvarande vd måste Intersport försöka tillgodogöra sig en differentierings-strategi för att attrahera kunder i behov av expertis och vägledning, istället för att ge sig in i priskrig på den prisaggressiva fronten. Intersport säljer i huvudsak genom fysiska butiker. Intersport kom igång relativt sent med e-handel, men säger nu att de ska satsa mer på den för att bli konkurrenskraftiga i den kanalen. Sammantaget, med e-handeln sent på banan är Intersport en aktör med tyngdpunkt på fysiska butiker och en uttalad differentieringsstrategi.

Kartläggningen av Intersports val av marknadsföringskanaler indikerar att kedjan idag är ”lite överallt”. Det går inte att ensidigt peka ut var Intersport lägger tyngd-punkten. Det kan bero delvis på att lokala Intersporthandlare har viss frihet att själva bestämma på den lokala marknaden, vilket ger olika utfall på olika orter, men också på att Intersport på nationell nivå är synliga och aktiva i ett vitt spektrum av kanaler, såväl annonsering i dagstidningar, magasin och branschtidningar, och tv-reklam, men även aktiva i sociala medier och webbannonser, med köpta sökord i sökmotorer, samt en stor sponsor av specialidrottsförbund, idrottare och lag (till exempel Hammarby IF, Svenska Ishockeyförbundet, Lisa Nordén och Svenska Skidlandslaget). I de traditionella kanalerna såsom tv-reklam har Intersport valt en annan ton där de istället för prisargument försöker ”förmedla själ och attityd” (Sportfack, 2014-08-07).

Konklusionen är att Intersports multikanal för marknadsföring har tyngdpunkt i traditionella masskommunicerande kanaler såsom annonser och tv-reklam, snarare än på sociala medier, evenemang och en pågående kunddialog – det vill säga transaktionsfokuserade mer än interaktionsskapande. Denna slutsats är dragen även om det har noterats att Intersport var tidiga med att anta kundlojalitetsprogram och egen kundtidning. Under 2014 noterades att en pågående svängning mot mer sponsring, evenemang, och sociala medier är förestående, men det är för tidigt att analysera hur det påverkat kundernas förtroende och köpbenägenhet.

3.1.2 Stadium

Som marknadsledare kan Stadium både använda sin storlek för att pressa inköpspriserna från kända varumärken och för att hoppa över mellanled och upphandla produktion för EMV:s direkt från fabriker utomlands. Idag har Stadium omkring 50 procent EMV och en strategi att kunna tillfredsställa behov hos minst 90 procent av målgruppen, endast utelämna de verkligt smala specialprodukterna som är svåra att få volymer på. Som största aktör är Stadium en generalist som utnyttjar skalfördelar och inköpskraft för att kunna vara prisaggressiv och hålla låga priser i de flesta prissegment i jämförelse med konkurrenter i liknande centrala butikslägen i stadskärnor. Stadium har även outlets och extra stora butiker i mer perifera lägen som ska vara lättillgängliga med bil. Stadiums förmåga att konkurrera med prisargument samtidigt som företaget har tillräckliga marginaler för att leverera relativt goda vinster är tack vare stora inköpsvolymer, egna märkesvaror och effektiva logistiksystem. Även om Stadiums på senare år adderat en e-handelslösning som idag räknas som kedjans största enskilda butik så gör kedjans över 100 fysiska butiker, storbutiker och outletbutiker att den absoluta tyngdpunkten (över 90 procent år 2013) ligger i fysiska butiker.

I valet av marknadsföringskanaler fokuserar Stadium mest på traditionella transaktionsskapande marknadsföringskanaler, det vill säga kanaler för envägs-masskommunikation såsom annonser i dagstidningar och magasin, billboards och tv-reklam i de största kommersiella tv-kanalerna. Där ligger tyngdpunkten av insatserna och budgeten även om till exempel sociala medier på nätet växer i betydelse även hos Stadium. I korthet är alltså Stadiums huvudfokus massmarknadsföring ”en-till-alla” snarare än dialog och djupare personligt engagemang med enskilda kunder; och butiksvarumärket byggs genom omfattande exponering i breda medier, centrala lägen och inarbetad hög varumärkeskännedom snarare än lokalt delaktighet i lokala idrottsrörelsen, lokal sponsring och personlig kommunikation.

3.1.3 XXL Sport & Vildmark

XXL Sport & Vildmark (XXL) är en snabbväxande nykomling som vuxit från ingenting till en marknadsandel på omkring 9–10 procent (2014) sedan starten 2010, vilket gör dem just nu fjärde störst med häng på tredjeplacerade Team Sportia. XXL har också till nyligen inte satsat hårt på e-handel (även om nätbutiken funnit sedan 2012) utan haft fokus på sina fysiska butiker som alla är stora: Mellan 1987 och 2010 hade Stadium störst butiksenheter av de stora aktörerna. Med genom ett snabbväxande XXL har de

nu fått en konkurrent som utmanar med ännu större ”köplador”; och i kombination med prisaggressiv kostnadsledande strategi har XXL ett koncept som siktar på att med stordrift etablera en ny prisnivå. Vid introduktionen etablerade XXL enbart butiker utanför stadskärnorna, i eller nära större köpcentrum/handelsplatser nära större vägar som är lättillgängliga med bil, men på sistone har också en profilbutik öppnat i Stockholm city. XXL har initialt gjort valet att inte satsa på egna märkesvaror. I arbetet mot kund kanaliserar de sin marknadsföring på masskommunikation i traditionella medier utanför Internet. Merparten av budgeten lades från start på stora bilagor med lokala morgontidningar i butikernas upptagningsområden vari kampanjvaror exponeras med prisargument efter modell från livsmedels- och elektronikhandeln. Bilagan med periodens kampanjvaror är fortsatt den viktigaste kommunikations- och marknadsföringskanalen för XXL, som i takt med att de blivit större och mer rikstäckande (bland annat genom nätbutiken som når utanför butikernas närområde) kompletterat med tv-reklam och, i mindre skala, en del sociala medier där det främst är kampanjer i de fysiska butikerna och inte nätbutiken som lyfts fram i flödet. XXL har sammanfattningsvis fokus på fysiska butiker, är positionerade som kostnadsledare och använder först och främst envägs masskommunikation i traditionell offline-media. Den kombinationen tycks så här långt ha varit framgångsrik, eftersom XXL gör vinst och växer snabbare än de största konkurrenterna.

3.1.4 Sportamore

Sett till tillväxt är Sportamore det renodlade e-handelsföretag i svensk sporthandel som lyckats bäst med en tillväxt från 15 till 462 miljoner kronor mellan lanseringsåret 2010 och senast redovisade 2014. Strategin som de tillämpar är att vara kostnadsledare med ett sortiment som innehåller både hårda sportprodukter och sportigt mode, och att ha en effektiv logistik för att klara av riktigt hög lageromsättningshastighet som inte binder upp kapital i lager. Så när som vinst enskilda kvartal under 2013 och 2014 har den snabba expansionen kostat röda siffror på helårsbasis, även om förlusterna minskar både i absoluta tal och relativt omsättningen (Andersson, 2014). Som e-handlare och utmanare till de etablerade kedjorna etablerade Sportamore i 2010–2013 en av sporthandelns mer extrema prioriteringar bland marknadsföringskanaler; en närmast ensidig satsning på Google. Om en kund söker efter en produkt som finns i Sportamores sortiment så ska företaget hamna topp tre, helst högst, i träfflistan. Argumentet för satsningen är att låta leverantörer och konkurrerande butiker bygga kännedom om varan, men sedan satsa allt på att komma in och ta kunden just när hen ska genomföra köpet. Sportamore hymlar inte med att de gärna ser att kunder gör sig bekanta med och provar storlek, etcetera, i fysiska butiker men sedan hamnar på deras sajt när de söker efter jämförelsepriser på varan. Kanalvalet har kompletterats med tv-reklamkampanjer vars syfte är att få upp bredare kännedom om företagets existens. Konklusionen är att Sportamore satsar allt på försäljningskanalen e-handel, har valt kostnadsledarstrategi som fokuserar ensidigt på prisargumentet och hög lageromsättningshastighet, och marknadsför sig i huvudsak på nätet där de är synnerligen transaktionsinriktade i massmarknadsföringskanaler ”en-till-alla” framför att bygga för dialog och relationer ”en-till-en” med unika kunder.

3.1.5 Addnature

Det femte fallföretaget är Addnature som vi känner som ett e-handelsföretag (som även har några fysiska lager- och uppvisningsbutiker) specialiserat på ”outdoor”, det vill säga friluftsliv, camping, vandring, och relaterade aktiviteter. Inom den valda nischen vill Addnature erbjuda ett sortiment som till varumärken och prisklasser är både brett och djupt: Addnature ska erbjuda allt som behövs för en fullskalig expedition på Mount Everest, men samtidigt ska det även gå att hitta utrustningen för en förmiddagsutflykt med familjen. E-handelsplatsen lanserades 2001 och omsättningen har växt med i genomsnitt 46 procent per år sedan dess. Företagets genomsnittliga vinstmarginal är 3,5 procent och företaget har gått med vinst sex av de sju senast redovisade åren.

Addnature har en differentieringsstrategi. Till exempel bygger Addnature inte kring marknadsföring på prisargument i första hand utan försöker istället bygga en känsla av friluftsliv och att företaget har hög produktkompetens inom gebitet. De använder en mix av kanaler som har tyngdpunkt på nätet såsom att skriva och producera intressant eget innehåll för hemsida och sociala medier, förmedla artiklar och inbjudningar till lopp och aktiviteter i samarbete med arrangörer, etcetera. Nätkanaler kompletteras med en del sponsring och samarbeten, och ibland även annonser, så det är en lite splittrad bild som ändå har tyngdpunkt online och på ett mer långsiktigt relationsskapande för att bygga förtroende kring det egna butiksvarumärket.

3.2 Vilka marknadsföringskanaler kan förväntas passa ihop med en given strategi och företagstyp?

Det finns många enskilda faktorer som enligt olika forskningsrapporter har visat sig hindra eller hjälpa företag till framgång. Det har till exempel presenterats evidens för fördelen med låga inköpspriser och hög försäljningsvolym, för jättestora butikers förträfflighet (Kumar, 1997), för innovativa originella produkter, och för e-handel (Min & Wolfinbarger, 2005), etcetera. För praktiker erbjuder sådana generella slutsatser om enskilda isolerade faktorers genomsnittliga förträfflighet begränsad hjälp eftersom i den givna kontexten som det enskilda företaget befinner sig i kan alternativen ändå vara bättre, och det är svårt och tidskrävande att ändra på till exempel grundläggande affärsmodell och varumärkesassociationer.

I litteraturen har det också länge förutsatts att företag inte kan hoppa mellan radikalt olika gebit, utan istället tenderar att stanna där de investerat in sig i och där inom göra val mellan ett fåtal tillgängliga alternativ (jämför Miller & Friesen, 1984). För den företagare som har investerat mycket resurser i att bygga upp en butiksrörelse är således strategisk position och butiksformat troligen redan givet, och i det läget finns ingen garanti för att de val som ”i genomsnitt” är bäst baserat på studier av tusentals företag med olika förutsättningar och koncept också är rätt i den givna kombinationen. Därför antog vi att det fanns goda skäl att prova hur handelsföretagets butiksformat, strategi och marknadsföringskanalfokus verkar i speciella konfigurationer, och vilka faktorer och/

eller kombinationer som är av särskild betydelse för att främja tillväxt och vinst på en modern marknad där e-handel och traditionella fysiska butiker samexisterar.

Som antyds här ovan handlar konfigurationstankarna om att det finns ömsesidiga beroendeförhållanden mellan faktorer som tillsammans formerar en given konfiguration, samt hur väl dessa passar ihop (Miller, 1996; Fiss, 2007). En lyckad kombination förutsätter bra matchning mellan de ömsesidigt beroende faktorerna för att det ska bli ett positivt resultat (Fiss, 2007). Det antas också med en konfigurationsteoretisk ansats att kausal asymmetri råder: om en viss konfiguration leder till positivt resultat betyder det inte *per se* att den rakt motsatta konfigurationen behöver vara dålig, vilket annars är en logisk följd med traditionell kovarians-baserad ansats (Fiss, 2011).

3.2.1 Strategi och försäljningskanal

Delstudie ett visade på en utveckling från en relativt homogen population till mer heterogenitet där renodlade e-handelsföretag, företag med bara fysiska butiker och hybrider konkurrerar parallellt om kundernas gunst. Tidigare forskning (till exempel Chang et al., 2003) har visat att valet av försäljningskanal är av stor betydelse för konkurrenskraften. Men e-handel och fysisk handel representerar två olika ansatser till försäljning som ställer skilda krav på förmågor. Johansson & Kask (2016) gör en genomgång av tidigare forskning på området, både gällande tänkbara fördelar av att vara hybrid; till exempel att ta hand om en större andel av kundens plånbok (Kumar & Venkatesan, 2005), och tänkbara baksidor; till exempel mer komplex lagerhantering som kan ställa till det, ökade kostnader och kannibalisering mellan formaten (se till exempel Deleersnyder, Geyskens, Gielens, & Dekimpe, 2002; van Baal & Dach, 2005).

Med Porters (1980; 1985) perspektiv finns två generiska positioner på en marknad som båda kan ge konkurrensfördelar: endera att konkurrera genom lägsta pris, eller att differentiera utbudet med mer service och kunskap och/eller unika produkter så att ett premiumpris kan plockas ut som täcker kostnaderna för att ge detta mervärde till kunden. I delstudie ett var det tydligt att de två generiska strategityperna också är tillämpliga för att klassificera hur aktörerna försöker positionera sig vis-à-vis varandra på sportvarumarknaden. Till exempel är både Sportamore och AddNature helt respektive i mycket hög omfattning inriktade på e-handel, men de har ändå tagit två fundamentalt olika strategiska positioner på Porters skala: Sportamore har en uttalad strategi att vara billiga, helst billigast, medan AddNature anammat mycket mer av en differentieringsstrategi. Trots att de kombinerar samma format med olika företagsstrategier har båda nått hög tillväxt över flera år. Likaså finns två exempel på lönsamma växande företag (Stadium och XXL) som mest är fokuserade på fysiska butiker och har kombinerat det med en kostnadsledande strategi. Den fjärde tänkbara kombinationen med en differentierad strategi för fysisk butik var inte representerad av något av de fem undersökta företagen, men det finns hundratals mindre handelsföretag i branschen, till exempel många specialbutiker för skidåkning, löpning och friluftsliv, som har den kombinationen och tittar vi på nyckeltal finns det exempel på framgångsrika företag också där, annars hade de antagligen inte heller överlevt och funnits kvar så länge.

Bland fallföretagen har vi också noterat att fyra av fem i ett senare utvecklingsskede kompletterat sin ursprungliga och huvudsakliga försäljningskanal med e-handel eller butiker och gått mot hybridformen.

Konklusionen blir att det finns goda skäl att tro att samtliga fyra kombinationer av butiksformat–företagsstrategi är tänkbara framgångsvägar. Det måste med andra ord hänga på hur marknadsföringskanalerna passar ihop med vald kombination.

3.2.2 Multikanalens tyngdpunkt

Som beskrivits finns det idag många olika marknadsföringskanaler för företag att nå ut till kund, skapa intresse, informera, stimulera efterfråga och slutligen övertyga till köp. Olika kanaler kan fylla olika funktioner och därför är det vanligt att handelsföretag finns i många kanaler, det vill säga använder så kallad multikanalstrategi. Det är i den här typen av studier inte möjligt att diskutera specifika marknadsföringskanaler eller kanalkombinationer för det finns nästan oändligt antal möjliga kombinationer, såvida inte kanaler delas in i kategorier. I Johansson & Kask (2016) användes kategorier, och det var således inte Twitter, tv-reklam och sponsring som enskilda kanaler som undersöktes. Utan vi har försökt att hitta en generisk inledning baserat på två dimensioner: interaktiva–transaktionsinriktade och online–offline.

En typisk interaktionssökande marknadsföring kännetecknas av individuellt tilltal som söker en individanpassad tvåvägsdialog (Coviello et al 1997; 2000). Syftet från företaget är etablera, vårda och bygga ömsesidiga relationer med kunder. Denna står i kontrast till en mer traditionell transaktionsmarknadsföring med envägskommunikation där opersonliga budskap proklameras till en hel målgrupp eller brett till ”alla” med syfte att få direkt effekt i form av många köp (även om utbytet kan upprepas över tid) (Coviello et al 1997; 2000). Bland möjliga marknadsföringskanaler finns det några som skapats för en interaktionssökande dialog och öga-mot-öga-möten, till exempel sociala medier, chattrum, telefon, anpassade direktadresserade utskick, och mässor och lokala event ihop med andra organisationer. Sedan finns det kanaler som skapats för enkelriktad masskommunikation såsom till exempel annonser och tv-reklam.

Både interaktionsfrämjande marknadsföringskanaler och transaktionsfrämjande marknadsföringskanaler kan vara nätbaserade, såväl som icke nätbaserade. Med den indelningen fick vi en fyrfältsinledning som alla tänkbara alternativ kan kategoriseras in i. Märk väl, företag kan ha, och många har, kanaler i sin sammansättning som faller inom flera fält i detta vektorrum med 2x2 kategorier. Så när det i kommande avsnitt diskuteras konfigurationer är varje företags multikanalmix kategoriserad baserat på tyngdpunkten, det vill säga i vilket av vektorrummets fyra hörn som de lägger mest resurser. Ser man isolerat på dessa fyra tänkbara alternativ och jämför med erfarenhet från fallföretagen framkommer inga skäl till varför någon av dessa fyra bättre skulle främja tillväxt och/eller vinst än alternativen. I Johansson & Kask (2016) argumenterar vi att det är först i kombination med butiksformat och affärsstrategi som vi har anledning att anta att kanalvalens förmågor att bidra till resultat skiljer sig åt.

3.2.3 Förväntade "ändamålsenliga" kombinationer

Föregående avsnitt om strategi–butiksformat och om multikanalstrategier ledde oss fram till två olika tvådimensionella matriser med vardera fyra möjliga kombinationer. För var och en av de fyra möjliga kombinationerna av strategi och butiksformat antas i Johansson & Kask (2016) att det finns en kombination av marknadsföringskanaler som passar ihop bättre (matchat) än övriga tre tänkbara alternativa kombinationer (miss-matchade). För att ställa upp vad som ansågs vara förväntade ändamålsenliga kombinationer utgick vi från hur de ovan undersökta marknadsledande företagen i sporthandeln gör.

Som framgår av Johansson & Kask (2016) matchades först dimensionerna försäljningskanal med marknadsföring online eller offline. De två e-handelsföretagen med hög tillväxt (Sportamore och AddNature) använder nätbaserade marknadsföringskanaler, medan resultatmässigt framgångsrika XXL och Stadium som har minst 90 procent av sin omsättning i fysiska butiker har kraftig tyngdpunkt i inte nätbaserade kanaler såsom tv-reklam och tryckta annonser. Därför tycktes det väldigt rimligt att anta att e-handel matchas med tyngdpunkt på online-kanaler och att offline-handel hänger ihop med fokus på offline-kanaler.

Sedan kopplades strategi till val av marknadsföringskanaler i interaktiv-eller-transaktion-dimensionen. Där representerar Sportamore och AddNature olika kombinationer trots att båda har framgång (tillväxt). Sportamore som vill vara kostnadsledare satsar merparten av marknadsföringsbudgeten i envägs-kanaler som är transaktionsinriktade, att vinna över kunden just i köpbeslutögonblicket genom ett lågt pris. Addnature å sin sida har uttalat en differentieringsstrategi och använder sig av relationsskapande kanaler, mycket sociala medier, innehållsmarknadsföring med intervjuer, debatter och tips och råd på hemsidor, och som sponsor, medarrangör och deltagare på friluftsevenemang, tävlingar och mässor där de kan träffa, kommunicera och bygga relation och varumärket direkt med sina målgrupper. Även XXL och Stadium beskriver vi i Johansson & Kask (2016) som kostnadsledande och båda fokuserar i huvudsak – liksom Sportamore – på transaktionsfokuserad masskommunikation. Således fanns underlag för en tes om att kostnadsledarstrategin matchar en tyngdpunkt på transaktionsfrämjande marknadsföringskanaler, medan differentieringsstrategin hänger bäst ihop med interaktionsfrämjande kanaler.

3.3 Metod och kodning av mätdimensioner

För att ta tentativa antaganden om möjliga samband mellan konfigurationer och vinst och tillväxt används i Johansson & Kask (2016) ett kvantitativt tillvägagångssätt där underlaget samlades in med hjälp av enkäter och från företagens bokslut i företagsdatabasen Retriever Bolagsfakta. Eftersom syftet var att försöka ge bredare stöd till de från fallstudier och litteraturläsning förväntat ändamålsenliga kombinationerna identifierades drygt 300 fristående företag inom sportvarubranschen med god hjälp från inköpsgrupper och magasinet Sportfack (Egmont Tidskrifter AB) vars avsikt är att bevaka, granska och ge tips till sportvarubranschen. Endast detaljister med stor grad av

frihet att själv bestämma inkluderades i urvalet, det vill säga inte medlemmar i en hårt styrd kedja som till exempel Intersport och Team Sportia.

Uppfattningen från några av branschens företrädare som listan stämdes av med var att företagslistan (tillsammans med de stora kedjorna/aktörerna) är en närmast komplett spegling av populationen svenska sportvaruhandlare. Men vid en närmare granskning av listan mot företagsregister fanns dock företag vars huvudinkomst inte primärt är sportvaror. Därför uteslöts innan enkäten sändes ut företag vars huvudinkomst inte är detaljhandel med sportvaror utan partihandel, varuhus med blandat sortiment, och uthyrningsföretag (till exempel några aktörer i fjällvärlden vars huvudinkomst är att hyra ut skidor och snowboards, eller cyklar, som även har viss försäljning vid sidan om och därför kommit med i register över återförsäljare). Slutligen ingick 292 företag i det urval som enkäten gick ut till tillsammans med en vädjan om deltagande. Av dessa ingick cirka 50 procent i någon av tre löst sammankopplade nationella inköpsgrupperingar för fristående fackhandlare som existerar. Men till skillnad från till exempel de mer centralstyrda franchisekoncepten Intersport och Team Sportia skyltar de inkluderade butikerna med eget namn om de vill och har möjlighet att själva välja koncept, format, marknadsföringskanaler och sortiment. Enbart i en av kedjorna, Sportringen, är det en möjlighet att, om de så önskar, använda inköpsgruppens logotyp (även om arbete hade påbörjats för enhetligare profil i Sportringen samtidigt som studien genomfördes). Vi fick in 103 svar, varav 15 inte var kompletta, och ytterligare 14 tvingades vi att utesluta ur analysen därför att säkra uppgifter om resultaten, vinster och tillväxttal saknades. Således är analyser med målkriteriet ”vinst” baserade på 74 fallföretag som alla besvarade samma enkät under april–juni 2014. För analysen av tillväxttal användes data från 65 av dessa (nio av företagen var så nya att det inte gick att upprätta genomsnittliga tillväxttal för perioden 2010–2013).

För att systematiskt jämföra användes Ragins (1987; 2000) analysmetod QCA. Metoden går i korthet ut på att med hjälp av boolesk algebra avslöja vilka av konfigurationernas attribut som ensamma eller i kombinationer utgör tillräckliga villkor (*sufficient solutions*) som uppträder i kombinationer med målkriterium (Rihoux & Ragin, 2009). Det är också med boolesk algebra som QCA sorterar ut attribut, baserat på likheter och skillnader mellan fallen, som inte relaterar till det målkriterium som undersökts. För- och nackdelarna såväl som skillnaderna mot traditionella statistiska metoder har presenterats omfattande i metodlitteraturen såväl som i företagsekonomisk forskning (till exempel Fiss, 2007; Kask & Linton, 2013; Kent & Argouslidis, 2005; Rihoux & Ragin, 2009). I den här metoden utgör varje företag i delstudien en konfiguration med fyra attribut som finns helt (1), inte alls (0), eller delvis (om villkoret bara delvis är uppfyllt). Noll (0) medlemskap är här detsamma som att ett tvärtom-attribut finns, till exempel att handelsföretag som är 0 medlemmar i attributet e-handel, det vill säga inte e-handel, säljer i fysiska butiker. Härnäst följer en sammanfattning av hur de fyra attributen och de två resultatmåtten mättes och kodades inför de jämförande analyserna med QCA. En mer utförlig teknisk metodbeskrivning finns i Johansson & Kask (2016).

3.3.1 Kodning av strategi och försäljningskanaltyp

Kostnadsledare och differentiering mättes med ett tidigare validerat och använt frågebatteri baserat på Porter (1980), men med något anpassade frågor för detaljhandeln (från Spanos & Lioukas, 2001) och med smärre justeringar på ordval för att respondenterna lättare skulle förstå. För att få strategi på en skala istället för två gjordes det om till ett relativt mått: Variabeln för strategi kalibrerades genom att jämföra snittpoängen på frågorna om differentieringsstrategi med snittpoängen på frågorna om kostnadsledarstrategi.

Butiksformat mättes genom att fråga hur stor andel av omsättningen som kom från e-handel. Företag klassificerades sedan som ett ”renodlat e-handelsföretag” om mer än 75 procent av omsättningen kom från försäljning i nätbaserade butiker (webbshop, mobilshop, etcetera); respektive som renodlat ”icke e-handelsföretag” om e-handeln understeg 25 procent av omsättningen. De fallföretag som faller mellan 25 och 75 procent räknade som hybrider, och gavs ett partiellt medlemskap i båda kategorierna i relation till fördelningen av omsättningen, det vill säga varken helt med i e-handelsgruppen, men inte heller helt utanför. För mer läsning om kalibrering av QCA-skalor rekommenderas Rihoux & Ragin, 2009.

Distribution av fallföretag i datamaterialet till Johansson & Kask (2016) (butiksformat och strategi-kombinationer)[10]:

- 33 företag är differentierade fysiska butiker.
- 10 företag är kostnadsledande fysiska butiker.
- 7 företag är kostnadsledande e-handel.
- 4 företag är differentierad e-handel.

3.3.2 Kodning av multikanalfokus

Johansson & Kask (2016) mäter multikanalfokus i två mätdimensioner (fyra parvist jämförda variabler): en dimension ska fånga i vilken utsträckning fallföretagen använder nätbaserade relativt icke nätbaserade marknadsföringskanaler, och den andra dimensionen jämför i vilken relativ utsträckning företagen fokuserar på marknadsföring i kanaler som främjar dialog och interaktion kontra kanaler som är direkt transaktionsfrämjande.

För att väga in respektive fallföretags tyngdpunkt i detta tvådimensionella vektorrum ställdes femton frågor om hur mycket tid och resurser som ägnas åt specificerade kanaltyper som faller inom dimensionerna online–offline och transaktion–interaktion. Delfrågor om till exempel reklambanners på webbsidor, sökmotorpositionering, exponering på prisjämförelsesidor, och köpta sökord som garanterar exponering högt

10 Här är fallen distribuerade dikotomt utifrån var de har högst medlemskap, det vill säga de som har 0,4 medlemskap räknas som 0 och de som har 0,6 räknas som 1.

upp i träfflistor, etcetera avsåg att mäta resurser spenderade på transaktionsfrämjande marknadsföringskanaler på nätet. Delfrågor om till exempel utomhusreklam, annonser i tidningar, tv- och radioreklam, och dekor i skyltfönster, etcetera avsåg att mäta resurser spenderade på transaktionsfrämjande marknadsföringskanaler utanför internet. Delfrågor om till exempel aktivitet i sociala medier (till exempel Facebook, Instagram, Twitter), samarbete med bloggare och e-postande med kunder avsåg att mäta resurser spenderade på interaktionsfrämjande marknadsföringskanaler på nätet. Slutligen, delfrågor om till exempel kundtelefon, engagemang i den lokala idrottsrörelsen (till exempel sponsring och gemensamma event), och mässor och utbildningar etcetera avsåg att mäta resurser spenderade på interaktionsfrämjande marknadsföringskanaler utanför nätet.

De två dimensionerna för multikanalens fokus kalibrerades sedan till helt, partiellt eller inget medlemskap enligt samma princip som med strategi. Medelvärdet för online jämfördes med offline, och interaktionsfrämjande ställdes mot transaktionsfrämjande för att identifiera respektive företags position i vektorrummet. Distribution av multikanalens tyngdpunkt uppvisar relativt god spridning i de fyra alternativen (uppgifter hämtade från Johansson & Kask, 2016):

- 18 företag satsar mest på icke nätbaserade och transaktionsfrämjande kanaler.
- 15 företag satsar mest på icke nätbaserade och interaktionsfrämjande kanaler.
- 15 företag satsar mest på nätbaserade och interaktionsfrämjande kanaler.
- 6 företag satsar mest på nätbaserade och transaktionsfrämjande kanaler.

3.3.3 Resultatmått

Johansson & Kask (2016) testar de olika kombinationernas framgång med två olika mått, vinstmarginal och tillväxt. Båda prestationsmåtten mättes som medelvärdet för respektive fallföretags prestation över de fyra senast rapporterade verksamhetsåren (2010–2013 för kalenderårsrapporterande företag) och kodades dikotomt i studien enligt följande:

- Vinst räknas som genomsnittlig vinstmarginal (EBIT) över noll.
- Hög vinst räknas som genomsnittlig vinstmarginal (EBIT) över median i datamaterialet.
- Tillväxt räknas som genomsnittlig tillväxt över noll.
- Snabb tillväxt räknas som genomsnittlig tillväxt över median i datamaterialet.

3.3.4 Analysens tillvägagångssätt

QCA kan i sin matematiska algoritm ta hänsyn till att verkliga företag ofta har partiellt medlemskap i flera kombinationer. Men det första steget i analysen är att klassificera alla undersökta företag i de sexton tänkbara arketypiska kombinationerna som kan existera med fyra olika binära attribut. Varje fall klassificeras då utifrån vilken arketyp de mest liknar – var de har helt eller högst partiellt medlemskap. Innan QCA-programvaran kan räkna fram vilka kombinationer av attribut som har bäst odds att uppträda tillsammans med vinst och/eller tillväxt måste också regler för att separera bort de för respektive målkriterium irrelevanta arketyperna. Eftersom

studien har en relativt liten kvot mellan totalt antal fall och möjliga arketyper, och dessutom god spridning på fallen, behölls i Johansson & Kask (2016) alla observerade fall i analysen, men tre (av sexton) orepresenterade alternativ kunde exkluderas. Inga företag hade de kombinationerna. De tretton med representation behölls. Den andra regeln bestämmer vilken grad av samstämmighet som minst måste finnas mellan konfigurationen och målkriteriet. I QCA motsvarar samstämmighet ungefär den andel av fallen i en given arketypisk konfiguration som har målkriteriet uppfyllt. Om vi hade haft fyra fallföretag som samtliga är 100 procent medlemmar i en arketypisk konfiguration (det vill säga samtliga attribut är tillstädes, inte partiellt utan helt), varav tre har målkriteriet uppfyllt men en har det inte, då skulle samstämmigheten ha varit 75 procent. Men eftersom den här studien använder ”fuzzy-set QCA” (Ragin, 2006) kan vi ta hänsyn till att fallföretag i praktiken kan ha partiellt medlemskap i flera olika arketyper. Detta gör beräkning av samstämmighet långt mer komplicerat, så för att göra de beräkningarna användes den mest frekvent använda programvaran fsQCA som tillåter att empiriska fall som delvis tillhör flera konfigurationer proportionerligt vägs in i värdet på samstämmighet för de konfigurationer som det har medlemskap i. Johansson & Kask (2016) använder det rekommenderade tröskelvärdet 75 procent (Ragin, 2006) som betyder att enbart kombinationer med över 75 procent samstämmighet med de undersökta målkriterierna (till exempel vinst) ingick i det underlag som programvaran fick förenkla från flera konfigurationer ner till de relevanta kombinationerna av attribut – ”tillräckliga villkor” – som går att koppla ihop med målkriteriet. QCA-algoritmen gör här en distinktion mellan intermediära och knapphändiga villkor, där de senare är mer förenklade i och med att även möjligt redundanta attribut också exkluderas. Under förutsättning att förenklingsprocessen identifierat ett eller flera tillräckliga villkor så beräknar programvaran också en täckningsgrad för dem. Täckningsgrad betyder i QCA-sammanhang ungefär vilken procentandel av alla observationer som uppvisar målkriteriet som har den kombination av attribut som villkoret stipulerar.

3.4 Villkor som leder till framgång

I Johansson & Kask (2016) presenteras fullständiga resultat av samtliga körningar med värden på samstämmighet med målkriteriet och täckningsgrad för respektive villkor separat redovisat; och för varje test presenteras i artikeln också ett sammanlagt värde på samstämmighet och täckningsgrad för samtliga tillräckliga villkor i det testet. Här följer en sammanfattning av resultaten för respektive målvillkor.

Vinstmarginal. Trots att flera olika kombinationer uppvisar relativt hög koppling till vinst går det att förkorta ner det till två villkor som både med QCA-mått är tillräckliga för att sannolikheten för en positiv vinstmarginal ska vara hög:

Den första är en kombination av kostnadsledande strategi och fysiska butiker. I det här urvalet hade alltså inte valen av marknadsföringskanaler någon säker betydelse för att handelsföretagen skulle hamna i gruppen med positiva vinstmarginaler. Det andra villkoret statuerar att fysiska butiker som huvudsakligen använder nätbaserade

marknadsföringskanaler också har relativt gynnsamma odds att lyckas nå positivt resultat.

Hög vinstmarginal. Analysen kunde inte hitta några samstämmiga resultat över det rekommenderade tröskelvärdet, därför gjordes även ett alternativt test där konfigurationerna testades för eventuella kopplingar till motsatsen, det vill säga frånvaro av hög positiv vinstmarginal. Enligt detta test (se Johansson & Kask, 2016) finns två alternativa intermediära villkor som om den ena eller den andra, eller båda, är uppfyllda ger hög sannolikhet för vinstmarginal på den nedre halvan i populationen; det vill säga låg vinstmarginal:

Det mest påfallande med dessa båda villkor är att e-handel ingår i båda. E-handel i kombination med transaktionsfrämjande kanalval såsom tv-reklam och passiva annonser ger hög risk att inte vara speciellt lönsam. Låg sannolikhet för hög vinstmarginal gäller även för e-handelsföretag som vill vara kostnadsledande och väljer marknadsföringskanaler som inte är nätbaserade. Det bör understrykas att dessa testresultat var de *knapphändiga* villkoren (se förklaring ovan) där möjligt redundanta attribut inte redovisas. En mer försiktig tolkning enligt de intermediära villkoren (se Johansson & Kask, 2016) är att åtminstone e-handelsföretag som satsar på att vara differentierade och mest använder transaktionsfrämjande kanaler på nätet varit/är miss-matchade (för vinst), liksom e-handelsföretag med kostnadsledarstrategi som fokuserar på dialog genom interaktionsfrämjande icke-nätbaserade kanaler såsom evenemang och sponsring. Det ligger i linje med de stipulerade antagandena. Skillnaden mellan intermediära och knapphändiga villkor är att vårt undersökta datamaterial inte kan ge besked om huruvida kostnadsledarstrategi i det första villkoret respektive fokus på interaktion eller transaktion i kanalvalet i det andra villkoret också leder till samma negativa resultat.

I båda analyserna med vinstmarginal som målkriterium fanns alltså samstämmighet för kombinationer som hindrade resultat, men inte samstämmighet om vad som främjande de riktigt höga vinstmarginalerna. Sammantaget presenteras i Johansson & Kask (2016) att icke-nätbaserade kanaler (ihop med kostnadsledarstrategi) och transaktionsfrämjande marknadsföringskanaler kan hindra vinst för e-handelsföretag, men att – tvärtemot vad vi förväntade – nätbaserade marknadsföringskanaler kan vara tillräckligt effektiva även för fysiska butiker. Slutsatsen att kostnadsledarfokuserade e-handelsföretag hittills har haft problem att nå lönsamhet stöds även av den initiala fallstudieanalysen med de större företagen.

Tillväxt. Analysen av vad som utmärker gruppen av företag med positiv genomsnittlig tillväxt över senaste tre rapporterade verksamhetsåren resulterade i två alternativ som är relaterade till tillväxt. Resultaten visar att e-handelsföretag med interaktiva marknadsföringskanaler, och handelsföretag oavsett butiksform som är differentierade och använder nätbaserade kanaler har störst sannolikhet att vara tillväxtföretag. Men baserat på insamlat datamaterial gick det inte heller att utesluta att E-handel utan interaktionsfrämjande kanaler också kan kopplas till tillväxt.

Snabb tillväxt. För snabb tillväxt, det vill säga tillväxttakt över medianvärdet i datamaterialet, ska uppstå finns det enligt analysen två möjligheter. I båda kombinationerna ingår E-handel: De e-handelsföretag som fokuserar på interaktiva marknadsförings-kanaler, och differentierade e-handelsföretag som övervägande använder nätbaserade kanaler, är relaterade till hög tillväxt. Inte heller i detta test tillåter datamaterialet att vi med säkerhet slår fast huruvida de interaktiva kanalerna liksom kombinationen mellan differentierad strategi och nätkanaler är de enda möjliga kombinationerna med e-handel som är tillväxtdrivande. Men eftersom e-handel ingår i både de intermediära och de knapphändiga villkoren kan det beläggas att e-handel var ett nyckelattribut för tillväxt över median i det här datamaterialet.

Johansson & Kask (2016) diskuterar vidare att det är intressant att notera att det är kombinationer som innehåller differentieringsstrategi som utmärker sig med hög samstämmighet mot tillväxt. Studien kan visa att det finns belägg för att båda de undersökta butiksformerna har god chans till tillväxt i kombination med nätbaserad marknadsföring, men för att nå högre tillväxt gäller påståendet enbart för e-handelsföretag. Den andra kombinationen med gemensamma nämnare är e-handel och interaktiva kanaler, vilket i det undersökta datamaterialet gäller oavsett strategival.

Överlag tycks detaljhandelsföretagets positioner i alla fyra undersökta dimensionerna påverka dess odds för vinst och tillväxt. Ingen dimension saknar i kombination med andra samstämmighet med något av utfallsmåtten, och det finns indikationer att vissa konfigurationer är mer relaterade till vinst respektive tillväxt än alternativen. Avseende de fyra konfigurationer som vi i Johansson & Kask (2016) utifrån initiala fallstudier gissade skulle prestera i topp så gav den bredare studien ett visst stöd för dessa antaganden. Det går däremot inte att efter den bredare studien säga att just de fyra kombinationerna är ”bäst” för både vinst och tillväxt. Trots att fallstudierna med fem av sporthandelns största aktörer talade för att det är viktigt att kombinera val av strategi med val av fokus (transaktion–interaktion) i multikanalen var det intressant att bara knappt 40 procent av studiens observationer var matchade enligt de förväntade attributparen (differentiering med interaktiv och kostnadsledare med transaktion). Det är också intressant att jämförelsen tvärs över alla observationer inte kunde ge något entydigt svar som ger stöd för att attributen måste kombineras så för att lyckas. Istället tycks det vara försäljningskanal, ensamt eller i kombinationer med kompletterande attribut, som pekar mot tillväxt eller mot vinst; e-handel i olika kombinationer är överrepresenterade i tillväxtgruppen och fysiska butiker med vissa andra attribut är överrepresenterade bland de som går med vinst. Att studien bygger på data för åren 2010 till 2013 bör tilläggas. Vilka som blir framtidens vinnare återstår att se.

3.5 Analys av hybriderna

Vi ville som en fortsättning på konfigurationsstudien närmare undersöka den grupp av företag i urvalet som är hybrider mellan e-handel och fysisk butik, det vill säga de följer den trend som varit i flera år att erbjuda parallella försäljningskanaler för att om möjligt täcka upp fler kundsegment eller ta större andel av kundens plånbok. Av 74 deltagande i studien var det 14 företag i vårt urval som hade en andel e-handel som var mellan 20 procent och 80 procent av omsättningen. Denna subgrupp med 14 företag gjorde vi en separat QCA med, där de undersökta attributen/dimensionerna således bara var tre eftersom butiksformat försvann som ett inkluderingskriterium för att ingå i subgruppen. De tre då undersökta attributen var affärsstrategi och två multikanaldimensioner (variabeln interaktion–transaktion; och variabeln nätbaserade till icke-nätbaserade kanaler). Konfigurationens mått (variabler) var kalibrerade exakt lika som i helgruppsundersökningen. Alla data var samma. Då 2 av de 14 företagen var så nya att de inte kunde erhållas ett trendmått över flera år för tillväxt kördes tillväxttestet med enbart 12 företag.

I subgruppen hybrider fanns fyra företag vars affärsstrategi var att vara kostnadsledare och följaktligen tio företag (inklusive de två nya) som satsade på att vara differentierade. Multikanalens tyngdpunkt i subgruppen hybrider var placerad som följer:

- 1 fallföretag satsar mest på icke nätbaserade transaktionsfrämjande kanaler.
- 3 fallföretag satsar mest på icke nätbaserade interaktionsfrämjande kanaler.
- 8 fallföretag satsar mest på nätbaserade interaktionsfrämjande kanaler.
- 2 fallföretag satsar mest på nätbaserade transaktionsfrämjande kanaler.

Av 14 företag går 12 med vinst, och av de 12 företagen med tillväxttrend har omsättningen ökat med 11 vilket gör de absoluta måtten meningslösa att testa med QCA eftersom metoden behöver någorlunda jämn fördelning mellan gruppen som uppnått målkriterium och de som inte har det. I den aspekten är därför medianmåtten för tillväxt respektive vinstmarginal idealiska för QCA. I subgruppsanalysen på hybrider var det därför de medianbaserade måtten som användes. I tester för tillväxt respektive vinstmarginal blev fördelning i olika konfigurationer och samstämmighet med målkriterier enligt följande tabell.

I subgruppstestet var det inga konfigurationer som nådde upp till det för samstämmighet normalt stipulerade tröskelvärdet 75 procent, men det fanns ändå intressanta mönster om vi tillåter oss att sänka tröskeln något och istället leta efter tydliga skillnader i samstämmighetsvärden mellan olika konfigurationer. Så är fallet i hybridgruppen, se Tabell 1, där två konfigurationer för vinstmarginal och två för tillväxt presterar över 60 procent (det vill säga mer troligt än inte troligt att lyckas), och övriga fyra konfigurationer som har observationer ligger i intervallet 31–54 procent (vinst) respektive 22–54 procent (tillväxt). De konfigurationer som antogs baserat på tidigare forskning och fallstudierna bäst kunde förväntas ligga an för prestation är representerade av 79 procent (11 av 14) respektive

75 procent (9 av 12) vilket indikerar ex-ante selektionsmekanismer som redan trimmat urvalet genom att de alltför omatchade kombinationerna förskjutits från marknaden och därför återfinns i urvalet i ringare grad än de som marknaden ”gillar”.

	Strategi	Multikanal (fokus)		Antal företag*		Målkriterium (samstämmighet)	
	Diff. strategy	Inter-aktiv	Online	n1	n2	Vinst Median	Tillväxt Median
Gamma	1	1	1	6	5	60 procent	60 procent
Delta	1	1	0	3	2	33 procent	40 procent
Theta	0	1	1	2	2	54 procent	74 procent
Jota	1	0	1	1	1	36 procent	54 procent
Alfa	0	0	1	1	1	31 procent	41 procent
Beta	0	0	0	1	1	70 procent	22 procent
Eta	0	1	0	0			
Epsilon	1	0	0	0			

De skuggade raderna motsvarar de fyra konfigurationer som antogs vara "ändamålsenliga" baserat på delstudie ett och fallstudier på stora aktörer.

** 14 företag ingår i analysen med vinst som sökt resultat (n1). 12 företag ingår i analysen med tillväxt som sökt resultat (n2).*

Tabell 1. “Truth table” för subgruppsanalyser på hybrider.

Om vi för vinst respektive tillväxt tillåter en generös inkluderingsregel och tar med de konfigurationer som sticker ut och alltså ligger på samstämmighetsvärden i intervallet 60–74 procent (jämför 22–54 procent för de vi inte inkluderar), då förenklar QCA fram följande villkor för att målkriteriet ska uppträda, se Bilaga B, Test 1[11]:

DIFF * INTER * ONLINE
+ ➔ Hög vinstmarginal
~DIFF * ~INTER * ~ONLINE

Här ser vi det intressanta att det är två helt motstridiga villkor som båda gav bättre resultat än alternativen i det här urvalet. Det är kombinationerna av differentierad strategi

11 Differentieringsstrategi förkortas DIFF; E-handel (mer e-handel än fysisk handel) förkortas E; tyngdpunkt på Interaktiva marknadsföringskanaler är transaktionsinriktade förkortas INTER; mer fokus på nätbaserade (online) än icke-nätbaserade (offline) marknadsföringskanaler förkortas ONLINE. I boolesk algebra är * tecknet för OCH, + betyder ELLER och ~ betyder INTE. Ett attribut utan ~ framför betyder alltså att attributet ska finnas för att villkoret är uppfyllt, och med ~ ska det vara frånvarande. Det betyder att i den här studien så som vi definierat varje dimension ska till exempel ~DIFF utläsas kostnadsledarstrategi och ~E betyder fysisk butik. Märk väl att + inte är “antingen eller” utan betyder “den ena, den andra eller båda”.

med nätbaserade interaktiva kanaler, och kostnadsledarstrategi med fokus på icke-nätbaserade transaktionsfrämjande kanaler. Både ligger i linje med vad som förväntades efter fallstudierna.

För tillväxt gav QCA följande utfall för hybrider, se Bilaga B. Test 2:

INTER * ONLINE ➔ Hög tillväxt

Villkoret indikerar att för hybrider som vill ha tillväxt är det interaktiva och nätbaserade kanaler som de bör lägga mest resurser på. Men det ska manas till försiktighet i att dra alltför stora växlar av resultaten eftersom subgruppsanalysen har ett litet urval (14 respektive 12 företag); och samstämmighet i intervallet 60 procent till 75 procent är med QCA-mått lite för lågt för att kunna utesluta att det inte är slumpmässiga skillnader som främst beror på andra faktorer. Villkoren i subgruppsanalysen på hybrider bör därför endast ses som indikatorer som är väl värda att forska vidare på.

3.6 Diskussion om resultaten

Var de förväntade konfigurationerna – relativt alternativa konfigurationer – i högre grad relaterade till vinst och tillväxt? Svaret är ”nja”. QCA-testerna visade att valet av försäljningskanal tycks vara viktigt för att förklara skillnader i både vinst och tillväxt i sporthandeln. I den utvecklingsfas som branschen är i nu är e-handelsföretagen överrepresenterade bland observationerna som expanderar, medan fysiska butiker är de som i högre utsträckning ekonomiserar och går med vinst. Här fanns anledning att titta djupare på skillnader mellan grupperna med olika försäljningskanaler. Den subgrupp i urval som helt eller mestadels fokuserar på fysiska butiker (genomsnittligt startår 1987, median 1997) är klart äldre än gruppen som övervägande har e-handel (median och genomsnittligt startår 2005), vilket möjligen kan vara en del i förklaringen. I kombinationer med fysiska försäljningskanaler var det kostnadsledande strategi respektive nätbaserade marknadsföringskanaler som visade sig ha hög samstämmighet med vinst. Den senare går emot de förväntat ideala konfigurationerna där vi alltså trodde att nätbaserad försäljning hängde ihop med nätbaserad marknadsföring och motsvarande för det icke-nätbaserade.

Innan alltför långtgående slutsatser dras från de här resultaten är det viktigt att understryka att stark selektionspress på populationen kan vara en störande faktor som försvårar varje ambition att förklara prestationer som en konsekvens av bra eller dålig matchning. Desto högre selektionspress desto mer kan man förvänta sig att blotta förekomsten av en observerad konfiguration innebär att affärsstrategi och multikanal är tillräckligt bra matchade, och att det i så fall istället är variation i andra karaktärsdrag som blir viktigt för att förklara prestationsskillnader. Enligt tidigare forskning ska det förväntas att objekt som uppvisar de ideala konfigurationerna också ska vara överrepresenterade i ett slumpmässigt empiriskt urval eftersom deras konkurrenter med omatchade konfigurationer kan förväntas i högre grad ha blivit bortsorterade ur populationen av selektionsmekanismer;

det vill säga genom att de presterar sämre är det större sannolikhet att de försvunnit, och omvänt att högpresterande objekt i högre grad finns kvar (Miller, 1996): här menar man alltså att konkurrensens selektion sätter naturliga gränser för vilken fördelning och spridning som kan förväntas finnas i ett icke-styrt urval. I den här studien föll två femedelar av de observerade företagen huvudsakligen inom tre av de fyra konfigurationer som vi i Johansson & Kask (2016) stipulerade utifrån fallstudier skulle vara de bäst matchade för positiva resultat. Den fjärde förväntade gynnsamma konfigurationen (kostnadsledande e-handel med transaktionsfrämjande nätbaserade kanaler i likhet med Sportamore) hade inga representanter i urvalet, vilket i sig är ett intressant konstaterande att få har satsat på den kombinationen. De andra företagen var utspridda på de alternativa konfigurationer som vi på förhand trodde var svagare relaterade till positiva utfall. Sammantaget betyder det att en relativt asymmetrisk fördelning alltså fanns där tre förväntat gynnsamma konfigurationer är överrepresenterade i urvalet, men inte tycks ha fullt genomslag på resultaten.

I Johansson & Kask (2016) diskuterar vi möjliga metodsvagheter i studien, till exempel att QCA-verktyget inte är utformat för att vi ska generalisera i strikt statistisk mening bortom de företag som medverkade i studien, och att all forskning som helt eller delvis förlitar sig på enkäter och intervjuer alltid kan betraktas som subjektiv vilket måste beaktas i resultattolkningen. Men när respondenterna i den här delstudien fick information om studien fick de inte veta hur svaren skulle kombineras och vilka dimensioner som mättes, inte heller att vi relaterade deras svar mot prestationsdata ur öppna databaser. Att det inte fanns några ”rätt” och ”fel” svar till frågorna tillsammans med att relevanta reliabilitetsmått visade reliabilitet kan ses som stöd för att respondenterna åtminstone inte medvetet har försökt framställa sina företag annorlunda än hur de faktiskt arbetar. QCA har å andra sidan förtjänster som gör att metoden kompletterar och fyller i där traditionella statistiska metoder lämnar luckor. Istället för att förlita sig på generella tendenser över hela materialet blottlägger en analys med QCA de urskiljbara villkor, attribut och karaktärsdrag, eller kombinationer av, som ensamt eller tillsammans måste vara uppträda för att ett beroende målkriterium (exempelvis vinst i bolag) ska uppstå. QCA tillåter också för ”kausal asymmetri” vilket är ett viktigt rekvisit för framtida handelsstudier som intresserar sig för konfigurationer där flera variabler ingår som är ömsesidigt beroende kan leda till samma mål.

I den här studien var urvalsramen samtliga detaljhandelsföretag specialiserade på sportvaror i Sverige minus de allra största och det är i strikt mening bara mönster i detta urval som vi kan uttala oss om. Men i det här fallet tror vi att den empiriskt och teoretiskt drivna indelning och klassifikation av konfigurationer som utvecklades, såväl som delstudiens resultat har hög relevans även för andra sektorer och delsektorer inom svensk detaljhandel, inte minst för teoretiska och analytiska (men inte statistiska) generaliseringsändamål och som tentativa ”tumregler” för praktiker (se kommande kapitel för tumregler baserat på denna studie), eller för att reflektera även varför vissa företag väljer vissa typer av marknadsföringskanaler och andra väljer andra: Är det ett aktivt val eller är det bara tradition och/eller gamla ”sanningar” som styr valen?

Avslutande reflektioner och praktiskt bidrag

4

Det här projektet har handlat om att blanda rätt kanaler; för vinst, tillväxt och överlevnad. För att förstå vad som är möjliga kombinationer och rätt blandningar i olika historiska miljöer har projektet delats upp i två delar: en historisk del som med bred ansats och ett evolutionärt teoretiskt ramverk försökt ringa in och kartlägga till exempel skeenden, handelsinnovationer, teknikutveckling och förutsättningar som format två av handelns delbranscher – sporthandeln och musikhandeln. I rapporten har vi redogjort för slutsatser, bidrag och rekommendationer från delstudierna i de kapitel som rapporterat respektive studie. Den avslutande delen av rapporten sammanfattar några övergripande lärdomar, presenterar en empiriskt grundad modell som kan guida handelsföretag att ”blanda rätt”, samt i korthet presenterar några förslag på vidare forskning utöver de uppslag som redan har presenterats i kapitel 2:s del med rekommendationer.

En viktig utgångspunkt för projektet har varit att det är svårt, dyrt och tidskrävande att bygga upp ett system av kompatibla marknadskanaler (Wilson & Daniel, 2007). Den som gör fel har mycket att förlora men den som gör rätt har en viktig konkurrensfördel. Det menar tidigare forskning. I det här projektet har vi knutit den problematiken till bransch- och omvärldsdynamik: Den sammansättning av marknadskanaler som vid tidpunkt t är ändamålsenlig för marknaden kan i tidpunkt t+1 vara en belastning om ekosystemet ändras eller om nya aktörer kommer in. På populationsnivå ser det ut som en anpassning av multikanaler baserat på selektion och förändringstryck, men för den enskilda aktören handlar det om inre förmåga till omställning och innovation för att vara à jour med sin omvärld och inte riskera att bli bortsorterad av selektionskrafterna.

De två longitudinella branschstudierna inom musikhandeln och sporthandeln erbjuder alla som är intresserade av förändringsprocesser och marknadsföringsstrategi en lärorik läsning oberoende av vilken bransch läsaren tillhör. Få om ens någon annan del av handeln har genomgått ett lika dramatiskt systemskifte som handeln med inspelad musik och kan därför ge lärdomar till andra branscher där e-handel och digital distribution ännu inte kommit lika långt. Musikhandelns historia ger en ökad förståelse för tänkbara konsekvenser av inlåsning i system och snabba omvärldsförändringar. När det blir stora förändringar och nya nätbaserade kanaler för handel och distribution tar över hjälper det inte att vara bäst av aktörerna i det gamla systemet, eller bästa butik på en geografiskt avgränsad marknad om kunderna i hög grad migrerar till digitala distributörer som inte tar hänsyn till nationella gränser och avstånd. Just nu pågår en hård strid där bland annat svenska Spotify tävlar mot hundratals andra digitala detaljister om att bli världsledande.

Sporthandelns spännande historia har gett ökad förståelse för hur korsbefruktning mellan branscher, prisjakt, specialisering, internationalisering, egna varumärken och risker med att behöva utkämpa ett tvåfrontskrig har gynnat vissa utvecklingstrender. Projektet har visat på hur intensiv konkurrens och selektion i mittfåran har gynnat en spridning mot outforskade territorier i termer av sortiment och strategi: mot kostnadsledande marknadskanaler med stordriftsfördelar, hög säljvolym, hög lageromsättningshastighet och brett sortiment; och mot interaktiva och personliga marknadskanaler med differentierad strategi och specialisering, kundanpassning, specialtjänster och hög produktkännedom för att kunna guida även den inbitne användaren till rätt vara. Internet har dessutom gett såväl prispressande stormarknader som differentierade nischbutiker en ny dimension med e-handel och nya marknadsföringskanaler.

I någon utsträckning konkurrerar alla försäljningskanaler om samma kunder, men de har specialiserat sig för att fylla separata funktioner i marknaden genom att fokusera på olika behov och olika kundsegment. Sporthandelns historia ger därmed visst stöd till antagandet att specialisering är en väg att undvika direkt konkurrens. Specialisering är inte nödvändigtvis detsamma som smalare sortiment, utan specialisering kan även vara ett unikt/konsekvent lågpriskoncept – poängen är att ultimat försöka hitta en ”vit fläck” på handelskartan i termer av sortiment, differentiering och prisnivå som tillför en given marknad någonting värdefullt. Sett till ekonomiskt utfall är det tydligt att medlemmar och centralorganisation i frivilliga fackkedjor som kämpar ett tvåfrontskrig mot både nischbutiker och kostnadsledande stormarknader och billighetsoutlets tar stryk, särskilt de enheter som inte är starkt etablerade på en lokal marknad.

Jämförelsen mellan branscherna är tankeväckande. De detaljisttyper vi ser idag i sporthandeln har utifrån en gemensam urtyp vuxit fram, korsbefruktats av annan handel och anpassat sina marknadskanaler till den digitala eran. I musikhandeln där internationella koncerner styrt under oligopolliknande former fanns sex generella butikskategorier i slutet av 1960-talet (skivbutik, övrig fackhandel, distanshandel, varuhus, skivklubb och rackföretag), och inga nya generiska typer etablerades förrän de digitala detaljisterna klev in och tog över cirka 80 procent av marknaden på fem år. I takt med att e-handelns andel av handeln ökar och vi inom en inte alltför avlägsen framtid troligen ser stora globala e-handelsjättar ta betydande andelar av sporthandeln, då är det ingen garanti att vara stark på sin geografiska marknad, utan när konkurrensen blir mer gränslös kan vi förvänta oss att positioner på strategiskalan, sortiment och kanalsammansättning blir ännu mer avgörande. Där har sporthandeln och övrig handel mycket att lära av musikhandeln: När det blir stora förändringar och nya nätbaserade kanaler för handel och distribution tar över hjälper det inte att vara bäst av aktörerna i det gamla systemet, eller bästa butik på en geografiskt avgränsad marknad om kunderna i hög grad migrerar till en e-handel som inte tar hänsyn till nationella gränser och avstånd. I den här rapporten har vi också sett att det tycks viktigt att ”muta in” en speciell nisch och att utifrån den speciella situationen utforma en ändamålsenlig kanalsammansättning för att lyckas överleva och blomstra på en konkurrensutsatt marknad.

I projektets avslutande del användes en konfigurationsteoretisk ansats för att utvärdera om specifika kombinationer av butiksformat, företagsstrategi och multikanalfokus överträffar alternativa kombinationer – det vill säga om de var mer ändamålsenliga för att nå ett givet målkriterium; vinst respektive tillväxt. Svaret på den frågan är: mycket troligt. Vi hittade kombinationer och enskilda attribut som presterade bättre respektive sämre än alternativen i relation till vinst och tillväxt, men kan inte baserat på det datamaterial vi har säga att en eller flera specifika kombinationer löser båda vinst och tillväxt. Delstudie två visade att för handelsföretag som har lejonparten av sin omsättning i fysiska butiker räcker inte valet av butiksformat för att driva vinst utan det avgörs av hur företaget positionerar sig på marknaden (på strategiskalan) och vilka marknadsföringskanaler de lägger tonvikt på. Samma resonemang gäller för e-handelsföretag och tillväxt, även om observationerna indikerade att e-handelsföretag som grupp i dagsläget har stark tillväxt obeaktat strategi och kanalval. En generell slutsats av projektet är att handelsföretags strategival och positionering vis-à-vis konkurrenterna påverkar vad som är en ändamålsenlig sammansättning av marknadskanaler. Så var det före internet och så är det idag. Med andra ord finns inte en kanalsammansättning som är rätt för alla handelsföretag, så vilka marknadsförings- och försäljningskanaler som rekommenderas är en komplex fråga vars svar beror på tidigare val. Ett annat principiellt viktigt resultat är att projektet fann visst stöd för att nätbaserade marknadsföringskanaler även hjälper fysiska butiker att nå bättre resultat.

4.1 Tumregler för praktiskt bruk

En viktig ambition och motivation genom hela projektet har varit förhoppningen om att projektet ska bidra med praktisk nytta; tumregler eller en modell som kan guida handelsföretag att identifiera sin egen potential och ”blanda rätt”. Vi menade att de riktlinjer och tumregler som tidigare forskning presenterat inte var tillräckligt relevanta för unika handelsföretag. Vi har i delstudie ett sett att förutsättningar för nya och gamla aktörer förändras när branschstruktur och samhälle förändras kräver anpassning utifrån varje företags unika utgångspunkt. I delstudie ett visade vi att sporthandeln idag kännetecknas av många olika koncept och kombinationer som kunderna uppskattar, men att storlek, prisläge, grad av specialisering, och etcetera vägleder vilka marknadsföringskanaler som effektivt genererar trafik och försäljning. Övergripande strategisk position och val av butiksformat är beslut som ofta hänger med ett handelsföretag hela dess livstid, eller är resurskrävande över lång tid att ändra på efter att företaget etablerats och mognat. Att då försöka basera rekommendationer på genomsnitt av många unika företag i kanske en hel bransch blir alltför trubbigt. Det är till exempel till liten hjälp för en fysisk butik att läsa att e-handeln i genomsnitt presterar bättre, eller att nätbaserade marknadsföringskanaler ger mest ”return-in-investment” i genomsnitt, utan att ta hänsyn till strategi, butiksformat och vilka kanaler som butiker redan använder. Tidigare handelsforskning har visat att multikanaler är svåra att snabbt bygga om; att konkurrenskraft därför i hög grad utgår från varje företags tidigare investeringar. Därför menade vi att det behövs mer realistiska modeller för praktiker som åtminstone tar hänsyn till några tidigare val. Med den utgångspunkten presenteras nedan två tumregler som tentativt rekommenderar vad

som är ”rätt” blandning av marknadsföringskanaler med hänsyn till handelsföretagets övergripande strategival, typ av försäljningskanal (butik, e-handel eller hybrid) och mål (tillväxt eller vinst).

	E-handel	Hybrid	Fysisk butik
Differentierad	?	INTER * ONLINE	ONLINE
Kostnadsledande	?	TRANS * OFFLINE	ONLINE

Figur 7. Tumregel för att kombinera mot vinst; baserad på delstudie två.

Matrisen ska utläsas enligt följande: Är du en hybrid (balanserar e-handel och fysisk butik) med differentieringsstrategi som vill fokusera på att gå med vinst, då rekommenderas att kanalsammansättningen blandas så att det läggs en tyngdpunkt på nätbaserade interaktiva marknadsföringskanaler (INTER och ONLINE). Det betyder till exempel att lägga stor relativ vikt på sociala medier. Är du däremot en hybrid som är fokuserad på att sälja mycket och till lägsta pris (kostnadsledande strategi) ska matrisen utläsas som att det är bättre att lägga krutet på icke-nätbaserade transaktionskanaler (TRANS och OFFLINE). Det betyder till exempel att lägga resurser på säljdrivande annonsering i olika massmedia. För e-handlare som grupp kan vi inte baserat på den här studien ge några råd om bästa kanalval. Det beror på att det relativt få e-handelsföretagen som ingick i studien inte uppvisade ett tillräckligt evident prestationsmönster. För fysiska butiker är det intressant att notera att kanalkombinationer med övervägande nätbaserade kanaler presterade i något högre grad en vinst, men analysen kunde inte ge entydigt svar på om online bäst kombineras med interaktiva eller transaktionsinriktade kanaler.

	E-handel	Hybrid	Fysisk butik
Differentierad	INTER + ONLINE	INTER * ONLINE	ONLINE
Kostnadsledande	INTER	TRANS * OFFLINE	?

Figur 8. Tumregel för att kombinera mot tillväxt; baserad på delstudie två.

Matrisen ska utläsas enligt följande: Är du en e-handlare med differentieringsstrategi som vill öka sannolikheten för tillväxt, då rekommenderas att kanalsammansättningen blandas så att det läggs en tyngdpunkt på nätbaserade och/eller interaktiva marknadsföringskanaler (INTER eller ONLINE). I analysen gick det inte att med säkerhet säga att kanalerna måste vara både interaktiva och nätbaserade, men analysen säger å andra sidan inte heller att kombinationen med både och är skadlig. Analysen indikerade också i) att interaktiva kanaler hade hög träffsäkerhet för e-handlare som grupp, det vill säga inklusive kostnadsledare, och ii) att de differentierade sporthandlarna hade hög chans att lyckas med nätbaserade kanaler, det vill säga inklusive de som mestadels sålde varorna i fysiska butiker. Subgruppsanalysen i delstudie två på hybrider gav ett visst stöd för att interaktiva kanaler på nätet (INTER och ONLINE) är mest relaterade till tillväxt över

median i populationen. För kostnadsledande fysiska butik var det vanligast (14 företag mot 6 totalt för alla andra kombinationer) att lägga mest vikt vid transaktionskanaler offline, men det gick inte att med säkerhet särskilja kombinationerna i tillväxttakt.

Båda dessa matriser bygger på QCA-baserade resultat från delstudie två. Vi tror och hoppas att de ska kunna vara ett stöd för praktiker som tvekar kring hur de ska blanda sina kanaler. Det är dock viktigt att understryka att det finns ett antal reservationer, till exempel att modellen inte tagit hänsyn till andra unika faktorer (såsom företagets ålder, geografiska position, etcetera), att indelningen av marknadsföringskanalerna i kategorier är grov, och att analyserna är baserade på ett begränsat antal handelsföretag i en bransch. Därtill ska läggas att mittenkategorin ”hybrid” är baserat på en subgruppsanalys med få företag och inte helt glasklara resultat. Vi har ändå valt att här inkludera dem i tumreglerna, men låter – med dessa reservationer – läsaren bedöma dess applicerbarhet. Här är det också på sin plats att återupprepa att QCA-studier alltid bygger på sannolikhet. Det som återges som ”rätt” kanalval är de kombinationer som enligt delstudie två hade högst måluppfyllelse, och därmed kan antas ha högst sannolikhet att leda till önskat utfall, tillväxt respektive vinst.

En iakttagelse som kan vara viktigt för handelsföretags framtida val av kanaler, åtminstone på sällanköps- och konfektionsmarknader som har likheter med sport-handeln, är att vi fann evidens i datamaterialet för att nätbaserad marknadsföring har blivit ett effektivt verktyg för att nå kunder också för handelsföretag som främst bedriver traditionell handel i fysiska butiker.

I praktiken kan det ta lång tid att ändra på marknadsföringskanalerna; om en stor organisation med viss kompetens byggts upp för att hantera de olika medierna. Men att byta ut kanaler, lägga till och/eller ombalansera ett handelsföretags blandning av marknadsföringskanaler är relativt sett en snabbare process, jämfört med att byta försäljningskanal eller ompositionera företag och varumärke. Tumreglerna ska därför ses som sannolikhetsbaserade förslag för riktningen. För nystartade företag kan naturligtvis tumreglerna även användas omvänt, om någon vill bestämma marknadsföringskanaler först och sedan välja passande strategi och butiksformat.

4.2 Vidare forskning

Eftersom båda de presenterade branschstudierna är retrospektiva och i huvudsak baserade på retrospektiv data har det varit svårare att studera hur det gått för koncept och konfigurationer som inte är/varit ändamålsenliga än att studera de som varit framgångsrika och gjort avtryck. Ett sätt att motverka detta skulle vara att följa ett par handelsföretag under ett tjugotal år framåt i tiden med en ambition att dokumentera nya idéer och förändringar i kanalsammansättning och strategi som införs i systemet. På så vis kan både omatchade och matchade karaktärer och karaktärsdrag analyseras. Tyvärr är det troligt att ett sådant projekt relativt snart skulle bli monumentalt i datamängd och komplexitet. Datoriserade verktyg kan vara till viss hjälp för att systematisera arkivet,

men ett alternativ till verklig data, som dessutom tar lång tid att samla in, är att använda datasimuleringsmodeller baserade på de historiska empiriska data som vi redan har samlat in i det här projektet och simulera olika evolutionära processer framåt för att spåra både karaktärsdrag som sprids och sådana som försvinner. Agentbaserad modellering är en stark trend inom evolutionär forskning, inte minst inom företagsekonomiska fält, och framtida forskningen i den här traditionen kan ha potential att bidra med mycket spännande kunskap om till exempel handelskoncept och multikanalanvändning.

Det behövs också mer empirisk forskning. I inledningen av rapporten uttrycktes att inledande litteraturstudier avslöjat att det finns en tydlig lucka i den evolutionära–darwinistiska forskningen: avsaknaden av modeller och teori som är empiriskt grundade inom de företagsekonomiska fälten. Breslins (2011) kritik var att forskare som skriver om Generell Darwinism (GD) sysslar med abstrakt nivå och generaliseringar framför att försöka plocka ner det till en konkret nivå för fälten teorin ska användas inom. Även om det här projektets första del haft som avsikt att bland annat bidra till att motverka denna brist så återstår mycket mer arbete.

Ett genomgående tema i detta projekt har varit att undersöka den ökande betydelsen och frekvensen av nätbaserade nya försäljningskanaler och nya nätbaserade marknadsföringskanaler. Med dessa nya typer av kanaler som tillkommit tack vare datorisering, bredbandsutbyggnad och internet, med mera, är det intressant för ett framtida projekt att på djupet se hur kanalkombinationer med karaktärsdrag som funnits i generationer (fysisk butik med icke-nätbaserade kanalval) parallellt kan existera och konkurrera med helt nätbaserade kanalkombinationer (e-handel med enbart nätbaserad kommunikation med kunderna). En viktig fråga som kopplar ihop delstudie två med delstudie ett, och som framtida studier bör titta noggrannare på är huruvida de olika formaten konkurrerar om samma kundsegment, eller om de har lyckats muta in varsin egen del av marknaden, så att det är rimligt att prata om avskilda parallella marknader. Med andra ord: är fysisk skivhandel och Spotify konkurrenter på samma marknad med samma köpare eller är det två parallella relaterade marknader med unika kundpopulationer?

Ett annat viktigt spår för forskningen att arbeta vidare med är de tentativa tumreglerna för kanalval som projektet tagit fram. De måste förankras och prövas med mer empiriska studier och i andra branscher. Det har också hög relevans för handeln att koppla ytterligare dimensioner till konfigurationerna för att göra förutsättningarna ännu mer precisa för riktiga företag. Det vore således ytterst intressant att gå vidare och i kommande forskning särskilja på äldre respektive nya handelsföretag för att se hur ålder interagerar med övriga dimensioner. Vi vet att många nystartade företag börjar direkt med e-handel medan många äldre företag har lagt till e-handel som en andra försäljningskanal till en redan existerande multikanal: Hur påverkar det blandningen? Vad får det för konsekvenser för tillväxt och vinst?

Referenser

Aaboen, L., Dubois, A. & Lind, F. (2012), Capturing processes in longitudinal multiple case studies. *Industrial Marketing Management*, 41 (2): 235–46.

Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage.

Anderson, P. & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4): 604–633.

Andersson, J. (2014). Sportamore ökar säljet och minskar förlusten. *Ehandel.se*, 2014-11-04.

Arvidsson, G., Gullers, K.W. & Gullers, P. (1988). *Det handlar om ICA*. Gullers.

Arvidsson, K. (2007). Skivbolag i Sverige – musikföretagandets hundraåriga institutionalisering. Doktorsavhandling 263, Göteborg University: Kalmar.

Balasubramanian, S., Raghunathan, R. & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing,* 19 (2): 12–30.

Berggren, O. (2011). Skål för musiken. *Kvällsposten*, 2011-06-17.

Berlin, T. (2012). Landets äldsta skivbutik. *www.allehanda.se*, 2012-10-27.

Billboard (1963). Billboard – The international music-record newsweekly, 1963-08-03.

Björklund, M. (2007). Sportbranschens lyckliga äktenskap. *Sportfack 2007*, Mars.

Blom, E. Handelnshistoria.se.

Breslin, D. (2008). A review of the evolutionary approach to the study of entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 10(4): 399–423.

Breslin, D. (2011). Reviewing a Generalized Darwinist Approach to Studying Socioeconomic Change. *International Journal of Management Reviews*, 13(2): 218–235.

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3): 239–262.

Burgess, R. J. (2014). *The History of Music Production*. Oxford: Oxford University Press.

Campbell, D. T. (1965). "Variation, Selection and Retention in Sociocultural Evolution". In Barringer, H. R., Blanksten, G. I. & Mack, R. W. (Eds.), *Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*: 29–49. Cambridge, MA: Shenkman.

Campbell, D. T. (1974). "Downward causation" in Hierarchically Organized Biological Systems. In F. J. Ayala, & T. Dobzhansky (Eds.), *Studies in the Philosophy of Biology: Reductionism and Related Problems*: 179–186. New York: Macmillan Press.

Campbell, D. T. (1990). “Levels of Organization, Downward Causation, and the Selection-Theory Approach to Evolutionary Epistemology”. In G. Greenberg, & E. Tobach (Eds.), *Theories of the Evolution of Knowing*: 1–18. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, Inc.

Calås-Jonsson, S. (2013), Berättelse of Stadiumbröderna: Varje dag är en ny match. Stockholm: Liber.

Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture. Oxford: Blackwell Publishers.

Cheng, J. M-S., Tsao, S-M., Tsai, W-H. and Hill H. J. Tu (2007). Will eChannel additions increase the financial performance of the firm? – The evidence from Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 36 (1): 50–57.

Child, J., Tse, K. & Rodrigues, S. B. (2013). The dynamics of corporate co-evolution. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Coelho, F. & Easingwood, C. (2003). Multiple channel structures in financial services: A framework. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (1): 22–34.

Coelho, F., Easingwood, C. & Coelho, A. (2003), Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 31 (11): 561–73.

Coviello, N. E., Brodie, R. J. & Munro, H. J. (1997). Understanding Contemporary Marketing: Development of Classification Scheme, *Journal of Marketing Management,* 13 (6): 501–522.

Coviello, N. E., Brodie, R. J. & Munro, H. J. (2000). An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of business venturing*, 15 (5–6): 523–545.Dahlquist, M. (2006). Att saluföra modernitet: Numa Pettersson handels- och fabriks aktiebolag. *Mediehistoriskt arkiv*: 167–196.

Darwin, C. R. (1859). On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life. London: John Murray.

Day, G. S. & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in*. New York: McGraw-Hill.

Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M. G. (2002). How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands. *International Journal of Research in Marketing*, 19: 337–48.

Delfi, DLF & Fri Köpenskap (2011). *Dagligvarukartan* 2010.

Dennett, D. C. (1995). *Darwin's Dangerous Idea: Evolution and the Meanings of Life*. London/New York: Allen Lane/Simon & Schuster.

Dholakia, R. R., Zhao, M. & Dholakia N. (2005), Multichannel retailing: A case study of early experiences. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2): 63–74.

Doty, H., & Glick, W. (1994). Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modelling. *Academy of Management Review*, 19 (2): 230–251.

Drazin, R. & Van de Ven A. H, (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4): 514–539.

Edsta, B. (2012). *Hakon Swenson: Mannen bakom ICA*. Stockholm: Atlantis.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532–550.

Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review,* 16(3): 620–627.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25–32.

Eldredge, N. & Gould, S. J. (1972). Punctuated equilibria: an alternative to phyletic gradualism. In T. J. M. Schopf (Ed.), *Models in Paleobiology*: 82–115. San Francisco: Freeman Cooper.

Fiss, P. C. (2007). A Set-Theoretic Approach to Organizational Configurations. *Academy of Management Review*, 32 (4): 1180–1198.

Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2): 393–420.

Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2): 226–240.

Friedman, L. G. & Furey, T. R. (1999). *The channel advantage*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1): 10–36.

Grewal, D., Gopalkrishnan R. I. & Levy, M. (2004). Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. *Journal of Business Research*. 57 (7): 703–713.

Gronow, P. & Saunio I. (1999). *International History of the Recording Industry.* London: Cassell.

Gutheim, A. (1998). Den svenska musikbranschen: Allt du behöver veta – och lite till. Stockholm: Real Time Music.

Hodgson, G. M. (2002). Darwinism in economics: from analogy to ontology. J*ournal of Evolutionary Economics*, 12: 259–281.

Hodgson, G. M. & Knudsen, Torbjorn (2010). *Darwin's conjecture: The search for general principles of social and economic evolution*. Chicago: University Of Chicago Press.

Hoffmann, F. (ed.) (2004). *Encyclopedia of Recorded Sound*. New York: Routledge.

Hull, G. P., Hutchinson, T. & Strasser, R. (2011). *The Music Business and Recording Industry: Delivering Music in the 21st Century.* New York/London: Routledge.

Hunt, K. A. & Usinowicz L. (2009). A case study of Electrical and Musical Industries (EMI). Journal of Business Case Studies: 5(1): 37–44.

Johansson, T. & Kask, J. (2013). On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3): 206–315.

Johansson, T. & Siverbo, S. (2009). Why is research on management accounting change not explicitly evolutionary? Taking the next step in the conceptualisation of management accounting change. *Management Accounting Research*, 20(2): 146–162.

Johnson, A. (2008). Fånga Platsen: Guide till Sveriges företagsamma historia. SNS Förlag.

Kabadayi, S., Eyuboglu, N. & Thomas G. P. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71 (October): 195–211.

Kask, J. (2011). Evolving Market Channels in the Swedish Music Industry: A Dominant design approach, in Segelod E. et al (Eds.) *Studies in Industrial Renewal: Coping with Changing Contexts*: 95–115. Eskilstuna-Västerås: Mälardalen University Press.

Kask, J. (2013). On Business Relationships as Darwinian Systems, Örebro Series in Business Dissertations 6, Örebro: Örebro University Press.

Kent, R. & Argouslidis, P. C. (2005). Shaping Business Decisions Using Fuzzy-Set Analysis. *Journal of Marketing Management*, 21(5–6): 641–658.

Kuo-chung, C., Jackson J. & Grover, V. (2003). E-commerce and corporate strategy: an executive perspective. *Information & Management*, 40: 663–675.

Kumar, N. (1997). The revolution of retailing: from market driven to market driving. *Long range planning*, 30 (6): 830–835.

Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behaviour. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2): 44–62.

Kwon, K-N. & Jain, D. (2011). Multichannel shopping through nontraditional retail formats: Variety-seeking behavior with hedonic and utilitarian motivations. *Journal of Marketing Channels*, 16 (2): 149–168.

Kylebäck, H. (1983). Konsumentkooperation i strukturomvandling – del 1 1946–1960. Kungälv: Minab.

Lewin, A. Y. & Volberda, H. K. (2011). Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International Business Review*, 20: 241–251.

Lundström, G. & Svedelid, O. (1991). *Idrotten blev mitt liv*. Sellin: Vänersborg.

Maynard Smith, J. (1993). *The Theory of Evolution* (3rd (Canto) ed.), Cambridge: Cambridge University Press.

Maynard Smith, J. & Szathmary, E. (1997). *The Major Transitions in Evolution*. Oxford: Oxford University Press.

Mayr, E. (2001). *What evolution is*. New York: Basic Books.

McKelvey, B. & Aldrich, H. (1983). Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science. *Administrative Science Quarterly*, 28(1): 101–128.

Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic management journal*, 17 (7): 505–512.

Miller, D. & Friesen, P. (1984). *Organizations: a Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Min, S. & Wolfinbarger M. (2005). Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce. J*ournal of Business Research*, 58 (8): 1030–1039.

Murmann, J. P. & Frenken K. (2006). Toward a systematic framework for research on dominant designs, technological innovations, and industrial change. Research Policy, 35: 925–952.

Murmann, J. P. (2013). The co-evolution of industries and important features of their environments. *Organization Science*, 24: 58–78.

Nelson, R. R, & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nielsen (2004). *Market Trends 2004*: s. 28. AC Nielsen AB.

OECD, the Broadband Portal.

Porter M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Porter M. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Quinn, J. & Murray, J. A. (2009). The community context of evolving industry architectures. *Journal of Marketing Channels*, 16: 327–357.

Ragin, C. C. (1987). The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley: University of California Press.

Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*, 14(3): 291–310.

Ragin,. C. (2008). *Redesigning social inquiry*: Fuzzy sets and beyond. Chicago: University of Chicago Press.

Rangaswamy, A. & van Bruggen, G. H. (2005), Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issus. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 5–11.

Rihoux, B. & Ragin, C. C. (2009). Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rodríguez-Díaz, M. & Espino-Rodríguez, T. F. (2006). Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities. *Business Process Management Journal,* 12(4): 483–502.

Romanelli, E. & Tushman, M. L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, 37(5): 1141–1166.

Rosenbloom, B. (2007). Multi-Channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36(1): 4–9.

Savås, G. (2000). *Från Handelsbod till Stormarknad*. Värnamö: Fälth & Hässler.

SCB (2009). Detaljhandeln 2007. *NV Näringsverksamhet*, NV 19 SM 0902. ISSN 1403–1663

Schuster, W. (1989). *En studie av ICA-rörelsen*. Doktoravhandling, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.

Sharma, A. & Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1): 21–28.

Sober, E. & Wilson, D. S. (1998). *Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SOU (1971). Fonogrammen I musiklivet. *Statens offentliga utgivningar*, 1971(73).

Stoelhorst, J-W. (2005). The Naturalist Perspective on Universal Darwinism: An Application to the Evolutionary Theory of the Firm. In J. Finch, & M. Orilland (Eds.), *Complexity and the Economy*: 127–147. Aldershot: Edward Elgar.

Stoelhorst, J-W. (2008). The explanatory logic and ontological commitments of generalized Darwinism. *Journal of Economic Methodology*, 15(4): 343–363.

The World Bank, World Development Indicators.

Tobiasson, T. (2007). Störst i världen: Först i Sverige. *Sportfack*, 2007(6).

Wade, J. (1995). Dynamics of organizational communities and technological band wagons: an empirical investigation of community evolution in the microprocessor market. Strategic Management Journal, 16: 113–133.

Wall, W. D. & Williams, H. L. (1970). *Longitudinal Studies and the Social Sciences*. London: Heinemann.

Webb, K. L. & Lambe, C. J. (2007). Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 36(1): 29–43.

Veblen, T. B. (1899). The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions. New York: Macmillan.

Venkatesan, R., Kumar, V. & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, 71(April): 114–32.

Verhoef, P. C., Neslin, S. A. & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24: 129–148.

Willners, M. (2007), Den uppåtgående Spiralen. *Sportfack*, 2007(2).

Wilson, H. & Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36(1): 10–20.

Wilson, H., Street, R. and Bruce, L. (2008). *The Multichannel challenge – Integrating customer experiences for profit*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Wikström, A. (2010). Hälften av skivbutikerna borta på fem år. *www.sverigesradio.se*, 2010-05-21.

Wikström, P. (2009). The Music Industry. Cambridge, UK, Polity.

von Bertalanffy, L. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: Braziller.

von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4): 407–426.

van Baal, S. & Dach, C. (2005), Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2): 75–85.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Källor till statistik – musikstudien

IFPI Svenska. GLF:s statistik över musikförsäljningen i Sverige: 1963–2014.

IFPI Internationella. Recording Industry World Sales: 2000–2004.

IFPI Internationella. RIN, Record Industry in Numbers: 1993–2013.

IFPI Internationella. Digital music report: 2004–2014.

Sveriges Riksdag. Regeringens proposition 1981/82:128 ”om vissa musikfrågor, med mera”

RIAJ. ”Global Sales of Recorded Music by Country” in RIAJ Yearbook: 2000–2014.

SCB:s databaser och rapporter.

Tillväxtverket. Musikbranschen i siffror: 2010–2013.

Bilaga A: Intervjuer

Namn	Kat.	Nuvarande företag	Tidigare företag	När	Var
Peter Ahlqvist	Musik	Panic & Action	Burning Heart Records	2011	Örebro
Magnus Reitner	Sport	Egmond tidskrifter		2013	Solna
Claes Forsberg	Sport	Svenskt Sportforum		2013	Solna
Elisabeth Wiklund	Musik	SAMI, Musiksverige		2013	Stockholm
Ludvig Werner	Musik	IPFI Svenska gruppen	MCA, Polygram, Universal, Bonnier Amigo	2013	Stockholm
Claes Röhnisch	Sport	Röhnisch		2013	Örebro
Thomas Wallhager	Sport	Sportringen	Gunnar Lundström AB, Adidas	2013	Karlstad
Johan Ryding	Sport	Sportamore.se	Nike	2013	Solna
Bernt Lindell	Sport	Lindells Sport		2013	Örebro
Urban Lindell	Sport	Lindells Sport		2013	Örebro
Crilla Lidgren	Sport	Amer Sports Sverige	Salomon	2013	Borås
Mats Hedblom	Sport	Sätila	Haglöfs	2013	Telefon
Erik Nystedt	Sport	ASICS Sverige AB	Donato Tecnica AB	2013	Stockholm
Bo Eklöf	Sport	Stadium AB		2013	
Göran Nilsson	Sport	Sportmarket AB		2013	Solna
Marcus Wibergh	Sport	XXL Sport & Vildmark	Stadium	2013	Bromma
Jonas Sjöström	Musik	Playground, Impala	MNW	2013	Stockholm
Anders Hjelmtorp	Musik	BRB Music	CBS, Virgin, MusicBrigade, Export Music Sweden	2013	Stockholm
Camilla Larzon	Sport	Röhnisch, Stayinplace	Ullmax	2013	Örebro
Ulf Kinneson	Sport	Intersport	Puma	2013	Mölndal
Mats-Ola Andreasson	Sport	Moaiab	Mats Sport, Rossignol	2013	Göteborg

Göran Sverkman	Musik	Sverkman Consulting	Söderbergs, Skivfabriken, Skivspåret, NK, Megastore	2013	Stockholm
Alexandra Wanngård	Musik	Wanngård Produktion		2013	Stockholm
Janne Lundqvist	Musik	Lunkan Music & Media	CBS, Virgin, Greatest Hits Entertainment, Vitaminic	2013	Stockholm
Johan Ekelund	Musik	Kobalt, Miloco Studios, Oakland Media	Family Tree Music, Blixten & Co, Klicktrack, Diesel Music, Jambarine	2013	Stockholm
Carl-Marcus Gidlöf	Musik	Pledge Music		2013	Stockholm
Peter Ahlkvist	Musik	Burning Heart Records	Panic & Action	2013	Örebro
Nicolas Dubant	Sport	AddNature		2013	Stockholm
Stefan Alvarsson	Sport	Adidas		2013	Solna
F.d. Intersportare	Sport		Intersport	2014	
Peter Åstedt	Musik	Distrosong, Musichelp	Dead Frog Records	2014	Örebro
Peter Åstedt	Musik	Distrosong, Musichelp	Dead Frog Records	2014	Örebro

Bilaga B: QCA-tester för hybrider

Denna bilaga avser att redovisa QCA-körningar på de företag i delstudie två som använder både e-handel och fysisk butik. För tester på hela datamängden se Johansson & Kask (2016).

* betyder OCH.
~ betyder INTE.
Täckningsgrad förkortas tg.
Samstämmighet förkortas sams.
Differentieringsstrategi förkortas DIFF.
E-handel (mer e-handel än fysisk handel) förkortas E.
Tyngdpunkt på Interaktiva marknadsföringskanaler är transaktionsinriktade förkortas INTER. Mer fokus på nätbaserade (online) än icke-nätbaserade (offline) marknadsföringskanaler förkortas ONLINE.

Test 1 Subgruppsanalys hybrider

Målkriterium: Genomsnittlig vinstmarginal 2010–2013 över urvalets medianvärde.
Tröskelvärde för frekvens (min. antal fall i konfigurationen): 1.
Tröskelvärde för samstämmighet med målkriteriet: 60 procent.

Intermediära lösningar	**Egen tg.**	**Unik tg.**	**Sams.**
~DIFF * ~INTER * ~ONLINE	12,4 procent	7,5 procent	69,6 procent
DIFF * INTER * ONLINE	60,4 procent	55,6 procent	60,2 procent

Villkorens tg: 68,0 procent. Villkorens sams: 63,0 procent.

Knapphändiga lösningar	**Egen tg.**	**Unik tg.**	**Sams.**
DIFF * INTER * ONLINE	60,4 procent	52,2 procent	60,2 procent
~INTER * ~ONLINE	15,1 procent	0 procent	67,5 procent
~DIFF * ~INTER	14,1 procent	1,1 procent	57,2 procent

Villkorens tg: 68,0 procent. Villkorens sams: 63,0 procent.

Test 2 Subgruppsanalys hybrider

Målkriterium: Genomsnittlig tillväxttakt 2010–2013 över urvalets medianvärde.
Tröskelvärde för frekvens (minimum antal fall i konfigurationen): 1.
Tröskelvärde för samstämmighet med målkriteriet: 60 procent.

Intermediära lösningar	**Egen tg.**	**Unik tg.**	**Sams.**
INTER * ONLINE	73,2 procent	73,2 procent	63,8 procent

Villkorens tg: 73,2 procent. Villkorens sams: 63,8 procent.
Knapphändiga villkor är samma som de intermediära.

”Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.

Handelsrådet

Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Kungsgatan 24
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.nu

www.fotoskrift.se | 1604