



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT 2013

Slaget om den svenska konsumentelektronikmarknaden – Hur uppstår priskrig?

Författare:

Joakim Jägenstedt Ohlson

Elin Melin Lundström

Annelie Widén

Handledare:

Niklas Hallberg

SAMMANFATTNING

Titel: Slaget om den svenska konsumentelektronikmarknaden - Hur uppstår priskrig?

Seminariedatum: 2013-06-07.

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 HP.

Författare: Joakim Jägenstedt Ohlson, Elin Melin Lundström och Annelie Widén.

Handledare: Niklas Hallberg.

Nyckelord: Priskrig, konsumentelektronikmarknaden, förutsättningar, konkurrenssituation, konkurrensstrategi.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur priskrig uppstår.

Metod: Vi utgick ifrån en kvalitativ ansats och genomförde en longitudinell fallstudie av den svenska konsumentelektronikmarknaden. För att samla in data kombinerade vi semistrukturerade intervjuer med omfattande dokumentstudier. Vår insamlade data analyserades sedan genom mönsterjämförelser, pattern matching, för att se om de empiriska resultaten stämde överens med det preliminära ramverket.

Teoretiska perspektiv: Vår studie har väglett av ramverket som Heil & Helsen (2001) utvecklat för att beskriva ett antal förutsättningar som ökar sannolikheten för och intensiteten av priskrig, så kallade "early warning signals" (EWS).

Empiri: Det är tydligt att det förekommer ett priskrig på den svenska konsumentelektronikmarknaden. Strukturella förändringar som nya distributionskanaler och marknadsinträden från finansiellt starka aktörer har ökat konkurrensen. Priskonkurrensen är hög och lönsamheten låg vilket har lett till negativa resultat för aktörerna där vissa har gått i konkurs.

Resultat: Forskningen har resulterat i ett reviderat ramverk där vi har kategoriserat relevanta förutsättningar till uppkomsten av ett priskrig. Detta ramverk tar upp förutsättningarnas specifika påverkan och är uppdelat i utlösande, underliggande och intensifierande förutsättningar. Vår studie visar att priskrig utlöses av ett konkurrenskraftigt inträde med produkthomogenitet, hög priskänslighet och finansiellt starka aktörer som underliggande förutsättningar.

ABSTRACT

Title: The battle of the Swedish consumer electronics market - How do price wars emerge?

Seminar date: 2013-06-07.

Subject/course: FEKH19, Bachelor thesis in Strategic Management, 15 university credits.

Authors: Joakim Jägenstedt Ohlson, Elin Melin Lundström and Annelie Widén.

Advisor: Niklas Hallberg.

Key words: Price wars, consumer electronics market, conditions, competitive situation, competitive strategy.

Purpose: The purpose of the study is to investigate how price wars emerge.

Methodology: Through a qualitative approach we conducted a longitudinal case study of the Swedish consumer electronics market. To collect data we combined semi-structured interviews with thorough document studies. The gathered data was then analysed analyzed through pattern matching to see if the empirical results matched the preliminary framework.

Theoretical perspectives: Our study has been guided by the framework developed by Heil & Helsen (2001), describing a number of conditions called "early warning signals" (EWS) which enhance the probability and intensity of a price war.

Empirical foundation: It is clear that there is an ongoing price war on the Swedish consumer electronics market. Structural changes like new distribution channels and market entrance from financially strong actors have ncreased the competition. The price competition is fierce and the profit margins are low, which have led to negative results for the operators where some have gone into bankruptcy.

Conclusions: The study have resulted in a revised framework where we categorize the most relevant conditions that lead to the emergence of a price war. This framework shows the specific impact the conditions have and is divided into trigger conditions, underlying conditions and intensifying conditions. Our study shows that a price war is triggered by a competitive entrance with product homogeneity, high price sensitivity and financially strong operators as underlying conditions.

FÖRORD

Vår uppsats beskriver vilka förutsättningar som ökar sannolikheten för och intensiteten av ett priskrig. Den skrevs under våren 2013 på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Först och främst vill vi tacka våra respondenter som ställde upp på intervjuer. Vidare vill vi tacka vår handledare Niklas Hallberg som har gett oss många goda råd på vägen och hjälpt oss när vi kört fast. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete. Det har varit en intensiv vår med mycket arbete men också många skratt.

Lund, den 3 juni 2013.

Joakim Jägenstedt Ohlson

Elin Melin Lundström

Annelie Widén

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
2. TEORI	9
2.1 Priskrig.....	9
2.2 Uppkomsten av ett priskrig.....	11
2.3 Preliminärt ramverk.....	16
3. METOD	18
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt och val av forskningsdesign.....	18
3.2 Val av fall.....	18
3.3 Datainsamling.....	20
3.4 Dataanalys.....	24
3.5 Studiens trovärdighet.....	26
4. PRISKRIGET PÅ DEN SVENSKA KONSUMENTELEKTRONIKMARKNADEN	29
4.1 Historik.....	29
4.2 Konsumentelektronikmarknaden idag.....	33
4.3 Internationella multiplar.....	36
4.4 Nationella multiplar.....	38
4.5 Fackhandlare.....	40
5. ANALYS	43
5.1 Ett priskrigs uppkomst.....	43
5.2 Reviderat ramverk.....	49

6. SLUTSATS	52
6.1 Vårt bidrag.....	52
6.2 Praktisk relevans	54
6.3 Förslag på vidare forskning	54
7. REFERENSER	57
BILAGA 1 – Intervjuguide: Branschanalytiker	64
BILAGA 2 – Intervjuguide: Återförsäljare.....	65
BILAGA 3 – Intervjuguide: Leverantör	66

1. INLEDNING

Hur uppstår priskrig?

Den svenska återförsäljarmarknaden för konsumentelektronik är en marknad präglad av överetablering, låga marginaler, extremt hög priskonkurrens och låg lönsamhet. Sedan 2006 har priserna på den svenska konsumentelektronikmarknaden sjunkit med över 20 procent och Sverige har blivit ett av de länder i Europa där det är billigast att köpa konsumentelektronik (Lönegård, 2012). De fyra största aktörerna gjorde under perioden 2007 till 2011 en gemensam förlust på två miljarder kronor (Stockholm TT, 2011). Den låga lönsamheten har dessutom resulterat i att två stora aktörer tvingats lämna marknaden, OnOff under 2011 och Expert under 2012. Nu förs det i media diskussioner kring vem som kommer bli nästa offer för den hårda konkurrensen.

I dagsläget finns det två stora marknadsledare i form av stormarknaderna Elgiganten och Media Markt som båda har stora finansiellt starka koncerner i ryggen, brittiska Dixons Retail respektive tyska Media AG. Tredje störst på marknaden är familjeägda SIBA, som också är majoritetsägare i e-handelsbolaget NetOnNet. Utöver de tre stora kedjorna består marknaden av fackhandlare som agerar främst på lokala marknader under varumärken såsom Audio Video och Euronics.

Den svenska konsumentelektronikmarknaden beskrivs i media med begreppet priskrig, där det berättas om hur aktörerna blöder och gör storförluster samtidigt som de genomför aggressiva marknadsföringskampanjer med pris i fokus. Tidigare forskning definierar ett priskrig som en situation där priset på en marknad sätts i en nedåtgående spiral och aktörernas fokus på att ta marknadsandelar från varandra resulterar i kraftiga prissänkningar (Slade, 1990; Urban & Star, 1991). Situationen karaktäriseras av att vissa aktörer ägnar sig åt ett irrationellt beteende där de fokuserar mer på konkurrenter än sin egen vinstmaximering (Griffith & Rust, 1997). Oftast leder ett priskrig till, som begreppet antyder, förödande konsekvenser för de inblandade företagen där

marginalerna blir små och lönsamheten låg. I vissa fall leder kriget även till konkurser och utträden från marknaden (Bhattacharya, 1996).

Det har gjorts ett antal studier på hur priskrig uppkommer och varför vissa marknader drabbas men inte andra. Bland annat tar Heil & Helsen (2001) upp ett antal förutsättningar som de kallar för “early warning signals” (EWS). Dessa förutsättningar ses som orsaker till varför priskrig uppkommer men kan även intensifiera ett redan pågående krig. Förutsättningarna är uppdelade i fyra kategorier: marknadsförutsättningar, företagskaraktäristika, produktattribut och konsumentbeteende. Inom dessa kategorier finns förutsättningar som exempelvis konkurrenskraftigt inträde, företag under konkurshot, produkthomogenitet och hög priskänslighet hos konsumenter (Heil & Helsen, 2001).

Vid en anblick på den svenska konsumentelektronikmarknaden råder det ingen tvekan om att ett priskrig pågår och man kan se överensstämmelser med ett flertal av förutsättningarna. Heil & Helsen (2001) EWS har inte undersökts empiriskt utan är en sammanställning av tidigare studier, vilket leder till att vi vill undersöka detta ramverk ytterligare. Vi vill se om det är någon av förutsättningarna som är av större betydelse och även om det finns ytterligare förutsättningar som EWS inte tar upp som har betydelse för uppkomsten av priskrig.

Vidare ser vi hur ramverket för EWS är utvecklat på en ganska generell nivå, där det finns potential att utveckla så att det får större relevans för en specifik typ av marknad, i detta fall en återförsäljarmarknad för konsumentprodukter. Detta anser vi kommer att ha relevans både för företag som fruktar hamna i ett priskrig samt för företag som redan befinner sig i en sådan situation. Genom att undersöka dessa förutsättningar på en marknad där det råder priskrig, i vårt fall den svenska konsumentelektronikmarknaden, ämnar vi svara på vår frågeställning.

2. TEORI

2.1 Priskrig

Ett priskrig är en situation där priset på en marknad sätts i en nedåtgående spiral och aktörernas fokus på att ta marknadsandelar från varandra resulterar i kraftiga prissänkningar (Slade, 1990; Urban & Star, 1991). Priskrig utmärker sig genom att aktörer tenderar att konkurrera till den punkt då de agerar irrationellt och offerar vinst för konkurrensens skull (Griffith & Rust, 1997). Många aktörer misslyckas med att se skillnaden mellan den vinst de gör jämfört med konkurrenternas vinst istället för att se till den vinsten de skulle kunna göra om de bortsåg från konkurrenter och istället fokuserade på det egna företaget (Griffith & Rust, 1997).

Fenomenet karaktäriseras vidare av att det är förödande för de involverade företagen och ofta leder till stora förluster i form av kapital, marginaler, innovationsförmåga och konkurrensfördelar (Bhattacharya, 1996). Det kan också leda till konkurser och utträden från marknaden (Bhattacharya, 1996).

Heil & Helsen (2001) förklarar att i ett priskrig så fokuserar aktörernas aktioner nästan enbart på konkurrenter istället för konsumenter. Prisinteraktionerna sker i mycket snabbare hastighet än tidigare och priserna sjunker och i slutändan leder detta till att samspelet med pris inte är hållbart med tanke på aktörernas förluster (Heil & Helsen, 2001). Istället för att fortsätta att konkurrera med pris och få stora förluster kan aktörer istället försöka satsa på en differentieringsstrategi (Rao, Bergen & Davis, 2000).

Differentiering under priskrig. Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer (2010) beskriver hur det ofta är fördelaktigt för aktörer att undvika priskrig helt då det i slutändan kan leda till att alla aktörer drabbas av stora förluster som de inte kan återhämta sig ifrån. Även Griffith & Rust (1997) diskuterar hur det kan löna sig att vara mindre aggressiv i en hård konkurrenssituation, då

aktörerna i ett priskrig värderar högre att slå ut sina konkurrenter snarare än att vinstmaximera. Detta kan illustreras genom ett fångarnas dilemma-scenario¹ kan en aktör få fördelar genom att sänka priserna förutsatt att konkurrenterna inte gör detsamma, vilket skapar kortsiktiga vinster (Griffith & Rust, 1997). Dock leder denna prissänkning till att konkurrenterna provoceras till att göra detsamma vilket minskar chansen till långsiktig vinst. Det enda sättet att klara sig ur ett fångarnas dilemma, enligt Griffith & Rust (1997), är att nå Nashjämvikt (Nash, 1950). Dock sätts priser i ett priskrig ofta ohälsosamt lägre än det som blir förutspått av en Nashjämvikt (Griffith & Rust, 1997).

Griffith & Rust (1997) påpekar att det kan vara mer fördelaktigt att frångå att försöka ta marknadsandelar och istället fokusera på det egna företaget. De framhäver att aktörer genom att acceptera minskade marknadsandelar kan få en högre vinst än om de hade deltagit i priskriget och menar att man måste tolerera konkurrenternas framgång. Om målet är att vara vinstmaximerande är det inte alltid rätt att se till priser jämfört med konkurrenter (Griffith & Rust, 1997).

Rao et al. (2000) beskriver hur det är möjligt att ta sig ur eller undvika priskrig genom att differentiera sig på olika sätt. De tar som exempel upp att aktörer kan satsa mer på exempelvis service och kvalitet samt andra faktorer som inte innefattar pris. En strategi som man kan använda sig av är att satsa på produktinformation och ge kunden en bredare inblick i produktens prestanda (Rao et al., 2000). På så sätt är det möjligt att nå ut till det kundsegment som vill ha utförlig information om produkten och hur man ska nyttja den på bästa sätt (Rao et al., 2000).

¹ Ett fångarnas dilemma-scenario uppstår när aktörerna bara bryr sig om sitt eget intresse. De tar inte hänsyn till konkurrenter och det priset dem sätter vilket kan leda till en ökad kostnad. Om konkurrenter sätter ett lägre pris än aktören i fråga kan de ta konsumenter vilket blir en ökad kostnad för aktören. Man känner inte till den andres val utan vill bara maximera sin egen vinst (Besanko et al., 2010).

Utträde från priskrig. Om aktörer stannar kvar i priskriget kan det till slut leda till konkurs och utträde på grund av för höga förluster (Bhattacharya, 1996). Day (1997) nämner en situation som beskriver hur utträden kan ske på en marknad drabbad av priskrig: “The boom-and-bust syndrome”. Detta inträffar i starkt växande marknader där en ny aktör träder och expanderar i snabb takt (boom). När konkurrensen ökar pressas priser och marginaler samtidigt som företagen tappar marknadsandelar. Tillslut gör något företag inte de vinster de förväntade sig eller har inte tillräckliga resurser för att hänga med utvecklingen (bust). Då sker en så kallad shake-out där svaga aktörer slås ut från marknaden (Day, 1997). Om priskriget driver ut aktörer från marknaden kan de kvarvarande aktörerna i vissa fall höja sina priser över den prisnivå som var innan kriget för att försöka få igen eventuell förlust (Besanko et al., 2010). Detta innebär att varje företag måste fråga sig själva om de har en chans att överleva ett priskrig och om det är värt de potentiella förlusterna (Besanko et al., 2010).

Besanko et al. (2010) tar även upp att aktörer kan försöka övertyga sina konkurrenter att de har ett kostnadsövertag och en bättre position i ett priskrig. De kan få sina konkurrenter att tro att de gör vinster under ett priskrig eller att de snarare bryr sig mer om att vinna kriget än om den ekonomiska vinsten och detta kan leda till att konkurrenter gör ett snabbt utträde från marknaden. Rao et al. (2000) hävdar att det är mycket viktigt att analysera marknaden och se till hur priskrig uppkommer för att kunna förbereda sig för eller eventuellt undvika ett krig.

2.2 Uppkomsten av ett priskrig

Heil & Helsen (2001) föreslår ett ramverk de kallar för EWS (early warning signals) med specifika marknadsförutsättningar, företagskaraktäristika, produktattribut och konsumentbeteende som förklarar uppkomsten och intensiteten av priskrig. Vid större kunskap och medvetenhet om

dessa signaler är det möjligt för aktörer att minska sannolikheten för att priskrig skulle uppstå eller vara bättre förberedda när det väl har lett till en priskrigssituation (Heil & Helsen, 2001).

Marknadsförutsättningar. Ett inträde på marknaden där den inträdande aktören tar eller förväntas ta stora marknadsandelar anses av Heil & Helsen (2001) göra sannolikheten till att ett priskrig uppstår större. Priskrig kan initieras av en existerande aktör på marknaden som vill blockera ett växande hot (inträdande aktör) genom att starta ett krig i förebyggande syfte (Organski, 1968). Besanko et al. (2010) beskriver att detta kan göras genom en limit pricing-strategi, vilket innebär att man sätter ett lägre pris i syfte att göra ett inträde på marknaden oattraktivt. Limit pricing kan ske i två former. Det första alternativet innebär att aktören som använder sig av strategin har ett kostnadsövertag gentemot konkurrenterna vilket leder till att den kan sätta priset under konkurrentens marginalkostnad (Besanko et al., 2010). Det andra alternativet blir aktuellt då aktören inte har ett kostnadsövertag och istället offerar vinst i syfte att avskräcka det hotande inträdet (Besanko et al., 2010).

Priskriget kan också initieras av den inträdande aktören som sätter ett lägre pris än de existerande aktörerna med målet att ta marknadsandelar (Kalra, Raju & Srinivasan, 1998). En sådan strategi kallas för penetration pricing och används oftast vid introducering av nya produkter på en marknad men kan också användas vid försök att slå sig in på en konkurrensutsatt marknad (Dean, 1969; Hinterhuber, 2004). Jovanovic & Macdonald (1992) beskriver hur ett företag kan välja att träda in på nya marknader trots vetskapen om att vinsterna kan bli låga i början då de har förhoppningen att de kommer kunna öka framtida vinster.

Heil & Helsen (2001) föreslår också att oanvänd kapacitet för en aktör på marknaden ökar sannolikheten att priskrig utbryter. Tellis (1986) tar upp att om man har mer kapacitet jämfört med sina konkurrenter kan man därmed sätta priser under genomsnittskostnaden på marknaden och på så sätt vinna marknadsandelar. Stora investeringar i kapacitet leder ibland till tillfällig

överkapacitet. Dessa investeringar är oåterkalleliga och kan under perioder ligga vilande utan att ge avkastning (Heil & Helsen, 2001). Överkapaciteten skapar incitament att sätta lägre priser än konkurrenterna då de till exempel kan ha överkapacitet i lager som de vill sälja ut (Sherer & Ross, 1990). Detta kan uppfattas som aggressiv prissättning av konkurrenterna som i sin tur svarar aggressivt (Heil, Morrison & Walters, 1998). Därför kan perioder av överkapacitet leda till en ökad sannolikhet för priskrig (Heil & Helsen, 2001).

När det gäller tillväxten på marknaden hävdar Heil & Helsen (2001) att vid en minskad tillväxt kommer konkurrenssituationen att likna ett nollsummespel där ett företag endast kan öka sina intäkter genom att ta marknadsandelar från konkurrenter. Ramaswamy, Gatignon & Reibstein (1994) har också tagit fram empiriska bevis som stödjer detta påstående. Därav drar Heil & Helsen (2001) slutsatsen att det finns ett samband mellan minskad tillväxt och en högre sannolikhet för priskrig.

Från den statsvetenskapliga litteraturen drar Heil & Helsen (2001) slutsatser om maktkoncentrationens påverkan på uppkomsten av priskrig. En teori som diskuteras är "balance of power"-teorin (Mansfield, 1992) som säger att det är mindre sannolikt att ett krig utbryter när makten är utfördelad, då ingen av aktörerna är tillräckligt stora för att de förväntade vinsterna av priskriget ska vara större än krigskostnaderna. Det finns inte tillräckligt stort värde i att inleda ett priskrig. Om makten är koncentrerad råder större sannolikhet för att ett priskrig ska utbryta då det finns stora aktörer som kan uppnå vinster genom att starta priskrig (Heil & Helsen 2001).

Företagskaraktäristika. Utträdesbarriärer är kostnader som företaget måste bära om det väljer att lämna marknaden (Gilbert, 1989) och Heil & Helsen (2001) menar att ju högre utträdesbarriärerna är, desto större är sannolikheten att ett priskrig utbryter. Barriärerna uppkommer genom specificerade tillgångar, vilket innebär att tillgångar är starkt knutna till marknaden (Caves & Porter, 1976). En specificerad tillgång kan till exempel vara en investering

som är starkt knuten till en produkt som bara säljs på en viss marknad. Då specificiteten minskar mobiliteten för tillgångarna görs antagandet att företagen ser en aggressiv strategi som sitt enda val då det är för kostsamt att lämna marknaden (Heil & Helsen, 2001). Den initiala investeringen som företag har gjort genom att träda in på en marknad är för stor för att förbise vid ett utträde (Heil & Helsen, 2001). Därför anser Besanko et al. (2010) att det är viktigt för aktörer som ska inleda ett priskrig att de måste ta sina konkurrenters specificerade tillgångar i beaktning. Om en aktör bär dessa kostnader är det mer sannolikt att det kommer bli ett långt och utdraget priskrig.

Sannolikheten för priskrig ökar när det inte finns en ensam prisledare på marknaden (Heil & Helsen, 2001). Den vanligaste och mest operationella definitionen av en prisledare brukar utgå ifrån aktörens relativa storlek där ett företag med stora marknadsandelar sägs kunna disciplinera resten av marknaden (Deneckere & Kovenock, 1992). Prisledaren kan då bestämma priserna på marknaden och huruvida de ska ligga kvar, höjas eller sänkas, vilket minskar sannolikheten för priskrig (Heil & Helsen, 2001).

Ett företags rykte är ytterligare en förutsättning som Heil & Helsen (2001) tar upp i sina diskussioner. Studier som tar upp konkurrensmässigt rykte visar att tidigare konkurrensmässigt beteende indikerar framtida konkurrensmässigt beteende (Milgrom & Roberts, 1982). Det betyder att om en aktör har ett rykte om sig att vara aggressiv i konkurrenssituationer kommer andra aktörer att avskräckas från att initiera ett krig (Heil & Helsen, 2001). Detta innebär också att marknader med aktörer med ett rykte om att vara aggressiva med mindre sannolikhet kommer att drabbas av priskrig, men om de gör de förutspås priskriget att vara särskilt intensivt (Heil & Helsen, 2001).

En annan företagsspecifik förutsättning som Heil & Helsen (2001) tar upp är det finansiella läget för företaget. Efter perioder av stort fokus på pris i konkurrenssituationen förväntas företag ha låga vinstmarginaler (Griffith & Rust, 1997). En svårare finansiell situation

skapar nya incitament för att sänka priset. Exempelvis genom ett ökat behov av att skapa intäkter. Detta kan leda till ett försök att förflytta framtida försäljning till den nuvarande perioden (Busse, 2000). Om de finansiella svårigheterna är så stora att man lider risk för konkurs ökar risken för priskrig ännu mer då företaget har lite att förlora och förväntas sänka priserna till en extrem nivå (Bhattacharya, 1996).

Produktattribut. Det finns också förutsättningar relaterade till produkten eller tjänsten som säljs på marknaden som påverkar sannolikheten för och intensiteten av priskrig. Empiriska studier av Busse (2000) på flygindustrin visar att aktörer var mer villiga att ge sig in i priskrig på rutter där de hade större andel av marknaden än på andra rutter. Detta leder till Heil & Helsens (2001) slutsats att ju högre strategisk vikt produkten har för företaget, desto större sannolikhet för ett priskrig. Ett företag vill inte gå miste om sin strategiskt viktiga produkt och därför är de villiga att gå in med aggressiva strategier för att behålla detta produktövertag.

På marknader med produktheterogenitet kan företag konkurrera med andra faktorer än pris medan ju mer lika produkterna är varandra, desto större vikt får pris i konkurrenssituationen. För handelsvaror som är väldigt lika varandra tenderar priset att vara den viktigaste faktorn i konkurrensen (Simon, 1989). Aggressiv prissättning och prissänkningar präglar marknaden vilket leder till slutsatsen att priskrig med större sannolikhet uppkommer om produkterna på marknaden är homogena (Guiltinan & Gundlach, 1997).

Konsumentbeteende. Slutkonsumenternas priskänslighet och varumärkeslojalitet tar Heil & Helsen (2001) upp som förutsättningar i konsumentbeteende som påverkar uppkomsten av priskrig. De hävdar att om det finns en hög varumärkeslojalitet hos konsumenterna är prissänkningar ineffektiva, men om varumärkeslojaliteten sjunker ökar effektiviteten och företag förlitar sig mer på prisvariabeln (Simon, 1989). Krishnamurthi & Raj (1991) undersöker konsumentens varumärkeslojalitet i relation till priskänslighet. De argumenterar för att lojala

kunder är mindre priskänsliga än illojala. För att ett varumärke ska hålla sig kvar på marknaden långsiktigt är lojalitet en viktig faktor. Om en kund är tillräckligt lojal så spelar priset ingen roll utan det är produktens attribut som avgör köpet (Krishnamurthi & Raj, 1991).

Konsumenternas priskänslighet avgörs av en rad olika faktorer som exempelvis deras förmåga att jämföra priser och deras kunskap om substitutprodukter (Nagle, 1987). När kunden inte är villig att betala ett högre pris för en produkt eftersom det finns ett billigare jämförpris, råder det hög priskänslighet (Tellis, 1986; Noble & Gruca, 1999). För att mäta priskänslighet använder Hinterhuber (2004) sig av en värdebaserad modell som utgår ifrån att företag måste ta hänsyn till kundens referensvärde. Denna analys går ut på att ta kundens näst bästa alternativ i beaktning - finns det substitut till ett lägre pris? På så sätt kan man få reda på om det är priset snarare än kvaliteten som avgör värdet av en produkt för kunden (Hinterhuber, 2004).

På priskänsliga marknader finns det alltid en frestelse att sänka priset allt mer för att ta marknadsandelar vilket leder till antagandet att priskrig är vanligare och mer intensiva på marknader där konsumenternas priskänslighet är hög (Heil & Helsen, 2001).

2.3 Preliminärt ramverk

Nedan följer ett ramverk som sammanfattar ovan beskrivna förutsättningar vilka ökar sannolikheten för priskrig samt intensifierar ett redan pågående krig.

Förutsättningar	Beskrivning
Marknadsförutsättningar	
Konkurrenskraftigt inträde	Priskrig kan initieras antingen av aktörer på marknaden genom en limit pricing-strategi eller av den inträdande aktören genom en penetration pricing-strategi. Om inträdaren förväntas ta stora marknadsandelar är risken för priskrig större.
Oanvänd kapacitet	Investeringar kan leda till tillfällig överkapacitet vilket skapar incitament för aktörer att sätta låga priser för att inte sitta med oanvänd kapacitet. Detta förväntas leda till aggressiva prissänkningar.
Låg / Negativ tillväxt	Är tillväxten låg eller negativ kan aktörer endast växa genom att ta marknadsandelar av varandra vilket förväntas leda till ett ökat fokus på deras konkurrenter och pris som konkurrensmedel.
Hög maktkoncentration	Om makten är utfördelad förväntas vinsterna av att starta ett priskrig vara mindre än krigskostnaderna medan om makten är koncentrerad till ett par större aktörer kan de göra en förtjänst genom att starta priskrig.
Företagskaraktäristika	
Höga utträdesbarriärer	Om en aktör har gjort stora marknadsspecifika investeringar förväntas de vilja stanna på marknaden till vilket pris som helst. De vill inte ta kostnaderna för de förlorade investeringarna som ett utträde hade inneburit.
Avsaknad av prisledare	Finns det en prisledare förväntas denne kunna disciplinera marknaden och styra priset i önskad riktning. Finns det ingen ensam prisledare ökar sannolikheten att flera aktörer vill påverka priset och det förväntas sjunka.
Ingen med rykte om att vara aggressiv i en priskrigssituation	Har någon aktör på marknaden tidigare genomgått ett priskrig och varit aggressiv i den situationen förväntas inte ett nytt priskrig starta på marknaden. Har ingen aktör ett sådant rykte ökar därmed sannolikheten för priskrig.
Svagt finansiellt läge / Konkurshot	Går det finansiellt dåligt för en aktör och den till och med hotas av en konkurs har den lite att förlora och förväntas sänka priserna till en extrem nivå. Detta kan innebära starten på ett priskrig.
Produktattribut	
Strategiskt viktiga produkter	Aktörer vill inte mista strategiskt viktiga produkter utan är villiga att försvara dem med aggressiva strategier. Därmed ökar sannolikheten att ett priskrig utbryter med den ökade vikten produkten har för aktören.
Homogena produkter	Ju mer lika produkterna på marknaden är varandra, desto viktigare blir priset som konkurrensmedel. Sannolikheten för ett intensivt priskrig ökar därmed med produkternas homogenitet.
Konsumentbeteende	
Hög priskänslighet	Är konsumenternas priskänslighet hög ökar vikten av pris i konkurrenssituationen då små prissänkningar kan leda till stor försäljningsökning. Hög priskänslighet förväntas skapa intensiva priskrig.
Låg varumärkeslojalitet	Finns det ingen lojalitet hos konsumenterna måste aktörerna arbeta hårt för att få återkommande kunder. Då blir priset viktigare i konkurrensen och aktörer förväntas sänka sina priser aggressivt för att ta marknadsandelar.

Tabell 1. Preliminärt ramverk för uppkomsten av priskrig.

3. METOD

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt och val av forskningsdesign

Vi har gjort en undersökning som behandlar den svenska konsumentelektronikmarknadens utveckling i ett priskrig, vilket leder till att en kvalitativ ansats var lämplig då den passar till undersökningar som beskriver händelser och mönster över tid (Bryman & Bell, 2005). Vi har haft en bred teoretisk utgångspunkt då det finns mycket litteratur inom ämnet. Dock har Heil & Helsen (2001) varit vägledande då de gjort en sammanställning av litteraturen kring uppkomsten av priskrig och kategoriserat resultatet i ett ramverk. Deras sammanställning valdes som utgångspunkt eftersom den fokuserar på uppkomsten av priskrig och inte tidigare testats empiriskt.

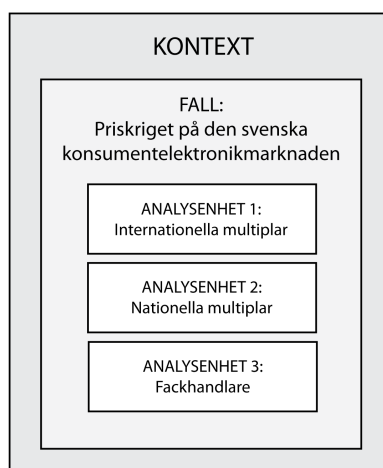
Att göra en fallstudie motiveras bland annat av vi vill vidareutveckla teori, i vårt fall Heil & Helsen (2001) sammanfattande ramverk, vilket gör fallstudien till en lämplig design (Eisenhardt, 1989). Även karaktären på vår forskningsfråga stödjer denna design, då det enligt Yin (2007) är lämpligt att göra en fallstudie då forskningsfrågan är en "hur-" eller "varförfråga". Då vi ville öka den praktiska användbarheten av ramverket samt hade uppfattningen att ramverket behövde närmre anknytning till empiriska studier fann vi även fallstudien lämplig, eftersom den utvecklade teorin ofta har en hög empirisk validitet (Eisenhardt, 1989).

3.2 Val av fall

Vi valde att titta på den svenska konsumentelektronikmarknaden eftersom vi såg en överensstämmelse med de karaktärsdrag som Heil & Helsen (2001) beskriver för en marknad drabbad av priskrig. Det är alltså ett fall som replikerar och potentiellt utvidgar teori, vilket framhävs av Pettigrew (1988) och Eisenhardt (1989) som en bra grund för att välja ett fall, snarare än att välja ett slumpmässigt. Vi har definierat vårt fall som "priskriget på den svenska

konsumentelektronikmarknaden”, där vi fokuserar på de senaste årens händelser. Vårt fall sträcker sig mellan år 2006 till nutid, eftersom vi gjorde en bedömning att det var år 2006, i samband med Media Markts inträde på marknaden, som priskriget utbröt.

Vi har gjort en longitudinell enfallsstudie då vi tittade på ett och samma fall över tid. Detta utgör enligt Yin (2007) ett skäl som motiverar att fokusera på endast ett fall. Vidare hade vi inte tid och resurser att genomföra en mer omfattande undersökning, något som Yin (2007) också tar upp som ett vanligt skäl. Vår huvudsakliga analysenhet är den svenska konsumentelektronikmarknaden, vilket innefattar samtliga aktörer som har som huvudsakliga verksamhet att sälja konsumentelektronik till slutkonsument, både via e-handel och fysiska butiker. Vidare har vi valt att inom fallet studera ytterligare analysenheter, så kallade “embedded cases” (Yin, 2007). Detta valdes då vi fann att det fanns en naturlig uppdelning på konsumentelektronikmarknaden där tillräckligt stor skillnad fanns mellan olika grupper av återförsäljare att det kändes motiverat att dela upp dem. Dessa embedded cases är internationella multiplar, nationella multiplar samt fackhandlare. Till fallets kontext hör allting som inte inbegrips av ovanstående kategorier, exempelvis leverantörer och konsumenter. Att skilja på analysenheterna och fallets kontext är viktigt för att kunna genomföra en bra studie Yin (2007).



Figur 1. En enfallsstudie med tre embedded cases.

3.3 Datainsamling

Det första steget var att vi definierade vår forskningsfråga, i enlighet med Eisenhardts (1989) rekommendation. För att besvara denna fråga byggde vi först upp ett preliminärt ramverk utifrån tidigare studier om priskrig med vägledning av Heil & Helsen (2001), vilket vi sedan undersökte empiriskt.

För att samla in data genomförde vi både intervjuer och gjorde dokumentstudier. För att avgöra när vi hade tillräckligt med data satte vi mättnad som kriterium, vilket innebär att vi inte fick ut något mer av att exempelvis genomföra ytterligare intervjuer (Eisenhardt, 1989). Vi upplevde att vi inte lyckades uppnå mättnad i insamlandet av primärdata på grund av svårigheter att få respondenter till vår studie. Detta vägde vi upp genom att göra omfattande dokumentstudier för att komma så nära mättnad som möjligt. Då vi hade svårigheter att samla in primärdata har det varit särskilt viktigt för oss att använda flera typer av datakällor, så kallad datatriangulering (Yin, 2007). Detta innebar att vårt forskningsresultat blev mer övertygande, då datakällorna var samstämmiga och styrkte varandra, vilket Yin (2007) och Eisenhardt (1989) också framhåller.

Val av respondenter. Eftersom vår studie inbegriper en hel bransch behövde vi ta del av flera olika perspektiv. Vårt främsta kriterium var att respondenten var insatt i branschens utveckling under de senare åren, samt att personen varit delaktig i strategiska frågor. Fokus för undersökningen låg på återförsäljarna, vilket ledde till att vi främst ville intervjua respondenter från var och en av de största återförsäljarna av konsumentelektronik. Vi höll intervjuer med respondenter från Euronics och Electragruppen. Från Euronics intervjuade vi VD Anders Axén och från Electragruppen marknadsföringschef Ivar Handeland. För att få leverantörsperspektivet intervjuade vi en medarbetare på en av de största konsumentelektronikleverantörerna i Sverige, som dock valde att vara anonym. Samme respondent hade tidigare också arbetat som butiksräspetive avdelningschef på OnOff och Media Markt och hade mer än elva års erfarenhet från

branschen. Vi intervjuade även nuvarande och tidigare VD för branschorganisationen ElektronikBranschen, Klas Elm och Anders Appelqvist, som bidrog med övergripande branschexpertis. Dessa var också de första intervjuerna vi genomförde, vilket innebar att vi initialt fick en bra bild över hur hela branschen såg ut innan vi tog del av företagsspecifika perspektiv.

Givetvis präglades vårt urval av respondenter även till viss mån av bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005) då det många gånger inte var upp till oss vilken person på företaget som ställde upp utan det avgjordes snarare av vem som hade tid och var villig att ställa upp.

Respondent	Företag	Position	Datum för intervju
Anders Appelqvist	ElektronikBranschen	F.d. VD. Numera pensionär.	2013-04-17
Klas Elm	ElektronikBranschen	VD	2013-04-26
Ivar Handeland	Electragruppen AB	Marknadschef	2013-05-07
Respondent X	Leverantör X	Försäljningschef, tidigare butikschef	2013-05-08
Anders Axén	Euronics AB	VD	2013-05-13

Tabell 2. Respondentförteckning

Vi mötte ett flertal problem när vi sökte efter potentiella respondenter. Framförallt så var ämnet mycket känsligt och det märktes också då vi fick nej från exempelvis Media Markt, Elgiganten och SIBA. Vi är medvetna om att det har en påverkan på vår undersöknings kvalitet att vi inte har fått ta del perspektiv från samtliga stora aktörer på marknaden. För att kunna ta upp detta perspektiv har vi fått förlita oss på en större del sekundärdata. Samtidigt har vi medvetet

exkluderat mycket små aktörer från våra studier, då vi ansåg att ett fokus på de större aktörerna var motiverat då det är de som sätter prägeln på marknaden.

Vi fann det bristande intresset för att delta i vår undersökning vara en intressant iakttagelse, då det illustrerade hur känsligt ämnet är och hur viktigt det är för aktörerna att hålla viss information inom företaget. Detta märkte vi också då det var svårt att få kontakt med personer på lägre positioner inom företagen, exempelvis butikschefer, vilket visar att företagen helst yttrar sig på central nivå. Förmodligen innebar detta en viss snedvridning i vår undersökning då vi endast talat med personer som besitter högre positioner. Vi lyckades till viss del lösa detta då Respondent X tidigare har arbetat som butiksmedarbetare och delgav oss också sina erfarenheter från detta.

Vi erbjöd alla respondenter att vara anonyma, vilket var särskilt viktigt för oss eftersom vårt ämne var av känslig karaktär (Yin, 2007). Det var dock endast en respondent som valde att vara anonym. Vidare eftersträvade vi att i mesta möjliga mån ange namn för att förenkla för saklig kritik och granskning, vilket Yin (2007) också framhäver.

Semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna med respondenterna genomfördes i semistrukturerad form, vilket innebär att vi hade en intervjuguide men inte följde den till fullo (Bryman & Bell, 2005). Vi utformade tre intervjuguides: en för branschexperter (ElektronikBranschen), en för återförsäljare och en för leverantörer (Bilaga 1, 2 och 3). Dessa utgår fundamentalt från samma frågor och skiljer sig från varandra framförallt i formuleringar. Att genomföra semistrukturerade intervjuer gav oss en flexibilitet i vår undersökning då vi kunde lägga till frågor under intervjuens gång då nya intressanta teman kom på tal. Vi kunde också ändra ordningsföljden på frågorna för att intervjun skulle fortgå på ett naturligt sätt. Varje intervju avslutades med en öppen fråga för att få till en avslutande diskussion där respondenten fick tillfälle att göra avslutande tillägg. Genom att försöka ställa öppna och ospecificerade frågor

hoppades vi undvika reflexivitet, det vill säga att respondenten ger de svar som han eller hon tror att forskaren vill ha (Yin, 2007). Genom att själva specificera frågorna så lite som möjligt försökte vi säkerställa att de besvarades från respondentens perspektiv, i linje med Bryman & Bell (2005). Vi följde även Beckers (1998) rekommendation att formulera "hur"-frågor, eftersom de upplevs som mindre hotande. Yin (2007) tar också upp minnessvårigheter hos respondenterna som ett vanligt problem, vilket inte var något vi upplevde men vi inser ändå att vi omöjligt helt kan ha undvikit det. Vi hoppas att vi har kunnat minimera skadan med ovanstående problem genom datatriangulering.

Dokumentstudier. Vi har använt oss av ett flertal informationskällor för att samla in sekundärdata. Våra dokumentstudier genomfördes primärt i syfte att säkerställa samstämmighet med den primärdata vi samlat in. Exempelvis nämndes i våra intervjuer många gånger statistik och siffror, vilka vi verifierade genom våra dokumentstudier. På grund av det stora intresset i media för utvecklingen på branschen hade vi inte några problem med att hitta tidningsartiklar berörande ämnet. Den stora mängden sekundärdata förenklade för oss att kunna verifiera vår primärdata och ta stöd för att genomföra dataanalysen. Vi har också använt dokumentstudier för att kvantifiera primärdata, då respondenter exempelvis sagt "e-handeln har ökat" varpå vi har granskat statistik på hur mycket den ökat.

För samtliga företag har vi studerat deras bakgrund, organisationsstruktur, ägarförhållanden samt tagit del av årsredovisningar och verksamhetsrapporter. Vi har också hämtat försäljningsstatistik från ElektronikBranschen (2013a) där vi tagit del av marknadens utveckling. Slutligen har vi också använt oss av mediakällor som exempelvis tidningsartiklar och pressmeddelanden samt branschnyheter från ElektronikBranschen.

Vi inser att det finns risker för skevhet även i vårt urval av sekundärdata, där ett problem skulle kunna vara att vi omedvetet enbart inkluderat data som stödjer ett visst resultat. Vi hoppas

att det faktum att vi använt oss av ett flertal olika datakällor skall ha löst detta problem. Yin (2007) tar också upp dessa risker, och menar att det är vanligt att forskare inte tar tillräcklig hänsyn till vem som har sammanställt sekundärdata och för vem dokumentet är skapat. Även här tror vi att mängden olika datakällor som verifierat varandra ska ha minskat skevheten. Nedan följer en sammanställning av de viktigaste källorna för sekundärdata.

Dokument	Beskrivning
Årsredovisningar	Audio Video, Dixons Retail, Electragruppen, Elgiganten AB, Euronics, Expert, Metro AG, OnOff, SIBA.
Statistik	ElektronikBranschens försäljningsrapport 2012 HUI Research: E-Barometern 2012 HUI Research: E-Barometern Q1 2013. Statistiska Centralbyrån, Konsumentprisindex för hemelektronik, april 2013
Mediaartiklar	Dagens Industri, Dagens Nyheter, IDG, Svenska Dagbladet med flera. Totalt 15 stycken.
Hemsidor	Audio Video, Dixons Retail, Electragruppen, ElektronikBranschen, Elgiganten AB, Euronics, Expert, Media Markt, OnOff, SIBA.

Tabell 3. Dokumentförteckning.

3.4 Dataanalys

Vi använde oss av mönsterjämförelser, "pattern matching" (Campbell, 1975), för att analysera vår data. För att göra detta utgick vi från det preliminära ramverket och undersökte om det fanns överensstämmelse med vårt empiriska resultat. Detta gjorde vi genom att undersöka om det fanns något i vår empiri som inte kunde förklaras med hjälp av vårt preliminära ramverk eller om det fanns motsägelser. Där fann vi att vårt resultat stämde överens med det preliminära ramverket på

ett flertal punkter men att det trots allt fanns delar som vi kunde utveckla och lägga till i vårt reviderade ramverk.

Vårt första steg i dataanalysen var att kategorisera vår data och länka den till de begrepp som återfanns i det preliminära ramverket. Exempelvis samlade vi all data angående Media Markts inträde under kategorin ”konkurrenskraftigt inträde” för att underlätta analysen. Där utgick vi från de definitioner av begreppen som återfanns i den sammanställning som Heil & Helsen (2001) gjort. Vi är medvetna om att dessa tolkningar naturligtvis är påverkade av våra subjektiva bedömningar, då det trots relativt utförliga definitioner av begreppen inte alltid var självklart vad datan indikerade på. För att säkerställa att vår analys var av hög kvalitet försökte vi därför undersöka om det fanns rivaliserande förklaringar, i linje med Yin (2007), och testade vår data mot dessa. Exempelvis försökte vi kontinuerligt ifrågasätta vår bedömning av vad vår data indikerade på genom att testa att placera in den i en annan kategori i ramverket, för att se om den även skulle passa in där.

Efter att ha undersökt vilken överensstämmelse vår empiri hade med det preliminära ramverket var nästa steg att reda ut vilka av förutsättningarna som var av störst vikt. För att bedöma vilka förutsättningar som var viktigast utgick vi från två kriterier:

- Samstämmighet om förutsättningens vikt hos samtliga datakällor.
- Stark kausalitet mellan förutsättningen och uppkomsten av priskrig.

Efter att ha funnit vilka förutsättningar som var viktigast gjorde vi tre kategoriseringar beroende på vilken effekt vi funnit att de hade på priskriget: utlösande förutsättningar, underliggande förutsättningar och intensifierande förutsättningar. Vi eliminerade även ett par förutsättningar

från ramverket, då vi inte fann några tecken i vår insamlade data på att de påverkade ett priskrigs uppkomst eller intensitet.

För att säkerställa kvaliteten på dataanalysen insåg vi under tiden att vi behövde samla in mer data, varför dessa två steg i undersökningen delvis skedde parallellt. Detta kallas för ett iterativt tillvägagångssätt (Eisenhardt, 1989). Vi insåg efter genomförda intervjuer att vi behövde göra mer dokumentstudier för att kunna verifiera resultaten. Exempelvis kände vi att vi inte hade tillräckligt med data vad gäller tillväxttakten på marknaden, varför vi samlade in mer data om detta under pågående analys.

3.5 Studiens trovärdighet

För att säkerställa att vår fallstudie har varit utformad på ett bra sätt har vi tagit hänsyn till fyra kriterier som Yin tar upp (2007). Dessa kriterier är begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet och reliabilitet.

Begreppsvaliditet. Begreppsvaliditet handlar om att måtten som är utformade är tillräckligt operationella (Yin, 2007). Här brukar fallstudier bli kritiserade för att subjektiva bedömningar ligger till grund för datainsamling. För att säkerställa begreppsvaliditet använde vi ett antal olika strategier. I datainsamlingsfasen tillämpade vi datatriangulering, där de olika datakällornas samstämmighet ökade begreppsvaliditeten då vi använde dem för att kontrollera varandra (Yin, 2007). Vi var också noga med att initialt definiera begreppen i vårt ramverk där vi utgick från de sätt som föreslås i Heil & Helsens (2001) sammanställning. Detta utgjorde en utmaning för oss då det i ramverket för EWS inte alltid var självklart hur de centrala begreppen skulle mätas vilket innebar att vi i viss mån var tvingade att göra subjektiva bedömningar under datainsamlingen. Vi tror dock att denna skada minimerats genom datatriangulering. Vi använde oss också av respondentvalidering (Bryman & Bell, 2005) där respondenterna fick möjlighet att

läsa igenom resultatet så att det stämde överens med vad de menade vid intervjutillfället. Vi var även noga med att under intervjuerna ställa följdfrågor till respondenterna för att säkerställa att vi förstod vad de menade. Detta försäkrar att dataöverföringen har skett på ett korrekt sätt (Yin, 2007).

Intern validitet. Intern validitet handlar om hur pass hållbara de slutsatser som forskaren drar är – det vill säga, om slutsatserna är korrekta (Yin, 2007). Det som är viktigt för att uppnå en hög nivå intern validitet handlar framförallt om att forskningsdesignen är utformad så att även rivaliserande förklaringar tas i beaktning (Yin, 2007). Därför valde vi att använda oss av pattern matching (Campbell, 1975), som är ett bra sätt att skapa en grund för en fallstudie av hög kvalitet (Yin, 2007). Vi prövade rivaliserande förklaringar genom att testa huruvida vi kunde kategorisera datan som indikator på ett annat begrepp. Exempelvis gjordes fynd om finansiellt starka aktörer vilket vi initialt försökte placera in under förutsättningarna finansiellt läge och konkurrenskraftigt inträde, men då definitionerna inte stämde överens valde vi att sätta det som en egen förutsättning.

Extern validitet. Extern validitet handlar om undersökningens generaliserbarhet utanför den aktuella fallstudien (Yin, 2007). Generaliserbarheten är också en av våra största svårigheter, då vårt resultat har en stark koppling till vårt fall. Det tas också upp som en vanlig brist för fallstudier, då det såklart är svårt att argumentera för att ett enda fall ska vara representativt och ge resultat som kan tillämpas generellt på andra fall (Bryman & Bell, 2005; Yin, 2007). Därför har vi, i linje med Yin (2007), tittat på analytisk generaliserbarhet snarare än på det som kallas för statistisk generaliserbarhet. Generaliserbarheten rör alltså teorin snarare än hela populationer (Yin, 2007). Vårt reviderade ramverk rör uppkomsten av priskrig vilket har stor relevans för alla företag som fruktar att hamna i en sådan situation. Dock är det utvecklat utifrån undersökningar på konsumentelektronikmarknaden, varför den främst är överförbar på marknader med liknande

karaktäristika. Därför har vi varit noggranna med att beskriva vårt fall och redogöra för konsumentelektronikmarknadens särdrag.

Reliabilitet. Detta kriterium handlar om att en annan forskare ska kunna följa tillvägagångssättet och genomföra en liknande undersökning med samma resultat och slutsatser som följd (Yin, 2007). Därför har vi hela tiden försökt att dokumentera tillvägagångssättet så konkret som möjligt. Ett exempel på detta är att vi har spelat in och transkriberat de genomförda intervjuerna. Vi har också försökt att på ett tydligt sätt beskrivit vårt tillvägagångssätt i detta metodavsnitt. Som en del i detta har vi redogjort för citat från intervjuer samt delgivit undersökningar och dokument som visar på hur vi har kommit fram till vår slutsats.

4. PRISKRIGET PÅ DEN SVENSKA KONSUMENTELEKTRONIKMARKNADEN

4.1 Historik

År 1994 lanserades Elgiganten på den svenska marknaden och blev den första stormarknaden för konsumentelektronik som erbjöd en totallösning där de sålde radio, TV och vitvaror tillsammans. Elgiganten är ett dotterbolag till norska Elkjöp som i sin tur ägs av den brittiska elektronikjätten Dixons Retail. Dixons Retail äger flera varumärken, har över 1200 butiker och är spridda över 28 länder (Dixons Retail, 2013a). De gjorde en vinst år 2012 på 1,9 miljarder kronor (Dixons Retail, 2013b). Elgiganten gav sig in på marknaden med ambitionen att alltid ha kunden i fokus och erbjuda kända varumärken till låga priser (Elgiganten, 2013a). Innan Elgigantens inträde hade marknaden dominerats av fackhandlare och de större elektronikkedjorna SIBA, OnOff och Expert.

Tolv år senare, år 2006, gav sig den tyska konsumentelektronikjätten Media Markt in på den svenska marknaden. Deras koncept gick ut på att ha ett brett produktsortiment med snäva marginaler och fokus på hög omsättning (Media Markt, 2013). Media Markt ingår i den tyska handelskoncernen Metro AG, också känt som Metro Group. Metro AG gjorde år 2012 en vinst med 860 miljoner kronor vilket är en minskning från föregående år då resultatet låg på 6 miljarder kronor (Metro AG, 2013).

Låg lönsamhet och utträden. Med dessa nya inträden så pressades lönsamheten och marginalerna för återförsäljarna ner till rekordlåga nivåer då priset blev en allt viktigare faktor i konkurrensen. Från 2006 till 2012 sjönk priserna på marknaden med 20 procent vilket har gjort Sverige till ett av de länder i Europa där det är billigast att handla elektronikprodukter (Lönegård, 2012).

De sjunkande priserna har lett till stora förluster för aktörerna och mellan år 2007 och 2011 gjorde de fyra största spelarna en sammanlagd förlust på två miljarder kronor (Stockholm TT, 2011). Media Markt stod för över hälften av den miljardförlusten (Stockholm TT, 2011) men de andra aktörerna har också haft det väldigt svårt. Elgiganten gjorde en förlust på 115 miljoner kronor under 2012 (Elgiganten, 2013b) och SIBA redovisade ett minusresultat på 200 miljoner kronor för perioden 2007 till 2011 (Lönegård, 2012). Försäljningsutvecklingen på konsumentelektronikmarknaden har varit negativ de senaste åren och prognosen för 2013 blev svagt negativ (ElektronikBranschen, 2013a). Detta förklaras i ElektronikBranschens (2013a) försäljningsrapport med att konsumenter har sämre privatekonomi och väljer att spara istället för att konsumera.

Dessa svåra förutsättningar har också skördat sina offer. OnOff gick i konkurs under 2011 på grund av låga marginaler och svårigheter att skapa lönsamhet. Vid tillfället de begärdes i konkurs hade de samlade skulder på 800 miljoner kronor (OnOff, 2011). Året därpå gick Expert samma öde till mötes efter att året innan ha redovisat en förlust på 300 miljoner kronor (Lönegård, 2012). I media förs diskussioner om vem som blir nästa offer på grund av de låga priserna och om aktörerna på marknaden kommer att kunna skapa lönsamhet i framtiden.

Ny distributionskanal. Parallellt med ovanstående händelser utvecklades ytterligare ett sätt att distribuera konsumentelektronik: e-handeln. År 1999 lanserade NetOnNet sitt koncept där de sålde produkter via Internet direkt från lagerhyllan (NetOnNet, 2013), vilket var starten på en snabb tillväxttakt för denna distributionskanal. Mellan 2006 till 2012 ökade e-handeln med konsumentelektronik från 1,8² till 7,6 miljarder kronor (E-Mind, 2011; HUI Research, 2013a). Under första kvartalet 2013 fortsatte ökningen då försäljningen av konsumentelektronik via e-

² Omräkning från 195 miljoner EUR med omräkningskursen 9,23 (2013-06-02).

handel steg med 20 procent, samtidigt som omsättningen i hela branschen gick ned med 5,5 procent (HUI Research, 2013b), vilket ytterligare tydliggör e-handels starka utveckling.

E-handeln har även påverkat hur man tänker om och utformar butikerna. ElektronikBranschens VD Klas Elm och Ivar Handeland, marknadschef på Electra AB (Audio Video), menar att det har skapats ett nytt sätt för konsumenterna att handla där Elm förklarar att de använder butiken som ett "showroom" och samlar information om produkten för att sedan göra det faktiska köpet online. Respondent X, representant från leverantör X, säger att e-handeln är ett hot mot framförallt fackhandlarna då de större aktörerna som har både butik och e-handel kan skaffa sig synergieffekter och sänka sina kostnader i en utsträckning som fackhandlarna inte kan.

Konsumentutveckling och produkthomogenitet. Euronics VD Anders Axén hävdar tillsammans med Elm, Handeland och Respondent X att konsumenterna på marknaden idag har en stor kunskap om både produkter och priser. Axén ser också att denna kunskap har ökat under de fem senaste åren. Han menar att prismedvetenheten har blivit större framförallt med hjälp av prisjämförelsesajter, vilket också har gjort konsumenterna mer känsliga för prisförändringar, fortsätter han. Över 50 procent av respondenterna i Handelns utvecklingsinstituts undersökning från 2012 (HUI Research, 2013a) menar att prisjämförelsesajterna är en viktig källa till information inför ett köp. År 1999 startade Pricerunner och tre år senare lanserades konkurrenten Prisjakt. Statistik från 2008 visar att 55 procent av svenskarna mellan 15 och 65 år kände till sajten Pricerunner och av dessa hade 7 av 10 dessutom använt den (Pricerunner, 2008). "Konsumenterna är smartare och mer medvetna idag. De slår inte till om de inte får ett riktigt bra erbjudande", menar Respondent X.

När det gäller lojaliteten hos konsumenter för återförsäljare så hävdar ElektronikBranschens före detta VD, Anders Appelqvist, tillsammans med Elm och Axén att det

inte finns någon nämnvärd sådan. Faktorer som pris, kunskap och tillgänglighet hos butiker nämns som viktigare och mer avgörande för konsumenter vid elektronikköp.

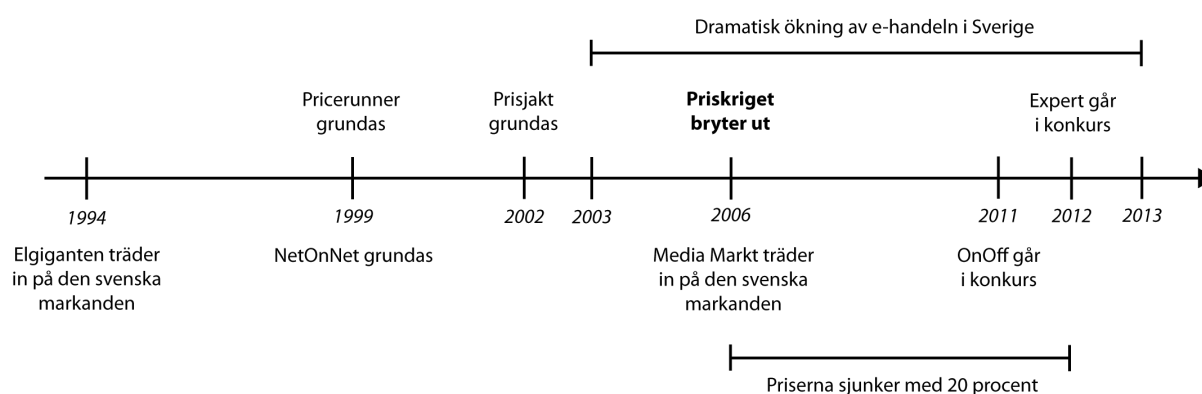
Återförsäljarna på marknaden har ofta mycket liknande sortiment med till stor del samma sorts produkter och varumärken. Ett bevis på detta som Axén tar upp är att 40 procent av försäljningen på konsumentelektronikmarknaden under 2012 var på produkter från endast två leverantörer: Samsung och Apple. "Största anledningen till den låga lönsamheten är att man jobbar med ungefär samma idé: att sälja märkesvaror till låga priser", förklarar Appelqvist. Respondent X menar vidare att vissa produktkategorier har lägre marginaler än andra. Referensprodukter med hög efterfrågan som exponeras mycket i media, exempelvis nya smartphones, TV-apparater, surfplattor, datorer och liknande, prissätts extremt lågt då företagen vill associeras med låga priser. Respondent X menar att priset på dessa produkter i vissa fall till och med sätts under inköpspriset.

Hög innovationstakt. Axén säger att den nordiska marknaden är drivande när det gäller innovationer vilket leder till att många aktörer har sökt sig till marknaden och är en orsak till den överetablering som nu råder. Nya innovationer leder till ny efterfrågan och stor medial uppmärksamhet, men Axén anser att aktörerna på marknaden är för dåliga på att utnyttja denna efterfrågan och ta betalt för sina produkter. Handeland tycker att prisutvecklingen på marknaden går åt rätt håll men även han anser att aktörerna måste lära sig att ta betalt för sina produkter och tjänster för att en vändning ska ske. Handeland tar också upp att den höga innovationstakten leder till att lager fort blir gammalt vilket sätter press på återförsäljarna att värdera varumärken korrekt för att inte fastna med stora lager.

Axén tror att det stora intresset för branschen som skapats genom den höga innovationstakten också har gjort att den har fått konkurrens från andra branscher, exempelvis dagligvaruhandeln som säljer all möjlig konsumentelektronik. Även möbelindustrin visar ett

intresse för marknaden där IKEA nu ska börja sälja möbler med integrerade TV-apparater, ljudsystem och mediacentraler.

Tidslinje. Samtliga respondenter nämner Media Markts inträde som avgörande för att utvecklingen på marknaden sett ut som den gjort och bedömer att priskriget startats i och med denna händelse. Efter denna tidpunkt har priserna sjunkit dramatiskt och flertalet utträden har inträffat. Ännu ett tecken på detta är aktörernas fokus på varandra efter denna tidpunkt – redan vid öppnandet av Media Markts första butik förde Elgiganten aggressiva kampanjer där de bjöd konsumenter på mat och sålde ut varor till under inköpspris till exempel (Lönegård, 2012).



Figur 2. Tidslinje över den svenska konsumentelektronikmarknadens utveckling 1994-2013.

4.2 Konsumentelektronikmarknaden idag

Före detta VD för branschorganisationen ElektronikBranschen, Anders Appelqvist, beskriver konkurrenssituationen på konsumentelektronikmarknaden idag som oerhört intensiv. Han säger att marknaden präglas av låga prismarginaler och låg lönsamhet vilket beror på att många aktörer använder sig av samma erbjudande - märkesvaror till låga priser. I Euronics årsredovisning för 2011 beskriver de att konsumentelektronikbranschens nya förutsättningar innebärande priskrig, låga marginaler och överetablering har resulterat i att detaljhandeln minskat sin omsättning

(Euronics, 2012). Appelqvist, tillsammans med nuvarande VD:n för ElektronikBranschen Klas Elm, hävdar att den aggressiva prissättningen där aktörerna alltid försöker vara billigast har gjort att branschen har försatts i ett priskrig. Anders Axén, VD för Euronics, samt Ivar Handeland, marknadschef på Electra AB (Audio Video) instämmer och hävdar att branschen definitivt befinner sig i ett priskrig.

Erik Modig, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, berättar i en artikel i Svenska Dagbladet att marknaden har fastnat i priskriget (Alestig Blomqvist, 2012). När en aktör sänker sina priser attraherar det konsumenter och för att locka ännu fler behöver man sänka priserna ytterligare, menar han. "Återförsäljarnas prishets har lett till att konsumenterna har anpassat sig, och fattar sina beslut i princip enbart baserat på prisnivån", beskriver Erik Modig (Alestig Blomqvist, 2012). Han tycker branschen borde gå ihop och säga att kvalitet och funktion spelar roll och att fler borde rikta sig mot en differentieringsstrategi. Modig menar att i framtiden kommer det ligga ett annat fokus än på pris då pris inte skapar lojalitet (Alestig Blomqvist, 2012).

Överetablering. Expert och OnOff är aktörer som nyligen har gått i konkurs och varit tvungna att lämna marknaden. Trots detta verkar inte konkurrenstrycket ha minskat menar Elm. Handeland nämner att det finns tecken som tyder på att det finns en överetablering som potentiellt kan leda till fler utträden från marknaden. Någon av de större kedjorna med starka ägare förväntas inte falla, hävdar Respondent X, men småhandlarna kommer att få det tungt. I en Dagens Industri-artikel med Niclas Eriksson, VD för Elgiganten, diskuterar han fler möjliga utträden (Lindblad, 2012). Han tror att fler aktörer kommer få lämna den konkurrensintensiva marknaden och att priskriget kommer fortsätta. "Det är inte slut än. Det är en konkurrensutsatt bransch som genomgår ett stålbad", säger han till Dagens Industri (Lindblad, 2012). Han fortsätter med att säga att han tror att konsumentelektronikbranschen bara har plats för två eller tre aktörer och tror att det är de mindre fackhandlarna som kommer få lida. I framtiden behöver

aktörer ha ett brett utbud med kompletta lösningar och erbjuda en helhet med både varuhus och e-handel (Lindblad, 2012).

Med anledning av överretableringen finns det höga barriärer för att ge sig in på marknaden då nya aktörer inser att det inte finns en krona att tjäna på marknaden, hävdar Axén. ElektronikBranschen redovisar att ett 80-tal butiker har försvunnit från marknaden från år 2010 till 2011 (ElektronikBranschen, 2012). Visserligen är det enkelt att starta en hemsida och börja sälja konsumentelektronik men om man ska lyckas stå sig i konkurrensen är det svårt, hävdar Respondent X. Appelqvist är övertygad om att det vid inträde krävs en stor initial investering som tar lång tid att få igen vilket innebär höga inträdesbarriärer. Han hänvisar till Media Markt och hävdar att de är fast i priskriget då de har gjort för stora initiala investeringar för att backa ur.

Differentieringsstrategier. Handeland säger att det priskrig som har skapats främst drivs av Media Markt och Elgiganten som konstant tävlar om vem som är billigast. De mindre aktörerna som inte klarar av att delta i priskriget konkurrerar istället med en differentieringsstrategi där Appelqvist och Elm tar upp saker som kvalitet, service, kunskap, kringtjänster, totallösningar och produkter som inte är lika konkurrensutsatta som viktiga konkurrensfaktorer. Respondent X tar också upp lojalitetsprogram, tillgänglighet och tillbehörsförsäljning som andra faktorer vissa aktörer har valt att satsa på för att differentiera sig. Appelqvist säger också att det har visat sig att de aktörer som har klarat sig bäst under priskriget är de som valt en differentieringsstrategi.

Kategorisering av marknadsaktörer. Respondenterna Appelqvist, Elm, Handeland samt Respondent X valde att kategorisera aktörerna i två grupper: fackhandlare och stora prispressare. Även ett mellanled med SIBA, NetOnNet och numera likviderade Expert och OnOff nämns också av samtliga. Axén presenterade en kategorisering som delar in aktörerna internationella

multiplar, nationella multiplar och fackhandlare för att även få med mellanledet i kategoriseringen. Nedan följer en genomgång av aktörerna inom de olika kategorierna.

4.3 Internationella multiplar

Till de internationella multiplarna räknas Media Markt och Elgiganten då de har internationellt ägandeskap och verksamhet även i andra länder än Sverige. Axén tar upp att de inte bryr sig så mycket om vad som händer runtomkring dem utan att de fokuserar på att driva priserna nedåt för att nå volymer. Han kallar dem för "box-movers" då de fokuserar på att förflytta så många lådor som möjligt från sitt lager hem till konsumenterna. Vad konsumenterna sedan gör med produkterna efter det har de inget större intresse för, menar Axén.

Media Markt och Elgiganten. Företagens inträden på den svenska marknaden kom 1994 respektive 2006 och samtliga respondenter säger att det har varit en starkt bidragande faktor till den ökade konkurrensintensiteten. Elgiganten blev den första butiken som sålde allt inom konsumentelektronik vid sitt inträde, och när Media Markt gav sig in på marknaden gjorde de det med exakt samma erbjudande och hade fokus på att ta marknadsandelar genom låga priser, hävdar Axén. "Elgiganten har inte gett sig utan har valt att svara mot Media Markt och de brottas om att erbjuda lägst priser", förklarar Handeland. Även innan Media Markts inträde var det hård konkurrens på marknaden, men genom inträdet ökade konkurrensen, säger Respondent X, och menar att priskriget initierades med deras inträde.

Appelqvist och Handeland hävdar att Media Markt och Elgiganten driver samma koncept genom att alltid erbjuda lägst pris först. Axén går snäppet längre och säger att deras affärsmodeller som går ut på att erbjuda lägst pris, störst sortiment och längst öppettider är identiska. Han fortsätter med att säga att de över tid har blivit mer lika varandra och det enda som skiljer dem åt idag är färgerna på husen. Handeland säger att båda företagen tillsammans anses

vara prisledare på marknaden med strategin att alltid vara billigare än sina konkurrenter men Respondent X tar även upp NetOnNet som en aktör som delvis leder prissättningen på marknaden.

I Elgigantens årsredovisning för 2012 kan man se att de har gjort en mycket positiv omsättningsutveckling med en ökning på 21 procent mot föregående år och på så sätt kunnat ta fler marknadsandelar. Elgigantens VD beskriver i rapporten att en anledning till den positiva utvecklingen är deras satsning på nya Megastores samt deras lågprisprofil (Elgiganten, 2013b).

Media Markt gick med en förlust på 272 miljoner kronor under perioden 2011 till 2012 vilket är en minskning med 13 procent jämfört med året innan (ElektronikBranschen, 2013b). Företagets VD Mikael Hagman förklarade att de negativa siffrorna berodde på investeringar och att det inte pågår någon kris, ägarna har tålamod att vänta på att den svenska etableringen ska bli lönsam (ElektronikBranschen, 2013b).

Stor finansiell styrka. En bakomliggande faktor för att just de internationella multiplarna är ledande i priskriget är deras stora finansiella muskler hävdar både Appelqvist och Handeland. Ska man kunna delta i kriget måste man kunna fortsätta pumpa in pengar tror Respondent X. “Tittar man på Media Markt så gjorde de senast en förlust på över 250 miljoner kronor. Har man inte starka ägare går det inte att bedriva en sådan verksamhet” säger Respondent X.

Respondent X menar vidare att Media Markt budgeterade med förlust vid sitt inträde och därför har kunnat sätta sina priser väldigt lågt och dessutom kunnat lägga stora pengar på marknadsföring. “Två internationellt stora aktörer har drivit ut dem (OnOff och Expert) - de hade inte de finansiella musklerna”, förklarar Appelqvist utträdena. Appelqvist avslutar med att säga att priskriget mellan Media Markt och Elgiganten verkar fortsätta men avmattas något, troligtvis då pengarna börjar ta slut hos Media Markt och att det allmänna kravet på lönsamhet inom branschen höjs.

4.4 Nationella multiplar

Till de nationella multiplarna på konsumentelektronikmarknaden räknas SIBA och NetOnNet samt de konkurssatta företagen Expert och OnOff. De är större kedjor med elektronikvaruhus men utan stora internationella ägare.

SIBA och NetOnNet. SIBA har liksom Media Markt och Elgiganten stora finansiella muskler då de ägs av familjen Bengtsson som har stora tillgångar, säger Appelqvist. Enligt ett pressmeddelande har SIBA i mars ett eget kapital på 470 miljoner kronor och en soliditet på 58,5 procent vilket innebär att företaget kan överleva med samma negativa resultat som under 2012 i sex år till utan att tillföra mer kapital (SIBA, 2013a). Företaget har förbättrat omsättningen och resultatet från 2011 till 2012 och SIBA:s marknadschef Susanne Ehnåge säger i en intervju med Dagens Media att försäljningsutvecklingen har utvecklats i en positiv riktning (Preutz, 2013). De har en positiv tro på framtiden och kommer att satsa på e-handel, personlig service och fortsatt låga priser (Preutz, 2013).

SIBA-ägarna är också majoritetsägare av NetOnNet (NetOnNet, 2012) som är den största aktören när det gäller e-handel på konsumentelektronikmarknaden och har dessutom 14 lagershoppar. NetOnNet har under 2012 ökat sin omsättning och tagit marknadsandelar (NetOnNet, 2012). Även NetOnNet strävar efter att erbjuda lägst pris (NetOnNet, 2012). Informationschef för SIBA Nora Ay säger att det finns planer för samarbetet mellan NetOnNet och SIBA innebärande gemensamma inköp och att även fast det är olika struktur på företagen kan man använda detta till sin fördel (Arstad, 2013).

Axén och Handeland hävdar att SIBA ligger någonstans i mitten mellan de internationella multiplarna och fackhandlarna när det gäller priser. Istället för att konkurrera enbart med pris säger Axén att de försöker att differentiera sig genom ett ökat fokus på e-handel samt genom att dra ner på antalet butiker och hitta ett lokalt fokus, framförallt i Göteborgsområdet. I

årsredovisningen för 2012 förklarar VD Fabian Bengtsson att man hanterat den överetablering som råder på marknaden genom att fortsätta kostnadseffektivisera och tydliggöra sin pris- och marknadsstrategi. Detta har medfört en ökad omsättning och ökad marknadsandel menar han (SIBA, 2013b). Genom uppköpet av NetOnNet och de utträden som har skett på marknaden har SIBA visat på en positiv trend, säger Appelqvist, vilket också resultatökningen på 34 procent från 2011 till 2012 visar på (SIBA, 2013b).

Expert och OnOff. Anledningen till att de stora aktörerna Expert och OnOff har fått lämna finns det många tankar kring. Appelqvist hävdar att de gick i konkurs för att de försökte haka på priskriget och konkurrera med samma sak som de stora internationella multiplarna vilket de inte klarade av finansiellt. Respondent X instämmer att de inte hade den finansiella styrka som krävdes för att klara av att gå med så stora minusresultat och inte var tillräckligt effektiva i att styra sin försäljning mot de produkter de behövde få ut från lagret. Axén menar att OnOff försökte försvara sig mot priskriget genom att differentiera sig och gå från stormarknad till att mer likna en fackhandlare. Detta lyckades de inte med och både Axén och Handeland är överens om att OnOff hamnade mittemellan och varken fick ett kostnadsövertag eller ett serviceövertag och därför gick under.

OnOffs dåvarande VD, Petra Axdorff, uttalade sig i ett pressmeddelande strax efter konkursen att OnOff hade försökt att hitta lösningar på bolagets lönsamhetsproblem genom flera kostnadsrationaliseringsprogram men dessvärre inte hade lyckats (Goldberg, 2011a). Samtidigt hade ägare skjutit till kapital men som marknadssituationen såg ut var detta ingen hållbar lösning då marknadssituationen inte skulle förbättras under en närmre tid (Goldberg, 2011a). Ordförande för OnOff, Sten Schröder, förklarar i en intervju med IT24 att "det är den stenhårda konkurrensen från internationella jättar, lövtunna marginaler och överetablering som gör det omöjligt för aktörer som OnOff att överleva" (Goldberg, 2011b). OnOff hade inte de finansiella musklerna att

stå emot de internationella aktörerna. Han fortsätter med att säga att det behövs en omstrukturering på marknaden då det finns för många aktörer och butiker med liknande erbjudande (Goldberg, 2011b).

I Experts årsredovisning för 2011 visade siffrorna på en nedgång från en förlust på 16 miljoner kronor år 2010 till en förlust på 411 miljoner kronor 2011 (Expert, 2012). I deras konkursrapport stod det att Expert var oförmögna att betala sina skulder (Stockholm TT, 2012). Experts dåvarande VD Magne Solberg uttalade sig till TT att de hade en plan för att rädda bolaget men med den rådande konkurrenssituationen och det ekonomiska klimatet gjorde det omöjligt för Expert att hänga med (Stockholm TT, 2012). Axén hävdar att Experts konkurs berodde på att de var otydliga i sin profilering i Sverige och inte hittade sin plats på den svenska marknaden men fortsätter med att säga att de fortfarande går väldigt bra i Norge.

4.5 Fackhandlare

Till fackhandlarna hör alla enskilda småhandlare runt om i landet som säljer konsumentelektronik på sin lokala marknad. Det finns två större fackhandelskedjor som arbetar med att samordna servicefunktioner såsom inköp, logistik och marknadsföring för sina medlemsföretag: Audio Video och Euronics.

Audio Video och Euronics. Audio Video ägs av Electra Sweden AB och har i dagsläget 110 enskilda handlare under varumärket (Audio Video, 2013a). Företagets fokus ligger på att erbjuda service av hög kvalitet (Audio Video, 2013a). Handeland, marknadschef på Electra Sweden AB och därmed också Audio Video, säger att de har insett att Audio Video inte har möjlighet att hänga med i priskriget och därför har valt en annan strategi. “Antingen är man kostnadsledande eller serviceledande” säger Handeland och Audio Video differentierar sig genom att satsa på just service och kunskap. “Vi kunde inte med våra butiker, som inte har

kapital, pressa priserna som de större aktörerna och slåss om marknadsföring, utan var istället tvungna att satsa på en differentieringsstrategi”, säger Handeland.

Företaget har nyligen gjort en storsatsning som de kallar för “Go Local” vilken innebär att de analyserar varje butik och anpassar sortiment, prissättning och marknadsföring efter de typiska kunderna till just den butiken. Handeland fortsätter med att säga att företaget också har gjort verksamheten mindre centralstyrd där de lokala butikerna får mer ansvar. Dessa satsningar har visat positiva finansiella resultat på bara ett par månader, berättar han. År 2012 gjorde de ett positivt resultat på 34 miljoner kronor (Audio Video, 2013b). Electra gynnades av Experts konkurs då de fick möjlighet att köpa upp närmare 50 av deras butiker samt expandera och utöka lagret. Företagets VD Anneli Sjöstedt uttalar sig om att detta kommer ge dem möjlighet att ta ett ännu starkare grepp om fackhandeln (Arstad, 2012).

Euronics är Europas största fackhandelskedja med 11 000 butiker i 31 europeiska länder och i Sverige har företaget cirka 90 butiker (Euronics, 2013). Även Euronics fokus är att förmedla kunskap, erfarenhet och service (Euronics, 2013). Euronics försöker differentiera sig från de största aktörerna genom att precis som Audio Video satsa på närhet, utvalt sortiment, lokal prissättning och service, säger Axén. De vet att de inte kan konkurrera med pris så de förpackar sina produkter tillsammans med kringtjänster så att konsumenterna ändå alltid känner att de gör en bra affär. Euronics har definitivt känt av den förändrade branschstrukturen och på grund av de utträden som har skett under de senaste åren har Euronics lönsamhet förbättrats säger Axén.

Framtiden för fackhandeln. I Euronics årsredovisning för 2011 har omsättningen och årsresultatet minskat från 2010 men framtidsutsikterna för Euronics beskrivs som ljusa. Framtidens digitala utveckling kommer att ställa stora krav på aktörer men Euronics är väl

förberedda inför det ökade konsumentkravet på kunskap och kvalitet vilket är något som ska satsas mer på (Euronics, 2012).

Axén tror på en allmän uppgång för fackhandlarna i Sverige. I Europa står fackhandeln för 25 procent av försäljningen medan den i Sverige bara står för 20 procent, berättar Axén. Han ser positiva tendenser på att man även i Sverige ska kunna uppnå 25 procent av marknaden. Dock tror han att fackhandlarna måste bli bättre på att kommunicera vilken kunskap de besitter samt värdet på servicen de erbjuder efter produktköpet. Han tror också mycket på framtida samarbeten med andra fackhandelsorganisationer för att kunna skapa ännu större skalfördelar. I ett pressmeddelande från Electragruppen beskrevs ett första test på ett samarbete mellan Electragruppen och Euronics (Electragruppen, 2013) där Euronicshandlare köpte varor hos Electragruppen vilket visat sig stärka fackhandelns position. Electragruppens VD Annelie Sjöstedt säger att de behöver intensifiera samarbetet för att klara av den rådande konkurrenssituationen (Electragruppen, 2013).

5. ANALYS

5.1 Ett priskrigs uppkomst

Genom den empiriska genomgången av priskriget på den svenska konsumentelektronikbranschen presenteras ett antal förutsättningar som framstående när det gäller priskrigets uppkomst. Ett antal förutsättningar anses ha intensifierat kriget och ett par av de förutsättningar som Heil & Helsen (2001) tar upp som sina EWS saknar betydande relevans i fallet.

Marknadsförutsättningar. När det gäller konkurrenskraftiga inträden så tar samtliga av våra respondenter upp Media Markts inträde på marknaden som den utlösande förutsättningen för den hårdnande konkurrensen och priskrigets uppkomst. De gav sig in på marknaden med strategin att erbjuda det lägsta priset och satte priser under de dåvarande aktörernas. Axén hävdar att på grund av den höga innovationstakt som finns på den svenska konsumentelektronikmarknaden har många nya aktörer funnit det intressant att etablera sig här, vilket var en anledning till Media Markts inträde. Konkurrenssituationen på marknaden var intensiv redan innan Media Markts inträde men Respondent X hävdar att Media Markt trappade upp konkurrensen, vilket startade priskriget.

Förutsättningen oanvänd kapacitet relaterar i vårt fall till för stora investeringar i lager. Handeland tar upp svårigheter att planera lager på en marknad med så pass hög innovationstakt som konsumentelektronikmarknaden i Sverige har, men tar inte upp att detta skulle vara en förutsättning som startat eller intensifierat priskriget. Ingen annan respondent tar upp oanvänd kapacitet och därför ses oanvänd kapacitet inte som en förutsättning som har någon nämnvärd påverkan på priskriget i vårt fall.

När det gäller tillväxten på marknaden finns det två motsägande bilder. Branschstatistik visar att det säljs färre produkter på marknaden varje år, och dessutom till allt lägre priser i

förhållande till konsumentprisindex (Statistiska Centralbyrån, 2013), vilket visar att tillväxten är nedåtgående. I de individuella företagens årsredovisningar presenteras dock en ökad omsättning för nästan alla under de senaste åren. Detta kan förklaras med att Experts och OnOffs försäljning fördelats bland de kvarvarande aktörerna efter deras konkurser och ökat deras omsättning, trots att branschen som helhet har en negativ tillväxt. Nedgången i försäljning har lett till en mer intensiv konkurrenssituation där aktörerna endast kan växa genom att ta marknadsandelar av varandra. Den ökade konkurrensen på grund av detta är en förutsättning som tros ha intensifierat priskriget.

Det finns i media och hos fackhandlarna en inställning till de internationella multiplarna Media Markt och Elgiganten där de benämns som "jättarna" på marknaden. Dock ses inte aktörer som exempelvis SIBA, Audio Video och Euronics som underlägsna i maktrelationen då samtliga respondenter nämner att det finns en överetablering på marknaden och att makten är tämligen utfördelad hos alla aktörer.

Företagskaraktäristika. Aktörerna på marknaden har gjort stora investeringar i varuhus och marknadsföring vilket har skapat utträdesbarriärer för dem. Det gör att de är ovilliga att lämna marknaden då det skulle orsaka dem stora förluster. Appelqvist nämner specifikt Media Markts investeringar som något som har intensifierat priskriget. Han hävdar att de har gjort för stora investeringar för att kunna dra sig ur vilket har gjort priskriget mer intensivt men framförallt förlängt det.

Det går inte att urskilja en ensam prisledare bland aktörerna utan respondenterna nämner både Elgiganten, Media Markt och delvis NetOnNet på frågan vem som leder prissättningen på marknaden. De anses växla i rollen som prisledare och det är inte en ensam aktör som styr. Att många aktörer på marknaden vill vara billigast och satsar på detta tas upp som en viktig del i priskriget och som något som har ökat dess intensitet.

Det finns inte heller något som tyder på att det innan priskrigets utbrott fanns någon aktör som tidigare hade medverkat i ett priskrig och därmed hade ett rykte om att vara aggressiv i en sådan situation. Dock har framförallt Media Markt och Elgigantens agerande under de senaste åren resulterat i att de nu har ett sådant rykte och aktörer nu tar avstånd från kriget delvis på grund av Media Markts och Elgigantens aggressiva agerande. Dessutom säger Axén att nytt inträde på marknaden blivit mindre attraktivt på grund av ovanstående aktörers krigande.

Årsredovisningar, mediaartiklar och majoriteten av respondenterna tar upp det finansiella läget och företagets svaga resultat. I relation till priskriget ses framförallt de negativa siffrorna som ett resultat av priskriget snarare än något som har skapat det. Utträdena som har skett på marknaden i form av Experts och OnOffs konkurser har berott på den intensiva priskonkurrens och låga lönsamhet som priskriget har skapat och är alltså också ett resultat av priskriget snarare än en faktor som har intensifierat det. Axén nämner att när OnOff fick finansiella problem försökte de ta sig ur kriget genom att hitta en differentieringsstrategi vilket indikerar att ett svagt finansiellt läge snarare minskar intensiteten på priskriget än ökar den, men någon entydig påverkan på intensiteten kan inte urskiljas.

Produktattribut. Respondent X tar upp att priskriget är mer intensivt för vissa strategiskt viktiga produkter, där exemplet med referensprodukter ges. Dessa produkter är strategiskt viktiga då aktörerna på marknaden använder dem för att kommunicera ut att de är billigast. Priserna på dem sätts därför väldigt lågt och Respondent X hävdar att det på dessa produkter till och med förekommer priser satta under inköpspris. Denna hårda priskonkurrens på referensprodukter ses som en viktig faktor för intensiteten hos priskriget som helhet.

Gällande produkthomogeniteten så behöver man bara gå in på företagets hemsidor för att se att det är i princip samma produkter som säljs hos alla aktörer. Axén tar upp att 40 procent av försäljningen på marknaden kommer från endast två leverantörer vilket tydligt visar på denna

homogenitet. Att produkterna är lika varandra och många fall exakt samma har skapat en ökad priskonkurrens och varit en mycket viktig förutsättning för priskrigets intensitet. Dessutom tar en stor del av våra respondenter upp homogeniteten i erbjudandet som aktörerna på marknaden har. De anser att Elgiganten och Media Markt har exakt samma erbjudande och hävdar att det gör att priskriget intensifierats ännu mer.

Konsumentbeteende. På konsumentelektronikmarknaden finns en hög priskänslighet hos konsumenterna vilket också har att göra med produkthomogeniteten. Då produkterna i många fall är mycket lika letar konsumenterna alltid efter lägsta pris. Denna priskänslighet har ökat över tid genom introduktion av digitala hjälpmedel för prisjämförelse och idag har konsumenterna en stor kunskap vad det gäller pris. Detta är något som aktörerna på marknaden vet om och därför lockas att sänka priserna allt mer för att locka till sig fler kunder. Den höga priskänsligheten har alltså varit en mycket viktig förutsättning för uppkomsten av priskriget.

Analyserar man konsumenternas varumärkeslojalitet så är den överlag väldigt låg när det kommer till återförsäljarna av konsumentelektronik och pris anses istället vara den viktigaste förutsättningen. Det finns viss lojalitet till de lokala fackhandlarna som erbjuder service, kunskap och kontinuitet, även om den inte anses vara särskilt stor. Ingen respondent tar upp den låga varumärkeslojaliteten som en förutsättning som har bidragit till priskrigets uppkomst eller ökat dess intensitet och relativt övriga förutsättningar saknar den betydande vikt.

Förutsättningar	Teori	Empiri	Kommentar
Marknadsförutsättningar			
Konkurrenskraftigt inträde	Priskrig kan initieras antingen av aktörer på marknaden genom en limit pricing-strategi eller av den inträdande aktören genom en penetration pricing-strategi. Om inträdaren förväntas ta stora marknadsandelar är risken för priskrig större.	Media Markt gav sig in på marknaden med strategin att sätta låga priser för att ta marknadsandelar. Detta inträde ses som startskottet och en av de viktigaste orsakerna till priskrigets utbrott.	Studien visar att ett konkurrenskraftigt inträde i högsta grad påverkar uppkomsten av priskrig och är en utlösande faktor.
Oanvänd kapacitet	Investeringar kan leda till tillfällig överkapacitet vilket skapar incitament för aktörer att sätta låga priser för att inte sitta med oanvänd kapacitet. Detta förväntas leda till aggressiva prissänkningar.	Indikationer på att det är svårt att planera lagerhållningen på den höginnovativa konsumentelektronikmarknaden finns och oanvänt lager är ibland ett problem för aktörerna. Dock finns det inga tendenser på att detta skulle ha påverkat priskriget.	I vårt fall är oanvänd kapacitet en förutsättning som inte har haft en påverkan på priskrigets uppkomst eller intensitet.
Låg / Negativ tillväxt	Är tillväxten låg eller negativ kan aktörer endast växa genom att ta marknadsandelar från varandra vilket förväntas leda till ett ökat fokus på deras konkurrenter och pris som konkurrensmedel.	Det säljs allt färre produkter på marknaden vilket indikerar en negativ tillväxt. Detta har gjort det svårare att klara sig på marknaden och därmed har aktörerna blivit mer aggressiva mot varandra.	Den låga tillväxten har definitivt lett till en aggressivare konkurrens på marknaden och är en faktor som intensifierat priskriget.
Hög maktkoncentration	Om makten är utfördelad förväntas vinsterna av att starta ett priskrig vara mindre än krigskostnaderna medan om makten är koncentrerad till ett par större aktörer kan de göra en förtjänst genom att starta priskrig.	Det råder en överetablering på marknaden och även om Media Markt och Elgiganten är prisledande anses aktörer som SIBA, NetOnNet, Audio Video och Euronics inte vara underlägsna dem på den svenska marknaden.	Makten är någorlunda utfördelad mellan ett större antal aktörer på marknaden vilket borde innebära mindre sannolikhet för priskrig.
Företagskaraktäristika			
Höga utträdesbarriärer	Om en aktör har gjort stora marknadspecifika investeringar förväntas de vilja stanna på marknaden till vilket pris som helst. De vill inte ta kostnaderna för de förlorade investeringarna som ett utträde hade inneburit.	Framförallt Media Markt har gjort stora investeringar i varuhus och marknadsföring vilket gjort dem ovilliga att lämna marknaden. Detta tros ha intensifierat priskriget och framförallt förlängt det.	Det visas tydligt att de höga utträdesbarriärerna har gjort priskriget både intensivt och långdraget vilket stämmer överens med det preliminära ramverket.
Avsaknad av prisledare	Finns det en prisledare förväntas denne kunna disciplinera marknaden och styra priset i önskad riktning. Finns det ingen ensam prisledare ökar sannolikheten att flera aktörer vill påverka priset och riktningen på det går nedåt.	Det finns ingen ensam prisledare på marknaden utan Media Markt, Elgiganten och till viss del NetOnNet ses tillsammans som ledande. Att många aktörer vill vara billigast tas upp som en viktig faktor för priskriget.	Det saknas en ensam prisledare och detta har lett till att många aktörer pressar priserna vilket överensstämmer med det preliminära ramverket.

Fortsättning.

Förutsättningar	Teori	Empiri	Kommentar
Ingen med rykte om att vara aggressiv i en priskrigssituation	Har någon aktör på marknaden tidigare genomgått ett priskrig och varit aggressiv i den situationen förväntas inte ett nytt priskrig starta på dess marknad. Har ingen aktör ett sådant rykte ökar därmed sannolikheten för priskrig.	Media Markt och Elgiganten har under priskrigets gång utvecklat ett rykte om att vara aggressiva i en sådan situation vilket anses avskräcka nya aktörer från marknaden. Inga indikationer på att någon aktör hade ett sådant rykte innan priskrigets utbrott finns.	Utvecklingen av ett aggressivt rykte under priskriget berörs inte i tidigare studier, men tas upp av våra respondenter som en faktor som minskar intensiteten hos priskriget.
Svagt finansiellt läge / Konkursshot	Går det finansiellt dåligt för en aktör och den till och med hotas av en konkurs har den väldigt lite att förlora och förväntas sänka priserna till en extrem nivå. Detta kan innebära starten på ett priskrig.	Efter genomgång av årsredovisningar visas tydligt den finansiella nedgång som i princip alla aktörer har gått igenom. Denna nedgång och de konkurser som har skett ses som ett resultat av priskriget.	Tidigare forskning ser det finansiella läget som en orsak till priskrig medan vår studie kommer fram till att det är ett resultat av det.
Produktattribut			
Strategiskt viktiga produkter	Aktörer vill inte mista strategiskt viktiga produkter utan är villiga att försvara dem med aggressiva strategier. Därmed ökar sannolikheten att ett priskrig utbryter med den ökade vikten produkten har för aktören.	Referensprodukter med hög efterfrågan och stor medial uppmärksamhet ses som viktiga att pressa priserna på för att kommunicera ut att man är billigast. Dessa produkter prissätts lågt och i vissa fall under inköpspriset.	Vissa strategiska produkter leder till aggressiv prissättning hos aktörerna och ökar intensiteten hos ett priskrig.
Homogena produkter	Ju mer lika produkterna på marknaden är varandra, desto viktigare blir priset som konkurrensmedel. Sannolikheten för ett intensivt priskrig ökar därmed med produkternas homogenitet.	De olika aktörerna säljer i många fall exakt samma produkter vilket anses ha intensifierat priskriget. Homogeniteten hos aktörernas erbjudanden tas också upp som en faktor.	Att produkthomogenitet är en förutsättning som intensifierar priskrig visas tydligt och dessutom tas erbjudande- homogenitet upp.
Konsumentbeteende			
Hög priskänslighet	Är konsumenternas priskänslighet hög ökar vikten av pris i konkurrenssituationen då små prissänkningar kan leda till stor försäljningsökning. Hög priskänslighet förväntas skapa intensiva priskrig.	Priskänsligheten är hög hos konsumenterna på grund av produkthomogeniteten. Digitala prisjämförelsesajter samt e-handeln har ökat konsumenternas kunskap om pris och därmed ökat deras priskänslighet ytterligare.	Priskänslighet är en mycket viktig faktor i priskriget vilket konfirmeras av vår studie.
Låg varumärkeslojalitet	Finns det ingen lojalitet hos konsumenterna måste aktörerna arbeta hårt för att få återkommande kunder. Då blir priset viktigare i konkurrensen och aktörer förväntas sänka sina priser aggressivt för att ta marknadsandelar.	För de stora kedjorna saknas varumärkeslojalitet medan det i vissa fall finns lojalitet till de lokala fackhandlarna. Konkurrens endast med pris skapar inte lojalitet så aktörerna bör hitta nya faktorer att konkurrera med.	Lojaliteten är låg men inget tyder på att detta skulle vara en viktig faktor för priskrigets uppkomst.

Tabell 4. Mönsterjämförelse av skillnader mellan det preliminära ramverket för priskrigs uppkomst och den insamlade empirin.

5.2 Reviderat ramverk

Genom analysen framstår ett antal förutsättningar som framstående för uppkomsten av priskrig på vårt fall. Dessa förutsättningar sammanställs nedan och svarar på vår forskningsfråga: Hur uppstår priskrig?

Utlösande och underliggande förutsättningar. På konsumentelektronikmarknaden var det en specifik händelse som var startskottet för priskriget och det var det konkurrenskraftiga inträdet från Media Markt år 2006. De öppnade sina första butiker med en tydlig strategi att erbjuda de lägsta priserna på marknaden och snabbt ta marknadsandelar och vi ser tydligt att det var där som priskriget startade.

Vi identifierar dessutom ett antal underliggande förutsättningar som ligger till grund för att det konkurrerande inträdet fick en sådan stor effekt. Vi ser att den produkthomogenitet som rådde vid tiden för inträdet tillsammans med konsumenternas höga priskänslighet gjorde att strategin med låga priser fick extra stor kraft - andra aktörer såg att det enda sättet att behålla sina marknadsandelar var att matcha eller sätta priser lägre än de Media Markt satte.

Dessutom identifierar vi en tredje viktig förutsättning för priskrigets uppkomst som tidigare studier inte tar upp – företagens finansiella styrka. Samtliga respondenter samt mediala källor hävdar att en viktig anledning till att priskriget har brutit ut och att det har blivit så intensivt är att Media Markt och Elgiganten har finansiellt starka ägare som skjuter till kapital i företagen. De har möjlighet att göra miljon- och till och med miljardförluster vilket gör att de kan sätta priserna extremt lågt. Detta kan konkurrenterna inte göra och när de ändå har försökt utmana har de fallit, såsom Expert och OnOff. Att Media Markt gav sig in på marknaden med en stor finansiell styrka men också att Elgiganten fanns på marknaden och kunde svara med hjälp av sina starka ägare var en viktig orsak till priskrigets utbrott.

Intensifierande förutsättningar. Vi har identifierat ett antal förutsättningar som huvudsakligen har intensifierat priskriget men relativt förutsättningarna ovan har haft mindre betydelse för uppkomsten av kriget.

Den negativa tillväxt som funnits på marknaden en tid anses ha ökat konkurrensen och på så sätt intensifierat priskriget. Likaså har de höga utträdesbarriärerna som skapats genom stora marknadsspecifika investeringar lett till en ökad konkurrens och ett intensivare krig, då aktörerna gör allt de kan för att inte behöva lämna marknaden. Att det inte finns en ensam prisledare utan att flera aktörer arbetar efter strategin att erbjuda lägst pris har pressat priserna nedåt. Även de strategiskt viktiga referensprodukterna har tryckt priserna nedåt och därmed skapat ett mer intensivt priskrig.

Borttagna förutsättningar. Ett antal av de förutsättningar som tas upp i det preliminära ramverket tas inte upp i det reviderade ramverket då de inte ses som avgörande för priskrigets uppkomst eller intensitet. Ett företags svaga finansiella läge är en sådan förutsättning då det ses som ett resultat av priskriget snarare än en orsak till det och har därför ingen nämnvärd påverkan på uppkomsten av kriget. Oanvänd kapacitet är en annan förutsättning som inte tas upp som viktig för uppkomsten av priskrig då det inte finns några tendenser på att marknadsprissänkningar påverkats av överinvesteringar i lager. Det finns inte heller några tecken på att företagets rykte vid uppkomsten av priskriget var en viktig faktor för att det utbröt. Däremot har Media Markt och Elgiganten utvecklat ett aggressivt rykte under priskrigets fortgång vilket har minskat priskrigets intensitet, varför det inte finns med i det reviderade ramverket som förklarar priskrigets uppkomst.

Maktkoncentrationen på konsumentelektronikmarknaden är relativt låg och makten är utspridd på ett antal olika aktörer, men trots detta utbröt priskriget. Därför ses inte hög maktkoncentration som en bidragande faktor till priskrigets uppkomst. Slutligen är låg

varumärkeslojalitet inte med i det reviderade ramverket. Även om det råder låg lojalitet för återförsäljarna på marknaden anses det inte ha någon större betydelse för uppkomsten av priskriget.

Förutsättning	Beskrivning
<i>Utlösande förutsättningar</i>	
Konkurrenskraftigt inträde	Ett inträde från en finansiellt stark aktör som sätter lägre priser än aktörerna på marknaden skapar en spiral av prissänkningar. Detta gör att fokus hos aktörerna skiftar från att maximera det egna företagens vinst till att enbart konkurrera ut sina konkurrenter.
<i>Underliggande förutsättningar</i>	
Homogena produkter	Vid en hög produkthomogenitet får priset en större vikt i konkurrenssituationen och därmed får prissänkningar större kraft.
Hög priskänslighet	Vid en hög priskänslighet får priset en större vikt i konkurrenssituationen och därmed får prissänkningar större kraft.
→ Finansiellt starka aktörer	Endast aktörer med stor finansiell styrka har råd att bedriva ett priskrig.
<i>Intensifierande förutsättningar</i>	
Låg / Negativ tillväxt	Låg tillväxt gör att konkurrensen hårdnar då aktörer endast kan växa genom att ta marknadsandelar av varandra.
Höga utträdesbarriärer	Vid höga utträdesbarriärer tenderar aktörer att vilja hålla sig kvar på marknaden till vilket pris som helst.
Avsaknad av prisledare	Saknas en ensam prisledare är det många som vill konkurrera om att erbjuda det lägsta priset och ingen aktör disciplinerar marknaden vilket intensifierar priskriget.
Strategiskt viktiga produkter	Strategiska viktiga produkter är i större utsträckning utsatta av prissänkningar.

Tabell 5. Reviderat ramverk för uppkomsten av priskrig.

6. SLUTSATS

I vår studie undersökte vi de olika förutsättningarna som intensifierar och ökar sannolikheten till att priskrig uppstår och jämförde dessa med vårt fall - den svenska konsumentelektronikmarknaden. Genom att empiriskt undersöka vårt preliminära ramverk har vi analyserat vilka förutsättningar som är de viktigaste vid uppkomsten av priskrig och ställt upp ett reviderat ramverk som svarar på vår frågeställning: Hur uppstår priskrig?

6.1 Vårt bidrag

En stor skillnad mellan det preliminära ramverket och det reviderade ramverket är att vi har delat upp förutsättningarna i kategorierna utlösande, underliggande och intensifierande förutsättningar. Kategoriseringen visar på ett tydligt sätt hur ett antal förutsättningar främst påverkar intensiteten hos ett redan pågående priskrig men som även haft viss påverkan på krigets uppkomst. Ett antal förutsättningar är mycket viktiga för att ett priskrig ska kunna uppstå. Under dessa förutsättningar ökar incitamenten att göra prissänkningar eftersom de förväntas få större verkan. Till sist finns det en förutsättning som är den utlösande faktorn för krigets utbrott vilken är avgörande för priskrigets uppkomst. Denna kategorisering har vi gjort då vi anser att det finns nytta med att kategorisera förutsättningarna på detta sätt för att få en uppfattning om deras specifika påverkan på ett priskrig vilket förtydligar hur ett priskrig uppstår.

Utlösande förutsättning. Utifrån våra studier fann vi att den utlösande förutsättningen för priskriget i vårt fall var ett konkurrenskraftigt inträde. Resultatet av vår forskning visar att det var Media Markts inträde på marknaden som blev starten för priskriget. Man kan relatera detta till Days (1997) förklaring av the boom-and-bust-syndrome där en ny aktör träder in på marknaden, expanderar i snabb takt och tar marknadsandelar. Denna "boom" stämde väl överens på vårt fall och vi argumenterar för att en avgörande händelse (boom) krävs för att marknadssituationen ska

övergå från hård konkurrens till ett priskrig. De övriga förutsättningar vi tar upp i vårt reviderade ramverk förväntas inte att ensamma kunna starta ett priskrig. I vårt fall var ett konkurrenskraftigt inträde den utlösande faktorn men en intressant diskussion är huruvida denna faktor kan se annorlunda ut på olika marknader vilket vi därför önskar vidare forskning på.

Finansiellt starka ägare. Ett av de mest framträdande fynden vi gjorde i vår undersökning var att finansiellt starka ägare har haft en stor betydelse. Det är en viktig förutsättning för att den utlösande faktorn, konkurrenskraftigt inträde, ska leda till priskrig. Det faktum att Elgiganten hade resurser att svara på Media Markts expansion var starkt bidragande till att priskriget bröt ut. De starka ägarna kan skjuta till kapital som gör att de har råd med förluster och att fortsätta pressa priserna. Den finansiella styrkan har också varit avgörande för övriga aktörer i deras beslut om de ska delta i priskriget eller inte och om de inte kan pressa priserna lika hårt blir de tvingade att satsa på en strategi där de differentierar sig.

Vi kan också urskilja att ju längre priskriget fortlöper, desto fler väljer en differentieringsstrategi och de som lyckats väl med detta är de som har överlevt kriget. De som tvingats lämna marknaden tycks ha misslyckats med att ha en tydlig strategi eller har haft otillräckliga resurser för att delta i priskriget vilket har lett till deras utträden. Det råder delade meningar om priskriget kommer att fortsätta eller om det håller på att mattas av till följd av utträdena och det ska bli intressant att se hur det utvecklar sig framöver.

Svårigheter under studien. Det preliminära ramverket är utvecklat så att det förklarar uppkomsten av priskrig på en väldigt generell nivå där det reviderade ramverket har större relevans på återförsäljarmarknader för konsumentprodukter, det vill säga marknader med liknande karaktärsdrag som konsumentelektronikmarknaden.

Till det reviderade ramverket valde vi att ta bort ett antal förutsättningar vilket vi motiverar i analysavsnittet. Nämnvärt gällande dessa är delvis oanvänd kapacitet vars definition i

Heil & Helsen (2001) var svårapplicerad på vårt fall då överkapacitet främst går att applicera på producerande företag. Då vår studie grundar sig på en återförsäljarmarknad finns det potential att försöka omdefiniera begreppet så det blir enklare applicerbart på en sådan marknad.

Samma sak gäller maktkoncentration, där makt är ett svårdefinierat begrepp och det är svårt att hitta ett operationellt mått för att mäta makt. Vi ansåg att marknadsandelar var ett bra mått för att mäta maktkoncentrationen men då denna information var hemligstämplad var vi tvungna att istället utgå från respondenternas attityder.

6.2 Praktisk relevans

Då priskrig oftast är en situation som aktörer inte vill befinna sig i anser vi att våra undersökningar och resultat kan hjälpa dem att få en ökad förståelse och kunskap om priskrig som hjälper dem i deras strategiplanering. Det finns förutsättningar som leder till mycket stor sannolikhet för priskrig vilka vi presenterar i det reviderade ramverket. Genom att hålla dessa förutsättningar under uppsikt tror vi att företag kan arbeta för att undvika att ett priskrig utbryter och framförallt anpassa sin strategi efter detta.

Våra empiriska studier och vår revidering av det preliminära ramverket har huvudsakligen lett till att det får ökad praktisk användbarhet för aktörer på en återförsäljarmarknad för konsumentprodukter. Då det reviderade ramverket är empiriskt framtaget utifrån vårt fall kan det också hjälpa de som befinner sig i priskriget på konsumentelektronikmarknaden idag att få en ökad förståelse för situationen.

6.3 Förslag på vidare forskning

Under studiens gång har vi identifierat ett antal intressanta aspekter som vi vill belysa. Vi önskar därmed presentera ett antal rekommendationer för framtida forskning inom området priskrig:

- Det är av stor vikt att flera empiriska studier görs där förutsättningar för uppkomsten av priskrig undersöks för att skapa ett reliabelt ramverk. Vår studie är baserad på priskriget på konsumentelektronikmarknaden i Sverige och därför skulle det vara intressant med liknande studier i andra branscher för att kunna vidareutveckla de förutsättningar som vi presenterar som bidragande till uppkomsten av priskrig.
- En av de brister som finns i Heil & Helsens (2001) sammanställning av EWS är att förutsättningarna inte viktas mot varandra. Vårt reviderade ramverk visar framförallt vilka förutsättningar som är viktigast för uppkomsten av ett priskrig samt vilka förutsättningar som inte har någon nämnvärd påverkan men går inte djupare in på förutsättningarnas relativa vikt. Det reviderade ramverket är baserat på en studie av ett enskilt fall vilket ställer krav på att det undersöks ytterligare.
- Vår studie föreslår att det krävs en omvälvande händelse eller en drastisk förändring för att en situation ska gå från hård konkurrens till ett priskrig. Vidare forskning på andra marknader och studier kring hur en sådan händelse kan se ut krävs för att säkerställa detta.
- I vårt reviderade ramverk presenterar vi den nya förutsättningen “finansiellt starka aktörer” som viktig för uppkomsten av ett priskrig. Då detta är en nyfunnen förutsättning som inte har studerats i samband med priskrig förut föreslår vi att ytterligare forskning görs kring vilken relation förekomsten av finansiellt starka aktörer har på priskrigets uppkomst.
- Vår studie utgår ifrån återförsäljarnas perspektiv. Det vore dock intressant att studera situationen från ett konsumentperspektiv, då en situation med låga priser förmodligen är fördelaktig för dem. Det finns också potential att undersöka priskrig från ett samhällligt perspektiv, där man undersöker vilka effekter priskrig har på välfärden.

- Vår studie har som huvudsak att undersöka uppkomsten av priskrig och berör endast delvis utvecklingen av priskrigets fortlöpande. Därför skulle det vara intressant om vidare forskning görs på aktörernas agerande när ett priskrig redan är igång och vad som avgör de olika aktörernas i deras val av strategier.
- Slutligen så har priskriget visat sig vara en ohälsosam situation för aktörerna varför det är eftersträvansvärt för aktörerna att skapa en mer stabil marknad och få ett slut på kriget. Därför hade studier kring hur ett priskrig avslutas och vad aktörerna kan göra för att bidra till denna utveckling. Det hade varit intressant att ta del av en studie som besvarade frågan: Hur uppnås fred?

7. REFERENSER

- Alestig Blomqvist, P. 2012. Därför tar kedjorna död på varandra. *Svenska Dagbladet*.
http://www.svd.se/naringsliv/branscher/handel-och-tjanster/darfor-tar-bolagen-dod-pa-varandra_7516828.svd.
 Publicerad: 2012-09-20.
- Arstad, D. J. 2012. Media Markt i stormens öga. *IDG*.
<http://www.idg.se/2.1085/1.475227/media-markt-i-stormens-oga>.
 Publicerad: 2012-11-05.
- Arstad, D. J. 2013. Efter tunga fjolåret - Siba skönjer ljusning. *IDG*.
<http://www.idg.se/2.1085/1.499268/efter-tunga-fjolaret-siba-skonjer-ljusning>.
 Publicerad: 2013-03-28.
- Audio Video. 2013a. <http://www.audiovideo.se/>. Hämtad: 2013-05-06.
- Audio Video. 2013b. *Årsredovisning 2012*.
- Becker, H.S. 1998. *Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it*.
 Chicago: University of Chicago Press.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of strategy* (5th edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bhattacharya, R. 1996. *Bankruptcy and price wars*. Working Paper, University of Melbourne, Australia.
- Bryman, A. & Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Busse, M. R. 2000. *Firm financial conditions and airline price wars*. Working paper, Yale School of Management, New Haven, CT.
- Campbell, D.T. 1975. III "Degrees of freedom" and the case study. *Comparative Political Studies*. 8: 178.

- Caves, R. & Porter, E. 1976. Barriers to exit. In: Masson, R., & Qualls, P. (eds.). *Essays in industrial organization in honor of Joe S. Bain*. Cambridge: Ballinger.
- Day, G.S. 1997. Strategies for surviving a shakeout. *Harvard Business Review*. 75(2): 92-102.
- Dean, J. 1969. Pricing pioneering products. *The Journal of Industrial Economics*. 17(3): 165-179.
- Deneckere, R.J. & Kovenock, D. 1992. A model of price leadership based on consumer loyalty. *Journal of Industrial Economics*. 40: 147-155.
- Dixons Retail. 2013a. Who we are. <http://www.dixonsretail.com/dixons/en/aboutus/whoweare>.
Hämtad: 2013-05-23.
- Dixons Retail. 2013b. *Annual report 2012*.
<http://www.dixonsretail.com/dixons/uploads/finresrepo/DixonsPrelimstatement2011-12FINAL.pdf>.
Hämtad 2013-05-23.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*. 14(4): 532-550.
- Electragruppen. 2013. *Pressmeddelande: Samarbetet inom fackhandeln förstärks*.
<http://www.elektronikbranschen.se/nyheter/samarbetet-inom-fackhandeln-forstarks/>.
Publicerad: 2013-03-07.
- ElektronikBranschen. 2012. 80 butiker har försvunnit.
<http://www.elektronikbranschen.se/nyheter/80-butiker-har-forsvunnit/>.
Publicerad: 2012-02-01.
- ElektronikBranschen. 2013a. ElektronikBranschens försäljningsrapport 2012.

ElektronikBranschen. 2013b. 272 miljoner i förlust.

<http://www.elektronikbranschen.se/nyheter/272-miljoner-i-forlust/>.

Publicerad: 2013-05-03.

Elgiganten. 2013a. Detta är Elgiganten. [http://www.elgiganten.se/cms/c-](http://www.elgiganten.se/cms/c-17EKeQuwRGUAAAEo9AtgPisz/detta-ar-elgiganten)

[17EKeQuwRGUAAAEo9AtgPisz/detta-ar-elgiganten](http://www.elgiganten.se/cms/c-17EKeQuwRGUAAAEo9AtgPisz/detta-ar-elgiganten).

Hämtad: 2013-05-07.

Elgiganten. 2013b. *Årsredovisning 2012*.

E-Mind AB. 2011. E-handel branschvis. <http://www.e-mind.se/e-handel-branschvis.php>.

Hämtad: 2013-05-29.

Euronics. 2012. *Årsredovisning 2011*.

Euronics. 2013. Vad är Euronics. <http://www.euronics.se/sidor/vad-ar-euronics>.

Hämtad: 2013-05-07.

Expert. 2012. *Årsredovisning 2011*.

Goldberg, D. 2011a. Här är OnOff-chefens sista ord till branschen. **IDG**.

<http://www.idg.se/2.1085/1.395416>.

Publicerad: 2011-07-11.

Goldberg, D. 2011b. Sten Schröder: "Det känns fruktansvärt". **IDG**.

<http://www.idg.se/2.1085/1.395423>.

Publicerad: 2011-07-11.

Griffith, D.E. & Rust, R.T. 1997. The price of competitiveness in competitive pricing.

Journal of the Academy of Marketing Science. 25(2): 109-116.

Guiltinan, J. P. & Gundlach, G. T. 1996. Aggressive and predatory pricing: A framework for analysis. *Journal of Marketing*. 60: 87-92.

- Heil, O. P. & Helsen, K. 2001. Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt. *International Journal of Research in Marketing*. 18: 83-98.
- Heil, O. P., Morrison, D. E. & Walters, R. G. 1998. *Competitor reactions to price cuts signaling aggression*. Working paper.
- Hinterhuber, A. 2004. Towards value-based pricing - An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*. 33(8): 765-778.
- HUI Research. 2013a. E-barometern helårsrapport 2012. Den svenska detaljhandelns utveckling inom e-handeln.
- HUI Research. 2013b. E-barometern Q1 2013. Den svenska detaljhandelns utveckling inom e-handeln.
- Jovanovic, B. & MacDonald, G. M. 1994. The life cycle of a competitive industry. Working paper. *Journal of Political Economy*. 102(2).
- Kalra, A., Raju, S. & Srinivasan, K. 1998. Response to competitive entry: A rationale for delayed defensive reaction. *Marketing Science*. 17 (4), 380-405.
- Krishnamurthi, L. & Raj, S. P. 1991. An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity. *Marketing Science*. 18(2): 172-183.
- Lindblad, J. 2012. Elgigantens VD: Slakten fortsätter. *Dagens Industri*.
<http://www.di.se/artiklar/2012/11/21/elgigantens-vd-slakten-fortsatter/>.
Publicerad: 2012-11-22.
- Lönegård, C. 2012. Prisjaktens baksida. *Fokus*. <http://www.fokus.se/2012/10/prisjaktens-baksida/>.
Publicerad: 2012-10-10.
- Mansfield, E.D. 1992. The concentration of capabilities and the onset of war. *Journal of Conflict Resolution*. 36: 3-24.

Media Markt. 2013. Om oss. <http://www.mediamarkt.se/mcs/shop/OmOss.html>.

Hämtad: 2013-05-06.

Metro AG, 2013. *Annual report 2012*.

Milgrom, P. & Roberts, J. 1982. Limit pricing and entry under incomplete information: An equilibrium analysis. *Econometrica*. 50(2): 443-458.

Nagle, T. T. 1987. *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

NetOnNet. 2012. *Årsredovisning 2011*.

NetOnNet. 2013. Om NetOnNet.

<http://www.netonnet.se/Content/CustomerInformation/AboutNetOnNet>.

Hämtad: 2013-05-29.

Nash, J. 1950. Equilibrium points in n-person game. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 36(1): 48-49.

Noble, P. M. & Gruca, T. S. 1999. Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*. 18(3): 435-454.

OnOff. 2011. *Årsredovisning 2010*.

Organski, A.F.K. 1968. *World politics*. New York: Knopf.

Pettigrew, A. 1988. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*. 1(3): 267-292.

Preutz, H. 2013. Nu är Siba-Fabian tillbaka i ny reklam. *Dagens Media*.

<http://www.dagensmedia.se/nyheter/kampanjer/article3665351.ece>.

Publicerad: 2013-03-26.

Pricerunner. 2008. Pressmeddelande: Användandet av prisjämförelsesajter ökar - störst ökning bland kvinnor.

<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/pricerunner/pressrelease/view/anvaendandet-av-prisjaemfoerelsesajter-oekar-stoerst-oekning-bland-kvinnor-211619>.

Publicerad: 2008-04-28.

Ramaswamy, V., Gatignon, H. & Reibstein, D. R. 1994. Competitive marketing behavior in industrial markets. *Journal of Marketing*. 58: 45-55.

Rao, A.R., Bergen, M.E. & Davis, S. 2000. How to fight a price war. *Harvard Business Review*. 107-116.

Sherer, F. M. & Ross, D. 1990. *Industrial market structure and economic performance* (3rd edition). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

SIBA. 2013a. *Pressmeddelande: SIBA går mot svarta siffror*.

http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/siba_ab/pressrelease/view/siba-gaar-mot-svarta-siffror-849604.

Publicerad: 2013-03-22.

SIBA. 2013b. *Årsredovisning 2012*.

Simon, H. 1989. *Price management*. Amsterdam: Elsevier science publisher.

Slade, M. E. 1990. Strategic pricing models and interpretation of price war data. *European Economic Review*. 34: 524-537.

Statistiska Centralbyrån. 2013. Konsumentprisindex april 2013. *Statistiska meddelanden PR 14 SM 1305*.

Stockholm TT, 2011. Prispressaren Mediemarkt förlorade 324 miljoner. Handfull spekulanter vill köpa OnOff. *Svenska Dagbladet*.

http://www.svd.se/naringsliv/handfull-spekulanter-vill-kopa-onoff_6313342.svd.

Publicerad: 2011-07-12.

Stockholm TT, 2012. Expert ansöker om konkurs. *Dagens Nyheter*.

<http://www.dn.se/ekonomi/expert-ansoker-om-konkurs>.

Publicerad: 2012-09-18

Tellis, G. J. 1986. Beyond the many faces of pricing. *Journal of Marketing*. 50: 146-160.

Urban, G. L. & Star, S. H. 1991. *Advanced marketing strategy: Phenomena, analysis, and decisions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Urbany, J. & Dickson, P. 1994. Evidence on the risk taking of price setters. *Journal of Economic Psychology*. 15: 127–148.

Yin, R. T. 2007. *Fallstudier: design och genomförande*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber.

BILAGA 1 – Intervjuguide: Branschanalytiker

Konkurrenssituation

1. Hur skulle du beskriva konkurrenssituationen på hemelektronikmarknaden idag?
2. Vilka faktorer och händelser tror du har lett till den rådande konkurrenssituationen?
3. Vad beror de låga prismarginalerna och den dåliga lönsamheten på?
4. Vad präglas marknaden av för möjligheter för aktörerna?
5. Vad präglas marknaden av för hot mot aktörerna?
6. Vad finns det för inträdesbarriärer till marknaden?
7. Vad har senare inträden (exempelvis Media Markt) på marknaden inneburit för återförsäljarna?
8. Varför har vissa aktörer drivits ut från marknaden?
9. Hur skulle du beskriva konkurrenternas bevakning av varandras aktiviteter på marknaden?
10. Finns det någon skillnad i aktörernas tillgång på information om varandra och marknaden?
11. Har aktörerna mycket oanvänd kapacitet i dagsläget?

Konkurrensstrategi

12. Vad tror du att en konkurrensstrategi på denna marknad ska bestå av/fokusera på för att vara stark?
13. Vilka faktorer är viktiga för företagen i deras val av prissättningsstrategi?
14. Anser du att återförsäljarna imiterar varandras strategier?
15. Hur kan aktörerna differentiera sig från varandra?
16. Hur viktigt tror du det är för återförsäljarna att vara först med att erbjuda de senaste produkterna?
17. Vilka nya innovationer har kommit de senaste åren och vilken betydelse har de haft?
18. Hur uppfattar du e-handels påverkan på branschen och vilka fördelar/nackdelar tror du återförsäljare med e-handel har gentemot de som bara har butiker?
19. Hur skulle du beskriva marknadsföringsstrategiernas utveckling på hemelektronikmarknaden?

Konsumenter

20. Hur har konsumenternas roll sett ut under denna utveckling och vilka förutsättningar har förändrats för dem som kan ha betydelse?
21. Hur ser varumärkeslojaliteten ut hos konsumenterna?

Framtiden

22. Vad driver de nuvarande aktörernas strategier?
23. Vad ser du för framtida trender för konkurrenssituationen i branschen och hur tror du att den kommer utvecklas framöver?

BILAGA 2 – Intervjuguide: Återförsäljare

Konkurrenssituation

1. Hur skulle du beskriva konkurrenssituationen på hemelektronikmarknaden idag?
2. Vilka faktorer och händelser tror du har lett till den rådande konkurrenssituationen idag?
3. Vad beror de låga prismarginalerna och den dåliga lönsamheten på?
4. Vad präglas marknaden av för möjligheter?
5. Vad präglas marknaden av för hot för aktörerna?
6. Vad finns det för inträdesbarriärer till marknaden?
7. Hur tror ni att Media Markts inträde på marknaden har påverkat övriga återförsäljare?
8. Varför tror ni att vissa aktörer drivits ut från marknaden?
9. Hur skulle du beskriva er bevakning av era konkurrenters aktiviteter på marknaden?
10. Anser du att det finns någon skillnad i aktörernas tillgång på information om varandra och marknaden?
11. Har ni mycket oanvänd kapacitet i dagsläget? Ex. Möjlighet till expanderings?

Konkurrens- och prissättningsstrategi

12. Vad tror du att en konkurrensstrategi på denna marknad ska bestå av/fokusera på för att vara stark?
13. Hur viktigt är priset som ett konkurrensmedel?
14. Hur ser processen ut när ni prissätter era produkter?
15. Vilka är viktiga för er när vi prissätter era produkter?
16. Hur ser ni på era konkurrenters prissättningsstrategier?
17. Utöver pris, hur försöker ni differentiera er från era konkurrenter?
18. Hur viktigt är det för er att vara först med att erbjuda de senaste produkterna?
19. Vilka nya innovationer har kommit de senaste åren och vilken betydelse har de haft?
20. Hur uppfattar ni e-handels påverkan på branschen?
21. Hur viktigt är det för er med marknadsföring för att synas?

Konsumenter

22. Hur ser ni på konsumenternas roll i branschens utveckling?
23. Hur ser ni på konsumenternas priskänslighet?
24. Hur ser varumärkeslojaliteten ut hos konsumenterna?

Framtiden

25. Hur tror ni att konkurrenssituationen kommer förändras de närmsta åren?
26. Hur tror ni att er position på marknaden ser ut om tre års tid?

BILAGA 3 – Intervjuguide: Leverantör

Konkurrenssituation

1. Hur skulle du beskriva konkurrenssituationen på hemelektronikmarknaden idag?
2. Vilka faktorer och händelser tror du har lett till den rådande konkurrenssituationen idag?
3. Vad beror de låga prismarginalerna och den dåliga lönsamheten på?
4. Hur påverkar det er?
5. Vad präglas marknaden av för möjligheter både för återförsäljarna och för er?
6. Vad präglas marknaden av för hot för aktörerna?
7. Vad finns det för inträdesbarriärer till marknaden, återförsäljarna?
8. Hur påverkas ni av instabiliteten på återförsäljarmarknaden?
9. Hur tror ni att de senaste årens inträden på marknaden har påverkat övriga återförsäljare och leverantörer?
10. Varför tror du att vissa aktörer drivits ut från marknaden?
11. Hur skulle du beskriva att era kunders bevakning av varandras aktiviteter på marknaden ser ut?
12. Anser du att det finns någon skillnad i aktörernas tillgång på information om varandra och marknaden?
13. Har aktörerna mycket oanvänd kapacitet i dagsläget? Ex. Möjlighet till expanderingsfinansiell situation?

Konkurrens- och prissättningsstrategi

14. Vad tror du att en konkurrensstrategi på denna marknad ska bestå av/fokusera på för att vara stark?
15. Hur viktigt är priset som ett konkurrensmedel?
16. Hur ser processen ut när ni prissätter era produkter?
17. Vilka faktorer är viktiga för er och era kunder när ni prissätter era produkter?
18. Hur ser ni på era kunders prissättningsstrategier?
19. Utöver pris, vilken typ av differentiering ser ni på marknaden?
20. Hur viktigt är det för er att vara först med att erbjuda de senaste produkterna?
21. Vilka nya innovationer har kommit de senaste åren och vilken betydelse har de haft?
22. Hur uppfattar ni e-handels påverkan på branschen?
23. Hur viktigt är det för er med marknadsföring för att synas? Kundernas marknadsföring?

Konsumenter

24. Hur ser ni på konsumenternas roll i branschens utveckling?
25. Hur ser ni på konsumenternas priskänslighet?
26. Hur ser varumärkeslojaliteten ut hos konsumenterna?

Framtiden

27. Hur tror ni att konkurrenssituationen kommer förändras de närmsta åren?
28. Hur tror ni att er position på marknaden ser ut om tre års tid?