

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2006

Utredning i spesialfagsområdet Strategi, Organisasjon og Ledelse

Veileder: Professor Kjell Grønhaug

KONKURRENTANALYSE

DSG International plc

av

Berit Refve Johannessen

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

FORORD

Som et ledd i siviløkonomutdanningen skal man i siste studieår skrive en større utredning innenfor sitt fordypningsområde. Jeg har hatt spesialisering innen Strategi, Organisasjon og Ledelse, og etter å ha vært i kontakt med norske Expert ASA, ble jeg inspirert til å skrive en konkurrentanalyse om britiske DSG International plc. DSG er den nest største detaljisten innen elektronikk i europeisk målestokk.

Gjennom hele utdanningen har jeg tilegnet meg kunnskap som har vært av betydning for denne utredningen, og på 3. avdeling har faget Introduksjon til strategisk ledelse bidratt til et teoretisk grunnlag. Foreleserne i dette faget og Svein Mygland i Expert ASA har også vært til stor hjelp.

Jeg vil rette en takk til professor Kjell Grønhaug for konstruktiv veiledning og tilbakemeldinger under arbeidet med oppgaven.

Bergen, juni 2006

Berit Refve Johannessen

SAMMENDRAG

Denne siviløkonomutredningen gir en analyse av elektronikkdetaljisten DSG International plc, som konkurrent for den norske aktøren Expert ASA. Etter svært tøffe konkurranseforhold i sitt hjemmemarked Storbritannia, har DSG i løpet av de siste 10 årene gjennomført en kraftig ekspansjon til det europeiske kontinentet. I Norge er de representert gjennom kjente navn som Lefdal og Elkjøp.

Det norske markedet er som det britiske kjennetegnet av høy rivalisering og lave marginer, og også Expert har derfor startet sin ekspansjon til Sverige, Danmark og Estland. Dersom de fortsetter å ekspandere er det stor sannsynlighet for at de vil møte DSGs datterselskap i flere marked i fremtiden.

Utredningen gir en presentasjon av hvordan elektronikkbransjen har utviklet seg de siste årene, i Norge og i Europa. De ulike markedene hvor DSG har virksomhet presenteres også, og det blir gitt en vurdering av hvordan DSG har tilpasset seg utfordringer i ulike marked.

Internasjonalisering kan utføres på flere måter, og jeg har derfor valgt å gi en presentasjon av fordeler og ulemper knyttet til oppkjøp versus nyetablering. Videre følger en analyse av inngangsstrategier som DSG har valgt, og Experts erfaringer med oppkjøp.

Oppgaven avsluttes med en diskusjon av DSG som en norsk, skandinavisk og europeisk konkurrent, og anbefalinger i forhold til hvordan Expert bør tilpasse seg dette og utviklingen i markedet.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	2
SAMMENDRAG	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
FIGURER.....	5
KAPITTEL 1.....	6
1.1 Innledning.....	6
1.2 Begrepsforklaringer.....	7
1.3 Expert ASA og elektronikkbransjen i Norge	9
1.4 DSG International plc.....	12
1.4.1 DSG International plc – et historisk overblikk.....	12
1.4.2. DSGs spesialister.....	14
KAPITTEL 2 - Markedsevolusjon.....	18
2.1 Elektronikkbransjen	20
2.1.1 Det konsoliderte Europa.....	20
2.1.2 Det fragmenterte Europa	22
2.2 DSGs drift	23
2.2.1 DSGs hjemmemarked – Storbritannia inkludert Irland.....	23
2.2.2 Hvordan tilpasser DSG seg for å møte utfordringene i sitt hjemmemarked?	26
2.2.3 DSGs internasjonale drift.....	28
2.2.4 Oppsummering av DSGs drift.....	33
KAPITTEL 3 – Ekspansjon	36
3.1 Hvorfor virksomheter ekspanderer?.....	37
3.2 På hvilken måte kan man ekspandere?.....	39
3.3 Flere utfordringer ved ekspansjon.....	42
3.4 Hvorfor ekspanderer DSG?	43
3.5 På hvilken måte ekspanderer DSG?	44
3.6 Analyse av DSGs valg av inngangsstrategi.....	48
3.7 Experts erfaringer med oppkjøp.....	51
KAPITTEL 4.....	54
4.1 Diskusjon.....	54
4.2 Anbefalinger til Expert ASA.....	61

LITTERATURLISTE	63
Bøker og rapporter	63
Nettartikler	64
Hjemmesider	66
Kommunikasjon med fagpersoner	66
Generelle hjelpemiddel	66
VEDLEGG	67
Vedlegg 1 - Vurdering av kilder	67

FIGURER

Figur 1: Prisindeks for møbler, husholdningsartikler og vedlikehold 2000-2005 (Kilde: Mintel, 2006).....	31
Figur 2: ”Ekspansjonsstrategier”, (Kilde: H. Igor Ansoff)	36
Figur 3: Utvikling i salg i Storbritannia (Data er hentet fra Dixons Groups årsrapporter fra 1998/1999 til 2004/2005)	45
Figur 4: Utvikling i antall butikker i Storbritannia (Data er hentet fra DSGs årsrapporter fra 1998/1999 til 2004/2005)	45
Figur 5: Utvikling i antall land (Data er hentet fra DSGs årsrapporter fra 1998/1999 til 2004/2005)	46
Figur 6: Utvikling i antall butikker i Europa (Data er hentet fra DSGs årsrapporter fra 1998/1999 til 2004/2005)	48

KAPITTEL 1

1.1 Innledning

Denne siviløkonomutredningen er en konkurrentanalyse av britiske DSG International plc (DSG). DSG er den største detaljisten i elektronikkmarkedet i Storbritannia, og nest størst på det europeiske kontinentet. Det er bare Media Markt, som tilhører det tyske konsernet Metro Group, som er større. Det europeiske elektronikkmarkedet er kjennetegnet av høy rivalisering, lave marginer og til og med prisdeflasjon i enkelte produktmarked. Flere selskap har ekspandert østover i Europa på jakt etter nye kilder til lønnsomhet.

Det er på oppfordring fra den nest største aktøren på det norske elektronikkmarkedet, Expert ASA, at jeg gjør denne analysen. Jeg vil derfor starte oppgaven med å gi en presentasjon som beskriver Expert, og gi en kort vurdering av det norske elektronikkmarkedet. Dette kjennetegnes blant annet av høy konsumenttillit og kjøpekraft, men markedet er modent og pressede marginer er et resultat av dette. Dette er ting som også karakteriserer det skandinaviske markedet, hvor Expert har betydningsfulle markedsandeler. Denne presentasjonen vil også være til nytte i avslutningen av oppgaven, som vil være en diskusjon av konkurransen fra DSG og hvordan Expert ASA kan tilpasse seg denne.

For at leseren skal kunne følge meg gjennom oppgaven, vil jeg innledningsvis gi en presentasjon av hvem DSG er: gjennom et historisk overblikk og en oversikt over hva som karakteriserer de forskjellige spesialistene som er tilknyttet konsernet. Kort sagt er dette et selskap som etter å ha lyktes i det britiske markedet nå har utvidet sitt fokus mot Europa. Bakgrunnen er at det britiske markedet, som det norske, er modent og kjennetegnes av høy rivalisering, og motivasjonen for ekspansjon er søken etter nye inntektskilder.

Et av målene med utredningen er å gi leseren forståelse av hva som karakteriserer elektronikkmarkedet i Europa. Det er store regionale forskjeller mellom et modent og utviklet marked i Vest-Europa, og et marked preget av vekst og prissensitive kunder lenger øst. Gjennom sin ekspansjon og inntog i ulike marked, er DSG en av aktørene som er med å påvirke utviklingen i elektronikkbransjen i Europa. I tillegg finnes Media Markt som er størst, samtidig som innkjøpsgruppene Euronics og Expert International også er signifikante konkurrenter.

Et sentralt kapittel i oppgaven er derfor kapittel 2, ”Markedsevolusjon”. Dette kapitlet skal forklare hvordan marked utvikler seg generelt sett, og hva som er spesielt for konkurransen i elektronikkmarkedet. Hovedfokus vil være de markedene hvor DSG er representert. Vesentlig er derfor hvordan markedet er bygget opp og hvordan DSG tilpasser seg varierende utfordringer i ulike marked, både nasjonalt og internasjonalt.

En trend fra de siste 10 årene er at de store selskapene innen detaljisthandel ekspanderer mot de voksende markedene i Sentral- og Øst-Europa. Dette er bakgrunnen for at jeg i kapittel 3 har valgt å presentere ulike former for ekspansjon og utfordringer som er knyttet til dette. Deretter følger en presentasjon over hvordan DSG har blitt en av Europas største aktører, deres ulike valg av inngangsstrategi og en analyse av disse. Dette kapittel er av betydning for å kunne vurdere DSG som konkurrent for Expert, ettersom også de har begynt sin ekspansjon utenfor Skandinavia.

Hovedmålet med utredningen er å analysere situasjonen og mulighetene i det europeiske elektronikkmarkedet, hvor DSG er en av rivalene, på en slik måte at det vil ha betydning og være til hjelp for Expert ASA. Det avsluttende kapitlet i oppgaven vil være en diskusjon om DSG som konkurrent og elektronikkmarkedet. Fordi det er store forskjeller både mellom DSG og Expert, og at det i tillegg er store forskjeller mellom markedene hvor disse to aktørene konkurrerer, vil jeg dele opp denne diskusjonen til å omfatte konkurransesituasjonen i Norge, Skandinavia og Baltikum. Jeg vil konkludere med anbefalinger med henblikk på hva Expert bør tenke på fremover, både når det gjelder DSG og utviklingen i bransjen generelt.

Analysen er i hovedsak basert på sekundærdata, som vil si data som er innsamlet av andre og som i utgangspunktet er ment å brukes til andre formål (Zikmund, 1997). Vurdering av kilder ligger som vedlegg 1.

1.2 Begrepsforklaringer

Elektronikkbransjen er som mange andre, en bransje som har mange særegne begreper. Jeg vil derfor først av alt gi en forklaring på ulike begrep som leseren vil møte i løpet av oppgaven, med mål om å sikre forståelse.

Relativt kjent er uttrykkene hvite-, brune- og gråvarer, som jeg bruker mye i denne oppgaven. Uttrykket hvitevarer refererer til husholdningsapparater som kjøleskap, frysere, vaskemaskiner og komfyrer. Små hvitevarer brukes normalt om mindre produkter som brødrister, kaffetraktere og mikrobølgeovner. Brunevarer er først og fremst lyd og visuelle produkter som TV, DVD-spillere, hi-fi og lignende. Uttrykket kommer av at disse varene historisk sett var i brune farger. Det siste uttrykket gråvarer er relativt nytt, og man mener da varer innen data og telekommunikasjon.

Et uttrykk som er sentralt i engelske kilder er High Street butikker. Dette uttrykket viser til de fysiske butikkene som ligger sentralt i byer og handlegater i Storbritannia, og inkluderer for eksempel ikke de store butikkene som ligger i utkanten. Det er vanskelig å finne et like dekkende uttrykk på norsk, men jeg har valgt å oversette uttrykket til *sentrale butikker*. Til forskjell fra de sentrale butikkene har man superstores. Dette er betegnelsen for de store varehusene som ligger i utkanten av byene. Et eksempel som vi kjenner godt i Norge er El-giganten. Jeg velger å oversette uttrykket til norsk, og bruker derfor *superbutikker*. I tillegg har man også hyperstores, som er store varehus som tilbyr et bredt spekter av ulike typer produkter, som elektronikk, matvarer, sportsutstyr og lignende. Disse har jeg oversatt til *hyperbutikker*.

Consumer Confidence (CC) er mye brukt når man skal gjøre analyser av et marked. CC beskriver konsumentenes optimisme i forhold til nåværende og fremtidige økonomiske forhold. Dette kan tolkes som konsumentenes villighet til å bruke penger, eller sagt på en annen måte, tilbøyelighet til å spare. På norsk kan man si at uttrykket betyr ”tillit blant konsumentene”, og jeg vil bruke uttrykket *forbrukertillit*.

Et annet ord som er mye brukt på engelsk er *fascia*. Fascia er egentlig en medisinsk term på et spesialisert forbindende lag av vev som omgir muskler og bein, og som sørger for støtte og beskyttelse og gir struktur til kroppen (Wikipedia.org). Betydningen i forretningsverden er ment å være firmaskiltet som en kjede opererer under. I overført betydning kan man si at dette gjennom merkevareskaping er et bindeledd mellom de forskjellige butikkene, og er en del av organisatorisk struktur. Jeg synes firmaskilt er en dårlig oversettelse av uttrykket, og bruker derfor heller *merkenavn*.

Expert er medlem av en "buying group", og dette uttrykket har jeg oversatt til *innkjøpsgruppe*. En slik innkjøpsgruppe består av mange uavhengige aktører som går sammen og har som mål å realisere forhandlingsmakt som en stor aktør, ved at innkjøpsgruppen forhandler på vegne av flere små aktører under ett. Dette er en måte å oppnå stordriftsfordeler selv om man er en liten aktør.

Konsernet DSG har mange datterselskap, som driver under ulike kjedenavn. Eksempler er kjente navn som Elkjøp og Lefdal. Videre i oppgaven vil jeg kalle denne typen datterselskap for *spesialister*, som er en oversettelse av engelske "specialists" som brukes hyppige i engelske kilder. Det vil si aktører som kun selger elektronikk. Store varehus som selger alt fra dagligvarer til vaskemaskiner er derfor ekskludert.

1.3 Expert ASA og elektronikkbransjen i Norge

Expert ASA er et nordisk handelsselskap innen forbrukerelektronikk, og er notert på Oslo Børs. Expert har sin virksomhet i Norge, Danmark og Sverige. Nylig har de utvidet sitt forretningsområde til også å gjelde Estland, og de er nå den nest største aktøren i det nordiske markedet. De er for øyeblikket størst i Danmark, holder andreplassen i Norge og Sverige, mens de har en markedsandel på ca. 20 % i Estland. Til sammen er ca 1 000 butikker eiet eller tilknyttet Expertkonsernet.

Expert eier datterselskapene Expert Norge AS, Expert 2tal Danmark A/S og Power Hemelektronik i Sverige. Selskapet eier også 99 % av den danske markedslederen innen hvitevarer, Elbodan A/S, har 34 % eierandel i Christiania Belysning og 68 % eierandel i e-handelsselskapet Best-Buy. I Estland eier de 54 % av Expert Estonia AS, tidligere kalt Finesco. De bruker ulike merkenavn i de ulike landene, og i tillegg til Expert, er det verdt å nevne Expert Bonus (Norge), El-kjeden (Norge), 2tal (Danmark) og Punkt1 (Danmark). De svenske Power-butikkene vil i løpet av året omdannes til Expert Stormarknad (Mygland, 2006).

De er også en del av Expert International, som er en av verdens ledende innkjøpsgrupper innen elektronikk, med et nettverk på over 3 400 butikker i Europa. Det å være en del av en slik innkjøpsgruppe gir Expert ASA stordriftsfordeler gjennom at gruppen forhandler frem avtaler med store produsenter, som for eksempel Whirlpool, Thomson og Phillips. Som

selvstendig aktør ville de ikke klart å oppnå samme forhandlingsmakt. Til gjengjeld er det forventet at medlemmene av gruppen følger en standard i forhold til tilbud av produkter og display av disse.

Experts visjon ”Expert gjør livet enklere og mer spennende”¹, legger grunnlaget for målsetninger og utvikling av selskapet. De skal dekke behov både i forhold til nytte og underholdning, og også bidra til å vekke og tilfredsstille forbrukerens nysgjerrighet.

I tillegg til å være en pådriver i utviklingen av bransjen i Skandinavia, er deres hovedmål å styrke sin posisjon som en av Skandinavias to største aktører innen forbrukerelektronikk. Begreper som kundetilfredshet, lønnsomhet og synergieffekter er retningsgivende når Expert skal bestemme fokus og definere mål.

For Expert er ikke vekst i seg selv et hovedmål, men i en bransje som kjennetegnes av lave marginer, konsolidering og store, ledende konkurrenter, er vekst en forutsetning for å overleve og å kunne etterleve visjoner og strategi i fremtiden. For å kunne styrke sin posisjon i markedet, og samtidig oppnå lønnsomhet på lang sikt, er fokus derfor rettet mot strategier hvor ekspansjon og vekst står sentralt.

Expert mener at de detaljistene som har størst innkjøpsvolum, best logistikksystem og bredest distribusjon, vil være de som lykkes best i denne bransjen. Etter en vellykket implementering av ERP-systemet² SAP, har Expert fått bedre kontroll over logistikken. I Norge har de ett hovedlager og distribusjon ut fra dette, og de har også samordnet lager- og logistikk-løsninger for Elbodan og Expert 2tal i Danmark (Årsrapport Expert 2005). Expert tror at en mulighet for fremtiden vil være å ha ett hovedlager og distribusjonsnettverk for hele Skandinavia (www.expert.no, 2006), og således vil de kunne bli enda mer kostnadseffektive og konkurransedyktige. Kostnadsbesparelser blir stadig viktigere i en bransje som preges av svært pressede marginer og prisdeflasjon (Forbruker.no, 8.12.2005).

Norsk kundebarometer, som presenteres av Handelshøyskolen BI hvert år, viser at elektrokjedene i Norge sliter med å skape tilfredshet blant kundene sine. Expert opplevde en

¹ Hentet fra www.expert.no, velg Investor Relations → Vision and Strategy

² ERP er en forkortelse for Enterprise Resource Planning, og ERP-system skal bidra til å integrere og automatisere alle aspekter ved driftsoperasjoner som salg, lagerstyring og kundeservice (tech-encyclopedia.com).

nedgang fra 82. plass i 2005 til en 100. plass i år. Elkjøp kommer derimot verst ut på en 146. plass. Det er Euronics som er best i klassen, og forbedrer sin posisjon fra 71. til 58. plass. Dette viser at man har store utfordringer for å klare å levere de produkter og den grad av service som kundene ønsker.

Som et ledd i sin markedsføring har Expert arrangert elektronikkmesse "Elektrofil" de siste tre årene. Denne satte i april i år ny rekord med hele 19 000 besøkende. Totalt ble det omsatt elektronikkprodukter for 14 millioner kroner. Formålet er å vise frem det siste innen alle typer elektronikk, samtidig som Expert benytter messen til opplæring av de ansatte. I forkant av fjorårets messe gjennomførte Infact, på oppdrag fra Expert, en landsomfattende undersøkelse som blant annet viste at 36 % er nysgjerrige på nye produkter og 30 % hevder at de er tidlige til å ta i bruk nyheter. Rundt 40 % sier derimot at de synes det er vanskelig å henge med i utviklingen (www.expert.no, 3.4.2006).

Dette beskriver både muligheter og utfordringer som bransjen står overfor, tilfredsstille de tidlige brukerne og nå frem med informasjon om produktene som kommer på markedet. Experts "Elektrofil" kan i stor grad bidra på begge områdene.

Experts resultater fra 2005 var bedre enn ventet både når det gjelder topp- og bunnlinjen (hegnar.no, 3.5.2006), og de leverte også positive tall for første kvartal i 2006 (N24.no, 3.5.2006). Det er interessant å merke seg at Experts datterselskap innen e-handel, Best Buy, hadde en vekst på 28 % i forhold til samme periode i fjor. Kommunikasjonsdirektør i Expert, Trond Bentestuen, har uttalt til n24.no at e-handel står for små prosentandeler foreløpig, men at de ser en dobling i omsetningen på Internet i løpet av årene som kommer (N24.no, 7.2.2006). Bentestuen peker også på at Internet er en viktig kanal i forkant av kjøp. Kundene bruker Internet for å skaffe seg oversikt over produkter, priser og spesifikasjoner.

Analytiker Klaus Hatlebrekke i DNB Nor mener at norsk konsum vil fortsette å utvikle seg sterkt og spesielt innen elektriske produkter. I en e-post nevner han at "God økonomi, nye produkter, OL og fotball-VM gir nok et godt drag i markedet, spesielt for flatskjermer".

1.4 DSG International plc

DSG International plc er den ledende detaljisten innen elektronikk i Storbritannia, og driver således ikke produksjon av varer. Konsernet blir i Storbritannia og på det europeiske markedet representert gjennom sine forskjellige datterselskap. Gjennom mange oppkjøp, spesielt etter tusenårsskiftet, har de sikret seg sterke posisjoner på tvers av Europa, og de utvider stadig. Prestasjonene i konsernet har vært varierende i de siste årene, blant annet på grunn av tøff konkurranse i Storbritannia, og det er ekspansjonen som har vært driveren til salgsvekst. Men profitt og marginer har vært synkende.

Gjennom sin ekspansjon har DSG oppnådd en posisjon som Europas nest største detaljist innen elektronikk, hvor bare det tyske konsernet Media Group har større markedsandeler gjennom sin aktør Media Markt.

1.4.1 DSG International plc – et historisk overblikk³

Den første Dixons-butikken åpnet i 1937 som et fotografstudio og markerte partnerskapet mellom Charles Kalms og Michael Mindel, og DSG International plc er derfor et konsern basert på 70 år lange tradisjoner. I 1948 sluttet Stanley Kalms seg til sin far i Dixons Studio, og i løpet av de kommende årene utviklet de studioet til salg av både nytt og brukt kamerautstyr. Nasjonal markedsføring la grunnlaget for et postordrefirma, og de ble raskt markedsleder i fotografibransjen.

For å utvide sitt varesortiment, ble Dixon Studios i 1957 innovatører når det gjelder turer til ”fjerne Østen”. De fikk til avtaler med japanske leverandører, som alltid har vært tidlig ute i produktutvikling. I denne perioden fortsatte også veksten ved at det ble etablert flere butikker i England. I 1962 hadde de 18 butikker og selskapet ble notert på London Stock Exchange.

Dixon Studios valgte etterhvert å diversifisere sitt sortiment, og inkluderte lyd og Hi-Fi i sitt spekter. Dette er begynnelsen på selskapets vei mot å bli en detaljist i elektronikkbransjen, i en tid hvor stadig nye produkter ble lansert på markedet. I 1972 gjorde de sitt aller første oppkjøp, av fotografspesialisten Wallace Heaton, som ga et enda større varesortiment til forbrukerne.

³ Basert på Dixons Groups årsrapporter

I 1974 åpnet Dixons et helt nymotens, datastyrt distribusjonssenter på 163 000 sq ft i Stevenage. Allerede da var fokus på effektivisering, optimalisering og kostnadsbesparing, og i løpet av de neste årene utvidet de sitt sortiment innen radio, TV og video. De blir en aktør som leverer siste nytt innen høyteknologi til lave priser, noe som har lagt grunnlaget for DSGs strategi helt opp til i dag.

Det er først i 1984 at de virkelig begynner å utvide kjeden sin, gjennom et oppkjøp av Currys Group, som gir en økning på 613 detaljister, og i tillegg Mastercare som er en nasjonalt utbredt serviceorganisasjon for distribusjon og kundeservice. De er i en fase med stadig ekspansjon, gjennom flere mindre oppkjøp i årene som kommer.

Et oppkjøp av fire superbutikker i 1993 ble starten på PC World. Disse butikkene kjennetegnes av at de er store, har det meste innen PC og tilbehør, og kvalifiserte ansatte som kan hjelpe kunden med å finne det han er ute etter. Dette var en tid hvor hjemme-PC fortsatt var relativt nytt og luksuriøst, og hvor det eksisterte store forventninger i forhold til vekst.

Dixons identifiserte også mulighetene som utviklet seg innen tele og kommunikasjon, og åpnet i 1994 The Link, hvor det reklameres med at man alltid skal ha det siste både når det gjelder produktetspekter og service, i forbindelse med telefoni.

I 1996 tok Dixons en ny vending ved at de gikk inn for salg til næringslivet ved kjøp av DN Computer Services plc, og dette ble grunnlaget for PC World Business. Samme år fikk man også et internasjonalt vendepunkt, ved at den første Dixons butikken åpnes i Irland. I 1997 lanserer Dixons e-handel, som den første aktøren i Storbritannia, og samme år fortsetter ekspansjonen utad ved at den første PC World butikken åpnes i Irland.

I 1999 kjøpte de den ledende kjeden innen elektronikk i Norden, Elkjøp, til hele £449 millioner. Dette er det største oppkjøpet hittil i Dixons historie.

I 2000 fortsetter den internasjonale ekspansjonen da Dixons kjøper El System, som er markedsleder innen data i Spania. Dette gir en mulighet for videreføring av PC World konseptet til utlandet, og døpes PC City. Allerede i desember etableres PC City også i Frankrike. Samme år kjøper de også 15 % av Kotsovolos i Hellas, et oppkjøp som først ble fullført i 2005.

I 2001 pensjonerer Sir Stanley Kalms seg fra sin plass som styreformann etter 54 år, og det er Sir John Collins som overtar hans stilling. I 2002 lanseres Dixons xL som et nytt butikkonsept.

Trenden er satt når det gjelder internasjonal ekspansjon, og videreføres ved at de etablerer Electro World i Ungarn og Tsjekkia, og at de kjøper det italienske selskapet UniEuro etappevis de neste årene. Polen er det siste landet hvor DSG har etablert seg, gjennom Electro World, og de vurderer nå muligheter for å gå inn i Portugal, Russland og Ukraina.

På grunn av sin nye internasjonale profil valgte Dixons Group plc i 2005 å skifte navnet sitt til DSG International plc. Det siste oppkjøp hittil er gjort nå i 2006, gjennom et oppkjøp av den finske kjeden Markantalo. DSG har således tatt posisjon som markedsleder også i Finland (Mintel, 2006).

I dag er DSGs mål å fortsette å være en av Europas ledende grossister innen elektronikk, og de har et ønske om å stadig utvide sin markedsposisjon. Dette målet skal de nå ved å være spesialister, tilby markedsledende priser, ha et stort produktsortiment og ypperlig kundeservice.

Deres vekststrategi er å satse på store butikker, bruke ulike butikknavn i ulike land og marked, fortsette ekspansjonen i Europa der hvor lønnsomme muligheter avdekkes og tilby det laveste kostnadsnivået.

Det er naturlig at man deler inn DSGs virksomhet i en nasjonal og en internasjonal del. De opererer med ulike kjeder og på ulike måter i disse to markene.

1.4.2. DSGs spesialister

DSG har mange ulike datterselskap, som driver under forskjellige merkenavn rundt om i Europa.

Dixons har tradisjonelt vært Storbritannias spesialist på nyteknologiske produkter, og skal være den første som bringer det siste nye til kundene. DSG har derimot nå bestemt at de 190

Dixons butikkene skal omdøpes til Currys.digital (BBC News, 5.4.2006), og at merkenavnet fra nå av kun skal brukes mot kjedens e-handel. DSG satser derimot også på tax-free markedet, og har derfor butikker på de største flyplassene i England. Disse butikkene vil fortsette sin virksomhet under Dixons-navnet.

Currys er Storbritannias største kjede bestående av superbutikker, som er store butikker, plassert utenfor bykjernen. De tilbyr et utvalg av husholdnings-, bilde-, lyd-, kommunikasjons- og PC-artikler. Dette er en kjede som søker lavest mulig priser gjennom selvbetjening og mindre komplekse produkter. Currys får nå nye butikker inn i sortimentet sitt ettersom alle Dixons-butikkene skal omdøpes til Currys.digital. Disse skal tilby kundene både store og små varer, men de skal opprettholde sitt fokus på digital teknologi.

PC World er Storbritannias største kjede innen data, hvor man tilbyr stasjonære PC-er, bærbare PC-er, tilbehør og service. PC World skal levere et bredt sortiment og ha det nyeste av det nye. I tillegg skal man tilby lavest mulig priser, samtidig som de har et stort fokus på service. Et eksempel på sistnevnte er at de tilbyr PC Healthcheck hvor kundene kan få sin PC oppgradert mens de venter. Markedet for PC-er har i de siste årene vært preget av økende volum, men fallende priser og marginer. Tilknyttet PC World ligger **PC World Business** som er direktesalg av datautstyr og service til privat og offentlig næringsliv i Storbritannia. Bedrifter kan bestille produkter og tjenester fra enhver PC World butikk, gjennom kataloger og over Internet, men får produktene levert.

The Link er en spesialist innen mobiltelefoner og kommunikasjon. De er et av de ledende selskapene på dette markedet i Storbritannia, et segment som er preget av volatilitet, da salget i hovedsak drives av teknologiske nyvinninger (Mintel, 2006). The Link har slitt med å levere resultater de siste årene som følge av prisdeflasjon og store variasjoner i salgsvolum. I 2003/2004 introduserte de et nytt butikkonsept, med mer effektiv display av produktene.

Genesis Communications driver med direktesalg av mobiltelefoner til næringslivet, på samme måte som PC World Business og er nært tilknyttet The Link. I tillegg til mobiltelefoner tilbyr de også spesialisert kundeservice. De er i dag Storbritannias største uavhengige tilbyder innen mobiltelefoni for næringslivet.

I tillegg har de **Mastercare** som er den bedriftsenheten som har ansvaret for distribusjon, hjemlevering av varer, etterkjøpservice, brukerhjelp og lignende for alle de andre datterselskapene i konsernet. Disse har ofte små kontorer hos utsalgsstedene, men de veileder også over telefon, eller kommer hjem til kunden om det er ønskelig. Målet med dette er at kunden raskt skal få den service han trenger, og på en enkel måte.

Elkjøp er den ledende grossisten innen elektronikk i Norden: Norge, Danmark, Sverige, Finland og Island. I denne regionen har man i stor grad valgt å satse på store butikker, som El-giganten, hvor man tilbyr et generelt og bredt sortiment innen det meste av elektronikk, og til lave priser. Elkjøp driver sine forretninger i et markedssegment som kjennetegnes av stor kjøpekraft og interesse for ny teknologi. DSG har i januar i år kjøpt det finske selskapet Markantalo. Dette vil organisatorisk sett ligge under Elkjøp, men skal fortsette å drive under sitt eget merkenavn i første omgang. Den norske spesialisten Lefdal ligger også under Elkjøp, på samme måte. Lefdal-butikkene skal være store, med et bredt sortiment, og de skal lokaliseres i utkanten av mellomstore og store norske byer. Lefdal-konseptet skal utvides gjennom nyetableringer i flere norske byer i nær fremtid.

UniEuro er den ledende grossisten innen elektronikk på det italienske markedet, og ble kjøpt opp i 2002. DSG har allerede fått både positive og negative opplevelser med det italienske markedet, hvor konsumentenes kjøpevilje har variert fra år til år. DSG utvikler for øyeblikket sin butikkportefølje, gjennom nyetableringer og oppussing av de eksisterende butikkene (Mintel, 2006). Utfordringene de har opplevd i Italia har gjort at DSG har engasjert et ledelsesteam som skal sørge for effektivisering og kostnadsbesparelser for UniEuro.

Electro World er banebrytende superbutikker i elektronikkbransjen i Ungarn, Tsjekkia og Polen. Organisasjonsmessig ligger denne biten under Elkjøp, og konseptet er det samme, med store butikker og et bredt tilbud av varer til lave priser. Electro World ble startet i 2002, men de har enda ikke klart å tilpasse seg optimalt i de nye markedene. DSG opplever derfor fortsatt tap i driften, men prestasjonene er i forbedring. Fokus her er kutting av kostnader.

Kotsovolos er den detaljisten som har størst markedsandeler i det greske elektronikkmarkedet. Her har DSG fra starten ført et program for redusering av kostnader og effektivisering. For eksempel ble Kotsovolos' drift i Tsjekkia lagt ned da DSG overtok. I

tillegg har man utvidet butikkporteføljen, og satser i større grad på store butikker under navnet MEGA Kotsovolos.

PC City er en kjede som spesialiserer seg på datautstyr, og består av superbutikker i Spania, Frankrike, Italia og Sverige. Disse har samme format som PC World i Storbritannia. Dette er et relativt nytt konsept som har vokst med over 700 % siden oppstart, men lave marginer innen segmentet gjør at operasjonell profitt har uteblitt. Fokuset settes nå på Frankrike, hvor DSG til nå har opplevd størst bidrag, og målet er å etablere opptil 100 butikker slik at oppnår nasjonal markedsdekning (Mintel, 2006).

KAPITTEL 2 - Markedsevolusjon

DSG driver sin virksomhet i flere ulike marked, både nasjonalt og internasjonalt, og for å kunne gjøre en analyse av DSG som konkurrent, er det derfor viktig å forstå hvilke utfordringer selskapet står overfor og hvordan de best kan tilpasse seg og takle disse. I første omgang må man derfor ha kunnskap om hva som kjennetegner ulike produktmarked generelt sett.

Et produktmarked går normalt gjennom en syklus, som består av introduksjon, vekst, modenhet og tilbakegang (Porter, 1980). Det er viktig å vite at varigheten på disse fasene varierer fra bransje til bransje, og at det noen ganger kan være vanskelig å fastslå hvor man befinner seg i syklusen. Videre kan selskapene selvsagt påvirke utviklingen gjennom produktinnovasjon og reposisjonering. Konkurransen som oppleves i de ulike fasene, varierer også fra bransje til bransje.

Jeg mener man ganske sikkert kan si at elektronikkbransjen ikke befinner seg i **introduksjonsfasen**, hvor produktene kjennetegnes av lav kvalitet, ingen felles standarder, men store variasjoner når det gjelder lignende produkt og hyppige endringer av design. Selv om det stadig dukker opp nyvinninger, er hovedtyngden av produktene kjente for forbrukerne.

I **vekstfasen** kjennetegnes produktene av at det differensieres på teknologi og ytelse, ulik pålitelighet, stadige forbedringer og god kvalitet. Jeg vil si at dette er aspekter som karakteriserer spesielt markedet for gråvarer. Det er hyppig utvikling i PC-markedet med stadig forbedret ytelse. I tillegg har man i de siste årene sett en del endringer når det gjelder brunevarer. Fra bilderør til flatskjerm, fra videospiller til DVD og fra CD-spiller til MP3. I denne fasen er det fremdeles stor utvikling og innovasjon, og det kommer stadig nye vekstprodukter på markedet.

Når en fase preges av **modenhet** kjennetegnes produktene av svært god kvalitet, mindre produkt differensiering, standardisering og mindre hyppige endringer. Det er ganske tydelig at man lett kan putte hvitevarene i denne kategorien. Selv om det skjer litt endringer når det gjelder design, dekker produktene samme behov som de har gjort i årevis. Det skjer selvfølgelig utvikling som digitalisering i forhold til valg av program på vaskemaskiner og

den relativt nye ”tørketrommel og vaskemaskin i ett”, men alt i alt er hvitevarer nå standardisert og kjøp drives i hovedsak av utbytting av gamle varer.

Tilbakegang kjennetegnes derimot av liten produkt differensiering. I elektronikkbransjen kan man si at enkeltprodukter som videospillere og kassettpillere er på vei til å forsvinne fra markedet, og at man således opplever en nedgang i salget av disse produktene. Dette skjer normalt fordi en nyvinning som er mer effektiv tar over. Elektronikkprodukter generelt sett er derimot ikke preget av nedgang.

Man må selvsagt velge overordnet strategi i forhold til hvor i syklusen bransjen befinner seg, og elektronikkbransjen har således en utfordring med valg av strategi når det gjelder ulike produktgrupper.

I et vekstmarked bør det velges en overordnet strategi som gjør det enkelt å endre image i forhold til pris og kvalitet etter hvert som markedet utvikler seg, og markedsføring er en viktig bit fordi kunden må informeres om de nye produktene som er tilgjengelige. I et modent marked derimot, må man være konkurransedyktige når det gjelder kostnader, og image i forhold til pris og kvalitet bør videreføres. Et lavpris- eller kvalitetsrykte er gjerne grunnen til at man har kommet dit man er i dag. Markedsføring er også viktig, men på en annen måte enn i vekstperioden. Kundene er nå godt kjent med produktene, så fokus må være på å oppnå en effektiv markedsføring som når frem. Det oppstår ofte priskrig i et modent marked, da kvaliteten er standardisert og overordnet god hos alle produsenter.

En bransje kan enten være fragmentert, bestå av mange små og enkle enheter, eller konsolidert, hvor markedet er dominert av få og større enheter. En stor aktør vil kunne oppnå flere fordeler som bidrar til å senke kostnadene, man oppnår synergieffekter og ved å være større oppnår man skalafordeler. Det vil således alltid være insentiver for små foretak til å bli større.

En stor kjede vil ha **større forhandlingsmakt** i relasjon med sine leverandører. Når en kjøper inn i store kvanta, øker mulighetene for kvantumsrabatter. I tillegg blir man en viktigere kunde for leverandøren, han vil tape mer på å miste en stor kunde, noe som også vil være en positiv faktor under forhandlinger.

Størrelse gir også muligheten for å etablere **regionale distribusjonssenter**. Dette er en måte å oppnå en mer kostnadseffektiv distribusjon, samtidig som man kan holde mindre lager. En stor kjede vil også kunne implementere ERP-systemer⁴ som kan bidra til å effektivisere lagerhold, bestillinger og holde kontrollen på de ulike produktenes omløpshastighet og popularitet. Dette vil også kunne hjelpe butikkene i avgjørelser i forhold til hylleplassering av produkter. Å implementere ERP-systemer er en stor investering, som ikke vil kunne lønne seg for enkeltstående butikker.

Videre kan man effektivisere gjennom at enkelte prosesser kan gjøres for hele kjeden, gjennom **felles avdelinger**. Dette kan for eksempel inkludere nasjonal markedsføring og regionale kundeservicetjenester.

I Europa i dag er det store regionale og nasjonale forskjeller, og i første omgang vil jeg derfor dele DSGs marked i det konsoliderte og det fragmenterte Europa. De regionale forskjellene blir det satt større fokus på etter hvert.

2.1 Elektronikkbransjen

2.1.1 Det konsoliderte Europa

Det konsoliderte Europa gjelder i hovedsak Storbritannia og de nordiske landene, hvor markedene kjennetegnes av å være modne og velutviklet. Tendensen til en konsolidering er også sterkere i Frankrike, Spania og Italia, enn landene i Sentral- og Øst-Europa.

På bakgrunn av at forbrukerne stiller stadig økte krav til raskt teknologisk utvikling, økt kvalitet og lavere priser, kjennetegnes elektronikkbransjen av høy rivalisering og små marginer, faktorer som forklarer motivasjonen for konsolidering på bakgrunn fordelene en kan oppnå med å være stor.

Elektronikkbransjen er også svært sensitiv når det gjelder makroforhold. Konsumentenes kjøpekraft avgjør i stor grad hvor mye man bruker på elektronikkvarer. Dette har påvirket bransjen vesentlig de siste årene, da økonomien på verdensbasis i lang tid har vært preget av

⁴ ERP er en engelsk forkortelse for Enterprise Resource Planning, og denne typen systemer brukes for å integrere og automatisere alle aspekter ved driftsoperasjoner som salg, lagerstyring og kundeservice (tech-encyclopedia.com)

lavkonjunktur, høy arbeidsledighet og således lavere kjøpekraft. Dette har i de siste årene snudd, spesielt i Norge og Norden. I dagens marked er det stor redsel for at renten skal settes opp i de kommende periodene, ettersom inflasjonen igjen er på vei opp. Det er spesielt økende råvarepriser i den siste tiden, som øker forventningene til renteøkninger (BBC News, 8.3.2005).

Utfordringer nå er at stadig flere produkter får kortere levetid, sammen med at det oppleves en prisdeflasjon i mange produktsegment i elektronikkbransjen (BBC News, 10.2.2005). Dette kjennetegner spesielt markedet for mobiltelefoner og PC-er, som er preget av høy teknologisk utvikling, økt salg, men prisdeflasjon.

Aktørene i bransjen har også oppdaget at det ikke er bare selve produktene som er viktig for kunden, de må levere en total kjøpsopplevelse. Dette kommer til syne ved at det legges større vekt på opplæring av ansatte, slik at de er mer kompetente og kan hjelpe kunden på en bedre måte. Et eksempel på dette er Experts messe "Elektrofil", som i tillegg til å være en salgsmesse, også brukes til å lære opp de ansatte om nye produkter og utviklingen i markedet. I tillegg er også tjenester i forbindelse med etterkjøp viktig. Service når kunden har problemer med bruk av produktet, og ved reklamasjoner. Det er også en tendens at garantier brukes i større grad i kampen om kundene (Årsrapport Dixons Group, 2004/2005).

På produksiden ser man en digitalisering av bransjen, og dette er det spesielt stor interesse for i det konsoliderte Europa. Digital teknologi har forflyttet seg fra profesjonell anvendelse og inn i forbrukerens dagligliv. Digitale foto- og filmkamera er kanskje det beste eksempelet. Andre utfordringer er den økte integreringen av produktene. Man kan ved hjelp av ny teknologi dele informasjon mellom flere kommunikasjonsmiddel, som mobiltelefoner, datamaskiner, digitale kamera og TV. Som sagt preges bransjen også av at produktene har kortere levetid. Den teknologiske utviklingen går stadig raskere, og produktene blir fortere utdatert. Som et resultat øker etterspørselen etter produktene, men det setter også høyere krav til konkurransedyktige priser. Dette er et annet element som skaper høy rivalisering i bransjen. Teknologitvillingen bidrar altså til prisfall, men prisen på råvarer som olje og metaller kan være med å dempe prisdeflasjonen.

I tillegg er det store forskjeller mellom de ulike produktgruppene. Kjøp av hvitevarer er mer eller mindre kun drevet av utskifting av gamle produkter, og er således et relativt stagnert

marked. Her opplever man liten teknologisk utvikling. Når det gjelder brunevarer og gråvarer er disse i mye større grad preget av ny teknologi og produktinnovasjon. Lansering av nye produkter er den største driveren av salg og dette stiller større krav til kjedene ved at de må være oppdatert på hva som finnes i markedet.

Til slutt er det også viktig å nevne e-handelens nye og viktige rolle, en markedsendring som er kommet for å bli. Mens de fysiske butikker opplever redusert salg, er det motsatte for aktørene innen e-handel. Ettersom flere og flere forbrukere får tilgang til Internet, spesielt i Vest-Europa, forventer man at dette bare vil øke, og kjedene må nå tilpasse seg disse endringene. Fordelen med e-handel er at en slipper kostnadene som er knyttet til det å drive en fysisk butikk, det vil si ansatte, lokaler, drift, distribusjon av varer til nettverket av butikker og så videre. For en aktør innen e-handel trengs i utgangspunktet bare et lager, og kundeservice som kan behandle bestillingene. Dette gir en mye lavere kostnadsprofil og åpner for nye konkurrenter i markedet.

På samme tid ser man at utviklingen gir mer og mer avanserte produkter, hvor det er større sannsynlighet for at kunden vil trenge hjelp til å velge og i forhold til bruk av produktet. En mulighet for de store kjedene, kan således være å "outsourc" de vanlige produktene, som for eksempel hvitevarer til nettbutikkene, og ha de nye produktene i butikkene.

2.1.2 Det fragmenterte Europa

Det er de sentraleuropeiske og østeuropeiske landene som i størst grad kjennetegnes av å være fragmenterte. Eksempler er Tsjekkia, Ungarn, Polen og Russland. Innen disse markedene er det fortsatt store vekstmuligheter, som er grunnen til den store interessen fra internasjonale foretak og investorer.

Det er naturlig at et yngre marked også er mer fragmentert, da konsolidering er en utvikling som skjer over tid. De store internasjonale kjedene er relativt nyetablerte, og har enda ikke rukket å vokse i markedet. Uavhengige butikker er fortsatt signifikante, og i tillegg har veletablerte hyperbutikker store markedsandeler. Dette er typisk et marked i vekst, men man ser allerede tendenser til at de uavhengige aktørene blir priset ut av de store (Mintel, 2006).

Historisk sett er økonomiske og politiske forhold mer ustabile i dette området. Medlemskap i EU har derimot hatt en positiv innvirkning. For å i det hele tatt bli akseptert inn i unionen må landene tilfredsstillende en god del krav i forhold til økonomisk stabilitet (Godzimirski, 2004), og for det andre gir medlemskapet økt tilgang på kapital og eksportmarkeder. På den annen side har befolkningen naturlig nok en lavere kjøpekraft og de er således mye mer prissensitive enn kundene i vest. Dette gjør at aktørene må fokusere på lave priser og reduisering av kostnader. Som allerede nevnt kan de store internasjonale aktørene oppnå dette gjennom ekspansjon og skalafordeler, og resultatet blir at man presser stadig større del av nasjonal virksomhet ut av bransjen.

Det er altså vekstpotensialet i denne regionen som i stor grad er bakgrunnen for den enorme interessen og ekspansjonen fra internasjonale konsern. Vekst gir forventninger om økt lønnsomhet i fremtiden, i tillegg til at det er mindre rivalisering i et marked i vekst.

Når det gjelder Øst-Europa er forholdene igjen ganske annerledes. Russland fremstår i dag som mulighetenes land, og de utenlandske investeringene har økt gradvis etter Sovjetunionens fall. Det er derimot knyttet stor risiko til at det russiske rettssystemet er ungt, og at store reformer er nødvendig på nær sagt alle områder for å opprettholde den positive utviklingen (Risnes og Skyner, 2001). Man ser for seg at større politiske endringer, som for eksempel økt åpenhet til omverden, er positive trekk, men det er fortsatt en lang vei å gå før man vil se et skikkelig demokrati i Russland. Det som gjør det tidligere Sovjetunionen så attraktivt, er i første omgang størrelsen på markedet. Bare Russland har hele 145 millioner innbyggere, og dette er til sammenligning over 30 ganger så mange potensielle forbrukere som i Norge. Videre er prisen på arbeidskraft svært lav, til tross for at lønnsnivået har begynt å stige. Generelt sett kjennetegnes Russland av et høyt utdanningsnivå, en god infrastruktur innenfor de tettest befolkede områdene og i tillegg en økende politisk og økonomisk stabilitet (Risnes og Skyner, 2001).

2.2 DSGs drift

2.2.1 DSGs hjemmemarked – Storbritannia inkludert Irland

DSG driver sin virksomhet svært annerledes i sitt hjemmemarked enn de gjør i Europa. For det første tilbys et mye bredere produktspekter, gjennom flere spesialister som Currys, The

Link og PC World, og for det andre er Storbritannia det eneste markedet hvor konsernet også driver direktesalg til næringslivet. Denne driften har vært vellykket og bidratt positivt i en periode hvor man har stått overfor ustabil etterspørsel fra privatforbrukere. Fokus i denne oppgaven ligger derimot på markedet for privatforbrukere, så jeg vil derfor ikke gi videre analyser av DSGs virksomhet mot næringslivet.

DSGs regnskapsår 2004/2005 var karakterisert av svakere konsumentetterspørsel og utfordrende konkurranse i flere av deres hovedmarkeder. Likevel oppnådde DSG vekst i salg og profitt som konsern, men det britiske hjemmemarkedet var skuffende. Spørsmålet er derfor; hva kjennetegner Europas største elektronikkmarked, og hvorfor er det så vanskelig å skape profitt her?

Storbritannia er som nevnt det største markedet for elektronikk i Europa med en omsetning på ca €37 milliarder (Intel, 2006), og dagens situasjon er preget av et sterkt pund og stor kjøpekraft. Det er spesielt etterspørselen etter nyteknologiske produkter som øker. Markedet er svært modent og velstående, og bare Norge har større konsum av elektronikk per capita (Intel, 2006). Statistikk fra Intel viser at hele 97 % av befolkningen har TV, 71 % har DVD-spiller, 70 % har PC hjemme og 60 % har Internettilkobling. Dette er gode indikatorer på hvor godt utviklet Storbritannias markedet er.

Tendensen er økt konkurranse og krav fra befolkningen, noe som har gitt mye lavere marginer de siste årene, og det er derfor vanskelig å skape profitt. Dette gjelder spesielt markedet for PC-er og mobiltelefoner, hvor man opplever en høy teknologisk utvikling, og samtidig en prisdeflasjon. I tillegg er tendensen et lavere forbruk blant konsumentene generelt sett, og dette er blant annet en følge av et økende rentenivå, bekymring for den nye pensjonsplanen og lavere omløpshastighet i boligmarkedet (BBC News, 27.4.2005).

I Storbritannia er det også bare ca 40 % av markedet som dekkes av elektronikkjeder. Det vil si at det eksisterer mange uavhengige aktører som har klart å ta opp kampen om kundene. En stor andel av disse selskapene er nok nettbutikker, som på grunn av lavere kostnader kan tilby et bredt spekter av produkter til lave priser (BBC News, 12.5.2006). Et eksempel er Dell, som har hatt stor suksess i PC-markedet (Hegnar.no, 19.5.2006).

Markedet for e-handel i Storbritannia er faktisk det mest suksessfulle i Europa, som følge av at hele 60 % av befolkningen har Internet hjemme. Til sammenligning har bare 40 % av franske konsumenter tilgang. I følge Mintel vil Internettilgang bli fremtidens driver av elektronikkmarkedet. Undersøkelser viser at det er flere og flere som sjekker og sammenligner tilbud av varer på nettsidene, før man går i butikken og handler.

Når det gjelder ønske om service skiller også britene seg fra konsumenter i andre land, som Frankrike, Spania og Tyskland. Britiske konsumenter er mer uavhengige, har mer erfaring og føler seg således kapable til å ta avgjørelser i forhold til kjøp på egen hånd. I tillegg har de ikke særlig stor tillit til ekspertisen som tilbys (Mintel, 2006). Undersøkelser viser at bare 33,5 % føler det nødvendig med hjelp til valg av produkter, mot 40 % i både Tyskland og Frankrike.

I tillegg viser analyser at hele 70 % er villige til å betale mer for høyere kvalitet på det britiske markedet, og dette underbygger slutningen om et modent marked, hvor forbrukerne har høy kjøpekraft.

I elektromarkedet er det store forskjeller i produktutviklingen, og det er som nevnt store forskjeller hvor i syklusen de forskjellige produktene befinner seg. Mens det er liten teknologisk utvikling innen hvitevarer, er det store endringer innen brune- og gråvarer. Det vil si at hvitevarene passer godt inn i definisjonen på et modent marked, mens brune- og gråvarer bedre passer inn i en vekstkategori. Dette gir større utfordringer for selskapene i bransjen. Man må forholde seg til begge deler, et modent og tildels mettet marked på den ene siden, og et marked som er i stor utvikling på den andre.

Jeg vil derfor konkludere med at det er vanskelig å skape profitt i det britiske markedet på grunn av økte krav fra kundene, både i forhold til kvalitet og lave priser. Dette har ført til prisdeflasjon og pressede marginer. Videre er det store endringer i markedet og økt konkurranse fra e-handel.

Jeg har også valgt å inkludere Irland som et segment i DSGs hjemmemarked, selv om landet er ganske annerledes og mye mindre utviklet. Historisk sett har Irland vært et av de "fattigste" landene i EU, men dette er nå et av markedene hvor man forventer størst vekst i de kommende årene, på ca 30 % frem mot 2010 (Mintel, 2006). DSG har valgt å lansere Currys,

Dixons og PC World i Irland, som nå fremover vil bli Currys, Currys.digital, PC World og Dixons som e-handel på samme måte som i Storbritannia.

2.2.2 Hvordan tilpasser DSG seg for å møte utfordringene i sitt hjemmemarked?

DSG har allerede begynt store omstruktureringer for å klare å møte utfordringene de møter i sitt hjemmemarked.

Først av alt har de tatt hensyn til at selskapet nå ikke lenger er nasjonalt, men et stort internasjonalt foretak. De valgte derfor å skifte navn fra Dixons Group plc til DSG International plc. Bakgrunnen for dette var at det opereres med så mange ulike butikknavn at det førte til forvirring at alle disse lå under Dixons, som også var et butikknavn.

DSG har et mål om å oppnå et kostnadskutt på £30 millioner. Dette skal de klare blant annet ved å effektivisere distribusjonen i Storbritannia, ved at de reduserer sitt distribusjonsnettverk fra 17 til 2 senter (BBC News, 22.6.2005). De har også valgt å outsource sin interne IT support og flere andre kontorjobber skal kuttes (BBC News, 19.1.2006).

Videre har DSG besluttet å endre navnet på alle sine Dixons-butikker til Currys.digital (BBC News, 5.4.2006). Dixons-butikkene har i flere år hatt stor nedgang i salg, og man har nå bestemt å kutte dette konseptet, og heller satse på Currys som har hatt større suksess. Bare dette vil gi en kostnadsbesparing på £3 millioner per år. Omstruktureringen inkluderer også at DSG går nøye gjennom de ulike butikkenes resultater, som videre har ført til nedlegging av butikker som ikke bidrar positivt (BBC News, 28.4.2004). Fokus kan ikke lenger bare være tilstedeværelse i markedet gjennom antall butikker, de må også levere resultater for at det skal være forsvarlig å fortsette driften.

DSG lanserte i 2002 et nytt konsept med Dixons nye xL-butikker. Nå i 2006 har de skrinlagt dette prosjektet. Mest sannsynlig er dette på bakgrunn av at Dixons navnet skal bort, og at Currys som nevnt skal brukes i stedet. Currys kjennetegnes allerede av økende størrelse på butikkene (Årsrapport Dixons Group, 2004/2005), så jeg antar derfor at årsaken til at xL konseptet trekkes tilbake er fordi dette vil bli videreført gjennom Currys.

Jeg mener videre at DSGs store satsning på nettbutikker er et stort skritt i riktig retning. De har valgt å legge ned alle de sentrale butikkene under navnet Currys, mens de videre vil bruke sitt eldste og kanskje sterkeste merkenavn, Dixons, som kjennetegn på sine nettbutikker. Det er bare tax-free butikker på flyplasser som vil fortsette å operere under Dixons-navnet. Økende salg fra nettbutikker er en utvikling som man ikke tror vil stoppe med det første, og det er overraskende at mange aktører synes uvillige til å etablere en plattform for e-handel (Mintel, 2006). Butikkene forsvarer seg med at de er redde for at dette vil konkurrere ut salg i fysiske butikker. Som nevnt er det mange nye aktører som har gått inn i elektronikkmarkedet gjennom e-handel, og det er viktig at de tar opp kampen med disse.

En mulighet som DSG kanskje bør vurdere er videre utvikling av nettbutikkene. En suksesshistorie er PC Worlds prosjekt "collect@store", hvor kunden kan bestille og kjøpe varen på Internet, og deretter dra til butikken for å hente denne. Dette er også fullt mulig å videreføre til de andre spesialistene.

Som sagt viser også undersøkelser at britene mener de har lite bruk for hjelp til å velge produkter når de er i butikkene. De er erfarne, og vet hva de vil ha, og dette øker sannsynligheten for at de vil benytte nettet som kjøpskanal, spesielt om de her oppnår lavere priser. Dette gjør at det kan være fornuftig å ha standardproduktene, som for eksempel hvitevarer, tilgjengelig på nettet, mens man kanskje bør ha fokus på ny teknologi og mer avanserte produkter i butikkene. BBC News har gjennom en undersøkelse prøvd å samle opp kundenes meninger om hvordan man kan forbedre databutikker, og gjengangere er at de ønsker kvalifisert personell som kan gi svar på spørsmål omgående (BBC News, 19.11.2004).

Når det gjelder det irske markedet er det stor sannsynlighet for at dette vil utvikle seg på samme måte som det britiske har gjort. DSG vil kunne bruke erfaringer fra Storbritannia til å planlegge og forutse utviklingen i Irland. Kunnskap er en viktig ressurs, og om den benyttes på riktig måte, vil man lettere kunne ta riktige valg fremover.

Alt i alt kan man si at DSG har en mye mer differensiert strategi i Storbritannia, både i forhold til hvilke kunder man betjener og på hvilken måte.

2.2.3 DSGs internasjonale drift

Ettersom markedet i Storbritannia kjennetegnes som svært modent og tildels mettet, begynte altså DSG for noen år tilbake å kartlegge nye muligheter i elektronikkmarkedet. Dette var begynnelsen på en internasjonalisering, eller kanskje jeg skal si en "europisering" av selskapet.

Internasjonalisering er et fenomen som går begge veier. Norske bedrifter for eksempel går utenlands for å finne nye markeder til produktene sine, samtidig som internasjonale aktører etablerer seg i Norge. Tiden det tar å bli internasjonalt orientert varierer, det som er tidkrevende er å utvikle kunnskap om kundene og deres behov, men valg av inngangsstrategi kan påvirke denne læringskurven (Reve, Haugland og Grønhaug, 1995). Ved oppkjøp overtar man samtidig en stor del av nødvendig kunnskap, mens man gjennom en nyetablering må lære seg alt selv. I tillegg til forståelse av krav fra kundene, må man lære om konkurrenter, distribusjonsmuligheter og institusjonelle forhold, og det kan også være en utfordring å opparbeide seg tillit i et nytt marked, som et ukjent selskap.

Hvis man ser bort fra Irland, som jeg har valgt å inkludere i DSGs hjemmemarked, var **Norden** første steg i DSGs ekspansjon og internasjonalisering. Dette er et område hvor man har sett en god vekst over lengre tid. Konsumentene har høy kjøpekraft og en økende interesse for ny teknologi (digi.no, 30.3.2004). Samtidig kan man dele markedet i to; på den ene siden opplever man flere og mindre husholdninger ettersom de studerer lengre, venter lengre med å gifte seg og skilsmisseraten har gått opp, mens på den andre fylles eneboliger opp med det siste nye.

Norden har vært en svært suksessfull investering for DSG, hvor de har opplevd gode driftsresultat og vekst i hele regionen (Årsrapporter Dixons Group). Det har enkelt latt seg gjøre å få til effektiv logistikk og distribusjon, og store volum gir kostnadsfordeler. Siste utvidelse av dette markedet er oppkjøpet av Markantalo-kjeden i Finland, som nå gir DSG de største markedsandelene også her.

Etter Norden ble blikket flyttet sørover og DSG kjøpte El System i **Spania**, som raskt ble omdøpt til PC City. I Spania har man hatt en god vekst i privat konsum, med et gjennomsnitt på ca 4 % de siste årene, og det forventes videre vekst på ca 3,5 % i 2006 og 2007

(www.innovasjon Norge.no, 2006). Man har også hatt en jevn økning på ca 2,5 % i BNP, som forventes å fortsette, og spanske myndigheter har også klart å stabilisere inflasjonen på ca 3 %. Det største problemet i Spania er den stabilt høye arbeidsledigheten på ca 10 %, og selv om det er forventet en svak nedgang mot 9 % de neste årene, er dette svært høye tall.

Spania er et land med relativt lave faktorpriser, og de fikk raskt status som produksjonsland gjennom sitt medlemskap i EU. Utvidelsen østover i mai 2004, har derimot åpnet for nye og billigere marked, så det blir en utfordring om Spania mister denne posisjonen. Man har opplevd høy vekst innen IT og Internet de siste årene, og nesten halvparten av alle spanske hjem har PC hjemme. Telekommunikasjon er også et vekstområde og bare fra 2002 til 2003 økte mobilbruk med hele 13,7 %. DSG har stor tro på videre vekst i Spania og Frankrike, og vil fortsette å øke butikkporteføljen sin i disse to landene til man oppnår nasjonal dekning.

Frankrike var neste skritt etter Spania, med videreføring av PC City. Frankrike er et industriland med den femte største økonomien i verden (Wikipedia.org, 2004), og har hele 62 millioner innbyggere. Landet opplever en lav, men jevn vekst i BNP, med variasjon fra 0,5-2 % de siste årene. Det forventes en fortsettende svak økning til 2,3 % i 2006 (www.innovasjon Norge.no, 2006). Den høye og stabile arbeidsledigheten på ca 10 % bidrar til manglende tillit til den franske økonomien fra konsumentene og påvirker forbruket i negativ retning. Som i Spania, forventes en marginal reduksjon i arbeidsledigheten ned mot 9 %.

Generell misnøye blant folk preger også politikken i landet, og spesielt den yngre befolkningen reagerer med opprør og kamp mot politikerne. Et lite lyspunkt er økning i minstelønn og begynnerlønn, men myndighetene står overfor store utfordringer.

DSG oppnådde svært gode resultater i Frankrike i 2004/2005, hvor alle butikkene ga positive dekningsbidrag, og dette har ført til at de har tatt en beslutning om å fortsette ekspansjonen i Frankrike, og målet er å oppnå nasjonal dekning ved å etablere opp til 100 butikker.

I 2000 kjøpte DSG 15 % av den greske kjeden Kotsovolos. Omgående satte de i gang forbedringer og effektivisering, og de fullførte oppkjøpet av kjeden i 2004. **Hellas** har hatt en god økonomisk vekst de siste årene, til tross for at man så en liten nedgang til bare 3 % vekst i BNP i 2005 (www.eia.doe.gov, 2006), ned fra 4,7 % og 4,2 % i henholdsvis 2003 og 2004. Også Hellas har høy arbeidsledighet, i 2004 var denne 10,5 %.

Også i Hellas har DSG utviklet butikkporteføljen med fokus på større butikker, og lansert den såkalte MEGA Kotsovolos. I tillegg har de fusjonert sin drift med PC og mobilselskapet One Way Technostores og elektronikkjeden Radio Athinai. Disse navnene har de gått bort fra, og markedsfører seg kun under merkenavnene Kotsovolos og MEGA Kotsovolos. De første fullstendige tallene for denne kjeden, under DSGs eierskap, vil ikke være klare før resultatet for 2005/2006 legges frem.

I 2002 valgte DSG for første gang å opprette et helt nytt butikkonsept i utlandet, Electro World. Denne kjeden ligger konsernmessig under Elkjøp, og er også basert på samme type butikker, store, med et bredt produktsortiment.

Electro World ble aller først introdusert i **Ungarn**, men ble raskt videreført til det tsjekkiske markedet. Dette er DSGs første møte med Sentral-Europa og således også med et mer annerledes marked enn det DSG har gått inn i før.

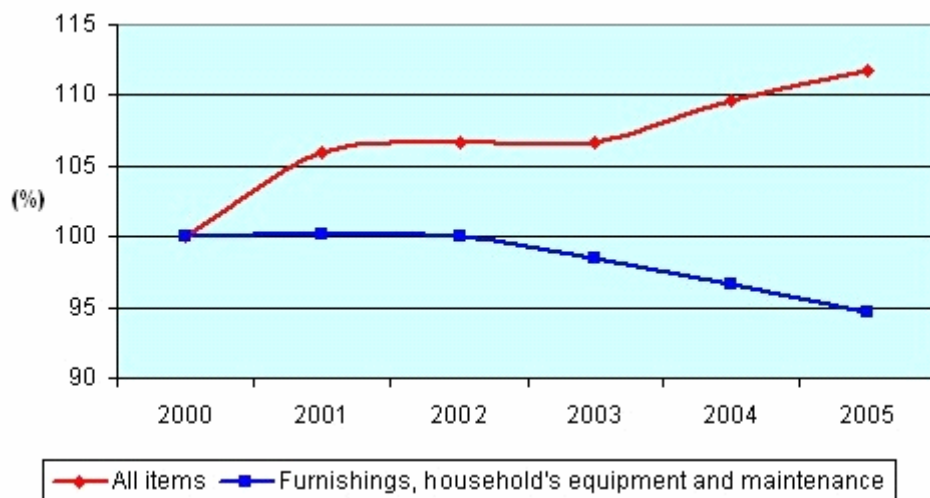
Ungarn fikk sitt medlemskap i EU under utvidelsen i mai 2004. De har hatt en stabil vekst i BNP de siste årene med et gjennomsnitt på 3,5 % og dette er også forventningene de kommende årene (www.innovasjon Norge.no, 2006). Privat konsum har hatt så og si samme utvikling med et nivå på 3 %, og man forventer også her at utviklingen vil vedvare. Gjennom streng pengepolitikk har de har også klart å bekjempe inflasjonen som i 1995 var på hele 28 %, til et nivå på 4,7 % i 2003.

Ungarn har et stabilt politisk og økonomisk miljø og et velfungerende rettssystem. De har en dyktig arbeidsstokk med høyt utdanningsnivå, og forholdene ligger derfor godt til rette for å drive forretninger her (www.innovasjon Norge.no, 2006).

Selv om driften i Ungarn fortsatt gir tap, har marginene bedret seg takket være sentralisert innkjøp og distribusjon for Ungarn og Tsjekkia. Flere butikker begynner nå å gi positivt dekningsbidrag (Mintel, 2006). Interessen for elektronikk er økende, og salget gikk opp 17,4 % fra 2002 til 2003. Media Markt og Electro Worlds vekst fører til en økende konsolidering. Mintels rapport prognostiserer at markedet vil vokse 32,5 % frem mot 2010.

Tsjekkia har klart å utvikle seg til en velfungerende vestlig markedsøkonomi, hvor 80 % av industrien er i private hender (www.innovasjon Norge.no, 2006). De har den høyeste andelen av utenlandske investeringer i regionen. Landet har hatt en jevn, og økende vekst i BNP, fra 1,5 % i 2002 til 4,2 % i 2005, og privat konsum har også stabilisert seg med en vekst på ca 3,5 %. Tsjekkia fikk også medlemskap i EU i mai 2004, og dette har gitt økning i eksport, spesielt til resten av EU. Det er utenlandske investeringer og privat forbruk som er hoveddriverne i den tsjekkiske økonomien.

Fra 1999-2003 falt forbruk på elektronikk med ca 14 % (Mintel, 2006). Dette markedet kjennetegnes allerede av høy konkurranse og prisdeflasjon, og i tillegg velger konsumentene å bruke større beløp på andre varer og tjenester. Markedet bedret seg derimot noe i 2004 og 2005. Det var i 2002, som var samme år som Electro World ble etablert, at man så et vendepunkt til prisdeflasjon på forbruksvarer, så det antas at det er en sammenheng mellom disse to faktorene (Mintel, 2006).



Figur 1: Prisindeks for møbler, husholdningsartikler og vedlikehold 2000-2005 (Kilde: Mintel, 2006)

Det tsjekkiske elektronikkmarkedet er svært fragmentert, hvor uavhengige detaljister holder betydelige markedsandeler. For øyeblikket er det innkjøpsgruppene Euronics og Expert som har de største markedsandelene, men de møter hard motstand fra DSGs Electro World. Den tyske kjeden Media Markt har også planlagt å gå inn i markedet i 2006, og det forventes derfor en økt konsolidering. Nye aktører og ekspansjon fra eksisterende vil nok føre til videre høy rivalisering, men forventning om økende kjøpekraft blant konsumentene, gir relativt

positive utsikter. Mintel spår at detaljistsalget gjennom spesialister vil øke med 48,8 % fram til 2010.

Videre ekspansjon i Sør-Europa ble gjennomført med oppkjøp av UniEuro i **Italia** i 2001/2002. Italia har hatt svært lav utvikling, med en vekst i BNP på mellom 0,2-1 % de siste årene. Vekst i privat konsum er også gjennomsnittlig 1 %, som også er forventningen frem mot 2007 (www.innovasjon Norge.no, 2006). Det er store regionale forskjeller mellom et industrialisert nord, og høy arbeidsledighet i sør. Økonomien kjennetegnes av høy gjeld, en aldrende befolkning, lav vekst og en svart økonomi som er på hele 28 % av BNP.

DSG har opplevd varierende resultater fra UniEuro, og i 2004/2005 ble driftsresultatet redusert med hele 22 % (Mintel, 2006). Et nytt ledelsesteam er nå brakt på banen for å sentralisere innkjøp, fokusere på kostnadsreduksjon gjennom Supply Chain Management⁵ og lagerhold. I tillegg har man startet arbeidet med å legge ned butikker som ikke leverer gode nok resultater, samtidig som de omstrukturerer butikkene som gjør det. Første halvdel av regnskapsåret 2005/2006 viste igjen lovende vekst, men Mintels prognose viser at dette er et av landene hvor man forventer lavest vekst, med bare 6 % frem mot 2010.

Polen er det siste nye markedet hvor Electro World har blitt etablert. Polsk økonomi er i dag i sterk vekst og den er regnet som stabil og markedsorientert (www.innovasjon Norge.no, 2006). BNP har hatt en vekst på ca 4,5 % de siste årene, privat konsum har også økt, med 4,3 % i 2005. Med sine 38,7 millioner konsumenter, som stadig opplever økt kjøpekraft har, Polen blitt en av de mest attraktive investeringsdestinasjonene i Europa. Men prissensitiviteten er fortsatt svært høy, som er naturlig med en arbeidsledighet som har ligget jevnt på ca 19 % de siste årene.

Etter en turbulent start har markedet for elektronikk stabilisert seg i Polen. Det er Media Markt som er markedsleder med 13 % markedsandel, i et svært fragmentert marked, og med DSGs inngang ser man for seg en kommende konsolidering. Media Markt har fra begynnelsen bidratt til å endre bransjen, da lavere priser har konkurrert ut små, uavhengige aktører. Til forskjell fra Tsjekkia og Ungarn har ikke hyperbutikkene særlig stor markedsrett her, hele

⁵ Ideen bak Supply Chain Management er å administrere flyten av informasjon, innsatsfaktorer og tjenester, helt fra leverandøren til distribusjon til kunden, på en mest mulig kostnadseffektiv måte. (Chase et al., 2006).

70 % betjenes av spesialister. Også det polske markedet er preget av prisdeflasjon. Prognosene for fremtiden er svært positive, med et stort vekstpotensial.

DSG har ytret at de nå planlegger videre ekspansjon til **Portugal**, hvor man i følge Mintel kan forvente en vekst på hele 43,9 % frem mot 2010. Markedet har et lavt antall spesialister, noe som skulle gi gode muligheter. Her er forventingen rask vekst, og at de snart vil ta igjen andre sør- og vesteuropeiske land. Portugal er et marked som lenge er blitt brukt til å teste nye produkter, og befolkningen kjennetegnes som tidlige brukere av elektronikk, mens markedet kjennetegnes av priskonkurranse, innovasjon og kvalitet (www.innovasjon Norge.no, 2006).

Videre har DSG begynt å se videre østover mot **Russland** og **Ukraina**, gjennom et samarbeid med Eldorado Group, som er markedsleder elektronikkbransjen i disse to landene, og med en opsjon på retten til å kjøpe kjeden innen 2011. Dette er marked som er svært annerledes enn resten av Europa, og selv om de nå har demokratiske valg, er det lenge før man kan kalle disse landene demokratiske. Her oppleves stor vekst både i BNP og privat konsum på henholdsvis 7-10 % og 5-6 % (www.innovasjon Norge.no, 2006), men det er svært store regionale forskjeller. Det må som sagt vanskelige reformer til for å opprettholde veksten, men om de lykkes, er Russland og tidligere Sovjetunionen et gigantisk marked for alle typer varer og tjenester. Politiske aspekter gjør at risikoen er stor, men vekstmulighetene og marginene er flere hundre prosent høyere i forhold til det man opplever mange andre plasser i verden (Oanes, 2006).

2.2.4 Oppsummering av DSGs drift

En kan således si at DSG opererer i sitt hjemmemarked, de Britiske øyer, og i tre relativt forskjellig internasjonale marked, og at de er på vei inn i et fjerde. Alle disse har ulike trekk, kjennetegn og fremtidsutsikter, og jeg har valgt å dele inn i Norden, Sør-, Sentral- og Øst-Europa. Mintel anslår at det europeiske elektronikkmarkedet totalt sett har en verdi på ca €147,4 milliarder, eksklusiv Russland.

DSGs **hjemmemarked** er svært modent og kjennetegnes av svært høy konkurranse og lave marginer. Dette har gjort at DSG her har startet omstruktureringer, for å tilpasse seg på en best mulig måte. En av tingene de har gjort er å satse stort på e-handel. Høy rivalisering i hjemmemarkedet har gitt DSG motivasjon til å ekspandere til det europeiske kontinentet.

Storbritannia har det største markedet for elektronikk i Europa, med en verdi på €3,4 milliarder i 2005, som gir et forbruk per capita på €609 (Intel, 2006). Dette er en andel på 24,7 % av Europa totalt sett. Storbritannia ligger også godt over gjennomsnittet i forhold til hvor mange forbrukere som har tilgang til Internet, som er en driver for elektronikk som handles via nettet.

Norden er et marked som DSG kjenner godt etter langvarig virksomhet i disse landene. De ulike landene i regionen har som felles kjennetegn at markedet er svært modent, har kjøpesterke konsumenter, men at marginene er lave. Markedet er derfor naturlig nok svært konsolidert, men de store møter ny konkurranse fra e-handel (Mygland, 2005). Norden har en total markedsstørrelse på ca €9,4 milliarder eksklusiv Island, og forbruk per capita varierer fra €84 i Sverige til hele €110 i Norge, som er høyest i Europa (Intel, 2006).

I regionen **Sør-Europa** er Frankrike, Spania, Portugal, Italia og Hellas inkludert. Dette er et marked som er preget av større ustabilitet, som blant annet er et resultat av større forskjeller mellom befolkningen og svært høy arbeidsledighet, som igjen bidrar til økt prissensitivitet. Likevel er det forventninger om videre vekst i disse områdene, ettersom sektoren for elektronikk utvikles og modnes (Intel, 2006). I denne regionen er det spesialistene som står for størstedelen av salget, og konsolidering er en forventet trend også fremover. Frankrike skiller seg positivt ut, blant annet ved at befolkningen bruker større andel av inntekten sin på elektriske produkter. Totalt har dette markedet en verdi på ca €4,4 milliarder (Intel, 2006), med det er store forskjeller mellom Portugal som er minst med €1,1 milliarder til Frankrike som er størst med €2,1 milliarder. De samme landene er på topp og bunn når det gjelder forbruk per capita, med henholdsvis €98 og €14.

I **Sentral-Europa** inkluderer jeg Tsjekkia, Ungarn og Polen. Dette er et marked som består av økonomier i sterk vekst, og som har god hjelp fra sitt relativt nye medlemskap i EU både for eksport av varer og tilgang på kapital. For at et medlemskap skal godkjennes stilles det krav til demokratisering, en fungerende markedsøkonomi, etterlevelse av menneskerettigheter og bygging av en rettsstat (Godzimirski, 2004). Dette er med på å skape en stabiliserende effekt, og disse landene har derfor blitt de nye internasjonale investeringsobjektene. Blant annet på grunn av høy arbeidsledighet vil konsumentene være svært prissensitive, men privat konsum er i vekst. Elektronikkbransjen i disse landene er svært fragmentert, hvor de store kjedene totalt sett har lave markedsandeler. Likevel er det allerede hard konkurranse på pris, noe som

de store aktørene har påvirket i negativ retning etter at de begynte sitt inntog. På sikt vil nok antallet uavhengige aktører synke, ettersom de ikke er i stand til å konkurrere med de store. Et annet kjennetegn er at spesialistene har svært stor andel av salget, med Tsjekkia og Polen på Eurotoppen med ca. 85 %. Markedet har per i dag en størrelse på ca €5,6 milliarder, med konsum per capita som varierer fra €35 til €53 (Intel, 2006).

Øst-Europa, som vil si gamle Sovjetunionen, er et marked hvor DSG enda ikke har valgt å satse for fullt. Dette markedet er forbundet med stor risiko, blant annet på grunn av politisk ustabilitet. Det kreves at regjeringene fortsetter å gjennomføre strenge reformer for at man skal sikre fremtidig vekst. Om de lykkes vil dette uten tvil være et marked med størst vekstpotensial i Europa fremover. Dette er en del av Europa som kjennetegnes av store forskjeller blant en enorm befolkning, men det er vanskelig å anslå markedets totale verdi.

KAPITTEL 3 – Ekspansjon

Utgangspunktet for dette kapitlet er at Expert er et selskap som er på vei ut i Europa, og internasjonale aktører, hvor DSG er ett eksempel, inntar deres hjemmemarked. Ettersom konkurransen øker hjemme kan det være positivt for Expert å ha flere bein å stå, men det er viktig å være klar over hva man møter. Det er mange utfordringer og fallgruver i forbindelse med ekspansjon, og det er viktig å gjøre et skikkelig arbeid i forkant gjennom analyser av markedets struktur, muligheter og trusler.

Ekspansjon er å øke antallet produktmarkeder en bedrift konkurrerer i (Jakobsen og Lien, 2001). Man skiller med andre ord mellom vekst, som vil si å øke markedsandelene i eksisterende markeder, og ekspansjon. Det finnes ulike former for ekspansjon: nye geografiske marked, nye trinn i vertikalt sammenkoblede markeder eller nye produkter som ikke er vertikalt koblet til de eksisterende. Disse formene for ekspansjon kalles gjerne internasjonalisering, vertikal integrasjon og diversifisering. Man skiller også mellom relatert og urelatert diversifisering. Relatert diversifisering er ekspansjon inn i en ny forretningsaktivitet som er relatert til selskapets eksisterende virksomhet, mens urelatert diversifisering er inngang i bransjer som ikke har noen åpenlys sammenheng med selskapets eksisterende drift (Hill og Jones, 2004).

	Eksisterende marked	Nye marked
Nåværende produkter	Markedspenetrasjon	Markedsutvikling
Nye produkter	Utvikling av produkt eller teknologi	Diversifisering

Figur 2: "Ekspansjonsstrategier", (Kilde: H. Igor Ansoff)

Som figur 2 viser, er det ulike måter å ekspandere på, både gjennom marked og produkter. **Markedspenetrasjon** er typisk for selskap som ønsker å vokse gjennom økte markedsandeler. En teknologisk- eller produksjonsfordel kan være et konkurransefortrinn som kan gjøre en slik strategi suksessfull. Ofte er det forbundet store kostnader til en slik strategi, da dette normalt innebærer å ta markedsandeler fra de andre aktørene ved å senke prisene. Bedrifter kan også velge å bli værende i samme næring, og søke vekst gjennom nye produkter

eller tjenester, og velge en strategi bygget på **utvikling av produkt eller teknologi**. Suksess med denne strategien avhenger blant annet av konkurrentenes mulighet til å kopiere de nye produktene eller tjenestene. Når en bedrift velger å ekspandere med samme produkter, men til et nytt marked, kalles dette **markedsutvikling**. For at et selskap skal kunne lykkes med en slik ekspansjon, må man definere et behov for sine produkter og deretter vurdere om man besitter de ressursene som trengs for å gå inn i markedet. Internasjonalisering er et eksempel på denne typen strategi. **Diversifisering** vil si at en går inn med nye produkter i et helt nytt marked. Dette er eksempel på urelatert ekspansjon. En bedrift kan for eksempel velge å gå inn i et marked som har motsatte bransjesvingninger enn dagens marked, for å redusere resultatrisiko.

Grunnleggende forutsetninger for at ekspansjon skal være lønnsomt, er for det første at bedriften har ledig kapasitet, og at ekspansjonen ikke tar ressurser fra et sted, og at disse overføres til en mindre verdifull anvendelse. For det andre må ikke den ledige kapasiteten kunne selges eller leies ut (Jakobsen, 2004). Det vil si at det eksisterer en form for markedssvikt. Det fundamentale ekspansjonskriteriet er at etableringsgevinsten må være større enn etableringskostnaden, og det må gjennomføres grundige analyser for å kartlegge om et marked tilfredsstiller dette kriteriet.

Et sentralt element for hvorfor en bedrift velger en internasjonal form for ekspansjon, er et mettett eller nedadgående hjemmemarked, eller økt konkurranse fra utenlandske produkter (Grønhaug og Haugland, 2005). Innenlandsk drift har som følge av dette gjerne blitt mindre lønnsom, og fokus mot internasjonale markeder kan være en måte å kompensere for fall i salg og profitt i hjemmemarkedet.

3.1 Hvorfor virksomheter ekspanderer?

For det første er det viktig å forstå bakgrunnen for at selskap velger å ekspandere, til tross for den risikoen dette fører med seg.

Interessen for ekspansjon oppstår normalt hos ledelsen eller aksjonærene, og det er kun disse to partene som har makt nok til å kunne påvirke en ekspansjonsbeslutning. Et problem er at det ofte er ulike motiver for ekspansjon, og det er ikke alltid disse motivene er til det beste for både ledelsen og aksjonærene.

Man kan skille mellom teorier som bygger på at ekspansjon er motivert av å øke aksjonærenes verdi eller ledelsens verdi. For aksjonærer kan det (1) skapes ny verdi eller (2) overføres verdi, og for ledelsen kan motivasjonen være (1) økt økonomisk kompensasjon og redusert oppsigelsesrisiko og/eller (2) økt prestisje.

Jeg skal gi en kort forklaring av de ulike momentene. At det **skapes ny verdi** er gunstig for både samfunnet og aksjonærene. Man skaper ny verdi når det kan leveres høyere verdi til kunder enn det etablerte rivaler i det nye markedet kan. Innovasjon og nyskaping kan være kilder til dette. Det må som sagt være ledig kapasitet i bedriftens ressurser for at ekspansjonen skal være gjennomførbar, og det må ikke eksistere et marked for salg eller utleie av ressursene som gir høyere verdiskapning. En bedrift må således ekspandere for å utnytte sine ressurser maksimalt.

Når det gjelder **overføring av verdi**, vil dette si at man forsøker å skape forhandlingsmakt, og bruke denne makten til å overføre verdi fra kunder, leverandører, andre bedrifter eller gjennom overføring av verdi direkte fra samfunnet. Dette er i aksjonærenes interesse, men ikke i samfunnets, da det oppstår et effektivitetstap. Eksempler kan være at selskap med store inntekter i ett marked, bruker disse til å finansiere tap i et annet. Selskapet vil da oppnå redusert skatt.

For ledelsen kan det være mer personlige årsaker til ønsket om å ekspandere. I forhold til **økt økonomisk kompensasjon og redusert oppsigelsesrisiko**, er bakgrunnen at ledere gjerne lønnes ut fra størrelsen på selskapet, og dette kan derfor gi økt motivasjon til ekspansjon. Dersom en ekspanderer inn i bransjer som har motsatte konjunktursvingninger, vil sannsynligheten for store svingninger i årsresultatet reduseres, som igjen reduserer faren for at ledelsen mister tillit. Aksjonærene har derimot mulighet til å unngå denne typen risiko gjennom selv å diversifisere sin investeringsportefølje, ved å investere i ulike bedrifter og bransjer. En ekspansjon som gjennomføres med bakgrunn i diversifisering er derfor ikke optimalt i aksjonærenes øyne. Ekspansjonen kan også være motivert av at lederne ønsker **økt prestisje**. Det er i dagens samfunn større respekt og oppmerksomhet knyttet til det å være leder for en stor bedrift. Dette vil si at ledelsen kan velge å ekspandere selv om dette ikke er økonomisk forsvarlig.

For å bøte for det problemet som knytter seg til ulik motivasjon mellom aksjonærer og ledelsen, finnes det virkemidler som kan brukes. Det må velges ”riktige” lønssystemer, hvor ledelsens lønn for eksempel kan ha en fast og en variabel del, som er knyttet til grad av måloppnåelse. Ledelsen må også overvåkes, og dette ansvaret ligger hos de største aksjonærene og styret i bedriften. Det finnes også en markeds mekanisme som gjør at hvis man ikke er beste eier av selskapet, vil man utsette selskapet for oppkjøp. Dette er selvsagt ikke ønskelig for ledelsen, som da risikerer å bli erstattet (Besanko et al., 2004).

3.2 På hvilken måte kan man ekspandere?

Man kan velge å gå inn i et nytt marked på ulike måter; oppkjøp, egenetablering eller allianser. Jeg velger her å kun se på de to førstnevnte, da det er dette som er aktuelt i forhold til analysen av DSG.

Det finnes både fordeler og ulemper med de to metodene, og man bør derfor velge den som totalt sett er den beste i hvert tilfelle. Valg av strategi vil jeg vurdere i forhold til nødvendige ressursanskaffelser, faren for aggressiv respons fra de allerede etablerte aktørene, markedets gjennomsnittlige lønnsomhet og konkurransefortrinn etter etablering.

Oppkjøp defineres som kjøp av en allerede eksisterende aktør, i det markedet man ønsker å ekspandere til (Jakobsen og Lien, 2001). Dette er den raskeste måten å få innpass i et nytt marked, da selskapet som kjøpes allerede er operativt. Motiver for oppkjøp kan være ønsker om å skape synerger, oppnå markedsrett, unngå inngangsbarrierer og redusere kostnader og tid. En svakhet ved oppkjøp er at fremtidig profitt ofte tilfaller selger, som ikke vil selge sine aksjer uten en viss fortjeneste (Besanko et al., 2004). Det vil da ta noe tid før kjøper faktisk tjener penger.

I forhold til **ressursanskaffelser** er det en fordel at en unngår en langvarig prosess hvor det bygges opp nødvendige ressurser for å kunne konkurrere effektivt i bransjen. Ulempen med dette er derimot at jo mer verdifulle ressurser oppkjøpsmålet har, dess høyere blir prisen. I tillegg vil kjøper allerede besitte en del av de ressursene som eksisterer i selskapet, men de må selvsagt også betale for disse. Oppkjøp kan derfor fort bli en veldig dyr måte å gå inn i et marked.

Et oppkjøp øker verken kapasiteten eller antall aktører i bransjen. I tillegg vil et det gi aktøren rask tilgang til en komplett ressursbase, og dette gjør at det vil være vanskeligere å tvinge selskapet ut av markedet. For en konkurrent vil aggressiv respons gi økte kostnader og redusert gevinst, så sannsynligheten for en slik reaksjon vil være liten. Dersom det er klart at oppkjøpet er ment som en plattform for videre ekspansjon og nyetableringer for å oppnå markedsrett på sikt, vil faren øke for at **markedets gjennomsnittlige lønnsomhet** vil reduseres over tid. Selv om oppkjøpet i seg selv verken medfører økt kapasitet eller flere aktører på kort sikt. Dersom dette er tilfellet, vil tilbøyeligheten for aggressiv respons øke.

Det finnes to måter en inntrenger kan realisere gevinster på som kan gi **konkurransefortrinn etter etablering** i et nytt marked. Enten ved å oppnå (1) gevinster ved deling av ressurser innad i konsernet, eller (2) gevinster ved overføring og oppgradering av ressurser. Oppkjøp er den inngangsstrategien som gir størst mulige delings- og overføringsgevinster, ettersom to selskapers ressurser slås sammen. Et problem er derimot at store deler av forventet fremtidig gevinst vil tilfalle selgende aksjonærer om det oppstår en budrunde (Reve, Haugland og Grønhaug, 1995), ved at kjøperne priser oppkjøpskandidaten i forhold til forventet og ikke dagens verdi. Et annet aspekt er at det er store kostnader knyttet både til oppkjøpet og samordning av selskapene. Det kan ta tid før alt fungerer som det skal, og blant annet kan motstand fra ulike bedriftskulturer være et hinder. Det er derimot muligheter for synerger og stordriftsfordeler hvis man klarer å integrere selskapene på en god måte.

Læringskurven er en økonomisk teori som refererer til at det oppstår kostnadsfordeler gjennom akkumulering av erfaring og kunnskap om en prosess. Erfaring er en avgjørende faktor for dyktighet i mange yrker, som for eksempel innen medisin. Forskning viser at læringskurven også gjelder i forhold til oppkjøp (Haleblian og Finkelstein, 1999). I Haleblian og Finkelsteins rapport konkluderes det med at dersom en bedrift utfører flere og lignende oppkjøp, vil prosessen kunne generaliseres og bedriften kan lære av sine erfaringer. En feil som ofte blir gjort er at bedrifter også generaliserer erfaringer fra oppkjøp som ikke ligner. En erfaren oppkjøper er også flinkere til å diskriminere og skille mellom sine oppkjøp. Erfaring innen oppkjøp gjør altså at bedriften vil være bedre rustet til å klare å oppnå synerger mellom egne og kjøpte ressurser, og i tillegg har økt sannsynlighet for en raskere og mer effektiv integrasjonsprosess av det nye selskapet.

Egenetablering av et nytt datterselskap vil si at bedriften starter et nytt selskap i et marked, noe som er en tidkrevende prosess. Dette er ofte en kompleks og risikofylt måte å ekspandere. De fleste inntrengere vil ikke overleve 10 år, men de som gjør det vokser gjerne med stor hastighet (Besanko et al., 2004). Egenetablering er derimot ofte det mest lønnsomme om man lykkes (Reve, Haugland og Grønhaug, 1995), blant annet fordi en selv har full kontroll og slipper å dele gevinster med andre.

I forhold til **ressursanskaffelser**, er problemet med en egenetablering at det kan ta lang tid å få tak i de ressursene som mangler, og hvis disse ikke kan kjøpes vil man kunne stå overfor en lengre periode med konkurranseulemper. Et eksempel på dette er at bedriften må bygge opp kunnskap og ekspertise om markedet fra bunnen av. Hvor alvorlig en ulempe er, vil selvsagt avhenge av viktigheten og imiterbarheten til ressursene. På en annen side slipper selskapet å betale for ressurser som en allerede er i besittelse av. En egenetablering vil således være spesielt gunstig om bedriften allerede har mye på plass, og når det er lett å skaffe det som mangler.

Egenetablering vil øke både kapasiteten og antall aktører i markedet, som igjen vil gi økt sannsynlighet for lavere gjennomsnittslønnsomhet i markedet. Dette gir økt gevinst for konkurrentene om de velger å gjennomføre en **aggressiv respons**. Dersom et selskap velger egenetablering vil det også være store kontinuerlige investeringer, og man vil kunne være mer sårbar i en slik perioden. Dette øker sannsynligheten for at aggressiv respons vil lykkes. Egenetablering er således den inngangsstrategien som har størst sannsynlighet for å bli møtt med aggressiv respons.

Som sagt er dette en strategi hvor kapasitet og antall aktører øker, og vil derfor ha større effekt på **markedets gjennomsnittlige lønnsomhet** enn oppkjøp. Jo større skala det er på etableringen, desto større sannsynlighet er det for fall i markedets totalavkastning. Dette må tas hensyn til i analysen av lønnsomheten til et nytt marked.

Når det gjelder **konkurransefortrinn etter etablering** oppstår det ingen overføring av fremtidige gevinster til selgende aksjonærer. På kort sikt er det en ulempe at det finnes mindre muligheter for delings- og overføringsgevinster, ved at ressurser bare kan overføres en vei. Derimot vil det være mye lettere å realisere gevinstene ved egenetablering, fordi problemer som er knyttet til fusjon av to ulike selskaper og deres kulturer unngås. Her vil en heller

oppleve en positivitet i forhold til at det oppstår nye arbeidsplasser og mulighet for forfremmelse av eksisterende ansatte som ledere i det nyetablerte selskapet. Om det allerede eksisterer en sterk og etablert kultur og identitet vil denne kunne overføres med et godt resultat til den nye aktøren.

3.3 Flere utfordringer ved ekspansjon

Utfordringer ved ekspansjon har jeg delvis vært inne på allerede, som for eksempel at det kan være vanskelig å integrere to bedriftskulturer og at det kan være problematisk å etablere et nytt foretak i et marked på grunn av reaksjoner fra de etablerte aktørene i bransjen. Det er derimot flere utfordringer knyttet til det at selskaper utvider.

Når det ekspanderes inn i et nytt marked, vil man i utgangspunktet ha et handikap i forhold til de selskapene som allerede er etablert, med sine kunnskaper, kontakter, ressurser og relasjoner. Dette blir mer fremtredende jo større forskjell det er mellom det nye og det kjente markedet. For å være konkurransedyktig må selskapet besitte ressursmessige fortrinn som kan kompensere for en slik ulempe. Oppkjøp kan være en måte å unngå dette problemet på. For at oppkjøpet skal lønne seg, må det likevel være tilgang til ressurser som gjør en til beste eier av oppkjøpsobjektet, slik at potensialet som finnes i selskapet kan realiseres. Å være beste eier vil si at konsernmedlemskap gir større verdiskapning enn kostnader, og at konsernet kan skape større verdi enn beste alternative eier (Lien, 2006).

Internasjonal ekspansjon krever viljen til å gjennomføre store, langsiktige investeringer. Det er derfor viktig å gjøre grundige analyser av markedet som vurderes, og lokalisere områder hvor det er størst odds for å lykkes. Det kan være vanskelig å skaffe til veie nødvendig informasjon, slik at det å gjennomføre en fullverdig lønnsomhetsanalyse er en utfordring. Dette øker risikoen ved internasjonal ekspansjon.

For å redusere risikoen velger en bedrift ofte geografisk og kulturelt nære marked i første omgang, da etablering i nye marked er en læringsprosess. Bedriften vil stadig høste ny kunnskap gjennom tilstedeværelse, og prøving og feiling (Lervig og Olsen, 2006).

En utfordring er å kunne vurdere om det faktisk finnes ledig kapasitet i ressursene som bedriften besitter. Et godt eksempel kan være at ekspansjonen begrunnes med at ledelsen har

kunnskap som gjør at man kan gjøre forretninger mer effektivt enn de aktørene som allerede er i bransjen. Det at man er suksessfull på innen område, betyr automatisk ikke at man skal lykkes i et annet. Egenskapen til å reprodusere slik kunnskap kan være manglende. I tillegg bør en være obs på hva som er best bruk av tid og fokus. Hvis et selskap opplever problemer i ekspansjonsområdet, kan dette lett flytte fokus fra det opprinnelige markedet. Man blir så opptatt av å lykkes og overkomme disse problemene, at hjemmemarkedet glemmes.

3.4 Hvorfor ekspanderer DSG?

Som nevnt velger et selskap normalt å ekspandere når vekstmuligheten i eksisterende marked er begrenset, og som kapittel 2.2.1 "DSGs hjemmemarked – Storbritannia inkludert Irland" konkluderer med, er det i dag vanskelig å skape profitt i DSGs hjemmemarked. DSG har derfor valgt en markedsutviklingsstrategi, ved å gå inn i det europeiske markedet med eksisterende produkter. Denne ekspansjonen er designet som en motvekt blant annet til svakhetene ved DSGs sentrale butikker i Storbritannia (BBC News, 19.10.2005).

Gjennom sin ekspansjon som er en blanding av oppkjøp og egenetableringer i Europa, vil DSG både overføre verdi fra et samfunn til et annet, og i tillegg skaper de verdi når nye butikker etableres. Sistnevnte tilbakefører verdier til det samfunnet de opererer i, blant annet gjennom flere arbeidsplasser, som øker skatteinnbetalingene til landet, og gjennom tilfredsstillelse av konsumentenes behov.

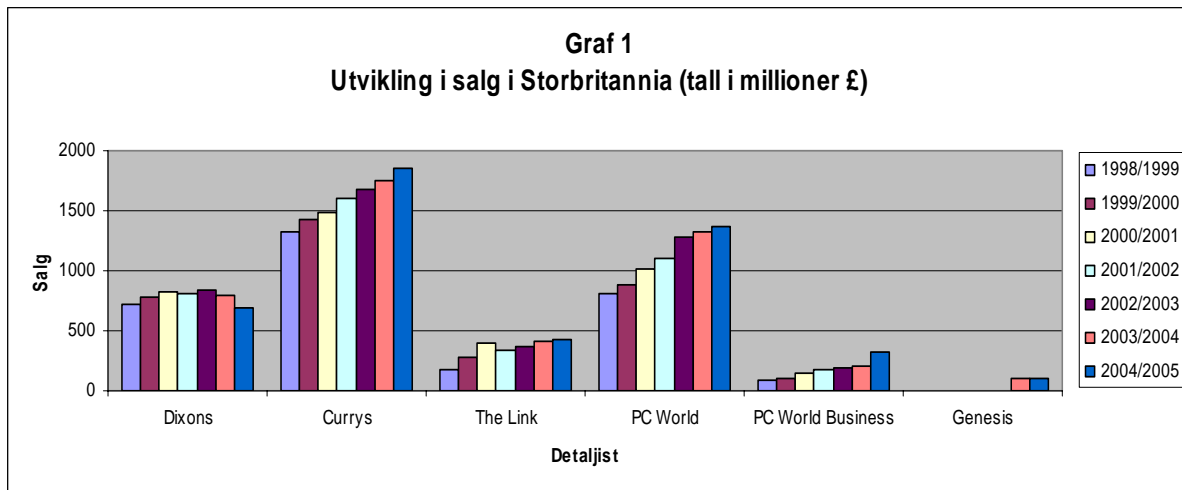
Det kan tenkes at ekspansjonen også er motivert av ledelsens interesser, ved at man blir leder for et større selskap. Inntil 2001 var det en av gründerne av selskapet, Sir Stanley Kalms, som satt som styreformann, og det er først etter hans avgang at fokuset i sterk grad har blitt rettet mot Sentral-Europa og marked preget av større risiko. Sir Stanley skriver derimot i sin "kunngjøring fra styreformann" i Dixons Groups årsoppgave fra 2000/2001 at han og hans overtar Sir John Collins deler mange av de samme verdiene. I tillegg har Sir Stanley jobbet tett sammen med ledergruppen i mange år, og han har derfor bidratt til å legge de strategier og visjoner som fortsatt er gjeldende for selskapet. Jeg mener at DSGs ekspansjon til Europa er naturlig og markedsdrevet. DSG har alltid fulgt strategien om å gå inn i marked hvor de har tro på vekst. Jeg mener derfor at fokus på maksimering av aksjonærenes verdi er ivaretatt i organisasjonen.

3.5 På hvilken måte ekspanderer DSG?

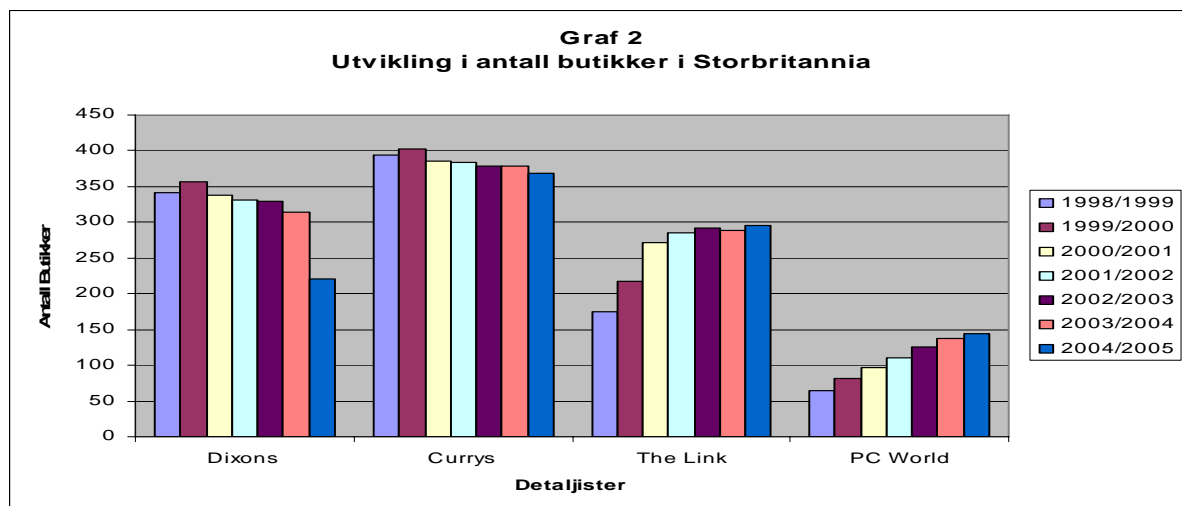
I DSG har fokus alltid vært på geografisk ekspansjon. De har valgt å holde seg til elektronikkbransjen, selv om produktspekteret er utvidet opp gjennom årene til å inkludere mobiltelefoner, PC-er, fotoapparat og lignende. Det er bevist at oppkjøp av relatert virksomhet oppnår større gevinster enn oppkjøp som er urelatert (Besanko et al., 2004). DSG *internasjonaliserer* altså i stor grad, og *diversifiserer* i svært liten grad. Dette støtter antakelsen om at de har fokus på aksjonærenes interesser i utviklingen av selskapet.

Også når det gjelder ekspansjon er det viktig å skille ut DSGs hjemmemarked. DSG har også fokusert på vekst og ekspansjon i Storbritannia. De typiske elektronikkbutikkene som for eksempel Currys har vokst mye de siste årene, men DSG har valgt å spesialisere seg innen enkeltområder i markedet, som PC-er og mobiltelefoner. De har også gått inn i markedet som er rettet mot næringslivet.

Som figur 3 "Utvikling i salg i Storbritannia" viser, er det bare tidligere Dixonsbutikker som har opplevd sviktende salg i de siste årene. Ved å se på antall butikker, er dette synkende for Dixons og Currys. For Dixons, som nå legges under Currys med navnet Currys.digital, er butikker blitt lagt ned på grunn av sviktende resultater, mens et lavere antall butikker i Currys har bakgrunn i at de satser på større butikker, og at de har begynt å gå bort fra de sentrale butikker. Når det gjelder The Link og PC World vises en økning både i antall butikker og salg. Det bakenforliggende i denne sammenhengen, er at selv om de opplever økning både i butikker og salg, så er det en utfordring med fallende marginer og prisdeflasjon innenfor dette markedssegmentet (BBC News, 12.1.2005).



Figur 3: Utvikling i salg i Storbritannia (Data er hentet fra Dixons Groups årsrapporter fra 1998/1999 til 2004/2005)

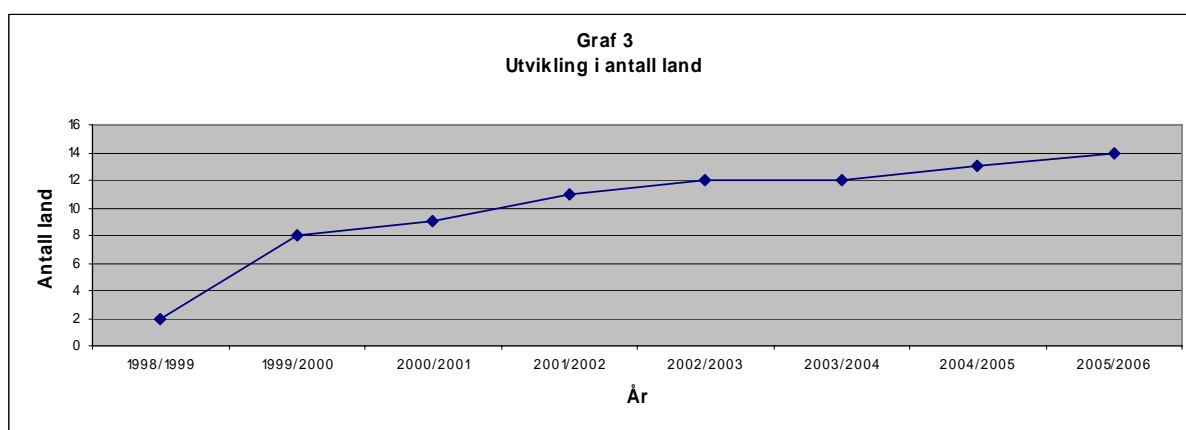


Figur 4: Utvikling i antall butikker i Storbritannia (Data er hentet fra DSGs årsrapporter fra 1998/1999 til 2004/2005)

Som nevnt begrunner DSG sin ekspansjon med at det ikke lenger er mulighet for videre vekst eller økt profitt i sitt hjemmemarked Storbritannia. De forventer at vanskelige tider vil fortsette, ettersom nedgang i salg holder frem (BBC News, 23.11.2005). Dette synet støtter jeg i min analyse av DSGs hjemmemarked i kapittel 2.2.1, men det kan tenkes at DSG også har hatt for stort fokus på ekspansjonen i Europa, og at de derfor ikke har gitt nok oppmerksomhet til hjemmemarkedet sitt. Det er først i den siste tiden at de virkelig har iverksatt endringer, som det å satse på Currys og e-handel i mye større grad. Det er mulig DSG kunne ha redusert tapene de siste årene, om de hadde gjort grundigere analyser og hatt

større fokus på Storbritannia. Dette er selvsagt kun spekulasjoner, så jeg konkluderer med at DSG har ekspandert fordi de søker vekst, og at det er få muligheter for dette i Storbritannia.

DSG har utviklet sin ekspansjonsstrategi mye i løpet av det siste tiårene. Fra å være en nasjonal aktør, med et par butikker i Irland, har DSG i løpet av kort tid blitt den nest største aktøren innen forbrukerelektronikk på det europeiske kontinentet. Som figur 5 "Utvikling i antall land" viser har de per dags dato drift i 14 land. Bare tyske Media Markt i Metro Group-konsernet er større.



Figur 5: Utvikling i antall land (Data er hentet fra DSGs årsrapporter fra 1998/1999 til 2004/2005)

I motsetning til Media Markt som til nå har valgt organisk vekst gjennom nyetableringer, har DSG ved flere anledninger valgt å kjøpe opp en av de ledende aktørene i det landet som de ønsker å gå inn i. De siste årene har DSG derimot hatt et mer vektet forhold mellom oppkjøp og egenetableringer. Selskap velger gjerne å teste forholdene ved å starte i det små, og etter hvert som de gradvis lærer å kjenne sine nye marked og ser en positiv resultatutvikling, blir de mer selvsikre og øker sine investeringer (Grønhaug og Haugland, 2005). Dette er en fremgangsmåte som også kan identifiseres hos DSG.

DSG startet sin internasjonalisering med oppkjøp av den nordiske kjeden Elkjøp i 1999, og selv om dette var et relativt stort og kostbart oppkjøp, var det forsiktig i form av at det er store likheter mellom Storbritannia og det nordiske elektronikkmarkedet. Det var kanskje på grunn av at de tok relativt liten risiko ved ekspansjonen inn i Norden, som gjorde at de mente de hadde ressurser til samme år å kjøpe El System i Spania, som raskt ble omdøpt PC City. Konseptet ble også videreført til Frankrike i løpet av kort tid. Likevel kan også dette karakteriseres som en forsiktig start, ved at de mer eller mindre eksporterte den velfungerende spesialisten PC World fra Storbritannia. Likevel er det først nå at alle butikkene i Frankrike

viser positive dekningsbidrag, og dette kan være en mulig forklaring på at det har tatt så lang tid før DSG har valgt å starte en seriøs utvidelse av konseptet. Et av målene er å nå nasjonal dekning med 100 butikker i Frankrike, i tillegg til at de starter virksomhet i Italia og Sverige og med Portugal lansert som neste steg (Årsrapport Dixons Group, 2004/2005).

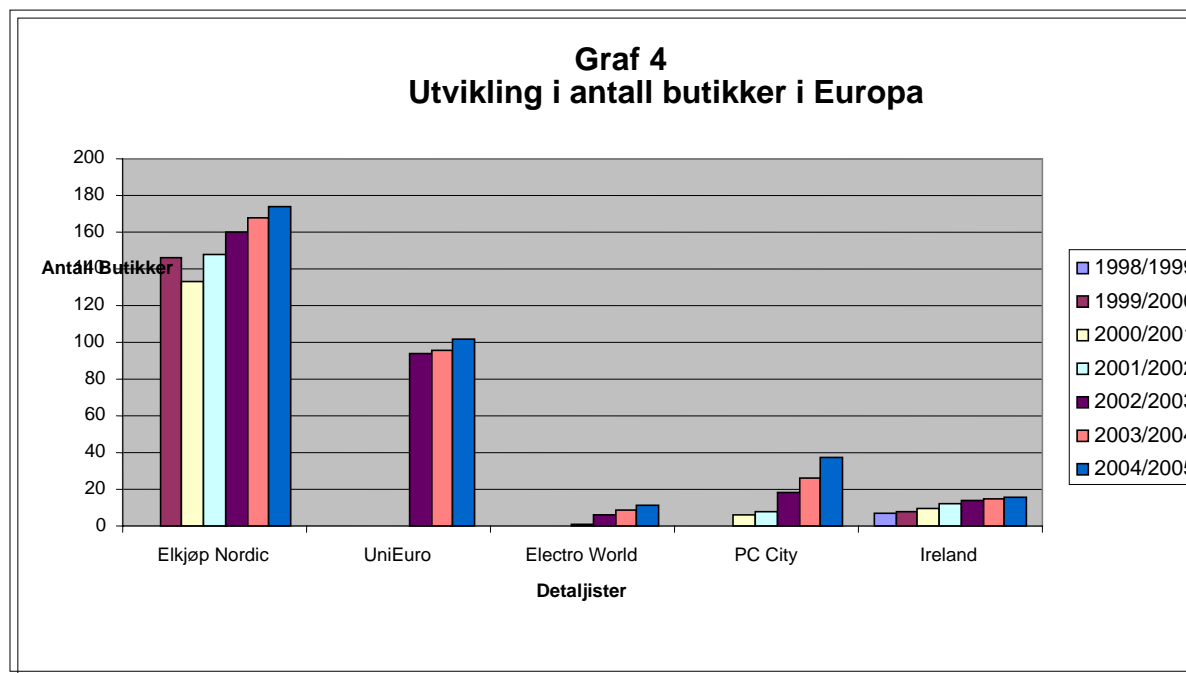
DSG har bare ved ett tilfelle valgt egenetablering som ekspansjonsform, da de i 2002 gikk inn i Ungarn og Tsjekkia med Electro World. Organisatorisk sett ligger denne kjeden under Elkjøp, og det er store likheter mellom de to konseptene ettersom begge tilbyr et vidt og generelt spekter av elektriske produkter. Selv om de fortsatt opplever tap fra butikkene i kjeden, er det nå en forbedring i kjedens prestasjoner opp mot forventet. Det er stor sannsynlighet for at disse positive tallene har påvirket DSGs beslutning i forhold til Electro Worlds videre ekspansjon inn i Polen, som startet i slutten av 2005.

Oppkjøpet av italienske UniEuro, som ble påbegynt i 2001 og fullført i 2002, var mye mer risikofylt for selskapet. Jeg vil faktisk si at det er den mest risikofylte ekspansjonen hittil i DSGs historie. Oppkjøpet ble gjennomført relativt raskt, Italia er annerledes enn andre land i samme region som Spania og Frankrike, blant annet som følge av en stor andel svart økonomi, og resultatene har også vært svært varierende. Som et av de største landene i verden er det likevel naturlig at dette er et marked som DSG ønsker å være inne i, og når risikoen er såpass stor, er oppkjøp mye mer fornuftig enn en egenetablering. DSG har innsett at Italia er et utfordrende marked, og tatt konsekvensene av dette ved å sette ned et eget ledelsesteam som skal bidra til å effektivisere driften av UniEuro.

Til forskjell fra UniEuro ble greske Kotsovolos kjøpt opp på en mye mer risikoavers måte. DSG kjøpte allerede i år 2000 15 % av selskapet, ett oppkjøp som ikke ble slutført før i slutten av 2004. Her har DSG vært mye mer aktivt inne i driften, også før slutføringen av oppkjøpet. De har bidratt til å utvikle butikkonseptet, legge ned butikker i Tsjekkia og implementere et sentralt program for kostnadskutt. På grunn av endring i regnskapsåret til DSGs som starter i april/mai, foreligger ingen tall slik at man kan gjøre en vurdering om dette har vært en smartere måte å overta et selskap på.

DSGs siste satsningsområde er Ukraina og Russland. Som forklart er dette et marked med større risiko enn DSG til nå har vært borti, og selskapet har således valgt å kun opprette et samarbeid med Eldorado Group, og er således svært risikoaverse her.

Som figur 6 ”Utvikling i antall butikker i Europa” viser, bruker DSG oppkjøpene og egenetableringene sine som en plattform til videre vekst, ved at de etablerer nye butikker under samme kjedenavn, og således øker markedsandelene sine i nye marked.



Figur 6: Utvikling i antall butikker i Europa (Data er hentet fra DSGs årsrapporter fra 1998/1999 til 2004/2005)

Som en oppsummering kan man si at DSG har ekspandert fra det kjente til det ukjente. Det er større likheter i det vestlige Europa, mens forskjellene øker jo lenger øst man kommer. Jeg vil si at det er ønsket om vekst, og vekstpotensialet i de ulike markedene som har vært driveren for ekspansjonen, og de har til nå unnlatt å utvide utenfor Europa. I analysen av DSGs internasjonale drift har jeg allerede presentert fordelene med ekspansjon innad i EU, og viktigst er kanskje tilgangen på kapital og den stabiliserende effekten medlemskapet har for disse landene.

3.6 Analyse av DSGs valg av inngangsstrategi

Som jeg har nevnt i teoripresentasjonen ekspansjon i kapittel 3.1 og 3.2, så finnes det ikke noe fasitsvar, men best egnet inngangsstrategi må vurderes i hvert enkelt tilfelle. Selv om det er bevist at erfaring med like oppkjøp også gir større mulighet for å lykkes, er en dyktig oppkjøper også flink til å skille der hvor man ikke kan sammenligne. Dette mener jeg DSG

har bevist i flere tilfeller, ved at de har foretatt risikovurderinger før valg av inngangsstrategi. De valgte for eksempel et direkte og fullstendig oppkjøp av Elkjøp i 1999, mens oppkjøpet av Kotsovolos ble gjennomført i etapper.

Det som er fordelene med oppkjøp som inngangsstrategi, er for det første at selskapet kjøper ressurser som er nødvendige og som er mangelvare hos en selv. Dette kan gjelde kunnskap om lover og regler, kunnskap om kundenes etterspørsel og tilgang til leverandører og distribusjonsnettverk.

Oppkjøp er også positivt i forhold til teorien om at det reduserer faren for aggressiv respons og således også faren for redusert gjennomsnittlig lønnsomhet i et marked. En forutsetning i dette tilfellet er derimot at det ikke må være fornuftig å tro at oppkjøpet er ment som en plattform for videre nyetableringer og vekst. Det er derimot ganske klart at det er akkurat dette DSG har gjort. De har nå fått et internasjonalt rykte om at de er aggressive på prising og vekst når de går inn i et nytt marked.

Når DSG har valgt oppkjøp som inngangsstrategi, har de derimot alltid valgt å kjøpe en av de ledende aktørene i landet, som for eksempel Kotsovolos som er den største aktøren i Hellas. Dette reduserer bransjens mulighet til å svare med en prisrig, fordi et stort selskap, med et enda større konsern i ryggen, med stor sannsynlig vil holde ut i en prisrig relativt lenge. I tillegg er markedene hvor DSG har valgt oppkjøp, Spania, Hellas og Italia, relativt fragmenterte. Hellen er fortsatt et marked i utvikling, og Italia har sterke tradisjoner for familieeide bedrifter. Uavhengige aktører med små markedsandeler kan på ingen måte skape noen prisrig overfor DSG. Selv om jeg mener inngangsstrategien er korrekt når man først velger å gå inn i Italia, så får tiden vise om dette er et marked som var verdt å satse på eller ikke.

Et annet eksempel er PC City. Oppkjøpet av El system var utgangspunktet for denne spesialisten, men DSG har døpt om kjeden og videreført sitt britiske konsept PC World. I Spania og Frankrike hvor de først etablerte PC City, er det i dag henholdsvis 52 % og 50 % av konsumentene som har PC hjemme, og 40 % og 25 % som har tilgang til Internett hjemme (Intel, 2006). Trenden i dette markedet er den samme som i Europa generelt, med økt etterspørsel etter både stasjonære og bærbar PC-er. Dette er altså et marked som fortsatt er i vekst, og som i hvert fall var det da DSG gikk inn i år 2000. Et marked i vekst er normalt

kjennetegnet av mindre hard konkurranse, med plass til nye aktører. At DSG i tillegg valgte en nisje, datautstyr, og ikke satset på elektronikk generelt, har også vært med på å redusere antall konkurrenter. Europas største elektronikkjede, Media Markt, er en konkurrent på dette generelle markedet og de har vært i Frankrike siden 1989 og Spania siden 1999 (www.mediamarkt.es, 2006). Jeg mener at DSG gjorde et smart valg når de gikk inn i et smalere markedssegment, som i tillegg var i vekst.

Det vil alltid være store utfordringer knyttet til integrering av et oppkjøpt selskap i konsernet, og jo større forskjeller det er mellom verdier og kulturer, dess vanskeligere kan integreringen være. Forskning viser at opprinnelige synerger fort kan bli erstattet med konflikt, som kan påvirke lønnsomheten (Schein, 1990). Mange ganger vil det være nødvendig med store snuoperasjoner for å få mest mulig ut av en investering, og lederspørsmål er ting som også må defineres. Dette kan føre til motstand for endring blant de ansatte.

Jeg mener at DSG også har gjort en fornuftig risikovurdering ved at de har startet sin inngang i Russland gjennom et samarbeid med Eldorado Group, som har en bedriftskultur som er svært ulik deres egen. General Electric, som er et av verdens største konsern, har lang erfaring med oppkjøp. På bakgrunn av at salgfinansiering, som er en tjeneste som vil kunne bidra til blant annet økt salg innen elektronikk, har økende vekst i denne regionen, har GE Consumer Finance (GECF) allerede startet sin ekspansjon østover, først og fremst gjennom oppkjøp. Markedsdirektør i GECF, Øyvind Oanes, som hittil har vært i Russland i ca 1 år, sier at man stort sett blir godt mottatt og at det er stor appetitt etter å lære "hvordan man gjør ting i vest". Oanes forteller videre at årsaken til at GE for det meste velger oppkjøp er at det er en rask måte å komme inn i markedet på, i tillegg til at GE som organisasjon ønsker rask avkastning på sine investeringer. Selv om oppkjøp kan være kostbart, vil organisk vekst ta mye lenger tid. Det blir spennende å følge utviklingen i Russland og ikke minst DSG fremover, og se hva de klarer å få til i denne regionen.

Electro World er et eksempel på en kjede som DSG har etablert helt fra bunn av. Man kan si at de på mange måter videreførte Elkjøp-konseptet, med store butikker med et vidt produktsortiment. Felles for de markedene hvor DSG har valgt å åpne Electro World, Tsjekkia, Ungarn og Polen, er i første omgang at de alle tre er blant de nye medlemslandene i EU, og at de har hatt høy og jevn vekstrate de siste årene. Som sagt er et marked i vekst preget av mindre konkurranse og større plass til nye aktører. Dette gir lavere sannsynlighet for

aggressiv respons fra allerede eksisterende aktører. I tillegg er alle disse markene karakterisert av et stort antall små og uavhengige aktører, som ikke vil ha ressurser eller innflytelse til å starte en priskrig.

På den andre siden er dette markedet også kjennetegnet av prissensitive konsumenter, som likevel har gitt priskonkurransen. DSG og Electro World var den første store internasjonale aktøren som gikk inn i det tsjekkiske markedet, og deres inntog førte som nevnt til direkte lavere priser i elektronikkmarkedet i landet (Intel, 2006). Dette har bidratt til konkurser for flere av de uavhengige, nasjonale aktørene, i tillegg til lavere marginer for Electro World. Nye aktører bidrar jo til et økt tilbud av produkter i markedet, som gjerne gir lavere priser og redusert gjennomsnittlig lønnsomhet i markedet. I regnskapsåret 2004/2005 opplevde DSG en positiv utvikling i dekningsbidraget fra Electro World, en effekt som blant annet er oppnådd gjennom kostnadsutt, som sentralisert distribusjon for Ungarn og Tsjekkia.

Jeg mener at også i dette markedet har DSG valgt riktig inngangsstrategi. For det første var bransjen kjennetegnet av små, uavhengige aktører, som gir svært få oppkjøpskandidater. I det tsjekkiske markedet var DSG den første store aktøren til å etablere seg, men Media Markt har etablert virksomhet i Ungarn og Polen i henholdsvis 1997 og 1998. Electro World er nå godt representert i Sentral-Europa, og kan være et utgangspunkt for videre ekspansjon i andre nærliggende områder. Dette kan gi kostnadsfordeler gjennom sentralisert innkjøp og distribusjon.

3.7 Experts erfaringer med oppkjøp

Expert har også gjennomført flere oppkjøp, og da spesielt i Skandinavia. Gjennom oppkjøpene av Elbodan i Danmark, og Expert Invest og TV-Eksperten i Sverige, vil jeg skissere deres erfaringer.

Expert mener det finnes flere kritiske suksessfaktorer som er kilden til et vellykket oppkjøp (Mygland, 2006). For det første er det viktig å bruke god tid i forkant av en forhandlingsfase. I tillegg til makroanalyser for å kunne time et oppkjøp, er det viktig å gjøre seg kjent med forretningskulturen i et nytt marked. Ved oppkjøp av Elbodan valgte Expert å gjøre en investering som gav dem 7 % eierandel, før oppkjøpet ble sluttført 2 år senere. Når det gjelder de to oppkjøpene i Sverige ble det opprettet kontakt hele 5 år før selve forhandlingene startet.

Dette har gitt dem tid til å lære hverandre å kjenne, og tid til å bygge et gjensidig tillitsforhold.

En annen faktor som Expert mener er viktig, er å avgjøre lederspørsmålet før oppkjøpet gjennomføres. Alle disse tre selskapene har gått fra å være selvstendige aktører til å bli integrert i et konsern, og dette vil ta litt tid å venne seg til. Forutsatt at erfaring og kompetanse er tilstede, har Expert troen på at det beste er å ha lokale ledere i hvert land. Det er derfor kritisk at det er god kjemi mellom daglige ledere, i de ulike landene.

I en forhandlingssituasjon er Expert opptatt av å være ærlige, ikke love for mye, men samtidig være klare på betingelser. I forkant av forhandlinger gjøres grundige analyser av selskapet og forhandlingsteamet forberedes. Expert vil være sikre på at de kan levere det de lover, for eksempel i forhold til innkjøpsbetingelser og markedsstøtte, og de viker ikke fra en avtale som er inngått. Respekt for motparten, og søken etter vinn-vinn løsninger er også viktig, i tillegg til at man som forhandler må ha styret i ryggen og fullmakter fra dem for å være beslutningsdyktige i forhandlingsprosessen. Expert mener at det beste er å gjøre mest mulig selv, og de engasjerer bare rådgivere i forbindelse med selskapsgjennomgangen. Dette er også et aspekt som kan skape tillitt mellom aktørene.

En av de store utfordringene med oppkjøp er som nevnt tidligere faren for at mye av fremtidig verdi vil tilfalle selger. Expert prøver bevisst å unngå dette ved at de, under forhandlingene, fokuserer på at synerger ofte overvurderes og at det er risiko knyttet til disse. Hvis de klarer å skape forståelse for dette hos motparten, er sannsynligheten for en god avtale mye større. I tillegg har de god erfaring med å betale kjøpesummen i etapper.

Når det gjelder integrering av nye selskaper i konsernet, så er Experts erfaringer å bli møtt med at ansatte ser på innlemmingen som en mulighet, fremfor en trussel. De har derfor ikke opplevd særlig motstand. Kickoff og åpenhet overfor de ansatte bidrar også til dette. I tillegg er Expert forsiktige med å sentralisere funksjoner, men desentraliserer gjennom resultatansvar og budsjettering. De mener at den største overgangen for nye selskaper er økonomirapporteringen. Som et børsnotert selskap kan man ikke godta noen form for slingringsmonn her, men gjennom å etablere rutiner fra dag én, har dette gått over all forventning.

Alt i alt er Expert fornøyde og har gode erfaringer fra sine oppkjøp. Elbodan har levert dobbelt så gode resultater som prognostisert etter 2 års erfaring, og timing er et av aspektene som de lykkes med her. Oppkjøpene i Sverige tegner også bra, og de er fornøyd med utviklingen 6 måneder etter at oppkjøpet ble utført. De er spesielt fornøyd med en vellykket omstillingsprosess, og i løpet av året skal alle tidligere Power-butikker være under merkenavnet Expert Stormarknad, som er en omfattende prosess. Også i Sverige er de fornøyd med timingen. Expert mener markedet i Sverige er i vekst, blant annet gjennom utbygging av digitalt bakkenett som her ble startet allerede i januar 2006.

KAPITTEL 4

4.1 Diskusjon

På kort sikt mener jeg at den største trusselen for bransjen generelt sett er de makroøkonomiske forholdene. Verdens børser er for øyeblikket preget av høy volatilitet og usikkerhet rundt inflasjon og renteøkninger. Norge og Skandinavia generelt, har sett økte boligpriser og kredittvekst de siste årene, noe som reduserer konsumentenes kjøpekraft når renta stiger. Landene i Sentral- og Øst-Europa er svært avhengige av eksport, spesielt til resten av EU, og nedgangstider vil derfor raskt forplante seg til disse regionene. Prissensitiviteten som preger konsumentene i dette området vil nok føre til lavere forbruk i nedgangstider. Alt dette vil kunne gi en enda tøffere konkurranse i bransjen, og redusere lønnsomhetsmuligheter.

DSG er et konsern som har vært lenge i elektronikkbransjen og har altså blitt den nest største aktøren i Europa. De har utviklet sine ressurser og prosesser over tid, fått mye kunnskap og må absolutt tas seriøst. Expert har allerede lang erfaring med DSG som konkurrent i Norge og Norden, gjennom Elkjøp og Lefdal som er konsernets spesialister i denne regionen. Spørsmålet er derfor: På hvilken måte vil Expert møte DSG som konkurrent fremover og i hvilke marked? Hvordan kan Expert utvikle og tilpasse seg dette på en best mulig måte?

Når det gjelder det norske markedets fremtid underbygger artikkelen "Elkjeder i kundekamp" fra n24.no at det forventes fortsatt hard og økende konkurranse i elektronikkbransjen i de kommende årene (N24.no, 6.2.2006). Henrik Bjønnes som er ansvarlig for Elkjøps virksomhet i Norge, sa i februar til n24.no at Lefdal-konseptet også skal utvides til mellomstore byer. I dag har Lefdal syv butikker i Norge, men de regner med at det blir ca 30 butikker totalt i løpet av de neste årene, mens Elkjøp har totalt 86 butikker i Norge. Expert er i dag oppe i ca 290 butikker, og kommunikasjonsansvarlig Trond Bentestuen sier i samme artikkel at også Expert har en veldig aggressiv etableringsstrategi, og at de åpner nye butikker til stadighet. De andre kjedene i Norge har samme type planer, og mye tyder derfor på at det vil bli hardere kamp om kundene fremover gjennom enda kraftigere priskrig og mer pressede marginer i elektronikkbransjen i Norge. Konkurransesituasjonen er utgangspunktet for valgene Expert skal gjøre når de skal legge strategier og planer fremover.

På en annen side har norske forbrukere stor tro på en fortsatt bedring i deres fremtidige økonomiske situasjon, viser et forventningsbarometer utført i april (dn.no, 5.4.2006). Norges Bank derimot spår at 100 000 husholdninger må stramme inn forbruket i løpet av de tre neste årene (Forbruker.no, 7.6.2006). Dette er blant annet på grunn av virkningene av de kommende renteøkningene. Et hett boligmarked har nok hatt en innvirkning på en del av salget innen elektronikk, men det er forventet at dette vil gå tilbake til et mer normalt nivå etter hvert som renteøkningene trer i kraft. Lavere salg vil ikke være gode nyheter i et allerede presset marked.

En ting som underbygger at det er høy rivalisering her i landet, er at den svenske kjeden Siba i 5 år har ytret et ønske om en stor ekspansjon i Norge, da de som de eneste mener at marginene fortsatt er gode i dette markedet (N24.no, 6.2.2006). Ekspansjonen har hittil uteblitt, og en mulig forklaring på dette kan være at de har innsett hvor stor kamp det er om elektronikkundene i Norge. Jeg mener at det nå ikke lenger er plass til flere aktører i det norske markedet, konkurransen er for hard og selv om det er vekst i husholdningene sitt forbruk er det begrenset hvor mange elektronikkvarer en befolkning på 4,6 millioner (SSB.no, 2006) klarer å kjøpe. På bakgrunn av dette mener jeg at man står overfor en videre konsolidering blant de største aktørene, det er liten plass for nye aktører og de små vil få større problemer med å overleve i bransjen.

DSGs styrker i det norske markedet er blant annet at de eier den største norske aktøren. Volum gir muligheter for skalafordeler, og som den nest største aktøren i Europa, bør de teoretisk sett ha relativt stor forhandlingsmakt over leverandører ved innkjøp. Elkjøp er også et velkjent og sterkt merkenavn i Norge, et navn som gjennom år med reklame nå forbindes med lave priser. En av deres svakheter kommer frem ved at Elkjøp kommer dårligst ut blant elektronikk-gigantene på BIs kundebarometer (hegnar.no, 4.4.2006). Dette viser at de har stort rom for forbedring når det gjelder kundetilfredshet og service, og dette kan være en svakhet som Expert vil kunne utnytte.

Det norske markedet er uten tvil et av de viktigste for Expert, og vil også få mye oppmerksomhet i fremtiden (Mygland, 2006). Som nevnt forventer man krig om kunder og marginer i Norge, og DSGs Elkjøp vil nok på ingen måte gi seg uten kamp. Expert må forberede seg til denne kampen gjennom effektivisering og redusering av kostnader, og dette vil bli et konstant jag for kjedene om de vil overleve på lang sikt. Expert har gjennomført en

vellykket implementering av ERP-systemet SAP, som vil kunne være en av kildene for å oppnå kostnadseffektivitet, men konstant overvåkning og identifisering av andre slike kilder vil være viktig fremover. Experts medlemskap i innkjøpsgruppen Expert International er et annet aspekt som bidrar til lavere kostnader, gjennom økt forhandlingsmakt overfor leverandørene. Expert ligger klart høyere enn Elkjøp når det gjelder kundetilfredshet ifølge BIs kundebarometer, med sin 100. plass, men et fall fra 82. plass i 2005 viser at det også her er store rom for forbedring. Jeg mener at kunnskapsrike ansatte som gir god service både når salget gjennomføres og ved eventuelle problemer som oppstår i etterkant, og således fokus på å skape økt kundetilfredshet vil være med på å differensiere butikkene i fremtiden, og dette kan være en nøkkel til økt salg. Med konstant fokus på kostnader vil Expert kunne opprettholde sin posisjon i Norge, og økt fokus på kundeservice kan bidra til å styrke denne posisjonen.

Videre er Skandinavia av stor betydning for Expert. Det er store likheter mellom den norske og den skandinaviske utviklingen i markedet, men mens det er en forventet vekst i norsk privat konsum på ca 3 % for 2006 og 2007, er forventningen bare på ca 1 % for både Sverige og Danmark i samme periode (oecd.org, 2006). Som i Norge, har man i Danmark og Sverige opplevd økende kredittvekst, og de er også hyppige brukere av Internet og e-handel (di.se, 31.5.2006).

Expert er den største aktøren innen elektronikk i Danmark, og bør således kjempe for å beholde denne posisjonen gjennom videre vekst og effektivisering. Alt i alt er Expert fornøyd med utviklingen de har hatt her i de siste årene (Mygland, 2006). Sverige vil nok kunne by på større utfordringer de kommende år. Her er Europas største elektronikkjede, Media Markt, på vei til å etablere seg. En svensk hjemmeside er allerede oppe og går, og kjeden har utlyst flere stillinger, blant annet med lokalisering i Göteborg (www.mediamarkt.se, 2006). Erfaringsmessig så kan dette være første skritt i retning av videre ekspansjon i Sverige og muligens også resten av Skandinavia. I tillegg har DSG nå utvidet PC City-konseptet til Sverige. Dette vil for Expert ha betydning i form av at det vil bli flere konkurrenter å forholde seg til i det svenske markedet, og de må forberede seg på økt rivalisering. De har for eksempel alltid sett på Power-kjeden som viktig i forhold til satsingen i Sverige, og er fornøyd med å nå ha fått denne kjeden integrert i konsernet. Gjennomførte oppkjøp har bidratt til å styrke posisjonen deres, og de er nå en klar nummer to i det svenske markedet.

Et nærliggende marked hvor Expert ikke har virksomhet, men som kunne vært en naturlig ekspansjon er Finland. Finland er på mange måter veldig likt Norge, geografisk sett bor hoveddelen av befolkningen i sør, forretningskulturen har store likhetstrekk med den norske (innovasjon norge.no, 2006), og Finland har en befolkning på beskjedne 5,2 millioner (Metro Group, 2005). Her har DSG lenge satset gjennom Elkjøp, og i tillegg har de nylig også kjøpt opp Markantalo-kjeden, og har nå uten tvil de største markedsandelene. Grundige analyser er viktig når man vurderer nye marked, og det vil også gjelde i dette tilfellet. På bakgrunn av DSGs allerede store markedsandeler, mener jeg det ville være vanskelig for Expert å etablere seg her. Det er lettere å etablere seg i et marked som preges av vekst, hvor rivaliseringen vil være lavere.

DSGs styrker i Skandinavia og Norden er på mange måter det samme som i Norge, de er en stor aktør som har mulighet til å realisere skalafordeler og redusere kostnader, for eksempel gjennom sentralisert distribusjon. Elkjøp har over flere år vært en av DSGs spesialister som har levert jevne og gode resultater og bidratt positivt til konsernets resultat. Man kan derfor si at de har lyktes i denne regionen. Videre kan drift i Finland være positivt i forhold til deres potensielle ekspansjon til Russland.

Utviklingen i Skandinavia vil for Expert ha mer eller mindre samme betydning som i Norge. Økt kamp om kunder og marginer vil gi samme behov for fokus på effektivisering og kostnader, for at de skal klare å beholde sin posisjon i det skandinaviske markedet. Et eksempel kan være at de får til sentralisert distribusjon i første omgang i hvert land, og på sikt optimalisere dette for Skandinavia.

En trussel kan være om Media Markt velger å ekspandere videre til Danmark og Norge, som uten tvil vil bidra til økt rivalisering. Som sagt mener jeg at det ikke er plass til flere aktører i det norske markedet, og i tillegg spekuleres det i om Media Markt vil måtte gå bort fra egenetableringer og heller vil satse på oppkjøp i fremtiden (Mintel, 2006). I europeisk målestokk er Expert fortsatt bare en liten aktør, og dette kan sette dem i en posisjon som en potensiell oppkjøpskandidat for en stor internasjonal kjede.

Oppsummert kan man si at i Skandinavia er det viktig for Expert å holde fokus på kostnader og effektiv drift, med mål både i forhold til å forsvare sin posisjon og hindre sannsynligheten for oppkjøp.

Også Expert ASA, som DSG, har begynt å vurdere mulighetene for videre internasjonalisering og ekspansjon, og første skritt er en 54 % eierandel i Expert Estonia. Latvia, Estland og Litauen er de tre raskest voksende økonomiene i Europa (Høien, 2006), og således en spennende ny region. I første omgang er denne ekspansjonen ment å gi verdifull innsikt i nye og sterkt voksende markeder (Mygland, 2006). Expert er fortsatt svært avhengig av vurderingene til sin estiske medeier, men har likevel gjort seg mange positive erfaringer. Det er mye større risiko knyttet til investeringer i denne regionen, som nevnt i kapittel 2.2.3, og jeg mener derfor at dette er en fornuftig inngangsstrategi her.

Ettersom DSG gjennom Eldorado Group er på full fart inn i Øst-Europa, er det stor sannsynlighet for at det neste markedet hvor Expert vil møte DSG som konkurrent, er i Baltikum. DSG har på mange måter valgt samme strategi som Expert, ved at de gjennom et samarbeid med den lokale aktøren Eldorado Group i Russland og Ukraina, kan opparbeide seg kunnskap om det østeuropeiske markedet. Historisk sett har DSG valgt å gå inn i sentraleuropeiske land med høy vekst, og om Baltikum opprettholder samme utvikling som i de siste årene vil dette mest sannsynlig være et område av interesse for DSG. For Expert vil dette bety inngang av en ny stor aktør, som besitter erfaring fra regionen, og som vil være en stor konkurrent for selskapet.

Svein Mygland forteller at Estland allerede kjennetegnes av hard konkurranse og gjennomgående lave driftsmarginer. Expert fører her et mer lavprispreget sortiment, og produktene tas ofte inn gjennom østeuropeiske kanaler. Strategien er å tilby kvalitetsvarer til konkurransedyktige priser (Årsrapport Expert 2005). Expert som allerede i 2001 gikk inn i Estland (di.se, 19.12.2001), og som samarbeider med den eldste kjeden på det estiske markedet, har en unik mulighet til å opparbeide seg markedsandeler og kunnskap i forkant av DSGs potensielle inntog. Mygland sier derimot at selv om Expert Estonia er integrert i økonomirapportering, erfaringsutveksling og at konsernsjef Trygve Holtskog sitter som styreleder, overlates det meste av den daglige driften til lokale drivere. Dette kan bety at Expert ikke får maksimalt ut av investeringene sine. I forhold til fremtidig drift og utvikling av ressursene, og ved en eventuell videre ekspansjon, er kunnskap viktig. Å ha tilgangen til denne ressursen i Estland, og ikke utnytte den maksimalt kan bli en konkurranseulempe.

DSGs har allerede gjort seg erfaringer fra land som kjennetegnes av prissensitive konsumenter, og denne kunnskapen vil nok kunne være et konkurransefortrinn i kampen om Øst-Europa. I tillegg er selvsagt størrelsen en gjenganger til potensielle konkurransefortrinn. At DSG begynner å bli store i Sentral-Europa gir muligheter for mer sentralisert distribusjon i området, hvor Øst-Europa eventuelt kan integreres. Drift i nære marked som Finland og Polen kan være et utgangspunkt for en slik effektivisering. I tillegg har DSG etter hvert mye erfaring med oppkjøp, integrering av nye selskap og effektivisering av selskaper. Forskning viser at jo større likheter det er mellom oppkjøp, dess større læring kan man trekke ut fra et oppkjøp, og bruke denne kunnskapen ved en senere anledning. Om DSG benytter seg av sin opsjon og kjøper Eldorado Group i løpet av 2011, er dette erfaringer de kan bruke i en videre ekspansjon til Baltikum. Dette vil være i tillegg til at de har gjort seg mange erfaringer på hvordan det gjøres forretninger i Øst-Europa. At de store blir større, og får stadig mer kunnskap, kan være en ulempe for Expert. At Expert blir mindre relativt sett gjøre dem mer utsatt for oppkjøp, og internasjonalt kan dette gjøre Experts inntog i Europa vanskeligere.

Hvis Experts ekspansjon til Estland skal kunne være en plattform for videre utvidelser i Øst-Europa, mener jeg at Expert ikke drar maksimal nytte av dette oppkjøpet. At de overlater det meste av driften til lokale drivere gjør at de ikke lærer stort av å drive butikk i regionen. Jeg mener at de bør være mer inkludert i den daglige driften, for eksempel gjennom å sende norsk personell dit for å lære. Dette er personer som senere vil kunne være nøkkelpersonell i forbindelse med videre ekspansjon i regionen. Expert har mindre erfaring med oppkjøp enn de store, i tillegg til at de har ingen erfaring fra drift i land som er preget av svært prissensitive konsumenter. De bør derfor ikke undervurdere sin konkurranseulempe i forhold til dette.

En annen utfordring for Expert er å vurdere hvordan de skal takle konkurransen fra e-handel. Mintels rapport sier at flere aktører stiller seg avventende til hvordan de skal takle dette, mens e-handel bare øker og øker. Over halvparten av alle nordmenn med tilgang til Internet handler på nettet, men vi er faktisk tregere enn både dansker og svensker (dn.no, 10.5.2006).

DSG har valgt å satse for fullt på e-handel. De har som nevnt valgt å bruke sitt eldste og mest kjente merkenavn Dixons på sin nettbutikk i Storbritannia, og i tillegg er det nettbutikker tilknyttet alle de ulike spesialistene i alle land hvor de opererer (Intel, 2006). Det siste i Norge er at Elkjøp har valgt å knytte seg til Norges første kjøpesenter på nett (hegnar.no,

12.6.2006), Dittkjopesenter.no, som skal være en blanding av en katalog, en nettbutikk og en søkemotor.

Jeg mener at en seriøs satsning og utvikling av e-handel vil være et konkurransefortrinn av økende betydning i fremtiden, som følge av den stadige økningen i bruk og salg på Internet. Dette er spesielt viktig i marked med høy rivalisering om kundene. Elektronikkjeder må slutte å se på e-handel som en trussel mot salg i butikk, men heller se på hvilke enorme muligheter Internet og e-handel gir. Blant annet kan e-handel bidra til kostnadsbesparelser, ved at kunden gjør jobben selv og varen distribueres direkte til kunden, som er en tjeneste som kunden selv betaler for. Som nevnt i kapittel 2.2.2 har DSGs PC World hatt stor suksess med sin collect@store løsning.

Jeg mener at Expert derimot stiller seg avventende til netthandel, ved at de kun har en link til Best-Buy.com på sin hjemmeside. Nettbutikken er riktignok et datterselskap av Expert ASA, men de har valgt å skjerme sitt merkenavn fra dette segmentet (Mygland, 2005). En av årsakene til dette er at Expert ikke eier alle butikkene sine selv, det finnes mange uavhengige forhandlere som er tilknyttet konsernet gjennom langvarige kontrakter. Experts nettbutikk vil således være en direkte konkurrent mot disse aktørene, men på den annen side kan det gi ulemper for Expert som konsern og merkevarebygging at kundene ikke opplever konsistens mellom fysiske butikker og nettet, og det kan skape usikkerhet av at man blir fraktet til en annen hjemmeside.

Selv om Expert er store i skandinavisk målestokk, som en god nummer 2, er DSG hele 10 ganger større totalt sett. I tillegg til kostnadsfordeler som dette kan gi, vil de kunne være i stand til å absorbere kortsiktige tap som følge av harde priskriger, samtidig som de har en stor kilde til kapital og kunnskap. Sistnevnte vil være av spesielt stor verdi dersom de klarer å etablere god kommunikasjon og læring i hele konsernet. De har klart å opparbeide et rykte for å være en tøff konkurrent, som går hardt ut både med lave priser og etablering av nye butikker i raskt tempo. Selv i et av de tøffeste elektronikkmarkedene i Europa, Storbritannia, har DSG klart å omstrukturere og tilpasse seg slik at man nå ser de første lyspunktene med forbedring i salg og profittmarginer (TIMESonline, 11.5.2006). Som nevnt flere ganger kjennetegnes utviklingen av elektronikkbransjen i stor grad av konsolidering, hvor de store rett og slett utkonkurrerer de små.

Alt i alt gjør dette DSG til en stor konkurrent for Expert, og påvirker markedsandeler og lønnsomhet for konsernet, spesielt i Skandinavia. DSGs ekspansjonshastighet gjør at konsernet mest sannsynlig vil være representert i de fleste marked hvor Expert opererer, om ikke i dag, så om kort tid. Mens det i Norge og Skandinavia muligens kan høstes økt omsetning gjennom økt kundetilfredshet, er det priser som gjelder i Sentral- og Øst-Europa. Dette stiller store krav til selskapene, og de må klare å differensiere sine strategier mellom landene.

4.2 Anbefalinger til Expert ASA

Jeg vil avslutte oppgaven med å gi konkrete anbefalinger til hva jeg mener Expert ASA bør ha fokus på fremover, samtidig som jeg argumenterer for hvorfor dette er viktig. Jeg vil også benytte anledningen til å ønske Expert ASA lykke til videre!

Expert må ha et konstant fokus på effektivisering og kostnader. For å overleve i et elektronikkmarked som kjennetegnes av hard konkurranse, lave marginer og prisdeflasjon, kan lavere kostnader bidra til å gi økt lønnsomhet. Dersom man ikke er i stand til å oppnå like lave kostnader som konkurrentene, vil dette være en stor konkurranseulempe. Expert må ut fra sin strategi velge en optimal kostnadsprofil. Man havner fort i Michael Porters mye omtalte ”stuck in the middel” strategi, som innebærer fokus på både kvalitet og kostnader. Det vil for eksempel si effektivisering av prosesser for å redusere kostnader, men tilby enestående service for å gi kvalitet til kunden. Det er i denne bransjen fullt mulig og store rom for å differensiere seg på andre ting enn produktene, og som BIs kundebarometer underbygger, er bransjen preget av lav kundetilfredshet. En forbedring av dette vil kunne være en viktig kilde til lønnsomhet i fremtiden. Jeg mener at aspekter som inngår i servicetilbudet er kunnskapsrike selgere i butikken, at man får hjelp uten å måtte vente for lenge og etterkjøpservice i forhold til reklamasjoner og hjelp til bruk av produktene.

Ressursanalyser ved videre ekspansjon. Expert har vist at de klarer å gjennomføre suksessfulle oppkjøp hvor Elboda er et godt eksempel. I tillegg til at et oppkjøp beslaglegger store kapitale ressurser, har Expert en oppkjøpsstrategi som også innebærer høyt forbruk av menneskelige ressurser. I forkant av forhandlinger bruker de mye tid på bygging av relasjoner og tillit, samtidig som de gjør analyser av oppkjøpsobjektet og markedet, og under forhandlingene ønsker de i stor del å gjennomføre det meste selv, og overlate lite til innleide

konsulenter. I tillegg vil det være store ressursbehov i etterkant, når et nytt datterselskap skal integreres i konsernet og nye rutiner skal innarbeides. Expert må derfor også analysere om de virkelig har de nødvendige ressursene som skal til, uten at dette tar fokus fra eksisterende drift. I første omgang må man gjøre det man er best på, og har man ledig kapasitet kan man se seg om etter nye kilder til lønnsomhet.

Expert bør være mer integrert i driften av Expert Estonia. Oppkjøp og integrering av selskap er en læringsprosess, hvor man kan dra nytte av erfaringer ved en senere anledning. Hittil har Expert overlatt Expert Estonia til seg selv i større grad enn datterselskapene i Sverige og Danmark (Mygland, 2006), og de er mye mer avhengig av lokale drivere. Baltikum og Russland er et område med et enormt salgspotensial, men også en annerledes forretningskultur. Det er politiske forskjeller som man må forstå, og lære å akseptere og det hersker en annen grad av gjennomsiktighet⁶ (Oanes, 2006). Selv om ikke Expert har direkte planer om videre ekspansjon i dag, kan dette gjøre seg gjeldende i fremtiden. De bør derfor allerede nå bruke ressurser på å lære mest mulig om forretningskultur, muligheter og trusler i Estland, som vil kunne være til hjelp i forbindelse med ekspansjon til lignende forretningskulturer i fremtiden.

Expert bør revurdere sin strategi i forhold til e-handel. Som nevnt i kapittel 1.4 forventer Expert en dobling av salget på Internet i løpet av de neste årene og Best-buy.com hadde en økning på 28 % fra 2004 til 2005. En nettbutikk er absolutt en konkurrent til de fysiske butikkene, men konkurrenten blir ikke mindre av at den heter Expert, i stedet for Best-buy. En navneendring vil kunne bidra til økt merkevarebygging for Expert i Norge og deres internasjonale markedssegment, i tillegg til at Expertnavnet kan gi nettstedet et kvalitetsstempel som en seriøs og velkjent aktør. E-handel er uten tvil et av de sterkest voksende segmentene i dagens industrialiserte verden. Det er verken ferdig definert eller utviklet, så her kan man gjennom nytenkning bygge nye konkurransefortrinn.

⁶ Oversettelse av det engelske uttrykket Transparency. Graden av transparency er en betegnelse for omfanget av korrupsjon i et marked.

LITTERATURLISTE

Bøker og rapporter

- Beanko, D., Dranove, D., Shanley, M. og Schaefer, S., "Economics of Strategy, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2004
- Bagozzi, R. P., Rosa, J. A., Celly, K. S., Coronel, F., "Marketing Management", Prentice Hall, New Jersey, 1998
- Chase, R.B., Jacobs, F. R. og Aquilano, N.J. "Operations Management for Competitive Advantage", 11th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2006
- Godzimirski, Jakub M., "EU-utvidelsen forandrer Europa", NUPI, 2004
- Grønhaug, K. og Haugland S.A., "A transaction cost approach to a paradox in international marketing", Scandinavian Journal of Management, Elsevier Ltd 2005.
- Haleblan, J. og Finkelstein, S., "The influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective", JSTOR, Cornell University 1999.
- Hill, Charles W. L. og Jones, Gareth R., "Strategic Management Theory – An integrated approach", Houghton Mifflin Company, Boston 2004
- Høien, Torgeir, "Verden sett fra SKAGEN – makroøkonomiske utsikter", Stavanger, 18.5.2006 www.skagenfondene.no
- Jakobsen, E. og Lien, L., "Ekspansjon", Gyldendal Norsk Forlag, 2001
- Jakobsen, Erik W., "Workshop i Ekspansjon", UIT, 26. og 27. oktober 2004
- Lervik og Olsen, "Eierstyring, innovasjon og internasjonalisering i integrerte samvirkekonsern", Handelshøyskolen BI, Senter for samvirkeforskning, Oslo, 2006
- Lien, Lasse, "Konsernstrategi", forelesning i STR400 – Introduksjon til strategisk ledelse", Norges Handelshøyskole, Bergen, 3.4.2006
- Metro Group, "Metro Retail Compendium 2005/2006", 2005
- Mintel International Group Limited, "Electrical Retailing – Europe", April 2006
- Organisation for Economic Cooperation and Development, oecd.org, "OECD Economic Outlook No. 79"
- Porter, M., "Competitive Strategy", The Free Press, New York, 1980.
- Reve, T., Haugland, S.A. og Grønhaug, K., "Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter", Tano AS, 1995

- Risnes, B og Skyner, L, "Næringsvirksomhet i Russland – rettslige rammebetingelser", Norsk Utenrikspolitisk Institutt, Oslo 2001
- Schein, E. H., "Organizational Culture", American Psychologist Association, 1990
- Zikmund, W. G., "Business Research Methods", The Dryden Press, Orlando, 1997
- Årsrapport Expert ASA 2005
- Årsrapport Dixons Group plc 1998/1999
- Årsrapport Dixons Group plc 1999/2000
- Årsrapport Dixons Group plc 2000/2001
- Årsrapport Dixons Group plc 2001/2002
- Årsrapport Dixons Group plc 2002/2003
- Årsrapport Dixons Group plc 2003/2004
- Årsrapport Dixons Group plc 2004/2005

Nettartikler

- BBC News, "Dixons to close down 106 stores", 28.4.2004
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3665661.stm>
- BBC News, "Dixons 'cautious' as sales rise", 12.1.2005
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4167041.stm>
- BBC News, "Sales 'spur shop price deflation'", 10.2.2005
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4254409.stm>
- BBC News, "Retail sales stagnate in February", 8.3.2005
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4328071.stm>
- BBC News, "Dixons speeds up European growth", 27.4.2005
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4488835.stm>
- BBC News, "Dixons cautious as profit slide", 22.06.2005
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4117954.stm>
- BBC News, "DSG steps up European expansion", 19.10.2005
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4355678.stm>
- BBC News, "Dixons owner sees tough trading", 23.11.2005
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4462256.stm>
- BBC News, "Dixons owner to cut office jobs", 19.1.2006
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4628646.stm>
- BBC News, "Dixons to rebrand shops as Currys", 5.4.2006
<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4878438.stm>

- BBC News, "High Street woe as web sales grow", 12.5.2006
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4764549.stm>
- Daily Research News Online, "Europe Wide – ACNielsen Consumer Confidence Index", 14.4.2006 <http://www.mrweb.com/drno/conf-euro.htm>
- Digi.no, "Elektrofili kraftig utbredt i Norge, 30.3.2004
<http://www.digi.no/kortnytt/elektrofili+kraftig+utbredt+i+norge/art102178.html>
- Dn.no, Dagens Næringsliv, Hoemsnes, Anita, "Rekordsterkt tro på egen økonomi", 5.4.2006 <http://www.digi.no/kortnytt/elektrofili+kraftig+utbredt+i+norge/art102178.html>
- Dn.no, "Søta bror banker Ola Nordmann", dagensit.no, 10.5.2006
<http://www.dagensit.no/bedrifts-it/article781182.ece>
- Di.se, Dagens Industri, "Riksbanken varnar för fastighetsbubbla", 31.5.2006
www.di.se/nyheter
- Expert.no, "Ny besøksrekord på årets Elektrofilmesse", Oslo, 3.4.2006 www.expert.no
(velg Investor Relations → Press Releases)
- Forbruker.no, Brockfield, Johan von Hanno, "Billigere elektronikk", 8.12.2005
<http://www.aftenposten.no/forbruker/pengenedine/teleoginternett/article1173968.ece>
- Forbruker.no, Bjørnstad, Sigurd, "Må stramme inn forbruket, 7.6.2006
<http://forbruker.no/pengenedine/bankogforsikring/article1342379.ece>
- Hegnar.no, Oksum, Thomas E., "Stygg smell for el-kjemper", 4.4.2006
<http://www.hegnar.no/IT-Kanalen/newsdet.asp?id=213292&cat=110>
- Hegnar.no, Byberg, Øystein, "Expert bedre enn ventet", 3.5.2006
<http://www.hegnar.no/hegnar/newsdet.asp?id=215906&cat=100>
- Hegnar.no, Stian Jacobsen, "Dell innfrir", 19.5.2006
<http://www.hegnar.no/hegnar/newsdet.asp?id=217640&cat=100>
- Hegnar.no, Odd Steinar Parr, "- Vi er Norges første kjøpesenter på nett", 12.6.2006
<http://www.hegnar.no/hegnar/newsdet.asp?id=220089&cat=103>
- N24.no, Valvik, Marita E., "Elkjeder i kundekamp", 6.2.2006
<http://n24.no/arkiv/article1215091.ece>
- N24.no, Valvik, Marita E., "Elkjøp sikter mot nettfest", 7.2.2006
<http://n24.no/arkiv/article1216221.ece>
- N24.no, Kaur, Simmi, "Positivt fra Expert", 3.5.2006
<http://n24.no/boers-og-finans/article1302157.ece>
- Timesonline.co.uk, Hosking, Patrick, "DSG in electrifying show, but there may be shocks to come", 11.5.2006 <http://www.timesonline.co.uk/article/0,,748-2174800.html>

Hjemmesider

- www.expert.no Expert ASAs offisielle hjemmeside
 - www.innovasjon Norge.no, Innovasjon Norges offisielle hjemmeside
- Internasjonale markeder:
- Spania http://www.innovasjon Norge.no/templates/Page_Meta_54728.aspx
- Frankrike http://www.innovasjon Norge.no/templates/inv_DKstart_60012.aspx
- Ungarn http://www.innovasjon Norge.no/templates/inv_DKstart_60276.aspx
- Italia http://www.innovasjon Norge.no/templates/inv_DKstart_59748.aspx
- Polen http://www.innovasjon Norge.no/templates/Page_Meta_54737.aspx
- Portugal http://www.innovasjon Norge.no/templates/Page_Meta_54829.aspx
- Russland http://www.innovasjon Norge.no/templates/Page_Meta_55178.aspx
- Finland http://www.innovasjon Norge.no/templates/Page_Meta_55164.aspx
- www.eia.doe.org Energy Information Administration, Offisielle statistikker fra The U.S. Government <http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/greece.html>
 - www.mediamarkt.es, Media Markts offisielle hjemmeside i Spania, "Nuestra historia".
 - www.ssb.no, statistisk sentralbyrås offisielle hjemmeside, <http://www.ssb.no/emner/02/02/folkendrhistlf/tab-2006-03-28-03.html>

Kommunikasjon med fagpersoner

- E-postkommunikasjon med Klaus Hatlebrekke, Equity Research, DNB Nor Markets
- E-postkommunikasjon med Øyvind Oanes, Markedsdirektør i Russland, General Electric Consumer Finance
- E-postkommunikasjon med Svein Mygland, Direktør strategi og forbedringsprosjekter, Expert ASA

Generelle hjelpemiddel

- Wikipedia.org – The free encyclopedia www.wikipedia.org
- Tech-encyclopedia.com www.tech-encyclopedia.com

VEDLEGG

Vedlegg 1 - Vurdering av kilder

Analysen er i hovedsak basert på sekundærdata, som vil si data som er innsamlet av andre og som i utgangspunktet er ment å brukes til andre formål (Zikmund, 1997). Selv om dataene er samlet inn til andre formål, kan man ved hjelp av to eller flere kilder til sekundærdata gjøre estimater for ting som markedspotensial. Fordeler med sekundærdata er at man har muligheten til å bygge på tidligere forskning og informasjon, og at det som regel er enklere og raskere å få tak i. Ulemper er derimot at siden dataene ikke er tilrettelagt for det man skal bruke de til, må man være kritisk til om informasjonen er overførbar eller ikke. De vanligste problemene er at kildene kan være utdatert, definerer utvalg på ulike måter, måler ting på ulike måter og mangel på informasjon for å kunne verifisere dataenes nøyaktighet.

Eksempler på sekundærdata som jeg har brukt i min oppgave er bøker, tidsskrift og rapporter, som blir sett på som et typisk utgangspunkt for å kunne gjøre en analyse. Et teoretisk grunnlag er karakterisert som en god basis for videre analyser.

Videre har jeg også brukt kilder fra det offentlige, som for eksempel Innovasjon Norge, som blant annet har overtatt oppgavene til Norges Eksportråd. Kilder fra det offentlige kjennetegnes av å være kilder man kan stole på i forhold til nøyaktighet og kvalitet.

Store deler av oppgaven er også underbygget med kilder fra media, mest gjennom artikler fra norske og britisk media. Når man benytter denne typen kilder bør man være kritisk da disse gjerne dekker et snevert aspekt av en sak, og ikke belyser fra flere sider. På den annen side er denne typen kilder relativt enkle å få tak i og som oftest er de gratis. Jeg har valgt medium som har et godt rykte, og som er kjent som seriøse aktører. Eksempler på dette er BBC som er ledende i Storbritannias medie verden, og Dagens Næringsliv her i Norge.

Til sist har jeg også fått informasjon og vurderinger fra personer med erfaring fra bransjen, som jeg har brukt som kilder i oppgaven. Som eksempler kan jeg nevne Svein Mygland som er direktør for strategi og forbedringsprosjekter i Expert og Klaus Hatlebrekke, analytiker i DNB Nor, og som følger elektronikkbransjen. Jeg må da stole på deres subjektive vurderinger av markedet og bransjen.