

Kampen om kundens plånbok

- en kvalitativ studie om Sveriges största kommersiella högtidsdag

Författare: Sara Jungeryd & Céline Abele

Handledare: Johan Graaf

Stockholm School of Economics

B.Sc. Retail Management

Kandidatuppsats, vårterminen 2019

Abstract

Black Friday has rapidly grown to be one of the most important sales days in Sweden, with a large sales volume and consumers eager to find the best deals. It is clear that this shopping day is popular among consumers, but companies' perception of it has yet to be identified in an academic context. Previous research mainly focus on how price promotions work within the grocery industry and there is a lack of knowledge on how they are dealt with in other industries as well as in atypical contexts like Black Friday.

The purpose of this thesis is to generate insights about how companies view and work with commercial holidays and price promotions, with Black Friday as an empirical example. Insights are gathered through three key questions; Why do companies take part in Black Friday? How is the promotion designed? How is it evaluated? Using a qualitative method, twelve interviews are conducted with different retail companies who are active in the Swedish market and take part in Black Friday.

The findings show that companies participate in Black Friday mainly because of the competition and that many feel forced to do so. These companies indicated that the intensity in the competition is increasing, regardless of industry, since every company is competing for the same consumer´s wallet. How the promotion is designed differs by the number of sales-days, price levels and product assortment offered. However, the conclusion is that they are most often designed by employees´ intuition, as well as market competition. The evaluation of the promotions also differs between companies and there is no consensus as to what or when to evaluate the true effects of a promotion, such as Black Friday.

KEYWORDS: *Black Friday, Commercial Holiday, Price Promotion, Retailer Discount, Decision-making*

Förord

Tack till…

De fjorton företagsrepresentanter som tog sig tiden att träffa oss och som öppet och helhjärtat gav sin syn på ämnet.

Vår handledare Johan Graaf som fick oss att ta chansen att göra en intervjustudie.

Våra noggranna korrekturläsare med öga för detaljer.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION 1

1.1 Bakgrund 1
1.2 Problemformulering & frågeställning 2
1.3 Syfte och förväntat kunskapsbidrag 3
1.4 Avgränsningar 3
1.5 Disposition 4

2. LITTERATURGENOMGÅNG 5

2.1 Fenomenet Black Friday 5
2.2 Prispromotion 6
2.2.1 Orsaker till prispromotion 6
2.2.2 Utformning av prispromotion 7
2.2.3 Utvärdering av prispromotion 10
2.3 Sammanställning av litteratur 12

3. METOD 13

3.1 Val av metod och ansats 13
3.2 Insamling av data 14
3.3 Studiens utformning 15
3.3.1 Pilotintervju 15
3.3.2 Huvudundersökning 15
3.3.3 Bearbetning av empiri 16
3.3.4 Studiens tillförlitlighet 16

4. RESULTAT & ANALYS 18

4.1 Black Fridays utbredning i Sverige 18
4.2 Varför medverkar företag? 19
4.2.1 Konkurrensen 19
4.2.2 Kundefterfrågan 20
4.2.3 Motrörelse 21
4.3 Hur utformas Black Friday? 22
4.3.1 Mål & förhoppningar 22
4.3.2 Antal dagar 23
4.3.3 Produkter 25
4.3.4 Prissättning 27
4.3.5 Resurser 30
4.4 Hur utvärderas Black Friday? 31
4.4.1 KPI:er 31
4.4.2 Tidpunkt 32
4.4.3 Varumärke 34
4.4.4 Finansiellt 34
4.4.5 Olika sätt att utvärdera 35
4.5 Önskan om tillnyktring 37

5. DISKUSSION 38

5.1 Magkänslan spelar roll 38
5.2 Konkurrensen är stenhård 39
5.3 Eskalerande utveckling 39
5.4 Studiens bidrag 40

6. SLUTSATSER 42

6.1 Implikationer 42
6.2 Begränsningar 43

6.3 FRAMTIDA STUDIER 43
7. BILAGA 45
7.1 INTERVJUFRÅGOR 45
8. KÄLLOR 47

1. Introduktion

1.1 Bakgrund



Företagen annonserar Black Friday och årets köpfest är igång. Det är kampanjen som år 2013 tog Sverige med storm och som sen dess slagit alla försäljningsprognoser, till att i år (2019) förväntas blir årets största försäljningsdag. Det rapporteras både om exceptionellt hög nätaktivitet men även att besöken i köpcentrum ökar med 60 % jämfört med en vanlig fredag (HUI Research, 2018). Trots den ökade trafiken och försäljningen under dessa dagar har det under det senaste året börjat ringa varningsklockor och media talar om försämrad lönsamhet hos detaljhandelsföretag. Exempelvis har den nordiska sportaktören XXL Sport visat starka varningstecken från senaste Black Friday eftersom priserna pressats för mycket och företagets VD tvingats lämna efter enbart två månader (Edman, 2018). Denna utveckling har eskalerat men hur företag arbetar med kampanjen, för att inte själva riskera gå samma öde till mötes har det varit relativt tyst om.

Detaljhandeln har länge varit en pressad bransch som drivs med låga marginaler och i takt med den ökade konkurrensen ställs mycket på sin spets. För att locka och bibehålla kunder har branschen blivit alltmer kampanjdriven, där Black Friday är ett tydligt exempel. Det är ett faktum att kampanj- och readagarna blir allt fler, och allt viktigare för att detaljisten ska kunna konkurrera på den alltmer globala marknaden (Sydsvenskan, 2018). Det stora intresset för kampanjer som Black Friday, har även skapat intresse för fler kommersiella högtider, där nya dagar som “Cyber Monday” och “Singles Day” också väntas få större betydelse i den kommersiella kalendern. Att företag lägger enorma summor pengar på kampanjer är kanske inte förvånande. IRM (Institutet för reklam- och mediestatistik) uppskattar att svenska företag spenderade cirka 4,5 miljarder kronor på butikspromotioner under år 2018, vilket enbart innefattar investeringar i marknadsaktiviteter, och inte de kringkostnader som uppstår. Magnituden av antalet promotioner samt de stora investeringarna inom området gör det relevant för både företag och akademiker att förstå hur detta fenomen påverkar detaljisternas prestation.

Trots popularitеten kring dessa dagar hos såväl kunder som företag, har en annan trend vuxit fram. Reaktioner mot dessa typer av kommersiella dagar har under senare år blivit allt vanligare. Begrepp

som “White” och “Green” Friday har myntats av företag som aktivt väljer att gå emot den typiska konsumtionshetsen (Resumé, 2018). Trots den ökade medvetenheten kring konsumtionsmönstret rapporterar media om en fortsatt stark efterfrågan hos kunderna för dessa typer av shoppingdagar, där försäljningsrekord slås år efter år.

1.2 Problemformulering & frågeställning

Denna studie fokuserar på kampanjdagen Black Friday, som därmed fortsättningsvis blir ett empiriskt exempel på en kommersiell högtidsdag. Detta val grundar sig främst på att denna dag fortfarande är den största kommersiella dagen i Sverige jämfört med andra dagar, som exempelvis “Singles Day” i Asien, som egentligen är betydligt större i försäljningsvolym internationellt (DN, 2018).

Black Friday kan klassas som en prispromotion eftersom definitionen av en sådan är *temporär prisreducering som erbjuds till konsument från en detaljist* (Blattberg et al, 1995). Den tidigare forskningen som gjorts på området undersöker huvudsakligen hur kunder responderar på prispromotioner, vilka orsakerna är till de ökade volymerna samt hur dessa påverkar försäljningen av andra produkter eller kategorier (Blattberg et al, 1995). Det finns begränsad och tvetydig forskning om hur företag bör utvärdera kampanjer och vad de slutgiltiga effekterna blir. Aspekter som lyfts fram är exempelvis marginaler, lönsamhet och trafik och inom dessa områden finns det svårigheter att visa på de faktiska effekterna (Gauri et al, 2017). Dessutom påpekar Bogomolova et al (2017) att det finns begränsad kunskap kring hur detaljister fattar beslut kring kampanjer.

Eftersom prispromotioner är en central del av dagligvaruhandeln fokuserar de flesta tidigare studier på denna bransch (Bogomolova et al, 2017). Både Bogomolova och Gauri et al (2017) ser dock detta som problematiskt och vädjar om att bredda förståelsen kring prispromotioner och att inkludera andra typer av branscher utöver dagligvaruhandeln i framtida forskning.

Den forskning som undersökt Black Friday har på många sätt begränsats till ett kundperspektiv och försökt förstå hur konsumenter beter sig, vilka drivkrafter som finns bakom beteendet och varför detta blivit en populär dag (Murphy och Petrescu, 2013; Swilley och Goldsmith, 2013; Thomas och Peters, 2011; Lennon et al, 2018; Arvidsson et al, 2016; Kwon och Brinthaupt, 2015). Dessa aspekter är viktiga för att förstå Black Friday och liknande kommersiella högtider eftersom kundbeteendet på många sätt är drivkraften bakom. Dock är det få, om ens någon, som har undersökt kommersiella högtider ur ett företagsperspektiv. Detta innebär att det finns bristfällig kunskap i hur och vilka beslut som fattas av företag inför denna typ av dag, och vad dagen egentligen får för konsekvenser för detaljisten, såväl kortsiktigt som långsiktigt. Dessa priskampanjer är hos många detaljhandelsföretag

dagar där försäljningsrekord slås, men i en redan hårt pressad marknad är det rimligt att fråga sig hur företag utformar sina kampanjer för att uppnå bästa möjliga resultat.

Mot bakgrund av att Black Friday är ett relativt nytt fenomen i Sverige som inte undersökts i en akademisk kontext, samt att det finns bristfällig kunskap kring prispromotioner som berör sällanköpshandeln och extremfall som Black Friday - finns det goda förutsättningar för att med denna uppsats bidra till den befintliga forskningen. Fokus är att förstå företagens drivkrafter till att medverka samt hur de utformar och utvärderar Black Friday-kampanjen. I och med att dessa områden är relativt outforskade har uppsatsen ett explorativt angreppssätt. Frågeställningarna som syftas till att besvaras i denna uppsats bryts ner i tre delar och blir därmed följande;

Varför medverkar företag i Black Friday? Hur utformas kampanjen?
Hur utvärderas kampanjen?

1.3 Syfte och förväntat kunskapsbidrag

Denna studie syftar till att generera insikter om hur företag arbetar med kommersiella högtider, där Black Friday används som ett empiriskt exempel. Vidare är syftet att även undersöka hur denna kampanj förhåller sig till tidigare forskning om prispromotioner och prissättning. I och med den ökade betydelsen av dessa typer av kommersiella högtidsdagar, samt de starka varningsklockorna som rapporteras i media, är syftet även att få en förståelse för vad företagen finner för värde i dessa dagar. Studien tillför ny kunskap framförallt kring företags arbete med kampanjer, men gör även ett bidrag till forskningen inom prispromotion. Detta eftersom forskningen främst fokuserat på dagligvaruhandeln och mer frekventa kampanjer, snarare än den kraftiga och sällsynta typen som Black Friday är.

1.4 Avgränsningar

Inom ramen för uppsatsen behöver vissa avgränsningar göras eftersom det blir svårt att täcka hela Black Friday-fenomenet under tidsbegränsningen som följer med denna uppsats. Det blir naturligt att undersöka företag i sällanköpshandeln eftersom det är dessa företag som i huvudsak medverkar under dessa typer av dagar och blir, i jämförelse med dagligvaruhandeln, i högre grad utsatta för prispress och konkurrens (HUI Research, 2014). Leverantörsföretag utesluts trots att dessa i många fall spelar en viktig roll i arbetet med kampanjer. Detta eftersom detaljister och leverantörer på många sätt har olika mål och drivkrafter när det kommer till kampanjarbete (Hernant, 2016), något som hade

inneburit ett alltför omfattande arbete för denna studie. Denna studie fokuserar enbart på detaljhandelsföretag på den svenska marknaden.

1.5 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd så att läsaren i avsnitt 2 ges en överblick av den litteratur som finns, främst inom ämnet prispromotion, vilket ger en god grund för efterföljande avsnitt. I avsnitt 3 presenteras den valda metoden för studien, samt tillvägagångssättet för att besvara uppsatsens frågeställningar. Därefter presenteras det empiriska resultatet och analysen av det i avsnitt 4. Resonemangen ligger till grund för diskussionen i avsnitt 5, där de viktigaste insikterna från resultatet diskuteras. Avslutningsvis presenteras uppsatsens slutsatser tillsammans med implikationer, begränsningar och framtida studier.

2. Litteraturgenomgång

I detta avsnitt redogörs för tidigare litteratur och forskning inom i huvudsak prispromotion. Genomgången inleds med en beskrivning av fenomenet Black Friday för att därefter redogöra för orsaker till prispromotioner, hur de utformas samt utvärderas. Avslutningsvis presenteras en sammanställning av framtagen litteratur.

2.1 Fenomenet Black Friday

Black Friday etablerades i USA på 50-talet och infaller fjärde fredagen i november infaller fjärde fredagen i november (Bergin, 2015). Dagen tros härstamma från att det var denna tid på året som detaljhandlare kunde avläsa lönsamheten för året. Siffrorna gick från att vara röda i kalkylen, till att var just svarta (Smith och Raymen, 2017). Black Friday gjorde sin entré i Sverige år 2013 och anses vara årets största rea- och shoppingdag (Bergin, 2015). Detta visar sig tydligt i statistiken, eftersom försäljningen under år 2018 uppsteg till 6,7 miljarder kronor enbart i Sverige, och hela 36 % av de svenska konsumenterna valde att handla under dagen (Breakit, 2018). Det är således tydligt att dagen är populär hos konsumenterna, men vad företagen egentligen tycker om dagen är svårare att fastställa.

Under senare år har dagen gått från att enbart handla om en dag (fredagen) till att erbjudandet förlängs över hela helgen och ibland hela veckan (DN, 2018). På så sätt har det på många håll gått från Black Friday till Black Week. Det är ett faktum att antalet rea- och kampanjdagar blir allt fler och att dessa har blivit viktiga verktyg för att konkurrera på en marknad som blir allt mer global. Företagen är mer eller mindre tvingade till att medverka i Black Friday för att vara konkurrenskraftiga och för att inte tappa kunder (DN, 2018).

Att Black Friday påverkar julhandeln har blivit alltmer påtagligt under senare år. Enligt HUI Research senaste spaning (2019) är det konsumenters tidigareläggning av köp som är den enskilt viktigaste faktorn till det försämrade resultatet för aktörer inom sällanköpshandeln under december månad. På fem år har fyra miljarder kronor i försäljning förflyttats från december till de nya kampanjdagarna i november. I och med detta erfar HUI Research att november kommer bli den största försäljningsmånaden redan år 2019.

Under senare år har motreaktioner mot Black Friday vuxit sig större där begrepp som “White Monday”, “Green Friday” och “Buy Nothing Day” är några exempel. Privatpersoner och företag väljer på olika sätt att engagera sig i motrörelser för att aktivt ta avstånd från Black Friday, som av många beskrivs som en “konsumtionshets”-dag. Naturkompaniet är ett exempel på företag som aktivt valt att

inte medverka under Black Friday och som istället valt att bland annat erbjuda gratis vaxning av använda skor i syfte att återanvända plagg (Resumé, 2018).

2.2 Prispromotion

Ur ett akademiskt perspektiv kan Black Friday definieras som en prispromotion (eng: *price promotion*) eftersom definitionen av en sådan är *en temporär prisreducering som erbjuds till konsument från en detaljist* (Blattberg et al, 1995). Utöver begreppet prispromotion figurerar en rad andra begrepp i litteraturen, som exempelvis: *promotional discounts*, *deep discounts*, *feature promotions*, *product promotion, deals, price discount, retail promotions,* och *sales promotions* (Blattberg et al, 1995; Tellis, 1998; Weathers et al, 2015; Gauri et al, 2017). Vissa av begreppen, som exempelvis *sales promotion,* är bredare och inkluderar även aktiviteter som inte nödvändigtvis är en prissänkning. Detta kan exempelvis handla om gåvor, tester, skyltar och events (Gelb et al, 2007). De bredare begreppen kommer följaktligen inkluderas i denna studie, men med vetskapen om att de syftar till fler aktiviteter än det som primärt undersöks i denna studie. Fortsättningsvis kommer begreppet "prispromotion" användas (alt. förkortas som "promotion"). Begreppet "kampanj" kommer fortsättningsvis även användas som synonym eftersom Black Friday i denna studie definieras som en kampanj med någon form av prissänkning.

Prispromotioner är vanligt förekommande bland detaljister och utgör ofta en stor del av företagens marknadsmix. Ailawadi et al (2006) nämner att det därmed är av största vikt att förstå om prispromotioner är effektiva, eftersom de ofta utgör en stor del av ett företags budget. Till skillnad från andra områden inom marknadsföring, har prispromotioner varit ett relativt outforskat område där forskning initialt uppkom under 80-talet (Blattberg et al, 1995). Bogomolova et al (2017) menar att den tidigare forskningen fokuserat alltför mycket på reklam och dess effekter, vilket gjort att kunskapen om prispromotion och dess effekter halkat efter.

Forskningen kring prispromotion har i huvudsak studerat dagligvaruhandeln (Walters och Rinne, 1986; Walters och Mackenzie, 1988; Mulhern och Leone, 1990; Gijsbrechts et al, 2003; Srinivasan et al, 2004; Delvecchio et al, 2006; Empen och Loy, 2015; Bogomolova et al, 2015; Gauri et al, 2017), vilket på många sätt skiljer sig från sällanköpshandeln. Det finns dock inga bevis för att de effekter som påvisas för dagligvaror inte skulle kunna gälla för sällanköpsvaror.

2.2.1 Orsaker till prispromotion

Det finns flera anledningar till varför företag väljer att erbjuda en prispromotion till konsumenter. Tellis (1998) påstår att orsakerna kan beskrivas som tre bakomliggande drivkrafter. För det första kan detaljisten initiera olika typer av promotioner som denne själv uppfattar kan generera intäkter. För det

andra kan detaljisten få påtryckningar av leverantörer som erbjuder olika typer av leverantörssubventioner (eng: *trade promotions*), vilket innebär att leverantörer erbjuder prisreducering till detaljisten. Den tredje drivkraften är konkurrensen som också kan vara anledningen till prispromotioner, vilket även Ailawadi et al (2009) understryker.

Andra akademiker menar att promotioner används av detaljister eftersom det är ett effektivt sätt att attrahera kunder, öka trafik till butik samt genererar märkbara ökningar i försäljningsvolymer (Ailawadi et al, 2009; Mulhern och Leone, 1990; Bogomolova et al, 2015). Orsaken kan även vara att företaget vill uppmuntra kunderna att testa produkten som sätts ut på kampanj (Delvecchio et al, 2006). Det finns därmed ett flertal identifierade orsaker till varför företag väljer att erbjuda en prispromotion. Dock är det ingen som ännu studerat vilka anledningar som finns för företag att medverka i Black Friday.

2.2.2 Utformning av prispromotion

De beslutsunderlag som ligger till grund för företags utformning av prispromotioner är till hög grad outforskat. Bogomolova et al (2017) hävdar att många av besluten är baserade på intuition och icke-testade antaganden - att företag sällan har empiriska bevis som stödjer sina handlingar och att de ofta går emot den akademiska kunskapen kring prispromotioner. Även Barnes och Minahan (2015) menar att alla organisationer är unika, vilket även speglas i de beslut som tas kring prispromotioner. Vissa lägger stor vikt vid datadrivet agerande, medan andra agerar mer intuitivt i sina beslut gällande strategin bakom promotioner.

2.2.2.1 Mål

Enligt Barnes och Minahan (2015) är det viktigt att sätta upp tydliga mål för sin prispromotion. Det är det första och mest kritiska steget i genomförandet av en prispromotion. Exempel på mål kan vara att: driva försäljning bland nya och befintliga kunder; öka varumärkeskännedom; driva trafik till butik; flytta överflödigt lager samt skapa en prisimage. Även fast detaljister kan ha olika mål med prispromotioner, är det vanligaste målet att få en ökning i försäljning och vinst, samt att generera trafik till butiken (Mulhern och Leone, 1990). Tellis (1998) menar att målen bör vara precisa och blir det genom att företaget fokuserar på mätbara variabler, uppger förväntad förändring i variablerna samt anger under vilken tidsperiod detta ska uppnås.

2.2.2.2 Prissättning & produkter

Levy et al (2004) påpekar att detaljhandelsföretag har varit långsamma med att introducera sofistikerade prissättningsmodeller för att kunna optimera sin prissättning. Traditionellt sett har prissättningen utgått från tre olika faktorer: kostnad, konkurrens och kundnytta (Olve et al, 2013). I det

kostnadsbaserade tankesättet utgår företaget från sina kostnader och gör därefter rimliga påslag för att nå önskad marginal. Har företaget detta resonemang även vid prispromotioner utförs en prissänkning som företaget anser vara lämplig utifrån de kostnader som finns. Utgår företaget från konkurrensen uppfattar de att det finns ett tydligt marknadspris och försöker sedan lägga sig på samma nivå. För prispromotioner väljer detaljisten då att se vad konkurrenter har för rabatter och försöker i största mån matcha dessa. Ser företaget till kundnyttan försöker de först förstå vad kunden är villig att betala och därmed använder detta som sin grund, vilket även kan tillämpas vid prispromotioner.

Smith (2012) menar att utgångspunkten vid prissättning istället bör vara att utföra en så kallad sensitivitetsanalys där företaget kalkylerar för vilka volymnivåer (eng: *volume hurdles*) som måste uppnås för att kompensera prisförändringarna. Som exempel kan en detaljist ha 50 % i marginal och välja att sänka sitt pris med 20 %. För att genomföra detta ekonomiskt krävs en volymökning på 67 % för att prispromotionen ska kunna bidra till en ökad lönsamhet. För att motivera en prispromotion med 20 % måste detaljisten följaktligen kunna generera två tredjedelar i ökad försäljning. Dock bör företag vara medvetna om att kalkylen ofta är mer komplicerad än så och att andra faktorer spelar in, som exempelvis säsongseffekter och marknadstillväxt. Även andra faktorer bör inkluderas såsom prisnivåernas påverkan på konkurrens-, distributions-, och promotionsintensiteten (Smith, 2012).

Vid en promotion kan detaljisten välja att sätta ned priset på hela sortimentet eller specifika produkter. Lam et al (2001) menar att en bredd i promotionen (exempelvis 25 % på hela sortimentet) ökar butikstrafiken jämfört med ett smalt erbjudande. Detta är dock modererat av detaljistens bredd i sitt sortiment, där en "multikategori"-detaljist får större effekt i butikstrafik jämfört med en detaljist med ett smalare erbjudande och sortiment. Dock påpekar Gauri et al (2017) att det finns stora risker med att sätta ned priset på hela sortimentet eller stora kategorier, eftersom det drastiskt påverkar butikens vinstmarginal negativt.

Att samarbeta med leverantörer kan vara gynnsamt vid kraftiga prissänkningar och kan därför anses vara ett värdefullt verktyg för detaljister. Detta kallas ofta leverantörssubventioner (eng: *trade promotions*), som för många detaljister är avgörande för att kunna bevara marginalerna vid en viss nivå vid prispromotioner (Ailawadi et al, 2009). I litteraturen framställs så kallade "Loss Leaders" (produkter med liten eller ingen marginal), som är ett vanligt verktyg för att generera trafik till butiken med syftet att få kunden att addera ytterligare produkter till varukorgen som är lönsamma, det vill säga produkter med högre marginal (Ailawadi et al, 2009; Gauri et al, 2017). Dock understryker Ailawadi et al (2009) att det finns få empiriska bevis på huruvida detta verktyg är gynnsamt, men att de som finns indikerar att det är ett effektivt hjälpmedel. Detta indikerar att det finns flera olika sätt för företag

att utforma sin prissättning kring prispromotioner. Dock är det ännu outforskat om hur dessa teorier förhåller sig till hur företag utformar sin prissättning vid en promotion som Black Friday.

2.2.2.3 Tidsperiod

En grundläggande egenskap för prispromotioner är att de är tidsbegränsade, men på vilket sätt och hur länge de tidsbegränsas kan varieras. Weathers et al (2015) har studerat hur olika tidsperioder kopplat till prispromotioners storlek påverkar konsumenter. Studien finner att konsumenter kan påverkas negativt, om tiden för prispromotionen inte stämmer överens med storleken på promotionen. Detta implicerar att detaljister bör implementera en kortare tidsperiod för kraftigare prispromotioner (ca 20 % eller mer) och en längre tidsperiod för lägre prispromotioner (ca. 10 % eller mindre). Om en detaljist bryter mot denna förväntan, påverkas trovärdigheten till företaget, samt uppfattad produktkvalitet sänks - vilket resulterar i en lägre köpintention hos kunden. Vid en kortare tidsbegränsning tvingas också kunden att agera snabbare och risken för att kampanjen glöms bort är mindre (Hanna et al, 2016).

Beroende på hur ofta ett företag har kampanjer påverkas även effektiviteten i prispromotioner. Hernant (2016) menar att konsumenten lär sig rytmen i kampanjer under det kommersiella året, vilket gör att de anpassar tidpunkten för köp genom att antingen tidigarelägga eller senarelägga dem. Detta är alltså något som bör tas i beaktning vid utformandet av kampanjer, såväl som i utvärderingen av dem.

2.2.2.4 Konkurrens

En del av litteraturen menar att konkurrensen har en påverkan på hur lyckosam detaljistens prispromotion blir. Gauri et al (2017) talar om en teori som utgår från att om samtliga konkurrenter är lika effektiva i sina promotioner kommer trafik, försäljningsökning och vinst slås ut, vilket innebär att inget av företagen får de fördelaktiga effekterna, som exempelvis nettovinst. Bogomolova et al (2017) framhåller konkurrensen som en viktig del för hur företagen tar sina beslut kring sina egna prispromotioner.

Smith (2012) menar att det finns stora risker med att inte överväga konkurrenters reaktioner på prispromotioner. Ett sannolikt scenario är att konkurrenter försöker matcha det nedsatta priset vilket resulterar i att företagen enbart kommer sälja till en ny, lägre prispunkt för att konkurrera. Resultatet bli således lägre priser överlag för branschen, vilket urholkar möjligheterna till lönsamhet för samtliga företag. Därför är det essentiellt att företag skapar en strategiskt plan för olika möjliga utfall, för att undvika negativa effekter (Gelb et al, 2007). Gelb påpekar också att företag bör undvika att imitera andras prispromotioner, eftersom det initierade företaget enkelt kan kontra med att eskalera den. Detta leder till en negativ prisutveckling och en situation där ingen vill vara först med att avsluta

promotionen. Vidare betonar samma studie att det är viktigt att företagen inte gör förhastade beslut utan att veta varför, hur och till vem promotionen är mest lönsam. Dock framhåller Barnes och Minahan (2015) att flexibilitet gentemot konkurrenter är essentiellt. Företaget måste kunna agera för att bibehålla sin position, pris- och varumärkesbild på marknaden. Om företaget inte är flexibelt eller agilt finns risken att denne förlorar kunder men även att det leder till en förändring i prisbild. Det finns således både de som förespråkar en flexibilitet gentemot konkurrensen, men även de som anser att det finns stora risker med att vara följsam mot den.

2.2.3 Utvärdering av prispromotion

Barnes och Minahan (2015) menar att det är viktigt att det inte enbart sätts mål, utan även att resultatet och promotioners effekter utvärderas. Barnes och Minahan understryker att *hur* företaget utvärderar och *vad* de lär sig utifrån detta, är en del av strategin och arbetet med promotioner. Det råder stor skillnad i vad tidigare studier valt att utvärdera. Exempel som förekommer är försäljning, trafik, lönsamhet och varumärke. Tidigare studier visar starka bevis för att kortsiktig försäljning är den vanligaste referenspunkten och att det på lång sikt utförs sämre utvärderingar. På lång sikt menar Barnes och Minahan att företag exempelvis kan mäta: Om kunderna har blivit mer lojala? Hur mycket av försäljningen är tidigarelagda köp (så kallad bunkring)? Har kategorin växt? Hur påverkas marginalen på längre sikt? Nådde företaget målen för försäljning och vinst? Kunde överskottet i lagret reduceras? Ökade marknadsandelen? Inom litteraturen finns således inga tydliga riktlinjer kring vad som bör utvärderas och hur det optimalt utförs.

HUI Research (2018) har varnar också för att branschen under lång tid haft alldeles för kortsiktiga målsättningar, vilket har lett till att företag överskattat kampanjers positiva effekter och tonat ner deras negativa och mer långsiktiga effekter. Vid utvärdering på kort sikt ser man ofta en substantiellt ökad försäljning, vilket också skulle kunna vara en förklaring till att kampanjer är ett frekvent använt hjälpmedel hos detaljister. Flera studier har undersökt hur företag kan bryta ned och förstå vad som orsakar försäljningsökningen. Hernant (2016) visar på vikten av att i utvärderingen av prispromotioner, bryta ner försäljningsökningen i tre huvudsakliga delar för att förstå hur ökningen genereras (så kallad dekomponering). Ökningen kan bero på att: 1) kunderna väljer produkten på kampanj framför en annan och således “kannibaliserar” på övriga produkter i butiken 2) kunden väljer att tidigarelägga sitt köp (så kallad bunkring) 3) det sker en faktisk ökning i produktkategorin, det vill säga en ökad konsumtion som annars inte hade blivit av, exempelvis för att konsumenter byter butik till följd av kampanjen.

2.2.3.1 Varumärke

Flertalet studier har undersökt hur prispromotioner påverkar varumärket. Dock fokuserar dessa studier på produkternas varumärken och inte på butikerna eller detaljisterna. Studierna visar bland annat att varumärkesvärdet (eng: *brand equity*) försämras (Blattberg et al, 1995; Aaker 1996; Jedidi et al, 1999). Srinivasan et al (2004) fastslår också att inga långsiktiga fördelar för varumärket genereras genom prispromotioner. Enligt Keller (1998) och Bogomolova et al (2017) påverkas även lojaliteten till varumärket negativt och Keller menar att kunden uppfattar att kvalitén av varumärket försämras. Raghubir och Corfman (1999) finner att varumärken som inte promotas ofta får starkare negativ effekt på varumärkets utvärdering än ett varumärke som har promotion mer frekvent. Varumärket utvärderas även sämre om produkten befinner sig i en bransch som sällan har prispromotioner överlag.

2.2.3.2 Finansiellt

Gauri et al (2017) och Ailawadi et al (2009) påpekar att det finns få empiriska bevis på de ekonomiska effekterna av prispromotioner och att det råder delade uppfattningar om hur detta ska utvärderas både inom detaljhandeln, men även inom forskningen. Litteraturen fokuserar främst på utvärderingen på kategori- eller produktnivå men har missat att ta hänsyn till hur en butik eller företag påverkas i stort (Gauri et al, 2017). Även Srinivasan et al (2004) menar att tidigare utvärderingar varit bristfälliga eftersom alltför stort fokus har varit på att utvärdera försäljningsvolym och att företag missat faktorer såsom slutgiltiga intäkter och vinstmarginaler. Detta fastslås även av Bogomolova et al (2017) som menar att den främsta variabeln som mäts är den kortsiktiga försäljningen. Frågan företagen bör ställa sig är om promotionen är attraktiv i finansiella termer eller inte (Srinivasan et al, 2004). Ailawadi et al (2006) finner att mer än hälften av promotioner som görs inte är lönsamma för företagen om hänsyn tas till kostnader för promotionen och den försämrade marginalen. Hernant (2016) sammanfattar att prispromotioners effekter har varit mer måttliga på bruttovinst och lönsamhet än på försäljningen.

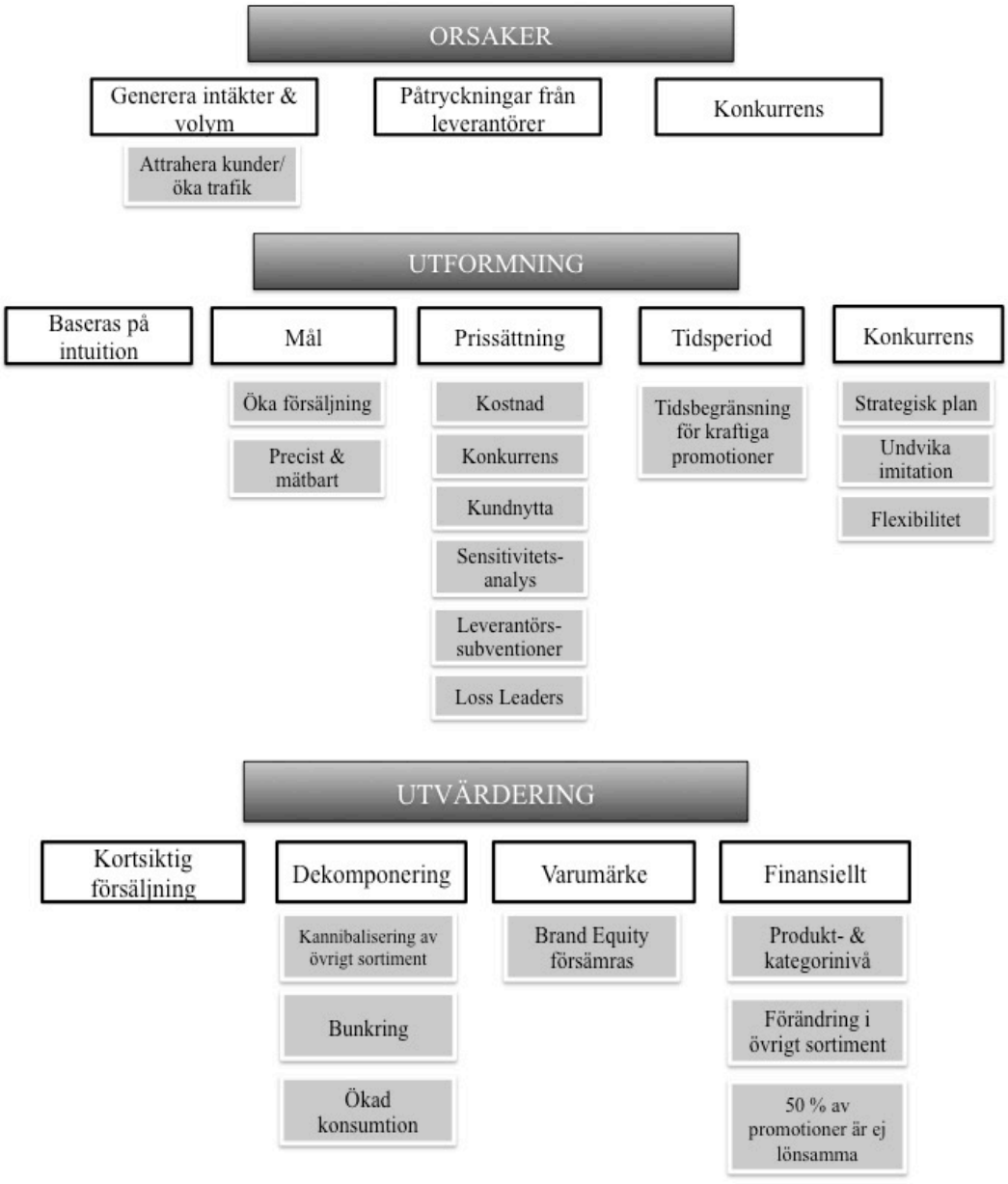
För att utvärdera prispromotioners påverkan på försäljning och vinst för hela butiken menar Lam et al (2001) att man måste estimera förändringar i försäljning och vinst på promotionsaktiviteten samt substitut-, komplement- och icke-relaterade varor separat. Främsta orsaken är att promotioner kan ha olika påverkan på en mängd produkter och kategorier i sortimentet, där bruttovinsten inte alltid är densamma. Detta bekräftar även Smith (2012), som säger att detaljisternas försäljningsökning under en prispromotion inte enbart härstammar från produkterna som är på promotion, utan även komplementära produkter.

Enligt HUI Research (2018) finns det bekymmer kring de finansiella effekterna av den ökade trenden med prispromotion. Varje år ökar försäljningsvolymen med en mycket ökad omsättning som följd, men med en fortsatt negativ prisutveckling under november månad då Black Friday sker. Inom

sällanköpshandelns olika delbranscher ser HUI Research att mer än hälften av företagen har denna negativa prisutveckling. Med denna trend är det enligt HUI Research, högst sannolikt att dessa prissänkningar tar en större del av den förväntade bruttovinsten, om inte detaljisterna kan förhandla om bättre inköpspriser under Black Friday.

2.3 Sammanställning av litteratur

Modellen nedan syftar till att ge en överblick av litteraturen som har beskrivits ovan. Denna kommer sedan ligga till grund för slutsatserna kring vad denna studie har kunnat bekräfta och inte gällande tidigare litteratur.



3. Metod

I metodavsnittet redogörs för varför vald metod lämpar sig och hur det empiriska materialet samlas in. En genomgång ges om hur empirin sedan bearbetas, följt av diskussion kring studiens tillförlitlighet.

3.1 Val av metod och ansats

Givet den tidigare forskningen som finns om prispromotioner, blir det tydligt att många luckor finns att fylla. Det är outforskat kring hur den största kampanjdagen under året förhåller sig till tidigare forskning om prispromotioner. Dessutom har tidigare studier kring kommersiella högtidsdagar kretsat kring hur konsumenter reagerar och agerar. Den kunskap som finns kring hur företag arbetar med kommersiella högtidsdagar och hur de påverkas är idag begränsad och därmed blir en kvalitativ metod ett mer naturligt tillvägagångssätt. Dessutom är målet att undersöka fenomenet mer på djupet, något som inte går att få ut av en kvantitativ metod. Ett ytterligare argument för en kvalitativ metod är att det är svårt att mäta och dra statistiskt säkerställda slutsatser kring hur företag arbetar med kampanjer och varför de väljer att medverka (Widerberg, 2002). I den kvalitativa forskningen finns enligt Widerberg även möjligheten att i samtalet mellan forskare och intervjuperson ställa följdfrågor, vilket även ökar chanserna för en djupare förståelse kring fenomenet.

Studien utförs genom djupintervjuer på tolv företag från olika delbranscher inom sällanköpshandeln. Majoriteten av företagen är stora och har en årlig omsättning över en miljard. Urvalet är till viss del heterogent, vilket förväntas ge bredare insikter i fenomenet och bidra till ökad nyansrikedom (Alvehus, 2013). Den primära anledningen till att djupintervjuer tillämpas är för att det är en flexibel teknik för att erhålla och rapportera värdefull data (Kvale och Brinkmann, 2014). Hur företag tänker kring sitt kampanjarbete kan uppfattas som känsligt att prata om och kräver således en metod som kan erbjuda hög konfidentialitet och anonymitet, både för personerna som intervjuas, men även gällande informationen de väljer att dela (Robson och Hedges, 1993).

Uppsatsen har en så kallad abduktiv ansats eftersom insamlingen av empiri och teori sker löpande, vilket i själva verket är en blandning av induktiv och deduktiv metod. Den abduktiva ansatsen beskrivs av Fejes och Thornberg (2015) som *en strategi med vilken forskaren konstant under studiens gång pendlar mellan data och redan kända kunskaper eller teorier och gör jämförelser och tolkningar i sökandet efter mönster och de mest sannolika förklaringarna*. Genom arbetets gång har det funnits en öppenhet och sensitivitet för empirin, men den teoretiska förförståelsen har inte avvisats. Teorierna som funnits har använts som inspirationskälla för att upptäcka mönster som kan ge djupare förståelse för fenomenet (Fejes och Thornberg, 2015).

3.2 Insamling av data

Uppsatsen är baserad på djupintervjuer med fjorton personer som har god insyn inom respektive företags arbete med Black Friday. Samtliga företag förutom ett, medverkade under senaste Black Friday och hade då prissänkningar på hela eller delar av sitt sortiment. Det företag som *inte* medverkade valde istället att göra en motkampanj under Black Friday och denna intervju förväntas ge kontrast till övriga.

Intervjuerna är semistrukturerade vilket innebär att frågor är förberedda utifrån olika teman, med mestadels öppna frågor. Detta är enligt Arsel (2017) ett effektivt sätt att föra samtalet framåt. Dock ställer det krav på att intervjuaren är mer aktiv och beredd på att ställa följdfrågor (Alvehus, 2013). Båda uppsatsförfattarna närvarar vid samtliga intervjuer förutom två, vilket ger möjligheten att kunna diskutera och reflektera tillsammans, direkt efter intervjuerna. På så sätt ges de bästa förutsättningarna för ett korrekt återgivande. Alla intervjuobjekt kontaktas via Linkedin, eller direkt över mejl. Vid kontakt och inbokning av intervju får samtliga den huvudsakliga informationen kring vad studiens syfte är, samt vad samtalet förväntas kretsa kring. De intervjuobjekt som ber om att få frågorna innan intervjun får ta del av de huvudsakliga över mejl. Följdfrågor är till viss del förberedda men uppkommer även naturligt under intervjuerna.

Samtliga intervjuer har varit i fysisk form i personernas egen kontorsmiljö. I två fall arrangeras intervjun med två medarbetare som tillsammans medverkar vid intervjun. Beroende på vissa tidsbegränsningar (som kan sättas av intervjuobjektet själv) hålls antingen inledningen till intervjun väldigt kort, eller så hålls en mer allmän diskussion som har som syfte att få personen bekväm inför situationen. I de flesta fall hålls intervjuerna till omkring 45 minuter.

I introduktionen till intervjun berättas återigen syftet, att intervjun är helt anonym samt att inspelning av intervjun startas (vid tillåtelse av personen). Uppsatsförfattarna turas om att leda intervjuerna där en har fokus på att ställa frågor och föra samtalet framåt, och den andra fokuserar på att iaktta, lyssna och anteckna. Båda fyller på med följdfrågor vilket också känns naturligt och avslappnat. Genom att anta olika roller under intervjun skapas även möjlighet att finna svar “mellan raderna” eller observera hur svaren möjligtvis förändras under följdfrågor.

I tabellen nedan ges en överblick över företagen som intervjuas, vilka branscher företagen agerar i samt vilken befattningen personen som intervjuas har. För att anonymisera företagen delges de en bokstav, istället för sitt egentliga företagsnamn.

Företag	Omsättning	Bransch	Befattning	Företag	Omsättning	Bransch	Befattning
A	> 1 miljard	Sport	Sverigechef	**G**	> 1 miljard	Mode	Country Controller
B	> 1 miljard	Elektronik	VD	**H**	< 10 miljoner	Mode	Co-founder
C	> 100 miljoner	Skönhet	VD	**I**	> 1 miljard	Elektronik	Försäljningschef Sverige
D	> 1 miljard	Skönhet	VD	**J**	> 100 miljoner	Mode	Head of E-commerce
E	> 1 miljard	Bokhandel	VD	**K**	> 1 miljard	Mode	Försäljningschef + Controller
F	> 1 miljard	Hem & fritid	VD	**L**	> 1 miljard	Varuhus	Controller x 2

3.3 Studiens utformning

3.3.1 Pilotintervju

För att säkerställa att intervjuerna resulterar i värdefullt innehåll - att det skapas lika förutsättningar för varje intervju och att en röd tråd hålls i diskussionen - utförs en pilotintervju med företag A. Den första intervjun utvärderas och det görs nödvändiga revideringar för att säkerställa vidare värdefulla intervjuer. Pilotintervjun resulterar i att vissa frågor i batteriet stryks eftersom de skapar förvirring eller inte är aktuella kopplat till syftet. I pilotintervjun skapas även en förståelse för att en öppen diskussion är fördelaktig för att få mer omfattande svar, vilket blir en viktig del i den fortsatta materialinsamlingen. Det ska även tilläggas att vartefter intervjuerna fortlöper dyker även ett antal intressanta spår upp, vilket inkluderas och diskuteras i kvarstående intervjuer.

3.3.2 Huvudundersökning

Intervjuerna inleds med frågor angående företagets bakgrund kopplat till ämnet som exempelvis hur länge företaget varit delaktig i Black Friday, och varför de blev intresserade av denna kommersiella högtid. Denna del har som syfte att inleda intervjun med en mer öppen diskussion kring ämnet och få personen bekväm i situationen.

Vidare leds intervjun in på temat om företagets arbete med kampanjen samt hur de förbereder sig inför Black Friday. Genom att leda in diskussionen på exempelvis, företagets huvudsakliga mål med kampanjen, hur mycket resurser som allokeras eller vad prissättningen baseras på, skapas en inblick i det bakomliggande arbetet inför Black Friday. Detta tema följs sedan av diskussion kring vilka produkter som inkluderas i kampanjen och tankarna bakom detta val.

Nästa tema i intervjun behandlar hur denna kommersiella högtid analyseras och utvärderas internt med fokus på finansiella mått, mätpunkter, och hur resultaten ser ut över tid. Genom att diskussionen blir mer rak och fokuserad i detta tema är förhoppningen att få konkreta och direkta svar angående utvärderingen av bland annat lönsamheten kring Black Friday. Slutligen övergår intervjun i en diskussion om hur Black Friday påverkar exempelvis, varumärke och lojalitet på längre sikt. Intervjun avslutas med en öppen diskussion kring hur personen och företaget ser på framtiden för Black Friday. Se bilaga 7.1 för fullständig intervjuguide.

3.3.3 Bearbetning av empiri

För att kunna gå från datainsamling till slutsatser görs analysen stegvis, i enlighet med en kvalitativ metod. Intervjuerna sammanfattas direkt efter de ägt rum och transkribering genomförs i ett senare skede, för att säkerställa att relevant information inte glöms bort. För att hitta mönster i den insamlade datan kategoriseras den i ett första steg för att på ett systematiskt sätt hitta likheter och skillnader mellan företagen. Detta arbetssätt är det mest förekommande om resultaten härrörs från intervjuer, fokusgrupper eller observationer (Flick, 2007). Genom denna process och för att generera struktur till datan, tas steg framåt för att få en omfattande förståelse för den insamlade empirin. Genom att finna mönster i de olika kategorierna kan slutsatser dras för att finna svar till frågeställningarna. Jämförelser skapas inom de olika kategorierna, inom det enskilda företaget samt bland de olika företagen. Detta gör att generaliseringar kan dras utifrån den insamlade datan. För att undvika att generaliseringar dras för långt, reflekteras fortlöpande de begränsningar som finns med den insamlade datan och urvalet av intervjuer som de baseras på (Flick, 2007). Parallellt med analysprocessen jämförs empirin med tidigare litteratur för att få en förståelse för hur de förhåller sig till varandra, vilket även kommer speglas i uppsatsens resultat- och analysdel.

3.3.4 Studiens tillförlitlighet

Alla metoder innefattar risker och nackdelar som bör tas i beaktande för att lyckas uppnå ett tillförlitligt resultat. Jacobsen (2002) menar att en risk med den kvalitativa metoden är att det i en intervjusituation kan vara svårt för personen att helt återspegla verkligheten och att det även kan finnas skäl till att de inte återberättar hela sanningen (på grund av exempelvis konkurrensskäl eller interna

direktiv). För att undvika detta är uppsatsförfattarna tydliga med att intervjuobjektens svar anonymiseras i uppsatsen.

För att ge ett mer korrekt återgivande spelas samtliga intervjuer in. Intervjuerna genomförs drygt tre till fyra månader efter senaste Black Friday och det finns därmed en risk att de intervjuade har svårt att återberätta vissa detaljer vilket kan innebära att alla svar som ges inte är helt korrekta. Svaren kan också skilja sig beroende på vilken person som väljs ut för intervjun och som därmed får agera representant för hela företaget. Det är naturligt att anställda med olika befattningar har olika uppfattningar, insikter och kunskap kring arbetet av Black Friday. För att undvika detta intervjuas personer i största mån, med hög befattning och som därmed får anses ha en övergripande bild av företagets strategiska arbete kring Black Friday - den finansiella sidan och det operativa arbetet, men också kunskap om marknadens agerande i stort. I majoriteten av de företag som inkluderas i denna studie är befattningen av intervjuobjektet verkställande direktör eller landschef. I och med att personerna innan intervjun får information om studiens syfte finns möjligheten att lämna över till någon annan inom bolaget som denne tycker är bättre lämpad. Slutligen är det viktigt att poängtera att denna studie undersöker individers upplevelser och att det därmed inte går att säkerställa att det återspeglar alla detaljer helt korrekt.

4. Resultat & analys

Resultat- och analysavsnittet syftar till att presentera det empiriska materialet som studien resulterar i. Detta görs med utgångspunkt i de ursprungliga frågeställningarna: Varför medverkar företag i Black Friday? Hur utformas kampanjen? Hur utvärderas kampanjen? Utifrån litteraturgenomgången ställs även resultatet i relation till befintlig teori, vilket sker fortlöpande. Avsnittet inleds med en bakgrund till hur företagen uppfattar att Black Friday intog Sverige.

4.1 Black Fridays utbredning i Sverige

Eftersom Black Friday är ett relativt nytt fenomen i Sverige är det väsentligt att få en förståelse för hur den snabba tillväxten gått till och hur företagen uppfattar utvecklingen. Som bakgrund till Black Fridays uppkomst i Sverige nämner många av företagen kampanjens ursprung från USA, men även den starka utvecklingen gällande kommersiella högtider i Asien. Införandet av Black Friday började försiktigt år 2013 eftersom företag observerat utvecklingen på den amerikanska marknaden:

"Vi kollar på hur global handel påverkar svensk handel och därför började vi försiktigt år 2013, men fullt ut år 2014. Då var medvetenheten om att vi skulle ha Black Friday ganska liten bland konsumenter. Vi startade Black Friday och började proklamera det någon månad innan vi skulle göra det. Vi visste inte riktigt själva vilket avtryck det skulle ge. (...) Black Friday fick större effekt än en annan vanlig kampanj eftersom folk vet om vad det innebär i USA. Vi var försiktiga i starten och sen växte det för varje år." - Företag B

Dock råder det olika uppfattningar kring vem som faktiskt var först på marknaden i Sverige, där både företag B och I tar åt sig äran. Trots detta, säger de båda att den främsta faktorn till medverkan var just utvecklingen på världsmarknaden och den potential som fanns att hämta i Sverige. Kopplat till globala trender och dess utveckling finns även rädslan att förlora konsumenter till handeln utanför Sveriges gränser.

"(...) om vi inte hade tagit oss an globala trender så hade vi kunnat få en medvetenhet hos konsumenter som då startar att handla ännu mer i utlandshandeln istället. Nu med Black Friday sker den handeln internt i Sverige." - Företag B

En annan anledning till att företag infört Black Friday i Sverige uppger företag I och G är att man som företag agerar globalt och under en tid haft Black Friday på andra marknader. Det blev därmed enklare att motivera varför den svenska marknaden även ska införa kampanjen. Företag I menar på att detta minskade tröskeln att applicera Black Friday på en marknad som inte tidigare haft det eftersom de har tidigare erfarenheter och kunskap från andra marknader.

När väl ett antal företag börjat med Black Friday växte det explosionsartat. Många blev chockade över magnituden kampanjen hade jämfört med andra under året. En del företag var inte förberedda på den snabba utvecklingen och upplever att de varit sena med att medverka. Ett exempel är företag L som medverkade först år 2016 eftersom de upplevde att Black Friday fick mycket uppmärksamhet och blev ett "buzz" bland konsumenter och företag. Samma resonemang gick hos företag K som också upplevde att 2016 var året då Black Friday blev allmänt känt.

"Vi har varit med sen 2015. 2016 hände nånting, då gick det från ett vedertaget begrepp till 'shit, här finns någonting'." - Företag K

4.2 Varför medverkar företag?

I empirin framkommer två tydliga anledningar till varför företagen väljer att medverka under Black Friday: konkurrensen och kundefterfrågan. Detta skiljer sig från hur man ser på många andra kampanjdagar under året, som ofta handlar om olika slags säsongsutrensningar där företagen vill rensa ut sitt lager.

4.2.1 Konkurrensen

I takt med att Black Friday vuxit har företagen också upptäckt möjligheten att öka sin försäljning under dessa dagar. Det finns en stor potential till att hämta hem värdefull försäljning och ta marknadsandelar från konkurrenter under denna period.

"Det är bland de största försäljningsdagarna på året, så det är svårt att tacka nej till det."
- Företag G

En majoritet av företagen uppger att marknaden och konkurrensen till stor mån påverkat valet att medverka under Black Friday; man har helt enkelt inte råd att *inte* vara med på Black Friday eftersom man är rädd för att tappa värdefull försäljning till konkurrensen.

"Konkurrensen och marknaden utvecklas åt det hållet. Det är ett chicken-race man måste stå ut med, för annars förlorar man till någon annan. Men vi kan inte backa nu - alla andra kör - då tappar vi bara marknadsandelar."
- Företag D

Andra företag beskriver det som att det inte finns några alternativ och att de mer eller mindre är tvingade till att medverka.

"Vi har inget val; Black Friday är vad det är. Det är någonting som alla måste anpassa sig till. Om vi inte gör något kommer vi förlora försäljning." - Företag K

Det framkommer även av flera företag att konkurrenssituationen på många sätt är unik under Black Friday. Detta eftersom de inte bara slåss med sina primära konkurrenter, utan hela detaljhandeln som deltar i Black Friday.

"Vi (konsumenter) har ju bara en plånbok för konsumtion och det är fler som tävlar om den. Vi (företaget) får mindre pengar av den plånboken nu." - Företag G

Tidigare forskning har främst fokuserat på konkurrensen mellan företag inom samma bransch, där det finns mer liknande förutsättningar. Det saknas teorier om konkurrensen, dels under en unik dag som Black Friday, men även hur företag inom olika branscher konkurrerar mot varandra. Kampanjen Black Friday upplevs som en säregen situation med intensiv konkurrens och fler inblandade aktörer än under andra dagar. Inför dessa dagar lägger aktörerna stor vikt vid att vara konkurrenskraftiga och att ha det bästa erbjudandet. Risken med detta kan enligt teorin vara, om företagen har liknande erbjudande, att effekterna som trafik, försäljning och vinst slås ut, och ingen nettovinst genereras. Det bör tilläggas att denna teori är väldigt abstrakt och inte kan appliceras i denna studie. Dock finns det en poäng i resonemanget eftersom det i denna studie framkommer att det finns en tydlig rädsla bland företagen att inte vara framstående jämfört med konkurrenter. Detta indikerar på att företagen är medvetna om att det finns en risk av att bli "cancelled out", det vill säga att ingen av aktörerna får ett fördelaktigt resultat gällande ökade intäkter när konkurrensen har likvärdiga erbjudanden.

4.2.2 Kundefterfrågan

En annan drivande faktor som framkommit är att det finns en stor efterfrågan och förväntan hos konsumenter att företagen ska vara en del av Black Friday. Företagen uppger att konsumenter är medvetna om de kommersiella trenderna globalt, som i USA och Asien, och förväntar sig att idag kunna göra samma typer av förmånliga köp på sin hemmamarknad. Det blir således en påtryckning från kunderna som en majoritet av företagen uppger är svår att stå emot.

"Vi hoppade på Black Friday ganska sent, men såg att kunderna efterfrågar det, vilket var anledningen till varför vi beslutade att delta. Som e-handlare är det svårt att stå emot; det är konsumenterna som driver och det finns en förväntan att man ska finnas där." - Företag C

Ett ytterligare skäl till varför allt fler företag väljer att delta är att Black Friday i sig är ett så starkt koncept bland konsumenterna, vilket medför att kampanjen på många sätt driver sig själv.

"Normalt sett så behöver vi få kundens uppmärksamhet och övertyga kunden som inte var så sugen på att köpa. Black Friday är mer som en Gekås-variant; kunden har pengar som de planerat att bränna. Själva fenomenet gör att vi måste tänka lite annorlunda." - Företag I

Huruvida kundefterfrågan skulle vara en drivande faktor bakom valet att ha en prispromotion är inte något som framgått av den tidigare litteraturen. Tellis (1998) menar att de tre drivande faktorerna till varför man har promotioner är: påtryckningar från leverantörer genom leverantörssubventioner, konkurrens och möjligheten att generera intäkter. Denna studie finner att de primära anledningarna är att generera intäkter (kundefterfrågan), och att vara konkurrenskraftig, där leverantörssubventioner kan avslås som en drivkraft. Dock finner vi inget vetenskapligt stöd om hur företag påverkas av att agera i en mer transparent och global marknad där konsumenters förväntningar och efterfrågan om fler och kraftiga prispromotioner har ökat.

4.2.3 Motrörelse

Det finns även företag som aktivt valt att gå emot Black Friday som fenomen. Företag H som intervjuas valde tidigt att göra en motkampanj eftersom ett av deras mål är att bidra till ett mer hållbart samhälle utan snabbkonsumtion. I linje med sin vision om att skapa hållbart mode valde de istället att under Black Friday upplysa konsumenter om hur de kan bli bättre på att ta hand om det som man redan har, med förhoppningen att inspirera till ett sundare konsumtionsbeteende. Detta uppger företaget att de huvudsakligen gjort för att stärka sitt varumärke och för att få organisk spridning på anti-kampanjen, vilket de även uppger blivit resultatet.

"Målet var att upplysa och inspirera till ett sundare konsumtionsbeteende, för de flesta har ingen aning om konsekvenserna. Ur ett affärsperspektiv handlade det om att stärka vårt varumärke och få organisk spridning av anti-kampanjen." - Företag H

Att inte erbjuda prispromotioner är relativt ovanligt inom branschen och ska enligt teorin innebära vissa fördelar för varumärket, vilket i detta fall indikeras överensstämma. Dock får detta exempel anses vara mer av en motkampanj än ett val att *inte* erbjuda prispromotion. Det blir ändå relevant för Företag H att hålla fast vid valet att *inte* erbjuda prispromotion eftersom risken är stor att varumärket försämras kraftigt om de i framtiden väljer att introducera detta. Varumärken som inte associeras med promotioner får starkare negativ effekt när det väl har prispromotion, jämfört med varumärken som oftare har prispromotioner (Raghubir, 1999).

4.3 Hur utformas Black Friday?

Nedan presenteras resultaten kopplade till uppsatsens andra frågeställning där redogörelser görs kring företagens uppsatta mål och förhoppningar, antalet dagar de valt att erbjuda kampanjen samt vilka produkter som sätts ut på kampanj. Dessutom redogörs vilken prissättningsstrategi som används, samt vilka resurser som allokeras till Black Friday.

4.3.1 Mål & förhoppningar

I intervjuerna framkommer flertalet olika målsättningar, exempel är: försäljning, ta marknadsandelar, skapa intresse för sina produkter, och stärka sitt varumärke. Dock nämns det inte hur målsättningen ska utformas och det är få som uttalar sig om konkreta måltavlor. Det råder konsensus kring att *försäljning* är ett huvudsakligt mål bland samtliga företag, vilket överensstämmer med Mulhern och Leone (1990). Vissa företag nämner dock att försäljningen har sina begränsningar och inte får ske på bekostnad av lönsamheten.

"Målet är att sälja så mycket som möjligt, men vi vill fortfarande tjäna pengar. Så det handlar såklart om att driva försäljning men inte ge för mycket av lönsamheten." - Företag E

Utöver försäljningsmål nämns andra typer av förhoppningar kring vad Black Friday kan generera. Exempelvis påpekar företag B och L att det är ett sätt att skapa intresse för sina produkter och att kunna visa upp bredden i sitt sortiment. Andra förhoppningar som framkommer är att bli "top of mind" eller få en fördelaktig start inför julhandeln.

"Det viktiga är att vara med på tåget - att synas i bruset. Det är viktigt för julhandeln och att sätta oss på kartan. Blir man bortglömd där (under Black Friday) så är risken att du blir bortglömd sen. Du måste vara top of mind."
- Företag L

I litteraturen nämns det att målsättning är en viktig del av utformningen av prispromotion. Tellis (1998) framhåller att målet bör vara precist och fokusera på en mätbar variabel där företaget definierar önskad förändring i denna, samt anger under vilken tidsperiod detta ska uppnås. Jämförs detta med resultatet som framkommer i denna studie är målsättningarna på många sätt bristfälliga eftersom det saknas tydlighet. Detta blir problematiskt eftersom just målsättning är ett kritiskt steg i utformning av sin prispromotion. Detta stämmer överens med HUI Research (2018) som finner att branschen under lång tid haft för kortsiktiga målsättningar, vilket inte alltid ger en sanningsenlig bild av effekterna av en kampanj.

Många av de företag som intervjuas upplever att det ligger en otrolig förväntan kring vad Black Friday kan generera i försäljning jämfört med övriga kampanjer. Det ligger samtidigt en hög press på att Black Friday *måste* leverera höga försäljningssiffror, då företagen uppger att hela novembers resultat hänger på att denna kampanj blir lyckad.

"Black Friday skiljer sig speciellt i engagemang och i omfång. Det är bara crazy på allt. Nu (i mars) rullar det på som 'business as usual', men Black Friday är rent utav lite nervöst. Det är så betydande siffror; skulle man diffa 10 % idag så är det ju inte så mycket på årsbudgeten - 10 % på Black Friday och vi får jobba ikapp under december." - Företag K

"Om du inte får in de 50 miljoner (i försäljning) under den här veckan måste du få in det nån annanstans." - Företag A

Även om flertalet företag nämner att detta är en viktig kampanj och att det finns höga förhoppningar om vad den kan generera, är det ett par företag som tonar ner dess betydelse, och jämför det med andra kampanjer eller händelser som kan ha lika stor, eller till och med större betydelse.

"Generellt är första advent större än Black Friday." - Företag F

"Black Friday skiljer sig inte speciellt från en annan klubbhelg." - Företag E

Det framkommer även att andra faktorer kan ha större effekter på försäljningsvolymen än Black Friday. Företag A (inom sport) säger att Black Friday genererar stora försäljningsvolymer, men att kraftig förändring i väder kan resultera i minst lika stora effekter. Trots att Black Friday kan generera stora volymer, som många av de intervjuade företagen säger är avgörande för resultatet, finns det alltså andra faktorer som säger emot att alla företag är beroende av denna kommersiella högtid.

4.3.2 Antal dagar

4.3.2.1 Black Friday är inte längre Black Friday

Som nämndes inledningsvis är Black Friday inte längre begränsad till just fredagen, utan kan sträcka sig under en hel vecka, vilket även stämmer överens med de intervjuade företagen. Företagen kan delas in i två grupper: de som väljer att ha kampanjen under helgen (Black Weekend) och de som väljer att ha det under hela veckan (Black Week). Inget av företagen har längre begränsat sin Black Friday-kampanj till enbart fredagen, men många uppger att fredagen fortfarande är den stora försäljningsdagen.

"Om man tittar hur det ser ut där ute just nu så är den stora procentsatsen på Black Friday (fredagen), och Black Friday har gått och blivit en weekend som i sin tur blivit en hel vecka. Och det är ju det som är helt sjukt egentligen. Vad är det som gör att det inte blir tio dagar nästa år?" - Företag A

För flertalet företag är ökningen i antal dagar för Black Friday delvis motiverad för att kunna möta kundens behov och efterfrågan. Dock blir det tydligt att det också är ett strategiskt beslut, där det handlar om att sprida ut riskerna under fler dagar, men också för att vara konkurrenskraftig genom att agera på dagar då färre konkurrenter har kampanj.

4.3.2.2 Black Weekend

Tre av företagen har medvetet valt att ha kampanjen enbart över helgen och det finns flera anledningar till det. Den främsta anledningen är att de vill vara försiktiga i kampanjandet och inte vill hamna i det så kallade "rabatträsket". För företag C är det framförallt en fråga om lönsamhet, där de varken vill, eller har råd med att ha promotionen hela veckan. Företag B påpekar att de försöker stå emot så länge de kan, men att det i slutändan styrs av kundens behov.

"Vi ser ingen anledning att börja tidigare. Dock styrs allt detta av kundens behov. (...) Precis som vi stod emot ganska länge med mellandagsrean, som nu startar 25:e (december) så valde vi att ha det den 26:e, för vi tyckte att man ska vara ledig den 25:e. Men vi blev tvingade till att börja den 25:e för att handeln och kunden började vika över till den 25:e. Så länge inte kunden viker mot att vilja ha Black Week kommer vi ha Black Friday mellan fredag och söndag. Istället har vi stor tillgänglighet så allt räcker till kunderna under helgen." - Företag B

Trots dessa anledningar har företagen valt att sträcka ut kampanjen över helgen och det finns flera skäl för det. Företag E menar att det är en så pass påfrestande omställning i den fysiska handeln, vilket resulterar i att de likväl kan ha det hela helgen. Dessutom säger företaget att fredagen i sig är en sämre dag, då det inte blir lika mycket spring i fysiska butikerna eftersom kunderna generellt inte är lediga. Företag C menar att man behöver hitta en balans och att det inte hade fungerat med enbart en dag (fredagen) eftersom det hade blivit alldeles för högt tryck. Nu får man chansen att sprida ut det under tre dagar och kan på så sätt sprida ut risken, som exempelvis att hemsidan skulle kunna krascha.

4.3.2.3 Black Week

Flera av företagen som har Black Week påpekar också att den förlängda kampanjen handlar om att sprida ut riskerna eftersom trycket på företagen är enormt. Det handlar om så pass stora volymer att företagen nästan är tvingade till att ha flera dagar för att få allt att fungera.

"Black Week har blivit ett sätt att just sprida riskerna bort från fredagen. Förra året la vi lite större förväntan på måndag-torsdag. Men det är fortfarande 8 dagar på året (mån-mån)." - Företag K

Det finns även företag som menar att det i huvudsak är konkurrensen som gör att man måste sträcka ut kampanjen hela veckan och därmed någonting som de får finna sig i, och anpassa sig till på bästa sätt. Två av de intervjuade företagen inom mode uppger även att de "smygstartar" kampanjen innan fredagen, i syfte att vara konkurrenskraftig gentemot konkurrenter. För att kunna ha Black Week, utifrån ett lönsamhetsperspektiv, erbjuder många av företagen kampanjer på olika kategorier under veckan. Dessa företag erbjuder ofta dagsunika kampanjer med minst 20 % rabatt, vilket enligt Weathers et al (2015) klassificeras som kraftiga prispromotioner. Att de ges under en kortare tidsperiod är gynnsamt enligt teorin eftersom detaljisten behåller sin trovärdighet vilket därmed ökar köpintentionen hos kunderna. Både Hanna et al (2016) och Smith (2012) menar att tidsbegränsade promotioner får kunden att agera snabbare och att de minimerar risken av att konsumenters prisreferenser långsiktigt förändras. Detta kan dock diskuteras eftersom Black Friday-kampanjen blir allt längre och frågan bör ställas om kunden faktiskt uppfattar de olika tidsbegränsade promotionerna inom hela kampanjperioden, eller om kunden uppfattar det som en enda lång promotion, och att de negativa konsekvenserna möjligtvis framträder.

4.3.3 Produkter

Vilka produkter företagen väljer att sätta ned under Black Friday är en viktig del i utformningen av prispromotionen och i empirin beskrivs tre sätt för detta. Antingen sätts priset ned på hela sortimentet, på delar av sortimentet (olika kategorier) eller på specifika produkter. Generellt försöker företagen sätta ned priset på produkter i ordinarie sortiment, som kunden uppfattar som attraktiva och som ett bra erbjudande.

4.3.3.1 Hela sortimentet

Ungefär hälften av företagen som intervjuas erbjuder någon gång under Black Friday-kampanjen nedsatta priser på hela sitt sortiment. Företagen väljer oftast att ha detta under ett fåtal dagar, eftersom det hade varit allt för kostsamt att ha det under hela veckan. Därför kombinerar företagen ofta detta val med någon annan typ av utformning, exempelvis kategorier eller specifika produkter under resterande kampanjperioden.

I litteraturen råder det delade meningar huruvida rabatt på hela sortimentet är gynnsamt eller inte (Gauri et al, 2017; Lam et al, 2001). Utifrån intervjuerna upplevs det som att företagen på vissa håll börjat se de negativa effekter som Gauri nämner och väljer därför att vara mer kreativa i sin utformning av kampanjen, och därmed inte erbjuda rabatt på hela sitt sortiment i för långa perioder. Ett exempel på detta är företag D som har hela sortimentet på kampanj, men delar upp det genom att

ha en isolerad kategori varje dag, där man i slutet på veckan och kampanjen sammantaget mer eller mindre, har erbjudit hela sortimentet till 25 % rabatt.

4.3.3.2 Olika kategorier

Många företag väljer strategin att sätta ner priset på olika kategorier i sortimentet under veckans gång. Vissa kombinerar detta med hela sortimentet under helgen, medan andra fortsätter med olika kategorier även under helgen. Hur man väljer ut kategorier skiljer sig mellan företagen. Företag L är exempelvis tydliga med att de väljer sina kategorier för att visa upp sin bredd av produkter, medan företag J väljer sina kategorier utifrån hur "starka" kategorierna är. Företag K låter kunderna få möjligheten att påverka vilka kategorier som ska sättas ned genom omröstningar på sociala medier. På så sätt menar de att det också genereras intresse och att kampanjen får större spridning. De kategorierna som K lägger ut för omröstning har dock ett grundkriterium: att kategorierna ska kunna generera volym och att det ska finnas tillräckligt mycket produkter på lager. Exempelvis skulle smycken inte vara en bra kategori att rabattera för företag K eftersom de inte skulle kunna möta den höga efterfrågan med denna kategori.

4.3.3.3 Specifika produkter

Ett antal företag väljer att istället sätta ner priset på specifika produkter - vanligtvis med mer kraftiga rabattsatser. Företag B och I uppger att det är lyx- och nöjesprodukter som går bäst under Black Friday eftersom de ser en trend i att kunden under Black Friday köper produkter till sig själv i högre utsträckning för att unna sig. Dessa företag uppger att det därför är denna typ av produkter som de främst sänker priset på. Företag F väljer i huvudsak kapitalstarka varor som de vet att kunderna vill ha och som därmed kan generera trafik till butik, samt sådana produkter som de kan säkerställa volymerna för. De företag som väljer ut specifika produkter för kampanjen har gemensamt att de agerar på extremt prispressade marknader. Detta skulle kunna vara en anledning till att dessa företag fortfarande erbjuder prissänkningar på specifika produkter och inte hela sortimentet, eftersom de förmodligen inte skulle ha råd med det.

"Loss Leaders" är ett verktyg inom prispromotioner som i litteraturen beskrivs som ett vanligt sätt för detaljister att driva trafik till sina kanaler (Ailawadi, 2009). Denna studie kan inte bekräfta att detta verktyg används i hög grad eftersom företagen framhåller att de använder sig av detta i väldigt liten mån, eller inte alls. De enda som till viss mån använder sig av "Loss Leaders" är företag B, F och I som ibland använder detta som konkurrensmedel för att driva trafik till sina kanaler.

4.3.4 Prissättning

Det skiljer sig till viss mån i hur företagen motiverar sitt arbete bakom vald prissänkning. Procentsatsen sträcker sig mellan 20 % till 30 % för de kampanjer som utgår från promotion på hela sortimentet eller hela kategorier. För de företag som har produktspecifika rabatter är procentsatsen generellt högre. I sammanställning av företagens valda prissänkning för Black Friday, framkommer det att det antingen är magkänslan, konkurrensen eller dataanalyser som styr detta.

4.3.4.1 Magkänslan styr

Generellt finns det flertalet mjuka värden som ligger till grund för beslutsprocessen kring utformningen av rabatten. Dessa värden kan beskrivas som motiveringar som kanske inte alltid baseras på kalkyler eller fakta, utan främst utgår från det som har en underliggande betydelse för varumärket, erbjudandet eller kundens uppfattning av kampanjen. Det blir en balansgång för företagen att hitta en procentsats som varken är för hög eller låg, vilket kan tolkas som att företagen använder sin magkänsla. Företag C motiverar sitt beslut att ha 20 % på hela sortimentet med att det är en rimlig procentsats utifrån varumärket och den övergripande strategin.

"En högre prissänkning förändrar referenspriset och förväntningarna hos kunden. Storleken på rabatten påverkar varumärket och vi vill inte driva vår affär baserat på pris." - Företag C

Kundens uppfattning av vad som är ett bra och konkurrenskraftigt erbjudande är en faktor som är underliggande för kampanjens prissättning, där företag E säger att de måste erbjuda något som känns "lite wow". Detta tror flertalet företag kan bidra till att kunderna lättare uppmärksammar kampanjen. Det finns också en medvetenhet hos vissa företag om att prissänkningen inte får vara *för* låg eftersom risken finns att kunden utvärderar företaget sämre, vilket de anser kan påverka företagets varumärke negativt.

"Det skadar kanske mer om man hade ett jättedåligt erbjudande - 'Gud va pinsamt, de har 10 % och alla andra 30 %' - att det då blir 'bad-will'. Det blir därför en hygienfaktor att man är med och har ett erbjudande på 20-30 %." - Företag L

Trots detta är företagen försiktiga med prissänkningen eftersom flertalet vill undvika att kampanjen känns billig eller associerad till utförsäljning av produkter som inte längre efterfrågas. Flertalet företag nämner att de vill skapa ett bra erbjudande för kunderna, utan att det ska ge den "billiga" känslan av rea.

"Vi tittar på kampanjen generellt; vad triggar en kund? Hur mycket behöver en rabattsats vara? I detta fall var det tydligt; Black Friday ska verkligen upplevas som ett riktigt bra erbjudande, utan att det blir en rea-känsla."
- Företag L

4.3.4.2 Konkurrensen påverkar

I intervjuerna framkommer det att konkurrensen i slutändan spelar en avgörande roll i val av prissättning för många företag. Vissa är till och med beredda att sänka sina kampanjpriser och matcha huvudkonkurrenten, om denne erbjuder en starkare rabatt. Dock är företagen noga med att poängtera att de i största mån vill hålla sig till sin upprättade plan, och inte vill påverkas av andra företag.

"Om konkurrent X har 30 %, då ändrar vi inte vår procentsats, utan håller oss till 20 %. Så länge det inte är ett riktigt pistolskott där men kan tvingas in. Någon gång har vi följt med, men vi försöker hålla oss till vår plan."
- Företag A

Företagen är således till viss mån flexibla i prissättningen och konkurrensen kan många gånger spela en avgörande roll. Företag G och K påpekar att marknaden kan jämföras med klassisk spelteori och att andra aktörer alltid påverkar ens egna beslut.

"Nu (år 2018) var det mycket snack om vi ska ha högre procentsats, men det blir som 'prisoners dilemma'; om vi höjer kommer alla andra höja. Det är svårt – om ingen höjer har alla typ lika bra erbjudande, om en höjer tjänar bara den, så höjer alla är vi på samma läge som innan men gett bort 10 % marginal eller liknande utan någon fördel." – Företag G

Inför och under Black Friday är det tydligt att företagen jämför sig mer mot konkurrenter än vad de kanske egentligen vill. Det känns riskfyllt för företagen att erbjuda ett Black Friday-erbjudande som anses vara lägre än andra företag på marknaden. De försöker hålla sig till planen, men om risken finns att förlora försäljning eller marknadsandelar är tröskeln för att imitera konkurrenter inte särskilt hög.

För företagen är konkurrensen en påtagligt påverkande faktor gällande prissättningen under Black Friday, och många är flexibla i att justera sina priser för att vara konkurrenskraftiga. Detta påminner om den negativa spiral som både Smith (2012) och Gelb et al (2007) menar skapas när konkurrenter försöker matcha och imitera varandras kampanjer, vilket konsekvent leder till nya, lägre, prispunkter att konkurrera på. För att undvika detta menar de att företagen behöver ha strategiska planer för olika utfall, vilket företagen till viss mån menar att de har, men inte verkar använda särskilt väl i praktiken. Gelb menar också att företagen inte bör göra förhastade beslut om prispromotioner, utan att veta varför, hur, och till vem promotionen är mest lönsam. Resultatet i studien visar på att besluten ofta kan ses som förhastade och inte är så pass genomtänkta som teorin föreslår att de bör vara.

4.3.4.3 Datadrivna analyser

Ytterst få företag uppger att de gör datadrivna analyser som underlag för prissättningen. Detta speglar Levy et als (2004) resonemang om att detaljhandelsföretag varit långsamma med att introducera sofistikerade prissättningsmodeller. Företag I tycks vara mest framstående inom detta eftersom ett prissättnings-team dagligen använder prismodeller i avancerade system för att matematiskt räkna fram det rätta priset. Faktorer som exempelvis konkurrens, elasticitet och efterfrågan vävs in i prismodellen för att på så sätt räkna ut det korrekta priset. Även företag F har ett strukturerat arbetssätt när det kommer till kampanjprissättning eftersom de utifrån tidigare kampanjer lär sig vilka priser som fungerar för att generera exempelvis, rätt antal besökare och önskat snittkvitto. Deras slutsats har blivit att breda generella rabatter inte är önskvärda och att de med dessa riskerar att hamna i det så kallade "rabatträsket". Detta går i linje med Gauri et al (2017) som anser att generella rabatter är negativt ur ett företagsperspektiv.

I gränslandet mellan magkänsla och datadrivna analyser befinner sig företag K som uppger att även de gör helhetsberäkningar för att hitta den rätta rabatten som optimerar deras affär.

"Vi försöker få en helhetsbild. Hänger lönsamheten ihop? (...) Det börjar i årsbudgeten där lönsamhetsmål sätts. Givet detta; kommer detta kunna uppnås med det vi gör (Black Friday)? Nä det här var nog lite aggressivt, vi behöver sänka rabatten. Kan vi då nå försäljningsmålet? Är det attraktivt nog? Vad är prio för bolaget? Det blir en procentsats utifrån en helhetsbild, snarare en startelva än en top forward." - Företag K

Datadriven analys av prissättning är följaktligen inget som genomsyrar företagen och är inte en självklar komponent inom prissättningen för Black Friday. Företagen verkar främst utgå från konkurrens och att skapa kundnytta genom ett attraktivt erbjudande, vilket delvis säger emot teorin om att prissättningen kan baseras på kostnader (Olve et al, 2013). Detta eftersom kostnader inte verkar vara den primärt avgörande faktorn för vald nedsättning i pris.

4.3.4.4 Leverantörssamarbeten

En majoritet uppger att de, mer eller mindre, samarbetar med leverantörer inför Black Friday. Det förekommer att företagen ställer krav på leverantörerna för att de ska få vara med, och för några företag är det avgörande för hur lyckad kampanjen blir.

"Det (leverantörssubventioner) gör vi så mycket som möjligt. Det finns vissa leverantörer som inte ger några subventioner för man har en helt annan filosofi med sitt varumärke (...) Skulle vi inte få det (subventioner) så skulle Black Friday inte var lönsamt för oss." - Företag C

Det skiljer sig i hur stor subvention leverantörer erbjuder, men det förekommer att de täcker upp allt från en mindre del till hela marginalförlusten. De som samarbetar gör det i första hand med leverantörsvarumärken. Bland de företag som intervjuats är det ingen som har direkta förhandlingar med fabriker eller liknande. De företag som i större grad har produktion av egna varumärken, uppger att de inte samarbetar med leverantörer inför Black Friday.

Denna studie pekar på att Ailawadi et als (2009) resonemang om att leverantörssamarbeten är avgörande för många detaljister vid prispromotioner även gäller för Black Friday. Det är ett sätt för detaljisterna att kunna minska förlorad marginal, något HUI Research ställt sig frågande till om det görs (SCB, 2017). Dock är det tydligt att leverantörssubventioner inte är en drivande faktor till *varför* företagen deltar i Black Friday, vilket Tellis (1998) framhåller som en av drivkrafterna bakom prispromotioner.

4.3.5 Resurser

De flesta företag uppger att Black Friday kräver mycket planering, som skiljer sig från andra kampanjer under året. Vissa av företagen börjar sin planering i stort sett ett år i förväg eftersom det kräver justeringar i exempelvis inköp, medan andra börjar sin planering några månader i förväg. På många håll är planeringen mer omfattande eftersom den berör flera delar av organisationen och det krävs att man har bättre koll på exempelvis sin logistik. Bland företagen som verkar online blir detta extra påtagligt. Där försöker man säkerställa att hemsidan kan hantera ett högt tryck i trafik och det är där de allokerar mest resurser.

"... det kostar ganska mycket för oss. I fysisk retail är det ganska enkelt - för det är bara att kalla in mer personal - men det är svårare inom e-handeln; att skala upp detta eftersom det ökar så enormt mycket under kort tid. Så att köpa mer kapacitet och ha jour för att alla system ska hålla, att lagret ska få ut varorna fort, (...) så det är väldigt dyrt att hantera den stora toppen i trafik och försäljning på kort tid." - Företag D

Det finns även företag som menar att den fysiska butiken blir en utmaning och kräver extra mycket resurser under Black Friday.

"Det är 400 000 besök under den dagen. Fredagen är tre gånger större än en vanlig lönefredag och på varuhussidan blir detta en utmaning." - Företag L

Det finns också ett fåtal företag som menar att Black Friday inte skiljer sig i planeringen eftersom det exempelvis påminner om en vanlig "klubbdag" som de arrangerar några gånger per år. Det tydligaste exemplet är företag F, som i grunden är ett kampanjdrivet företag och har veckovisa kampanjer

löpande över året. För dem är Black Friday inget exceptionellt och kräver ingen utmärkande planering eller extra resurser i planeringsfasen.

"För oss är Black Friday-kampanjen till 90 % identisk med en vanlig kampanj. Vi kryddar den genom att det står Black Friday och sätter ut några kapitalvaror som är produkter som många människor just då är ute efter." - Företag F

Varje år läser företagen skräckexempel om sajter som ligger nere eller leveranser som blir kraftigt försenade. De flesta företagen medger att beredskapen ökar under Black Friday eftersom det finns en stor rädsla för att något ska gå fel. Exempelvis beskriver företag G hur de bemannar upp och säkrar ytterligare genom att ha medarbetare på jour dygnet runt, två veckor innan. Samma tendenser beskrivs också hos andra företag.

"Det är helt bananas från kl 21-23; då är det såna påtryckningar (på hemsidan), då är IT på plats, jag är på plats. Jag har inte varit hemma innan kl 02 någon Black Friday de senaste tre åren. IT gör lasttester inför - det är en våldsam förberedelse". - Företag K

4.4 Hur utvärderas Black Friday?

Uppsatsens tredje frågeställning behandlas i avsnittet nedan där det presenteras *vad* företagen mäter (KPI:er), *hur* de mäter (tidpunkt) samt vilka effekter de upplever att Black Friday resulterar i gällande varumärke och finansiellt.

4.4.1 KPI:er

"Vi mäter allt. Det tror jag alla retailers gör idag. Vi mäter ju ihjäl oss egentligen." - Företag A

Att detaljister idag har tillgång till stora mängder data är inget nytt. Dock har tidigare forskning inte kunnat ge tydliga svar på hur detta bör användas och vad som lämpar sig att analysera. I resultatet framkommer det att det skiljer sig mellan företagen i vad man uppfattar som relevant att följa upp. I intervjuerna framkommer ett tiotal olika mätvariabler som används i huvudsak för att utvärdera Black Friday-kampanjen. De tre mätvariabler, så kallade KPI:er, som nämns i huvudsak är försäljning, trafik och marginal. Att försäljningen framkommer som den främsta mätpunkten kommer inte som någon överraskning, eftersom flera tidigare studier även indikerat detta.

Ett fåtal företag inkluderar KPI:er för att djupare kunna analysera hur kampanjen påverkar försäljningen på det övriga sortimentet. Företag F mäter hur kampanjen påverkar ordinarie sortiment

och även hur den ökar snittkvittot, där de innehar stor kunskap om specifika produkters påverkan på övriga sortimentet. Genom dessa mått menar företaget att de bättre kan utvärdera hur kampanjen påverkar resultatet för företaget i stort. Att mäta förändringar i försäljningen samt vinsten på andra produkter och kategorier utöver kampanjen menar även Lam et al (2001) är avgörande för att förstå om kampanjen varit gynnsam eller inte. Dock uppger flertalet företag att de har svårt att följa upp vissa KPI:er som exempelvis returer eller fullpris-försäljning utöver kampanjen, eftersom de upplever att tiden saknas för detta.

De KPI:er som inkluderas i utvärderingen bör vara i linje med den målsättning företaget har för kampanjen. Dock visar denna studie att det blir svårt att veta vilka KPI:er som ska utvärderas när målsättningarna, bland de företagen som intervjuas, inte alltid är tydliga, konkreta eller sträcker sig utöver försäljning. Det bör dock nämnas att de intervjuade personerna inte alltid är de operationellt ansvariga under Black Friday, utan ser på Black Friday utifrån ett mer strategiskt perspektiv. Det är möjligt att företaget mäter vissa KPI:er, men att den intervjuade inte ser dem som avgörande i den övergripande utvärderingen av Black Friday, vilket kan vara ett skäl till att vissa KPI:er eventuellt utelämnas.

4.4.2 Tidpunkt

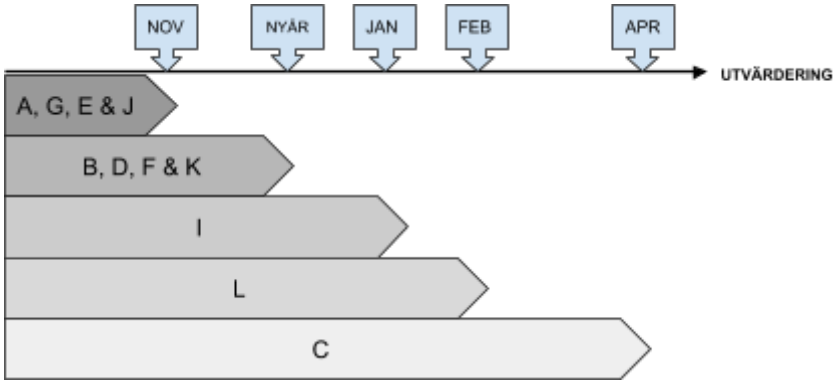
Black Friday har på kort tid förändrat kundbeteendet hos konsumenterna, vilket företagen måste förstå och förhålla sig till. Företagen vittnar om att kunderna både senarelägger och tidigarelägger sina köp till Black Friday. Detta innebär att företagen upplever en avmattning i försäljningen både innan och efter samt en kraftig försäljningspik under Black Friday, vilket speglar Hernant (2016), som menar att konsumenter lär sig kampanjrytmen.

"Försäljningen stannar upp nästan lika mycket både innan och efter Black Friday. Skulle du inte vara med så skulle du ändå ha trötttheten innan och trötttheten efter, men du skulle inte få piken. Som det är idag har du inte råd att göra det, då skulle inte resultatet hänga med." - Företag A

Flera av företagen ser en ökning i trafiken när Black Friday närmar sig, men konverteringen är ovanligt låg. Efter Black Friday nämner många företag att det blir ett vakuum och att julhandeln, som annars traditionellt inletts i december, nu senarelagts. Julhandeln har istället komprimerats till de sista dagarna före jul och många företag vittnar om att sista veckan innan jul fortfarande presterar bra. På det stora hela påpekar fler företag att detta innebär att försäljningstillväxten totalt sett är någorlunda jämn och att det under denna period, egentligen bara "flyttas pengar". Detta innebär att den stora försäljningsökningen kanske egentligen inte är så stor som man gärna vill tro. I diskussion med företagen uppfattas det att det finns en förståelse för att försäljningsökningen bör dekomponeras,

vilket Hernant (2016) menar är ett sätt att djupare analysera vad försäljningsökningen består av. Dock, precis som i litteraturen, bekräftar även flertalet företag att detta inte utförs med anledningen att det råder brist på tid. Andra företag visar inget direkt intresse för att dekomponera eller djupare analysera försäljningsökningen, vilket skulle kunna härledas till brist på kunskap i hur man gör och varför en dekomponering bör vara en del av utvärderingen.

Denna förändring i köpmönster skapar utmaningar i hur man ska utvärdera Black Friday, eftersom kampanjen påverkar försäljningen både tiden före och efter. Bland företagen råder ingen konsensus när i tiden de utvärderar Black Friday. Företagen uppger alltifrån slutet på november till ett halvår fram i tiden. Tabellen nedan illustrerar när de olika företagen uppger att de stänger utvärderingen av Black Friday, där en majoritet gör detta inom cirka en månad efter kampanjen.



Det finns få praktiska riktlinjer och begränsad forskning kring vad den optimala tidpunkten är för utvärdering av prispromotioner, vilket kan förklara varför det ser så pass olika ut bland de intervjuade företagen. De företag som inkluderar ett kortare tidsspann i sin utvärdering talar främst om stor försäljningsökning och att detta även är den primära variabeln som utvärderas. Detta stämmer överens med Hernant (2016) som finner att kortsiktiga utvärderingar av försäljningen ofta ser mycket positiva effekter, men att de inte alltid ger en rättvis bild av de egentliga effekterna av promotioner. De företag som inkluderar ett längre tidsspann i sin utvärdering motiverar detta med att hänsyn kan tas till fler aspekter, som exempelvis lojalitet eller den negativa påverkan på försäljningen i december. Detta återspeglar Barnes och Minahan (2015) resonemang om att företag på lång sikt bör inkludera fler djupgående variabler än enbart försäljningsökningen. Empirin visar således stora skillnader i tidpunkten för utvärderingen och i tidigare forskning finns ingen kunskap för när detta optimalt bör ske.

4.4.3 Varumärke

Företagen har begränsad uppfattning kring hur Black Friday påverkar dem som varumärke. De flesta anser att det varken förbättrar eller försämrar varumärket eftersom "alla har Black Friday". Detta upplevs vara något man bara tycker eller tänker och inget som mäts systematiskt i större utsträckning.

"Black Friday påverkar troligtvis varumärket; vi vill inte mjölka varumärket och bli nästa Gekås. Men eftersom alla är med påverkar det nog inte för oss mer än någon annan. Det skulle snarare kunna bli mer 'bad-will' för varumärket om vi enbart hade 10 % under Black Friday." - Företag L

En orsak till att företagen anser att varumärket inte påverkas av kampanjen kan vara att de flesta företag som intervjuas kan uppfattas som traditionella återförsäljare och då kanske inte har sitt eget varumärke primärt i fokus. Det kan därför vara möjligt att varumärkesfrågan kommer i skymundan i företagens diskussioner kring Black Friday då andra aspekter är viktigare att ta hänsyn till. Huruvida promotioner påverkar varumärket har diskuterats i tidigare litteratur, men då med fokus på enskilda produkters varumärke. Hur Black Friday och prispromotioner påverkar företaget som varumärke är således något som tidigare forskning inte fokuserat på och något som inte heller denna studie finner tydliga svar på.

4.4.4 Finansiellt

"Vad handlar det om i slutändan? Du ska tjäna en peng i slutändan. Det är många som glömmer bort det." - Företag F

Inledningsvis i denna studie fanns det tvivel på om Black Friday verkligen är en god affär för aktörer inom detaljhandeln. Som tidigare nämnt rapporterar media om varningssignaler och försämrat resultat för många aktörer på den svenska marknaden. I kontrast till detta framkommer det i denna studie att företagen upplever en lönsamhet i Black Friday.

"Black Friday som isolerat är lönsamt." - Företag E

Som tidigare nämnt är försäljningen den viktigaste referenspunkten för de flesta, men det är en del av företagen som är noga med att poängtera att de bara kan driva försäljning till en viss gräns, det måste även finnas en lönsamhet i det. Företag F menar att de inte kan sänka till vilket pris som helst, utan det alltid måste generera en bruttovinst i slutändan. En nyckel för att uppnå lönsamhet under Black Friday är att få upp tillräckligt med försäljningsvolym, menar flertalet företag.

"Jag tror att vissa sliter för de får för lite volym. Det är viktigt för oss att få en stor mängd försäljning och om den skulle gå ned till hälften så skulle det inte vara lönsamt för oss."
- Företag B

Företagen säger att Black Friday är lönsamt eftersom det under dessa dagar sker ovanligt höga försäljningstoppar jämfört med resterande dagar på året, där företag C exempelvis säger att deras volymer ökar tio gånger mer än en vanlig dag. Dock finns det vissa som upplever att de inte får de önskade volymerna.

"Volymerna måste upp väldigt mycket mer om vi ska kunna se att Black Friday inte naggar på vår lönsamhet. Och ska den volymen till, så tar man av antingen normal-försäljningen innan eller jul-försäljningen efter. Så återigen, tittar man på helheten så är jag tveksam till att någon retailer eller e-handel kan påstå överhuvudtaget att det här är bra egentligen. Ja det klart, om du får in väldigt många nya kunder, då kanske det är en bra rekryterings-aktivitet, men det ska då in väldigt mycket nya kunder för att motivera att alla dina befintliga kunder får det så pass mycket billigare." - Företag D

De intervjuade företagen har stort fokus på försäljningsvolymerna, som utmärker sig starkt under en kampanj som Black Friday. Prissättningen förväntas motiveras av ökade volymer, men det finns inget fokus på att utföra någon egentlig kalkylering för detta (med några få undantag). Att göra analyser är något som rekommenderas av tidigare litteratur, exempelvis av Smith (2012). Denna studie kan bekräfta den tidigare forskning som menar att utvärderingar ofta kan vara bristfälliga eftersom det råder allt för stort fokus på försäljningsvolym, vilket ofta leder till att man missar andra faktorer som totala intäkter och vinstmarginaler (Srinivasan et al, 2004).

Som i citatet ovan finns förhoppningar bland de intervjuade företagen att Black Friday genererar även andra värden som exempelvis nya kunder. Dock är det väldigt få som faktiskt följer upp detta efter kampanjen på grund av "tidsbrist". För att ha ett positivt resultat som inkluderar dessa värden menar Bogomolova (2017) att utvärderingen inte enbart ska mäta den kortsiktiga försäljningen eftersom det inte ger information om andra faktorer som exempelvis förändring i kundbas.

4.4.5 Olika sätt att utvärdera

Trots att företagen uppger att Black Friday är lönsamt finns det nyanser av detta, där ett par företag uppger att det inte alltid varit en lönsam affär. Företag C och L uppger att Black Friday inte gav önskat resultat de första åren. Företag C talar om att det blev alltför kostsamt eftersom man inte tagit höjd för de kostsamma resurser som krävdes exempelvis i logistik, extra personal och IT. Företag L nämner att de under det första året inte fick upp volymerna till den nivå som behövdes för att generera en bruttovinst på slutet.

"Det är helt avgörande dagar; i så komprimerad tid, med så mycket pengar. Vi har testat två år och lyckats sådär. (...) Året innan upplevde vi att vi var för smala i vårt Black Friday-erbjudande, med bra rabatter, men för smala kategorier. Vi måste ha bredd i promotionens procent samt att vi måste ha rätt volymer, men även klara leveranslöftet, för att lyckas med Black Friday." - Företag L

Den röda tråden mellan företag C och L är att: de båda var relativt sena med att införa Black Friday, nämner kostsamma resurser, är beroende av leverantörssubventioner och inte har några tydliga mål att uppnå mer än att driva försäljning. Vidare är det intressant att poängtera att båda företagen anger att de utvärderar Black Friday på längre sikt, för att troligtvis kunna se mer av dess faktiska effekter. Dessa företag inkluderar andra faktorer som kan påverka resultatet, däribland mellandagsrean (företag L) och den fördubblade andelen returer under Black Friday (företag C). Detta kan jämföras med andra företag som utvärderar kampanjperioden i slutet på november. Frågan som kan ställas är om alla de intervjuade företagen får olika resultat i sin utvärdering beroende på vad de inkluderar och vid vilken tidpunkt de väljer att utvärdera.

Flertalet företag nämner att de mäter och räknar in allt. Dock bör det ifrågasättas om allt detta tas med i beräkningen. Företag K belyser detta med ett exempel där möjligheten för kunden att returnera, starkt påverkade deras tidigare utvärderingar av Black Friday. Tidigare hade de förlängd returrätt som sträckte sig efter nyår, vilket gjorde att detta starkt påverkade det efterföljande kvartalet negativt. Dessa returer påverkade då det första kvartalet i ett nytt bokföringsår, vilket medförde att det sista kvartalet året innan såg ut att vara bättre än vad det faktiskt var. På grund av detta har de valt att istället ändra till att ha returrätten begränsat till samma kvartal, vilket de menar gör att utvärderingen av Black Friday-kampanjen ger en mer rättvis bild. Företag A nämner också att de räknar med allt i utvärderingen och uppger att deras returgrad är 20 %. Trots detta väljer de att stänga sin utvärdering i slutet på november månad, utan att ta hänsyn till returer som kan infalla efter detta. Även om ett estimat av returer inkluderas i utvärderingen kan det ifrågasättas om företaget får en korrekt och rättvis bild av Black Fridays faktiska effekter.

Frågan kvarstår hur man ska utforma sin utvärdering för att på bästa sätt få en heltäckande bild av Black Fridays finansiella effekter. Det tycks inte råda någon konsensus för detta varken utifrån vad som kan tolkas från denna studie eller den tidigare forskningen. Denna studie finner att det råder delade meningar kring utvärdering inom företagen, vilket även framgått i forskning (Ailawadi et al, 2009; Gauri et al, 2017). Dock är det intressant att tidigare forskning menar på att utvärdering främst sker på kategori- eller produktnivå (Gauri et al, 2017), när denna studie finner att de intervjuade företagen inte alls fokuserar på detta, utan utför utvärdering främst på butik- eller företagsnivå.

4.5 Önskan om tillnyktring

De flesta av företagen som intervjuats inger en bild av att Black Friday inte är självmant och att det är en kampanj företagen mer eller mindre blivit tvingade till att delta i. De pratar även om hur "idiotisk" kampanjen är och om de hade fått önska så hade de helst sett att den försvann, eller åtminstone minskat i styrka. Det finns därmed en gemensam önskan om att Black Friday ska minska i betydelse och att branschen ska "nyktra till".

"Frågar du mig så driver Black Friday väldigt mycket försäljning, men det äter av julen och det sänker våra marginaler. Så för min del så hade jag gärna sett att Black Friday minskar en del i betydelse eftersom de bara pressar lönsamheten för oss och för hela branschen oavsett vad man säljer för produkter." - Företag D

Vissa tror att branschen snart når kulmen av detta fenomen och att betydelsen kommer börja avta inom ett par år. Andra tror att det kommer fortsätta in i framtiden och att det blir alltmer påfrestande att delta. Många upplever också att det kommer bli svårare att dra gränsen för de olika kampanjperioderna och att de snart kan komma att flyta samman. Det är exempelvis inte en omöjlighet att Black Friday snart hänger ihop med kampanjen "Singles Day" som infaller ett par veckor tidigare.

"Vi skulle nog må bra utan denna högtid, och dessutom med "Singles Day" som börjat komma de senaste två åren. "Singles Day", som är i början på november och som också sammanfaller med fars dag här, som redan är en bra dag för oss från början, men nu ska det vara "Singles Day" också. Sen kommer Black Friday och "Cyber Monday" och sedan julen och direkt efter, mellandagsrean. Vi har alltså en jättelång period som bara är fylld av kampanjerbjudanden och det i sig, menar jag, är ett problem. Hela handeln är inne i ett kampanjträsk utan dess like och hur vi någonsin ska vänja av kunden från det och att få kunden villig att handla till full-pris, utan att tycka det är något dåligt eller fult, utan något som är normalt och ska vara, det kommer ta åratal innan vi är tillbaka till det." - Företag D

5. Diskussion

I följande avsnitt lyfts tre övergripande områden upp som framkommer som avgörande gällande uppsatsens frågeställningar.

5.1 Magkänslan spelar roll

I empirin framkommer det att Black Friday på många sätt är en unik kampanj och ett extremfall av en prispromotion. Kampanjen har snabbt vuxit fram i Sverige och förväntas i år vara den största försäljningsdagen under året. Denna studie har funnit att magkänslan, i de flesta fall, styr både varför företag väljer att medverka men också hur de väljer att utforma och utvärdera sin kampanj. Konkurrensen och kundefterfrågan är det som varit drivande för företagen att medverka, och det har varit mer en regel än undantag att företag uttryckt att "vi måste vara med". Detta har upplevts vara något som företagen egentligen inte har några belägg för, utan mer en känsla de går efter. Rädslan för att gå miste om värdefull försäljning är överhängande, vilket skapar en bild av att företagen måste vara med, till varje pris.

När företagen utformar sin kampanj gäller samma princip i högsta grad; det är magkänslan som styr exempelvis prissättningen och produkterna för kampanjen. Företagen väljer en procentsats som "känns rätt" och sätter ut produkter eller olika kategorier som företagen tror att kunderna är intresserade av och som känns konkurrenskraftiga. Dessutom är det inte ovanligt att företagen saknar konkreta mål för sin kampanj både på kort och lång sikt. Målet är ofta att "sälja så mycket som möjligt", men hur dessa kampanjer påverkar exempelvis prisreferensen, varumärket eller lojaliteten på längre sikt är det knappt något av företagen som talar om. Avsaknaden av konkreta målsättningar är också problematiskt eftersom det därmed även blir svårt att göra relevanta utvärderingar efteråt för att se om målen uppnåtts eller inte.

Att företagen i så hög grad väljer att gå på magkänsla stämmer väl överens med Bogomolova et als (2017) resultat om att besluten kring prispromotion ofta baseras på intuition och icke-testade antaganden och att företagen sällan har empiriska bevis som stöd för sina handlingar. Bogomolova fokuserar dock sin studie enbart på företags målsättningar, medan denna studie tar ett bredare helhetsgrepp och även inkluderar utformningen och utvärderingen av själva kampanjen. Det är dock viktigt att poängtera att magkänslan inte styr alla företag i lika stor utsträckning eftersom ett fåtal företag visats gå mot mer datadrivna slutsatser som stöd för sina beslut. Med nya teknologiska förutsättningar finns det anledning att tro att utvecklingen kommer fortsätta gå åt det hållet, men att mer kunskap måste tillhandahållas om hur den stora mängden datan ska hanteras.

5.2 Konkurrensen är stenhård

Eftersom det idag är mer en regel än ett undantag att medverka under Black Friday upplever företagen att konkurrensen är ovanligt intensiv under dessa dagar. Flera av företagen beskriver konkurrensen som mer påtaglig under Black Friday än under andra kampanjer, eftersom man inte bara slåss mot sina primära konkurrenter, utan även mot företag i andra delbranscher. Det gäller att inte enbart ha ett bättre erbjudande jämfört med den primära konkurrenten, utan även ha ett erbjudande som är slagkraftigt och får kunderna att lockas till just dem. Som modeaktör kan man ställa sig frågan; vad behöver vi ha för erbjudande som gör att kunden kommer till oss och inte väljer att spendera sina pengar på en TV hos en elektronikaktör? Det är tydligt att denna dag är unik eftersom alla aktörer, oavsett bransch, slåss om kundens plånbok.

Konkurrensen upplevs således ha en större inverkan på företagen under Black Friday och spelar på många sätt en avgörande roll i jämförelse med andra prispromotioner företagen har under det resterande året. Det är både en drivkraft när det kommer till företagens motivering till att medverka, men spelar även in i högsta grad när det gäller utformningen av kampanjen. Att konkurrensen är en sådan påtaglig drivkraft till att företagen medverkar och att de snarare känner sig tvingade kan jämföras med Tellis (1998) som menar att konkurrensen är en av drivkrafterna bakom prispromotion. Utifrån denna studie kan slutsatsen dras att Black Friday till en början initierades av företagen själva som såg potential till intäkter, till att det nu handlar övervägande om konkurrensen. Att Black Friday skulle drivas av leverantörssubventioner har inte framkommit i denna studie. Subventioner från leverantörer är snarare ett verktyg i utformningen av Black Friday-kampanjen och ett sätt att kompensera för förlorad marginal, än själva drivkraften till att företagen har kampanjen.

Vad gäller själva utformningen av kampanjen spelar konkurrensen indirekt en stor roll. Företagen är noga med att poängtera att de gör allt för att hålla sig till sin plan och för att driva sin egen kampanj, utan att låta sig påverkas av konkurrenterna. Dock framkommer det i djupare diskussioner att konkurrensen spelar en stor roll eftersom många företag har en flexibilitet där de kan ändra priser och procentsatser utifrån konkurrensen. Inom litteraturen påtalar många att det är riskfyllt att arbeta på detta sätt och något som bör undvikas.

5.3 Eskalerande utveckling

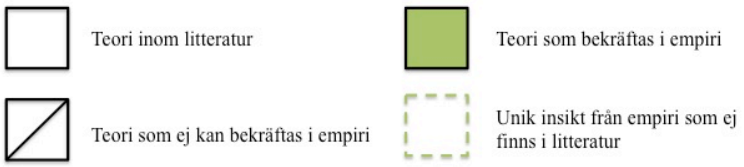
Det har framgått att varken forskning eller praktiker har insikter i hur många kampanjdagar som är optimalt för företag. Detta ställs på sin spets när antalet kampanjdagar blir allt fler, inte bara under Black Friday, utan även under hela året. I studiens resultat framkommer det att antalet dagar företagen erbjuder Black Friday eskalerar för varje år och var gränsen går har inget företag kunnat ge något

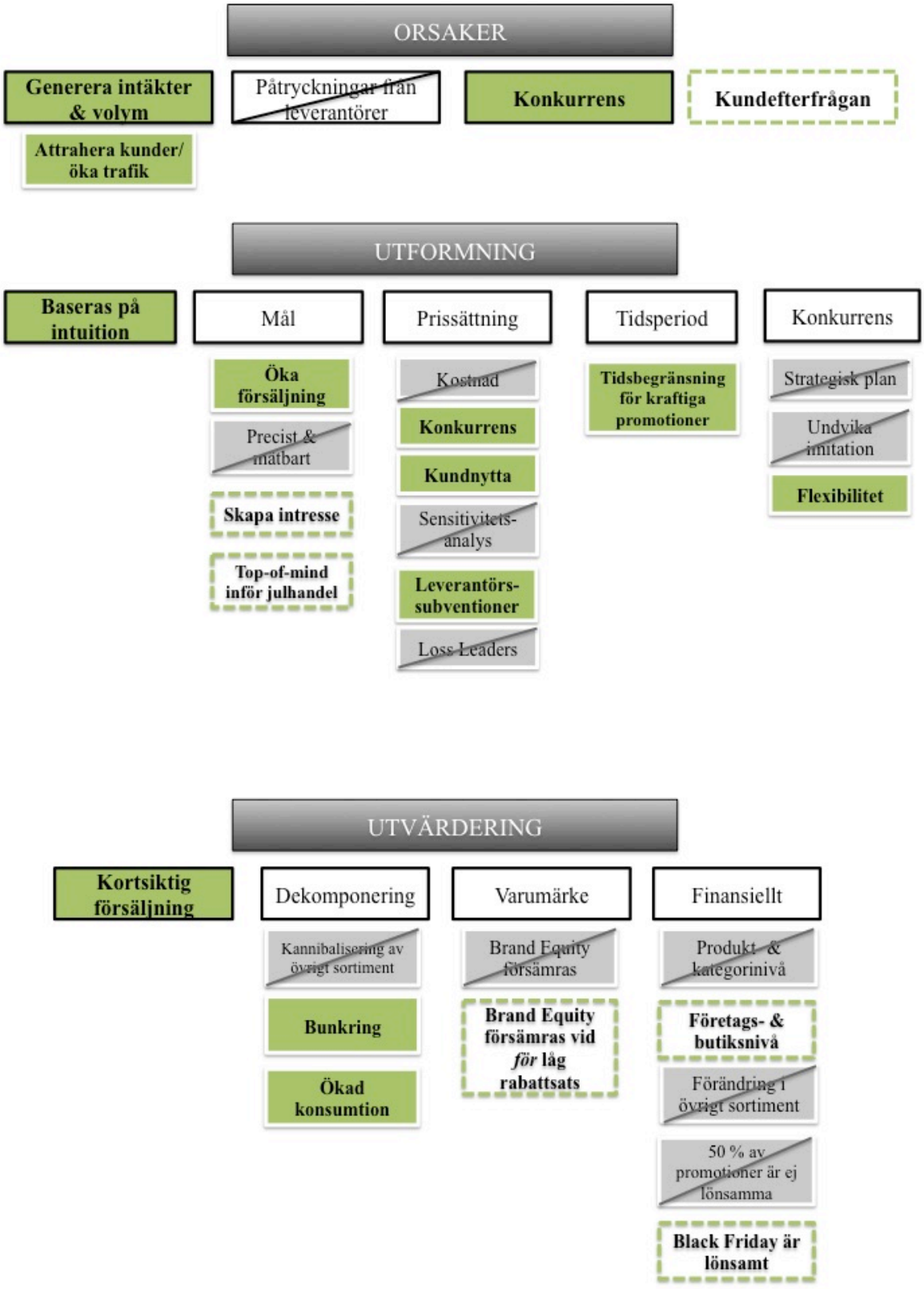
tydligt svar på. Dessutom har prissättningen blivit alltmer aggressiv, vilket uttrycker sig i att företagen upplever till och med, en så kallad "bad-will" om de har för låg procentsats i rabatten under Black Friday. Tidigare forskning har fokuserat på vad som händer med varumärket när produkter sätts ut på rabatt och riskerna som medförs med höga rabatter. Att en för *låg* rabatt kan ha en negativ effekt är inget som diskuterats och kan kommas bli relevant i framtiden eftersom prispromotioner tar en allt större del i företagens dagliga arbete, konkurrenssituation och budget. Eskaleringen får uppenbarligen många konsekvenser som behöver undersökas vidare.

Enligt litteraturen bör kraftigare prispromotioner tidsbegränsas under en kortare tidsperiod för att undvika förändrad prisreferens (Smith, 2012; Hanna et al, 2016). Frågan är om Black Friday kommer fortsätta med sina tidsbegränsade erbjudanden eller om även detta kommer eskalera. Flertalet av företagen säger att eskaleringen i antalet dagar för Black Friday beror på att kunden efterfrågar detta, men det finns även belägg för att detta grundar sig i att företagen vill vara konkurrenskraftiga. Företag ökar inte bara antalet kampanjdagar, utan "smygstartar" även kampanjen - troligtvis för att så tidigt som möjligt kunna locka kunder från konkurrenter. Både de intervjuade företagen och vi uppsatsförfattare kan fråga sig; hur långt kan det gå?

5.4 Studiens bidrag

Som framkommit under uppsatsens gång har en del av empirin kunnat bekräftas av litteraturen. Dock har det framkommit vissa skillnader och även nya resultat som inte kan förklaras med stöd av tidigare forskning. Modellen som presenteras nedan utgår från den tidigare sammanställningen av litteraturen som presenterades i avsnitt 2.3. Denna utvecklade modell visar på vad denna studie kan bekräfta (grönt), inte bekräfta (överkryssat), samt de insikter som genererats som inte går att förklara med stöd i litteratur (streckmarkerat i grönt), och kan således anses vara unikt för denna studie.




ORSAKER
Generera intäkter & volym
Attrahera kunder/ öka trafik
Påtryckningar från leverantörer
Konkurrens
Kundefterfrågan
UTFORMNING
Baseras på intuition
Mål
Öka försäljning
Precist & mätbart
Skapa intresse
Top-of-mind inför julhandel
Prissättning
Kostnad
Konkurrens
Kundnytta
Sensitivitets-analys
Leverantörs-subventioner
Loss-Leaders
Tidsperiod
Tidsbegränsning för kraftiga promotioner
Konkurrens
Strategisk plan
Undvika imitation
Flexibilitet
UTVÄRDERING
Kortsiktig försäljning
Dekomponering
Kannibalisering av övrigt sortiment
Bunkring
Ökad konsumtion
Varumärke
Brand Equity försämras
Brand Equity försämras vid *för* låg rabattsats
Finansiellt
Produkt- & kategorinivå
Företags- & butiksnivå
Förändring i övrigt sortiment
50 % av promotioner är ej lönsamma
Black Friday är lönsamt

6. Slutsatser

Uppsatsen har haft som syfte att utifrån ett explorativt angreppssätt generera insikter kring hur företag arbetar med Black Friday genom att besvara frågeställningarna: Varför medverkar företag i Black Friday? Hur utformas kampanjen? Hur utvärderas kampanjen? Resultatet visar att konkurrensen och kundefterfrågan i huvudsak är det som orsakar företagens medverkan. Detta indikerar att dessa typer av kampanjer i högre grad påverkas av konkurrensen än vad litteraturen framhållit. Det finns även företag som valt att gå emot Black Friday i en motrörelse och har gjort det i huvudsak för att lyfta frågan om konsumtion, men även för att skapa intresse och stärka sina egna varumärken.

Black Friday utformas utan tydliga mål, vilket även gör det problematisk vid utvärderingen. Vidare har kampanjen utvecklats till att nu sträcka sig över fler antal dagar och prissättningen blir alltmer aggressiv. Kampanjen utformas i huvudsak genom anställdas magkänsla, vad gäller sortimentet såväl som nedsättning i pris och antalet dagar. Detta bekräftar tidigare litteratur som undersökt hur beslut fattas kring prispromotion.

Det skiljer sig mellan företagen i hur de utvärderar kampanjen, men det råder konsensus om att försäljningen är huvudsaklig KPI för kampanjen. Inom forskningen har effekter på varumärke spelat en stor roll i utvärderingar, vilket i vår studie inte kan bekräftas som en primär mätpunkt. Detta är snarare någonting företagen inte anser sig påverkas av eftersom “alla” har Black Friday. Utvärderingen av kampanjen sker vid olika tidpunkter och det finns heller ingen forskning som ger någon vägledning för när detta bör ske. Avslutningsvis är det många av företagen som delgett en önskan om att betydelsen av Black Friday ska minska eftersom de ser att kampanjen på många sätt bär med sig negativa konsekvenser. Att våga ta steget och faktiskt tänka annorlunda verkar inget av företagen vara redo för att ta i dagsläget.

6.1 Implikationer

Denna studie har genererat ett flertal insikter som kan vara relevanta för företag att ha med sig i sitt fortsatta kampanjarbete. Forskningen framhåller bland annat att en tydlig målsättning är A och O för ett lyckat kampanjarbete, men denna studie finner att det bland företagen ofta saknas tydliga och konkreta målsättningar för Black Friday-kampanjer. Detta medför både svårigheter i utformningen av kampanjen, men även i utvärderingen av den. Om målsättningen är för generell, exempelvis att enbart driva försäljning, skapas utmaningar i utvärderingen, där det blir svårt att se de faktiska effekterna finansiellt, på varumärke och i kundbasen. Detta kombinerat med att inte inkludera en längre tidsperiod i utvärderingen kan resultera i en felaktig bild av företagets prestationer under en kampanj som Black Friday.

Vidare indikerar denna studie att beslut kring Black Friday inte alltid är så väl genomtänkta och att besluten styrs av de anställdas magkänsla, snarare än fakta och datadrivna analyser. Företagen bör undvika att i alltför hög grad styras av magkänslan, och i ett första steg skapa en medvetenhet kring varför, och hur besluten ska fattas. Därefter skapas verktyg för att ta beslut som i större mån underbyggs av fakta och empiriska bevis, vilket kan kräva investeringar i form av arbetskraft, kunskap och tid.

Konkurrensen är en avgörande faktor i företagens beslut och det är svårt att vara blind inför detta på en så konkurrensutsatt marknad som under Black Friday. Företagen är i viss mån flexibla i sina kampanjer för att kunna matcha konkurrenternas erbjudanden. Dock indikerar denna studie att imitation inte alltid är bäst i praktiken, utan att det blir allt viktigare i framtiden att vara mer kreativ och unik i sitt erbjudande för att vara konkurrenskraftig och för att kunna synas i bruset. Detta möjliggör att företaget inte behöver anpassa sitt erbjudande efter marknaden genom att chockhöja sin rabatt och därmed inte följa sin plan, eller kunna motivera den ökade procentsatsen i faktisk genererad försäljningsvolym.

6.2 Begränsningar

Studien utformades enligt en kvalitativ metod med förhoppningen att generera insikter i hur företag arbetar och utformar sin Black Friday. Trots att tolv företag intervjuats är det svårt att göra generaliseringar för hela marknaden och påstå att resultatet som framkommit i denna studie gäller för alla företag på den svenska marknaden. Denna studie ger snarare indikationer, där ett antal individers uppfattningar lyfts och får representera företag. Det kan spela roll vilka personer som intervjuades hos företagen, där denna studie i huvudsak har kunnat intervjua personer med beslutsfattande roller. Det bör belysas att detta ger ett visst perspektiv av fenomenet och kan skilja sig från vad andra personer, med mer operativa roller hade återspeglat. Dessutom har denna studie undersökt personers upplevelser av Black Friday, vilket kan medfölja att det i vissa avseenden inte alltid är den korrekta sanningen. Ytterligare en begränsning med den kvalitativa metoden är att studien baseras på författarnas subjektiva tolkningar av intervjuerna, vilket därmed kan ha påverkat resultatet.

6.3 Framtida studier

I takt med att kampanjer blir allt vanligare generellt, och framförallt inom sällanköpshandeln, är det av intresse att fortsätta utforska området. Denna studie har varit den första som undersökt Black Friday ur ett företagsperspektiv och är därmed ett första steg i dessa fortsatta studier. Eftersom Black Friday förväntas bli årets största försäljningsdag i år, är det högst aktuellt att generera mer kunskap kring vad

som sker under dessa dagar, i syfte att vägleda företagen i sin utformning och utvärdering av kampanjen. Detta skulle till en början kunna utvecklas genom en liknande studie med en kvantitativ ansats, där man får en bredare och en mer tillförlitlig förståelse för hur det ser ut på den svenska marknaden. Utifrån det skulle man sedan kunna undersöka vilken utformning av kampanjen som ger de mest gynnsamma effekterna för företagen, exempelvis: Vilka produkter eller kategorier bör detaljisten ha i sin kampanj? Vilken prissättning är optimal? Hur ska erbjudandet kommuniceras på bästa sätt?

Vidare finner studien flera intressanta aspekter som inte har kunnat förklaras med tidigare forskning. Bland annat att företagen uppfattar att det kan skapas "bad-will" om kampanjen har en *för* låg rabattsats under kampanjen. Detta har inte kunnat förklaras med hjälp av litteraturen och inte heller något som företagen med säkerhet kan bekräfta. Vidare bör det undersökas ifall denna hypotes stämmer och i sådana fall vad det får för implikationer för företagen. Dessutom bör framtida studier se över om, och i så fall hur, hela företaget som varumärke påverkas av prispromotioner, där Black Friday är ett relevant exempel. Detta eftersom inga studier inom prispromotion undersökt detta. I studien framkommer också att många företag helst skulle välja att vara utan Black Friday, men att ingen i nuläget egentligen vågar ta steget att avstå. Det skulle vara intressant att se hur eventuella avhopp påverkar det företaget som gör detta, men även marknaden i stort; skulle fler då våga ta efter?

7. Bilaga

7.1 Intervjufrågor

Bakgrund

Hur såg er senaste Black Friday ut?

Hur länge har ni haft Black friday? Har det varit samma strategi eller varit olika?

Vad fick er att börja?

Vad skulle du säga skiljer Black Friday från andra kampanjer ni gör?

Arbetet

Hur motiverar ni dessa kampanjer?

Vilka är era huvudsakliga mål med Black Friday?

Vem ansvarar och sätter era kampanjpriser och hur görs det?

Hur samarbetar ni med leverantörer kring kampanjer och specifikt Black Friday?

Hur mycket tid och resurser lägger ni på en dag som Black Friday i jämförelse med en vanlig kampanj?

Hur följer ni konkurrenter? Påverkar det er prissättning?

Vilka produkter hade ni på kampanj och hur grundade ni det valet?

Ökade detta försäljningen på andra produkter ni har till ordinarie pris?

Analysering

Hur ser era analyser ut innan Black Friday? Vad kollar ni på och hur mäter ni?

Hur ser era analyser ut under/strax efter Black Friday? Vad kollar ni på och hur mäter ni?

Hur långt efter gör ni analyser efter Black Friday? Vad kollar ni på då och hur mäter ni?

När utvärderar ni slutgiltiga resultatet och vad är det ni kollar då?

Hur pratar ni mellan avdelningar för att analysera resultatet?

När anser ni att ni lyckats med er Black Friday?

Är er Black Friday lönsam?

Ser ni någon effekt på julhandeln, då Black Friday ligger tätt inpå?

Finns det andra unika faktorer för er som påverkar hur bra Black Friday blir?

Varumärke

Vad vet ni om hur Black Friday påverkar er som företag/varumärke? Är det något ni tänker på och tar med i era beräkningar?

Ökar detta lojaliteten till er?

Övrigt

Vilka negativa effekter finns det av dessa typer av kommersiella dagar?

Vilka branscher gynnas av en sån här dag?

Varför tror du att så många inte lyckats med sin Black Friday?

Vad tror ni om den framtida utvecklingen? Hur kommer Black Friday se ut om 2-5 år?

Hur ser ni på företag som går emot denna trend? Är det något som ni funderat på, dvs. att ej medverka?

8. Källor

Aaker A. David. (1996) *Building Strong Brands,* New York: The Free Press

Ailawadi, Kusum L, Bari A. Harlam, Jacques César, David Trounce. (2006) Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics. *Journal of Marketing Research,* vol.43 (4), ss. 518-35

Ailawadi Kusum L, J.P Beauchamp, Naveen Donthu, Dinesh K. Gauri, Venkatesh Shankar. (2009) Communication and Promotion Decisions in Retailing: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Retailing,* vol.85 (1), ss. 42-45

Alvehus, Johan. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* 1:a uppl. Liber.

Arsel Zeynep. (2017) Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. *Journal of Consumer Research,* vol.44 (4), ss. 939-948

Arvidsson, J. Lundin, M. Tran, K. (2016) *Thank God it´s Black Friday* Kandidatuppsats, Lunds Universitet. Tillgänglig: http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=8890611&fileOId=8890612 (Hämtad 2019-02-03)

Barnes-Ogden Steve, Minahan Stella. (2015) *Sales Promotion Decision Making: Concepts, Principles and Practice* Business Expert Press. E-bok.

Bergin, E. (2015) Black Friday-köpfesten redan igång i USA. *Svenska Dagbladet.* 25 nov. http://www.svd.se/black-friday-kopfesten-redan-igang-i-usa (Hämtad 2019-02-05)

Blattberg, C. Robert, Briesch Richard, Fox, J. Edward. (1995) How promotions work. *Marketing Science,* vol.14 (3), ss 122-32

Bogomolova Svetlana, Dunn Steven, Trinh Giang, Taylor Jennifer, Volpe J. Richard. (2015) Price promotion landscape in the US and UK: Depicting retail practice to inform future research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.25, ss. 1-11

Bogomolova Svetlana, Szabo Marietta, Kennedy Rachel. (2017) Retailers' and manufacturers' price-promotion decisions: Intuitive or evidence-based? *Journal of Business Research,* vol.76, ss. 189-200

Breakit. (2018) Nytt rekord för Black Friday-handeln- slog Postnords prognos. *Breakit.* 27 nov. https://www.breakit.se/artikel/17054/nytt-rekord-for-black-friday-handeln-slog-postnords-prognos (Hämtad 2019-05-09)

Delvecchio Devon, Henard H. David, Freling H. Traci. (2006) The effect of sales promotion on post-promotion brand preference: A meta-analysis. *Journal of Retailing,* vol.82 (3), ss. 203-213

DN. (2018) Readagar allt viktigare för svensk handel. *Dagens Nyheter.* 15 nov. https://www.dn.se/ekonomi/readagar-allt-viktigare-for-svensk-handel/?fbclid=IwAR3dzPYHEK96if9LU3TQXrObkDb2eVfwlbDOvGNUzb9cRWQu0930iopD8e4 (Hämtad 2019-03-06)

Edman, Pontus. (2018) Black Friday sänkte XXL-koncernchefen lämnar efter vinstvarningen. *Market.* 18 dec. https://www.market.se/nyhet/black-friday-sankte-xxl-koncernchefen-lamnar-efter-vinstvarningen (Hämtad 2019-02-02)

Empen Janine, Loy Jens-Peter. (2015) Price promotions and brand loyalty: empirical evidence for the German ready-to-eat cereal market. *European Journal of Marketing,* vol.49 (5/6), ss. 736-59

Fejes Andreas, Thornberg Robert. (2015) *Handbok i kvalitativ analys,* 2:a uppl. Liber Stockholm.

Flick Uwe. (2007) *Designing qualitative research* 1:a uppl. SAGE Publications, Los Angeles. E-bok.

Flores Juan. (2018) Rekordförsäljning på Black Friday. *Dagens Nyheter.* 24 nov. https://www.dn.se/ekonomi/rekordforsaljning-pa-black-friday/?fbclid=IwAR1xUp1Gx0LBevGbeEvGOmeC7E3SeuDBySgLVOBNguLrfUiXqZR1u6f_Qfg (Hämtad 2019-03-06)

Gauri K. Dinesh, Ratchford Brian, Pancras Joesph, Talukdar Debabrata. (2017) An Empirical Analysis of the Impact of Promotional Discounts on Store Performance. *Journal of retailing,* vol.93 (3), ss. 283-303

Gelb Betsy, Andrews Demetra, Lam K. Son. (2007) A Strategic Perspective on Sales Promotions. *MIT Sloan Management Review,* vol.48 (4)

Gijsbrechts Els, Campo Katia, Goossens Tom. (2003) The Impact of Store Flyers On Store Traffic and Store Sales: A Geo-marketing Approach. *Journal of Retailing,* vol.79, ss. 1-16

Hanna C. Richard, Swain D. Scott, Berger D. Paul. (2016) Optimizing time-limited price promotions *Journal of Marketing Analytics,* vol.4 (2-3), ss. 77-92

Hernant, Mikael. (2016) *Butiken, sortimentet och kampanjerna - en bok om ekonomisk uppföljning* 1:a uppl. Studentlitteratur AB.

HUI Research. (2014) Rapport: Detaljhandelns lönsamhet. https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/lonsamhetsrapport.pdf (Hämtad 2019-02-16)

HUI Research. (2018) Rusning förväntas till köpcentrumen på Black Friday. 21 nov. http://www.hui.se/nyheter/rusning-forvantas-till-kopcentrumen-pa-black-friday (Hämtad 2019-03-04)

HUI Research. (2019) Spaning: Nytt köpmönster en REAlitet. 11 mar. http://www.hui.se/nyheter/spaning-nytt-kopmonster-en-realitet (Hämtad 2019-03-12)

IRM, Institutet för reklam- och mediestatistik. (2018) Stora reklamkakan 2018. https://www.irm-media.se/om-statistiken/arsstatistik/stora-reklamkakan-2018 (Hämtad 2019-05-15)

Jacobsen D. Ingvar. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* 2:a uppl. Studentlitteratur AB, Lund.

Jedidi, Kamel, Mela S. Carl, Gupta Sunil. (1999) Managing advertising and promotion for long-run profitability. *Marketing Science,* vol.18 (1), ss. 1-22

Keller L. Kevin. (2008) *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equtiy* 3:e uppl. Upper Saddle River, N.J. Pearson Prentice Hall.

Kvale Steinar, Brinkmann Svend. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* 2:a uppl. Studentlitteratur AB, Lund.

Kwon J. Hyan, Brinthaupt M. Thomas. (2015) The Motives, Characteristics and Experiences of US Black Friday Shoppers. *Journal of Global Fashion Marketing,* vol. 6(4), ss. 292-302

Lam Y. Shun, Vandenbosch Mark, Hulland John, Pearce Michael. (2001) Evaluating Promotions in Shopping Environments: Decomposing Sales Response into Attraction, Conversion, and Spending Effects. *Marketing Science,* vol.20 (2), ss. 194-215

Lennon J. Sharron, Kim Minjeong, Lee Jaeha, Johnson K. P. Kim. (2018) Consumer Emotions on Black Friday: Antecedents and Consequence. *Journal of Research for Consumers,* vol.32

Levy Michael, Grewal Dhruv, Kopalle K. Preveen, Hess D. James. (2004) Emerging trends in retail pricing practice: implications for research. *Journal of Retailing,* vol.80, ss. 13-21

Mulhern J. Francis, Leone P. Robert. (1990) Retail promotional advertising: Do the number of deal items and size of deal discounts affect store performance? *Journal of Business Research,* vol.21 (3), ss. 179-194

Murphy Micah, Petrescu Maria. (2013) Black Friday and Cyber Monday: a Case Study. *Electronic Marketing and Retailing,* vol.5 (3), ss. 187

Olve Nils-Göran, Cöster Mathias, Iveroth Einar, Petri Carl-Johan, Westelius Alf. (2013) *Prissättning: affärsekologier, affärsmodeller, prismodeller* 1:a uppl. Studentlitteratur AB, Lund.

Postnord. (2018) Rekordrean Black Friday- svenskarna spås handla för 6,5 miljarder kronor. 21 nov. https://www.postnord.com/sv/media/pressmeddelanden/postnord-sverige/2018/rekordrean-black-friday-svenskarna-spas-handla-for-65-miljarder-kronor/ (Hämtad 2019-03-05)

Raghubir Priya, Corfman P. Kim. (1999) When do Price Promotions Affect Brand Evaluations? *Journal of Marketing Research*, vol.36 (May), ss. 211-222

Resumé. (2018) Konsumtionshetskritiken- här samlas motreaktionerna till Black Friday. 22 nov. https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2018/11/22/har-ar-black-friday-reklamen--mot-black-friday/ (Hämtad 2019-03-04)

Robson Sue, Hedges Alan. (1993) Analysis and interpretation of qualitative findings. Report of the MRS qualitative interest group. *Journal of the Market Research Society*, vol.35 (1), ss. 23–35

SCB. (2017) Försäljningsvolymen i detaljhandeln ökade i november. 22 dec. https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/handel-med-varor-och-tjanster/inrikeshandel/omsattning-inom-tjanstesektorn/pong/statistiknyhet/detaljhandelns-forsaljning-november-2017/ (Hämtad: 2019-04-04)

Smith J. Tim. (2012) *Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts & Establishing Price Structures* Mason, Ohio: South Western Cengage Learning

Smith Oliver, Raymen Thomas. (2017) Shopping with violence: Black Friday sales in the British context. *Journal of Consumer Culture,* vol.17 (3), ss. 677-694

Srinivasan Huba, Pauwels Koen, Hanssens M. Dominique, Dekimpe G. Marnik. (2004) Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both? *Management Science,* vol.50 (5), ss. 617-629

Swilley Esther, Goldsmith E. Ronald. (2013) Black Friday and Cyber Monday: Understanding consumer intentions on two major shopping days. *Journal of Retailing and Consumer Services,* vol.20, ss. 43-50

Sydsvenskan. (2018) Readagar allt viktigare för svensk handel. 11 nov. https://www.sydsvenskan.se/2018-11-11/readagar-allt-viktigare-for-svensk-handel (Hämtad 2019-03-27)

Tellis J. Gerard. (1998) *Advertising and Sales Promotion Strategy* Addison-Wesley Educational Publishers, Inc printer and binder.

Thomas J. Boyd, Peters, Cara. (2011) An exploratory investigation of Black Friday consumption. *International Journal of Retail and Distribution Management,* vol.39 (7), ss. 522-537

Thomsson Cecilia. (2015) Black Friday skapar höga förhoppningar. *Dagens Nyheter.* 26 nov. https://www.dn.se/nyheter/sverige/black-friday-skapar-hoga-forhoppningar/ (Hämtad 2019-03-03)

Walters G. Rockney, Rinne J. Heikki. (1986) An Empirical Investigation into the Impact of Price Promotions on Retail Store Performance. *Journal of Retailing,* vol.62 (3), ss. 237–66.

Walters G. Rockney, Mackenzie B. Scott. (1988) A Structural Equations Analysis of the Impact of Price Promotions on Store Performance. *Journal of Marketing Research,* vol.25 (1), ss. 51–63.

Weathers Danny, Swain D. Scott, Makienko Igor. (2015) When and how should retailers rationalize the size and duration of price discounts? *Journal of Business Research,* vol.68 (12), ss. 2610-2618

Widerberg Karin. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur AB, Lund.