

Butiksetableringsprocessen i svensk detaljhandel

Erik Sandberg



Rapport
Institutionen för Ekonomisk och Industriell Utveckling
Avdelningen Logistik
LIU-IEI-R--13/00163--SE

Förord

Denna rapport är baserad på en studie som gjorts under hösten 2012. Studien utgör en del av det som utträttats inom ramen för ett post doc-stipendium som tilldelats mig av Handelns Utvecklingsråd, HUR. Innehållsmässigt återfinns stora delar i två akademiska journalartiklar som är under granskningsprocess. Jag hoppas med en svensk rapport ge en tydligare, mer detaljerad bild av etableringsprocessen än den som kan återges i utrymmesmässigt begränsade journalartiklar.

Jag vill rikta ett stort tack till Handelns Utvecklingsråd som med sin finansiering gjort denna forskning möjlig.

Sammanfattning

De flesta svenska detaljhandelsföretag som använder sig av butiker som huvudsaklig marknadskanal har idag en eller ett par relativt standardiserade s.k. *butikskoncept*, där butiker öppnas med en någorlunda standardiserad *butiksetableringsprocess*. Butiksetableringsprocessen, så som den definieras här, sträcker sig i kronologisk ordning från företagets övergripande planer för framtida etableringar (ibland omnämnt som företagets etableringsstrategi), via butikslokalisering, kontraktsskrivning, och renovering, fram till en tid efter att butiken öppnat och butiken har införlivats med den övriga försäljningsorganisationen. Ansvarig för butiksetableringsprocessen är i de flesta fall en speciell avdelning/funktion som oftast tituleras "etableringsavdelningen" eller dylikt. Detta team av människor har till ansvar att i projektform styra och koordinera etableringsprocessen där en lång rad företagsfunktioner är inblandade längs resans gång, t.ex. IT, Försäljning, Marknad, Inköp, samt Logistik

Trots en uppenbar praktisk relevans har mycket lite forskning gjorts kring butiksetableringsprocessen. Författaren till denna rapport har därför under hösten 2012 gjort en första initial studie av butiksetableringsprocessen på 8 svenska detaljhandelsföretag inom olika sektorer. Syftet har varit att *studera butiksetableringsprocessen i svenska detaljhandelsföretag*, och de primära målen har varit att:

1. Explorativt kartlägga etableringsfunktionen och butiksetableringsprocessen hos fallföretagen,
2. Skapa en övergripande förståelse för etableringsarbetets roll i företaget relativt andra funktioner (däribland logistikfunktionen som har getts speciellt fokus), samt
3. På en övergripande nivå analysera hur etableringsprocessen styrs (vilket görs utifrån ett koordineringsperspektiv)

Studien kan beskrivas som en multipel fallstudie där totalt 12 intervjuer har hållits med etableringschefer och andra personer med insikt i företagets logistikverksamhet (då kopplingen mellan etableringsprocessen och det framtida varuflödet har fokuserats mer i detalj). Dessutom har en mängd olika sekundärdata-källor studerats. Flera av företagen

lämnade över konfidentiella checklistor och detaljerade tidsplaneringar, samt olika inofficiella såväl som officiella presentationer som använts vid internutbildningar och dylikt på företaget. I stort utgår studien från ett praktiskt existerande "fenomen", snarare än en teoretiskt förankrad frågeställning. Teori som använts inom ramen för studien är framförallt litteratur om butikslogistik, samt koordinationsteori.

Fallföretagen har valts på ett sådant sätt så att många olika sektorer inom handeln har täckts in för att skapa en bred förståelse av etableringsprocessen. De är också relativt stora och har därmed anledning att ha en fungerande etableringsfunktion som opererar på kontinuerlig basis. De har dessutom alla väl definierade och standardiserade butikskoncept såväl som en standardiserad butiksetableringsprocess.

Resultatdelarna av studien presenterar etableringsfunktionernas utformning och organisation på de åtta fallföretagen, samt en generell etableringsprocess i 11 steg:

1. Identifiering av butiksläge.
2. Möten i företagsledningen.
3. Datainsamling.
4. Formellt beslut.
5. Kontraktsskrivning.
6. Övervakning av projektledare.
7. Inblandning från övriga företagsfunktioner
8. Bygg- och renoveringsarbeten av externa leverantörer.
9. Installationer och förberedelser.
10. Butik öppnar.
11. Utvärdering.

Studien tar också upp kopplingen mellan etableringsprocessen och det framtida varuflödet, d.v.s. logistiken. Framförallt lyfter rapporten fram sju områden som tillsammans utgör de viktigaste gränssnitten mellan logistik- och etableringsfunktionernas arbete: (1) etableringsfunktionens hänsynstaganden till operativa logistikaspekter, (2) samma chef, (3) kostnadskalkyler, (4) möten om butikslayout, (5) formella etableringsrådsmöten, (6) baklagerutrymmet, och (7) användning av planogram.

Butiksetableringsprocessen är en uppenbart tvärfunktionell process som involverar många delar (funktioner/avdelningar) av företaget. Etableringsfunktionen kan därför anses ha en viktig samordnande roll. Utifrån koordinationsteori beskrivs hur man använder sig av koordineringsmekanismerna (1) ömsesidig anpassning, (2) direkt tillsyn, samt standardisering av (3) arbete, (4) resultat, (5) färdigheter och kunskaper, samt (6) normer.

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Rapportens syfte.....	2
1.1.1	Fokus på logistik.....	2
1.1.2	Koordinationsteori.....	3
1.2	Rapportens struktur.....	4
2	Metod.....	4
3	Referensram.....	7
3.1	Om butiksetableringar.....	7
3.2	Butikslogistik.....	9
3.2.1	Tillgänglighet av produkter.....	9
3.2.2	Varuhantering.....	10
3.2.3	Utrustning.....	11
3.3	Koordinationsteori.....	12
4	Etableringsfunktionen.....	15
5	Etableringsprocessens olika steg.....	16
6	Logistikens roll i butiksetableringsprocessen.....	20
6.1	Logistikaspekter i etableringsprocessen.....	20
6.2	Logistikfunktionens roll.....	22
7	Ledning av butiksetableringsprocessen.....	24
8	Avslutande diskussion.....	26
8.1	Studiens bidrag.....	26
8.2	Vidare forskning.....	28
	Referenser.....	29

APPENDIX 1: Intervjuguide

APPENDIX 2: Etableringsfunktionen i fallföretagen

APPENDIX 3: Etableringsprocesserna i respektive fallföretag

APPENDIX 4: Logistikaspekter i respektive fallföretag

1 Introduktion

Bland detaljhandelsföretag i Europa är tillväxt ofta ett mycket viktigt mått på framgång och högt prioriterat på ledningsnivå (Abrahamsson & Rehme, 2010; Sandberg, 2011; Sandberg & Abrahamsson, 2010). Tillväxt anses generera många olika typer av fördelar, exempelvis ökade skalfördelar i inköp och transporter, bättre förhandlingsutrymme gentemot leverantörer och andra intressenter, samt ökade möjligheter att utveckla och behålla personal. Ett av de vanligaste sätten att växa, och som fokuseras i denna rapport, är organisk tillväxt genom öppnandet av nya butiker.

De flesta svenska detaljhandelsföretag som använder sig av butiker som huvudsaklig marknadskanal har idag en eller ett par relativt standardiserade s.k. *butikskoncept*, där butiker öppnas med en någorlunda standardiserad *butiksetableringsprocess*. Butiksetableringsprocessen, så som den definieras här, sträcker sig i kronologisk ordning från företagets övergripande planer för framtida etableringar (ibland omnämnt som företagets etableringsstrategi), via butikslokalisering, kontraktsskrivning, och renovering, fram till en tid efter att butiken öppnat och butiken har införlivats med den övriga försäljningsorganisationen. Ansvarig för butiksetableringsprocessen är i de flesta fall en speciell avdelning/funktion som oftast tituleras "etableringsavdelningen" eller dylikt. Detta team av människor har i uppdrag att i projektform styra och koordinera etableringsprocessen där en lång rad företagsfunktioner är inblandade såsom t.ex. IT, försäljning, marknad, inköp, samt logistik (Chen et al., 2009).

Tillsammans utgör det standardiserade butikskonceptet och etableringsprocessen kärnan i det som inom strategiteorin kallas replikeringsstrategi. Replikeringsstrategi kan definieras som "*the creation and operation of a large number of similar outlets that deliver a product or a service*" (Winter & Szulanski, 2001, sid. 730). Replikeringsstrategin som sådan har blivit ett mycket populärt sätt att växa och en tydlig replikeringsstrategi återfinns idag i över 60 olika branscher (Winter & Szulanski, 2001), däribland en rad olika handelssektorer. Tidigare studier har studerat den del av replikeringsstrategin som berör *operations* enligt definitionen, d.v.s. driften av butikskonceptet på olika sätt, exempelvis kunskapsöverföring mellan olika butiker med samma huvudkoncept fast med lokala anpassningar (Bengtsson, 2008), för- och nackdelar med olika typer av koncept (Pietersen, 2004), utvecklingen av det s.k. discount-konceptet (Prumper et al., 2007, Lademann, 2004; Turban & Wolf, 2008), nischade koncept mot smalare sektorer såsom baby-, biltillbehörs-, samt trädgårdsaffärer (Lademann, 2004), samt samhällseffekterna av införandet av mer tydliga, renodlade butikskoncept (Arnold & Luthra, 2000).

I jämförelse har mycket lite forskning gjorts på den andra delen av replikeringsstrategin, *creation*, d.v.s. butiksetableringsprocessen. Författaren till denna rapport har sökt bland akademiska artikeldatabaser, populärvetenskapliga magasin, enskilda företags egna beskrivningar av deras tillväxt, kontaktat andra svenska såväl som utländska forskare, och kommit fram till att forskningen kring dagens replikeringsstrategi är "halv": olika aspekter av butikskonceptet är väl utforskat medan etableringsprocessen är

förvånansvärt lite behandlad¹. Den så viktiga butiksetableringsprocessen, som faktiskt ofta betonas av företagen själva som strategiskt viktig, förtjänar mer uppmärksamhet forskningsmässigt. Författaren till denna rapport har därför under hösten 2012 gjort en första initial studie av butiksetableringsprocessen på 8 svenska detaljhandelsföretag inom olika sektorer.

1.1 Rapportens syfte

Syftet med denna rapport är att studera butiksetableringsprocessen i svenska detaljhandelsföretag

De primära målen med studien har varit att:

1. Explorativt kartlägga etableringsfunktionen och butiksetableringsprocessen hos fallföretagen,
2. Skapa en övergripande förståelse för etableringsarbetets roll i företaget relativt andra funktioner (däribland logistikfunktionen som har getts speciellt fokus), samt
3. På en övergripande nivå analysera hur etableringsprocessen styrs (vilket görs utifrån ett koordineringsperspektiv)

1.1.1 Fokus på logistik

En av de funktioner som påverkar (och påverkas av) butiksetableringen, och som fokuseras speciellt i denna rapport, är logistik. En vanlig definition av logistik är följande:

"Logistik omfattar att på ett effektivt sätt planera, genomföra och styra förflyttning och lagring av material och produkter från råvara till slutkund för att tillfredsställa kundens behov och önskemål. Dessutom innefattas det informationsflöde som behövs för att materialflödet ska fungera" (Oskarsson et al., 2006, sid 21)

Ur ett handelsperspektiv är logistik en viktig "kärnverksamhet" (Hallgren, 2009; Sandberg & Abrahamsson, 2010) i den eller de marknadskanaler som handelsföretaget använder sig av. Om inte varan finns på plats i rätt tid² riskerar man att förlora kunden och på sikt äventyras hela företagets existens (Hallgren, 2009). Exempel på viktiga logistikområden ur ett handelsperspektiv är informationsteknologi, den fysiska distributionen, hantering och emballage, samt lagerstyrning (Hallgren, 2009). Precis som för logistikverksamheten i allmänhet är målet med logistiken i handeln att balansera mellan kostnader för transporter, hantering och lagring och en hög tillgänglighet av varor i butikshyllan (Ferne & Sparks, 2009).

¹ Ett undantag är litteratur kring själva lokaliseringsbeslutet där relativt mycket forskning finns (t.ex. Craig et al., 1984; Hallgren, 2009). Lokaliseringsbeslutet är dock en mycket liten del av etableringsprocessen som helhet, så som den definieras i denna studie.

² Som Oskarsson et al. (2006) påpekar är logistikens uppgift också, utöver rätt plats och rätt tid, att säkerställa att produkten kommer dit i rätt kvantitet och med rätt kvalitet.

Relaterat till butiksetableringsprocessen kan innebörden av logistik betyda två saker. För det första kan logistiken kring själva projektet "butiksetableringen" avses. Exempelvis ingår här koordinering och styrning av underleverantörer, informera internt andra avdelningar på företaget, samt att beställa och få fram den viktiga första varuleveransen i rätt tid. Denna aspekt av logistik inkluderas i denna rapport i kapitlet om styrning av butiksetableringsprocessen (Kap 7). En annan aspekt av logistik är kopplingen mellan vad som görs i etableringsprocessen och det framtida varuflödet, d.v.s. hur tar man hänsyn till det kommande varuflödet under själva etableringsfasen? Är exempelvis baklagret tillräckligt stort och hur tidseffektivt blir varupåfyllnaden i den framtida butiken? För denna typ av frågor används den del av logistikkulturen som kallas butiksl Logistik, "in-store logistics" på engelska. I princip innefattar butiksl Logistik planering och styrning av det fysiska flödet av varor inuti butiken, från godsmottagningen till att varorna lämnar butiken (Kotzab & Teller, 2005).

Butiksl Logistik börjar bli ett relativt välutforskat område, där några av de vanligaste aspekterna är "shelf management" (Urban, 2002; Yang & Chen, 1999), "on-stock-availability" (Corsten & Gruen, 2003; Grant & Fernie, 2008; McKinnon et al., 2007), kampanjer (Ettouzani et al., 2012), samt förpackningsstorlekarnas påverkan på varuhantering (Erouglu et al., 2011; Waller et al., 2008). Denna forskning är dock begränsad till att beakta butiksl Logistik i *befintliga* butiker, och tar inte ställning till aspekter som berör den framtida logistiken *före* att butiken är i drift. Trots det används i denna rapport butiksl Logistik-litteratur som en bas för en diskussion om hur butiksetableringsprocessen är kopplad till det framtida varuflödet (logistiken).

1.1.2 Koordinationsteori

En annan viktig utgångspunkt för denna rapport är koordinationsteori som används för att bättre kunna förstå hur den tvärfunktionella etableringsprocessen egentligen styrs. Genom att se etableringsprocessen som ett projekt (se t.ex. project management teori, Padar et al., 2011; Ward, 1999) med en tydlig början och slut, har studien undersökt de koordinationsmekanismer som används av företagens etableringsfunktioner.

Koordineringsmekanismer är en viktig del av det som har kommit att kallas "koordinationsteori" (Malone & Crowston, 1994). Denna teori, som vuxit fram under 1990-talet, men innehåller betydligt äldre referenser från organisationsteorin (t.ex. Coase, 1937; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967), kan idag ses som en egen teori med användningsområde inom en rad olika forskningsdiscipliner såsom organisation, marknadsföring och logistik. Kärnan i koordinationsteorin, där termen koordination kan definieras som "managing dependencies between activities" (Malone & Crowston, 1994, sid 90), är att inneboende beroende mellan intressenter och aktiviteter i t.ex. en process kräver någon form av styrning, d.v.s. koordinering. Koordinationsmekanismer, som fokuseras i denna rapport, kan således definieras som olika sätt att utföra denna koordinering (Crowston, 1997). Exempel på koordineringsmekanismer är personlig övervakning/styrning, samt olika typer av standardisering.

1.2 Rapportens struktur

Denna rapport är uppbyggd enligt följande. Efter ett inledande kapitel där forskningens relevans och syfte presenterats introduceras i korthet studiens metod (kap 2). Därefter redogörs för grunderna i den teori som studien hänvisar till, framförallt litteratur om s.k. butikslogistik samt koordineringsmekanismer (kap 3). Studiens resultatdel, som inleds med kapitel 4, tar upp etableringsfunktionens utformning, vilket följs av en kartläggning av etableringsprocessens olika steg (kap 5). Kapitel 6 och 7 behandlar sedan logistikens roll i etableringsprocessen respektive ledning av koordineringsprocessen. Kapitel 8 avslutar rapporten med en diskussion om studiens bidrag och fortsatta forskning.

2 Metod

Forskningsstudien som denna rapport baserar sig på, kan beskrivas som en explorativ, multipel case studie³, där butiksetableringsprocessen har blivit undersökt och empiriskt "upptäckt" (Meredith, 1989). Eftersom butiksetableringsprocessen involverar så många olika företagsfunktioner såsom logistik, marknadsföring och försäljning, kan studien inte tydligt placeras in forskningsmässigt under en viss funktion. Istället är studien multidisciplinär och är relevant i en lång rad olika handelsrelaterade forskningsområden. I stort utgår studien från ett praktiskt existerande "fenomen", snarare än en teoretiskt förankrad frågeställning.

Baserat på tidigare studier kring replikeringsstrategi och insikt i hur viktigt organisk tillväxt genom öppnande av fler butiker är för många svenska handelsföretag, påbörjades denna studie under sommaren 2012. Efter en första initial litteratursökning bland akademiska journalartiklar och Google, samt samtal med svenska och utländska forskare, visade det sig att mycket lite forskning gjorts kring butiksetableringsprocessen så som den definieras i denna rapport. Baserat på litteratur kring butikslogistik, samt koordinationsteori som främsta utgångspunkter gjordes sedan en första intervju med ett av de medverkande företagen (Företag B) för att få bättre empirisk förståelse för området. Bättre intervjufrågor kunde skapas efter det som ringade in området bättre, samt tydligare forskningsfrågor. En intervjuguide finns i Appendix 1. I linje med en explorativ ansats, för att kunna fånga många olika aspekter av butiksetableringsprocessen, har intervjufrågorna medvetet ställts mycket breda. Intervjuaren har försökt få intervjupersonerna att tala så fritt som möjligt för att ta upp de områden som han/hon ansett vara viktigast.

Intervjuerna genomfördes under hösten 2012. Totalt intervjuades 12 personer på 8 olika detaljhandelsföretag med butiker i Sverige och eventuellt andra länder (framförallt andra nordiska länder). Två intervjuer hölls per telefon, de övriga personligen. Intervjupersonerna i fallföretagen har haft varierande titlar och ansvarsområden. Gemensamt för alla företagen är dock att högst ansvarig för etableringsfunktionen (som ibland har haft ansvar även för andra funktioner) har intervjuats. Dessutom har studien i fyra av företagen, i syfte att kunna triangulera resultaten (Yin, 2003), också intervjuat

³ I denna rapport görs ingen åtskillnad mellan begreppen "case studie" och "fallstudie". För mer information av vad en sådan typ av studie innebär, se tex Yin (2003).

någon med logistikansvar i företaget⁴. Tabell 1 nedan visar titlarna på de personer som intervjuats i de olika företagen.

Tabell 1: Sammanställning av intervjupersoner i studien

Företag	Antal intervjuade	Titlar på intervjupersoner
A	2	Etableringschef; Logistikchef
B	2	Etableringsansvarig; Supply Chain Manager
C	1	Logistik, IT och etableringsansvarig
D	2	Etableringsansvarig; Logistics Inbound Manager
E	2	Chef Ny & Ombyggnation; Chef centrallager
F	1	Fastighetsdirektör
G	1	Etableringschef
H	1	Ägare

Fallföretagen har blivit utvalda på ett sådant sätt så att de tillsammans täcker in ett stort antal olika handelssektorer för att på så sätt skapa en bred förståelse för butiksetableringsprocessen. De är alla relativt stora och har därmed anledning att ha en fungerande etableringsfunktion som opererar på kontinuerlig basis. De har dessutom alla väl definierade och standardiserade butikskoncept såväl som en standardiserad butiksetableringsprocess. Alltför stora företag, t.ex. H & M och IKEA, har medvetet undvikits i studien då dessa är svåra att få ett helhetsgrepp om (t.ex. intervjumöjlighet med ytterst ansvariga personer) och där etableringsprocessen kan vara differentierad och olika i olika länder. För en översikt över de 8 företagen, se Tabell 2:

⁴ I de företag där bara en person har intervjuats har denne bedömts ha tillräckliga insikter i även logistikverksamheten, och/eller har också haft logistik som sitt huvudansvar.

Tabell 2: Översikt av de åtta fallföretagen

	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D	Företag E	Företag F	Företag G	Företag H
Sektor	Fritidskläder och sportartiklar	Hus/hem/hobby	Hus/Hem/Hobby	Textilier	Bildelar	Mat	Mode	Möbler
Omsättning (Miljoner EURO)	N/A för Sverige, 490 totalt	430	80	100 (I Sverige)	196 I Sverige, 470 totalt	N/A	160	25
Antal anställda	3000 deltidanställda motsvaras av 1730 fulltidanställda	1650 , deltidanställda inkluderat	250 , deltidanställda inkluderat	500 i Sverige (630 totalt)	1000 i Sverige(2000 totalt)	2300 i Sverige	650	100
Antal butiker	135 i Sverige	97	28	130 i Sverige (160 totalt)	140	160 (i Sverige)	110 (i Sverige)	30
Tillväxt av butiker	Ca10-12 nya butiker årligen	Ca 5 nya butiker årligen	Ca 4-5 nya butiker årligen	N/A	Ca 8-10 nya butiker årligen	Ca 5 nya butiker årligen	Ca 3-5 nya butiker årligen	Ca 2-3 nya butiker årligen
Geografisk närvaro	Sverige, Danmark och Finland	Sverige	Sverige	Sverige, Finland och Estland	Nordiska länderna, ffa Sverige, Norge och Danmark	Ca 25 europeiska länder	Sverige och Norge	Sverige
Ägarstruktur	Familjeägt, 25% ägs av annan större kedja	Familjeägt	Familjeägt	Börsnoterat med en större ägare (68%)	Börsnoterat med en större ägare (29%)	Familjeägt	Börsnoterat	Familjeägt

För att förbättra studiens validitet och reliabilitet triangulerades intervjuerna med en mängd olika sekundärdata-källor (Yin, 2003; Gibbert et al., 2008). Flera av företagen lämnade över konfidentiella checklistor och detaljerade tidsplaneringar, samt olika inofficiella såväl som officiella presentationer som använts vid internutbildningar och dylikt på företaget. För att ytterligare förbättra validiteten har intervjupersonerna fått se en första sammanställning av "deras" respektive etableringsprocess så som författaren till denna rapport har uppfattat den. Dessutom har samtliga intervjupersoner sett ett färdigt utkast till de två journalartiklar som (tillsammans med denna rapport) är de viktigaste leverablerna av studien. Även om de varit förhållandevis små, har inblandningen av intervjupersonerna lett till en del smärre förändringar och förtydliganden i den empiriska datan.

Som Yin (2003) föreslår har analysen gjorts i två steg, där första steget innebär att varje fallföretag har bearbetats och analyserats enskilt. Som ett andra steg har sedan en företagsöverskridande analys gjorts mellan företagen, där framförallt generella likheter i företagens processer tagits fram och analyserats. I denna rapport har resultaten från de båda akademiska journalartiklarna bearbetats ytterligare och förhoppningsvis har slutsatser på så sätt blivit ännu lite mer tydliga. Att analysera kvalitativa data är allt som oftast en process som tar mycket tid och "omtag" där nya infallsvinklar ständigt söks. Stuart et al. (2002) beskriver analysfasen av kvalitativa data som "a challenge of making sense from chaos" (Stuart et al., 2002, sid 427), vilket sammanfattar processen ganska bra.

3 Referensram

3.1 Om butiksetableringar

Trots att etableringen av nya butiker är en viktig del av strategin i många detaljhandelsföretag är området mycket lite beforskat. Som en grund skulle man kunna se butiksetableringsprocessen som en typ av project management-process vilken kan definieras som "*a temporary endeavour undertaken to create a unique product, service, or result*" (Project Management Institute, 2008). Typiskt för en butiksetableringsprocess, och i linje med att ha en replikeringsstrategi, är att den är relativt väl standardiserad och att den styrs och kontrolleras av en etableringsfunktion i företaget. Karaktäristiskt är också, i likhet med många andra project management-processer, att den involverar många intressenter såsom t.ex. andra företagsfunktioner och leverantörer. Detta innebär en komplex process med många koordineringsutmaningar (Ward, 1999).

En av de få generella beskrivningarna av butiksetableringsprocessen som finns är skrivet av Rosenblum (2005). Han introducerar ett livscykel-tänkande till butiker vilket beskrivs i de tre faserna butiksöppning, ometablering och stängning. I butiksöppningsfasen inkluderas (1) en marknadsplaneringsfas som utvärderar demografiska och psykografiska aspekter samt konkurrenssituationen, (2) en lokaliseringsfas där ett specifikt butiksläge väljs ut, (3) en renoveringsfas där butiken iordningsställs i enlighet med företagets butikskoncept, samt (4) en operativ fas där försäljning och underhåll betonas.

En något mer detaljerad butiksetableringsprocess, som dock baserar sig på en enskild firma (Bergendahls) och som har en tyngdpunkt på själva lokaliseringsfrågan, presenteras av Hallgren (2009) och innehåller tio steg:

1. Principbeslut av ledning och styrelse om marknadsområden och orter där man vill vara etablerad.
2. Företaget kontaktar kommun, fastighetsbolag och andra intressenter.
3. Kontakt då och då med t.ex. fastighetsbolag kring eventuella butikslägen i området.
4. Grovskiss och en första kalkyl samt budget upprättas.
5. Styrelsen tar beslut om projektet ska tas vidare eller avslutas.
6. Kontakter med kommunen tas av företaget och fastighetsägare så att detaljplan kan justeras.
7. Kommunen tar beslut om ny detaljplan.
8. Detaljprojektering genomförs, där bl.a. butikskoncept, layout, rekrytering av personal, inköp av inventarier, samt varupåfyllnad ingår.
9. Inledande marknadsaktiviteter inklusive reklam.
10. Butiken öppnas.

Utöver detta finns också i litteraturen beskrivet enskilda företags butiksetableringsprocesser, mer eller mindre detaljerat, i forskningsrelaterad litteratur⁵ såväl som i årsrapporter mm. Ett exempel är Bengtsson (2008) som beskriver H & Ms etableringsprocess i stegen Kontrakt, Butiksbyggnation, Butiksöppning, samt Support. Ett annat exempel är järnvaruhandelsföretaget Swedol, som i sin årsredovisning (Swedol, 2011) betonar den strategiska betydelsen av butiksetableringsprocessen, samt beskriver den övergripande. I Swedols fall börjar den med en tydlig strategi för butiksexpansionen och tydliga etableringskriterier som avgör vad som är ett lämpligt butiksläge. Företaget har en standardiserad plan som sträcker sig 16 veckor bakåt i tiden innan beräknad butiksöppning⁶, där man under de sista fem har access till lokalen:

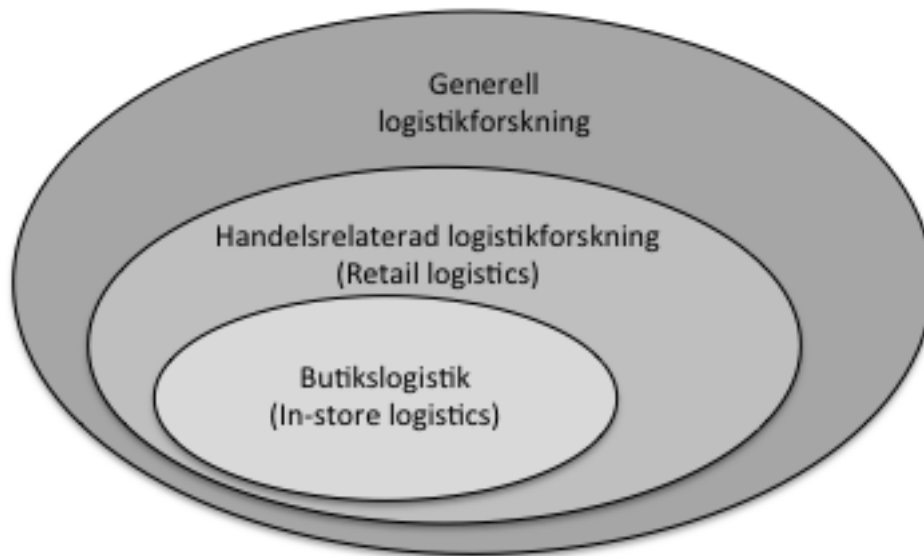
"De praktiska förberedelserna inleds med en truckbeställning följt av utannonsering om anställning. Därpå ritas butiken utifrån hur den ska inredas varpå beställning av ny butiksinredning görs. I samband med detta görs även EDI-order från centrallagret och anställning av ny butikspersonal genomförs.... Så snart Swedol får tillträde till den nya lokalen påbörjas en lång rad samordnade aktiviteter. Inledningsvis tas truckarna och inredningen emot varpå storskalig sortering och montering av inredning, pallställage, skyltar, brandsläckare respektive förstahjälpentavla sker. Efter slutförd montering lossas varorna från huvudlagret får sortering enligt ritning. När samtliga varor slutligen är på plats är butiken redo att slå upp dörrarna för sina första kunder." (Swedol, 2011, sid 27)

⁵ Där dock fokus och syftet med själva forskningen har varit ett helt annat, dvs butiksetableringsprocessen har inte beforskats explicit eller analyserats.

⁶ De allra flesta av fallföretagen har en liknande tidsplan som sträcker sig ett antal veckor bakåt i tiden före själva butiksöppningen. Det som är speciellt med Swedol (som inte medverkat i studien som fallföretag) är att företaget så tydligt i sin årsrapport tar upp butiksetableringsprocessen och redogör för den mer i detalj. Detta är ett bra exempel på processens strategiska betydelse.

3.2 Butikslogistik

Då det inte finns någon särskild forskning om kopplingen mellan logistik och butiksetableringsprocessen, kan lärdomar från forskning om butikslogistik vara en bra start för att bygga en förståelse för denna koppling. Akademiskt kan butikslogistik sägas vara en del av handelsrelaterad logistikforskning (retail logistics) som i sin tur är en del av generell logistikforskning, se Figur 1 nedan. Butikslogistiken fokuserar på varuflödet inom butiker och inkluderar normalt aktiviteter såsom transport, lagerstyrning, godsmottagning, plockning och packning, märkning och orderhantering och påfyllning (Kotzab & Teller, 2005).



Figur 1: Butikslogistikforskningens koppling till logistikbegreppet i stort

I detta kapitel presenteras tillgänglighet av produkter, varuhantering, samt utrustning i korthet för att återge några av de viktigaste aspekterna av dagens forskning inom butikslogistikområdet. Syftet är inte att presentera en fullständig kartläggning av forskningsfältet, utan snarare att demonstrera att det finns en tydlig koppling mellan det framtida varuflödet och butiksetableringsprocessen.

3.2.1 Tillgänglighet av produkter

Tillgängligheten av produkter på butikshyllan⁷ är ett av de mest beforskade områdena inom handelsrelaterad logistikforskning. Det har också pekats ut som ett av de viktigaste konkurrensmedlen som finns inom handeln (Corsten & Gruen, 2003; Hallgren, 2009). Ett antal studier har gjorts som utreder vilka faktorer som påverkar tillgängligheten, exempelvis utrymmet som allokerats till varan, förpackningsstorleken, och konsumenternas efterfrågan (Erouglu et al., 2001). Ofta samverkar dessa faktorer sinsemellan vilket ytterligare komplicerar frågan.

⁷ På engelska vanligen omnämnt som "on-shelf availability". Ett större begrepp är lagertillgänglighet, där tillgängligheten av produkter i alla led i försörjningskedjan täcks in (Oskarsson et al., 2006).

Den kanske mest kända studien presenterades av Corsten & Gruen (2003). Baserat på en världsomspännande studie visar författarna på att 72 procent av alla bristsituationer på butikshyllan orsakades av brister i butiken, t.ex. p.g.a. dålig (bak-)lagerhantering, sena och otillräckliga beställningar, fel prognoser eller påfyllnadsproblem (från baklager till hyllan). Dessa felaktigheter beror i sin tur på tre generella processer i försörjningskedjan som helhet menar författarna:

1. *Beordring* (t.ex. för liten kvantitet beställd eller för sent, eller problem relaterade till kampanjer)
2. *Påfyllnadsprocessen* (t.ex. felaktig storlek på hyllplatsen som allokerats till varan, bristfällig signalering om att det är tomt i hyllan, otillräckliga kvantiteter i tidigare lagerpunkter i försörjningskedjan, tex i baklager och distributionscentral)
3. *Planering* (t.ex. Varan kan ha utgått ut sortimentet utan att handlaren fått information om detta, eller andra problem som rör leverantörens förmåga att leverera produkten)

Även innan en ny butik öppnar är ovanstående processer viktiga att ta hänsyn till i planeringen. Exempelvis är kampanjer i samband med öppningen viktigt att se över för att säkerställa att rätt kvantitet, med rätt plats allokerad, finns på butikshyllan. Generellt behöver orderkvantiteter, beställningsrutiner och varuhantering ses över den första tiden efter öppningen. Osäkra prognoser i kombination med kampanjer gör också osäkerheten stor kring den faktiska efterfrågan som kommer att finnas (Ettouzani et al., 2012; McKinnon et al., 2007).

3.2.2 Varuhantering

Butikslogistiken innehåller en rad olika hanteringsaktiviteter av varorna såsom godsmottagning, uppackning, plockning, transport och uppläggning på butikshyllan. Tillsammans utgör kostnaden för denna hantering en relativt stor del av de totala logistikkostnaderna i en distributionskedja (se Figur 2), framförallt är det personalens tid som driver kostnaderna (Saghir & Jönson, 2001; Curseu et al., 2009; van Zelst et al., 2009). Genom att förbättra och effektivisera hanteringen finns stor besparingspotential (Samli et al., 2005), vilket gör hanteringen viktigt att beakta redan innan butiken är i drift. En bra varuhantering är dessutom viktigt för att säkerställa en hög lagertillgänglighet på hyllan, samt för att skapa merförsäljning av varor⁸ (Samli et al., 2005).

⁸ D.v.s. en bra varuhantering, tex snygg uppackning och stapling av produkter kan skapa merförsäljning, d.v.s. vara en "demand-stimulating function" (Samli et al., 2005)



Figur 2: Fördelning av logistikkostnader i handeln⁹ (källa: van Zelst et al., 2009, sid 621)

En avgörande faktor för en effektiv butikslogistik är förpackningsstorleken. Förpackningsstorleken är ofta avgörande för hur stora påfyllnads- och beordringskvantiteterna ska vara, samt för hur stor plats varan ska ta upp i hyllan (platsen är ofta en multipel av förpackningsstorleken för att underlätta påfyllnadsprocessen) (Eroglu et al., 2011; Waller et al., 2008; Cachon, 2001). I deras studie visar van Zelst et al. (2009) att vanligtvis ökar (kostnads-) effektiviteten om förpackningsstorleken är större. Men, en övre gräns finns också: för stora förpackningar kan tvinga personalen att bryta upp förpackningar under hanteringen och lagra en del av innehållet i baklagerutrymmen, vilket kraftigt fördyrar processen och riskerar en sämre lagertillgänglighet på hyllan (eftersom varor riskerar att komma bort) (Waller et al., 2010).

Ovanstående presenterad forskning visar på att det redan under butiksetableringsfasen är viktigt att planera inför den framtida varuhanteringen i butiken. Även om det är osannolikt att öppnandet av en enstaka ny butik skulle tvinga fram en total förändring av hanteringsrutinerna i kedjans butiker i allmänhet, behöver dessa kontinuerligt ses över och anpassas till nya krav.

3.2.3 Utrustning

En viktig faktor för butikslogistik är utrustning samt lokaler där butikslogistiken utförs, framförallt baklagerutrymmen (Ferne & Sparks, 2009; Samli et al., 2005). Detta innebär att utformning och organisering av baklagerutrymmet är mycket viktigt vid öppningen av en ny butik (Raman et al., 2001). Förutom att bestämma om, och vilka, varor som ska lagras i bakrummet, måste baklagret vara utformat för en effektiv godsmottagning och

⁹ Författarnas studie omfattade enbart kolonialvaror vilket gör att inkurrans anses obetydligt. Således består lagerföringskostnaden här enbart av kapitalbindningskostnad. Om hela sortimentet beaktats, hade lagerföringskostnaderna alltså blivit något större.

t.ex. ompackning (McKinnon et al., 2007). Dessutom måste ett eventuellt returflöde av varor och förpackningsmaterial kunna hanteras på ett bra sätt i baklagret (Samli et al., 2005).

Ett annat viktigt område vad gäller utrustning som berör butikslogistiken är storleken på den hyllplats som tilldelas produkten ute i butiken. Storleken avgör och påverkar en lång rad av logistiska beslut i butiken, eftersom t.ex. försäljningsvolymen av produkten ifråga ökar då (t.ex. Trautrim et al., 2009; Yang & Chen, 1999; Urban, 2002). Det är också viktigt att förstå sambandet mellan högvolym- och lågvolymprodukter och deras behov av hyllplats. Generellt tenderar högvolymprodukter få mindre hyllplats dedikerat till sig än lågvolymare, vilket resulterar i onödigt många påfyllnader och bristsituationer på hyllan (Corstjens & Doyle, 1981; Corsten & Gruen, 2003).

Utformningen av själva hyllan eller platsen där produkten ska exponeras, påverkar också logistiken kring hur varupåfyllnad ska ske (t.ex. McKinnon et al., 2007). Zelst et al. (2009) påvisar i en studie fördelarna med att ha hyllplatser som storleksmässigt är anpassade till förpackningsstorlekar och/eller situationer där hela pallar körs ut istället för inblockning av enskilda produkter i hylla¹⁰.

3.3 Koordinationsteori

En av de främsta utmaningarna under etableringsprocessen, vilket tydligt bekräftas av de etableringsansvariga som intervjuats i denna studie, är att koordinera andra företagsfunktioner internt såväl som externa leverantörer av t.ex. IT och inredning. Chen et al. (2009) uttrycker det enligt följande:

"In order to optimize success, a massive coordination of efforts and resources is needed to bring all areas on board, such as marketing, logistics, financial, human resources, etc. Diverse areas ranging from store design, installation of fixtures and shelving, training of staff, technology installation, developing distribution delivery schedules, and designing promotional announcements must all be coordinated to support the targeted opening date. The coordination must encompass functional areas and processes across the organization." (Chen et al., 2009, p. 15)

Inom project management-litteraturen menar man att valet av lämpliga koordineringsmekanismer viktigt för att lyckas med projektet. Detta kan man bland annat förstå genom att studera orsaker till varför projekt misslyckas. Thomas et al. (1998) klassificerar orsakerna till projekt-misslyckande i fem typer, där behovet av koordination är en slående, gemensam nämnare:

1. Problem med att organisera projekt-teamet
2. Svagt projektledarskap
3. Kommunikationsproblem
4. Konflikt och osäkerhet

¹⁰ Självklart finns också ekonomiska nackdelar med försäljning över pall – studier har påvisat att detta signalerar en lågpriskänsla till kunderna, vilket inte alltid är önskvärt givet det butikskoncept och image butikskedjan som helhet har.

5. Otillräckligt ledarskap (ovanför projektet)

Koordinationsmekanismer kan ses som specifika tillvägagångssätt och verktyg för att hantera och eliminera olika typer av inbyggda osäkerheter i t.ex. ett projekt (Malone & Crowston, 1994; Ward & Chapman, 2008). Det är därför viktigt att förstå de risker och osäkerheter som är inblandade i projektet, där några viktiga frågor som utgångspunkt är följande (Ward & Chapman, 2008):

1. *VEM*: vilka är inblandade aktörer?
2. *VARFÖR*: vad vill de olika aktörerna uppnå?
3. *VAD*: vad är de olika aktörerna intresserade av?
4. *HUR DÅ*: vad behöver göras?
5. *MED VAD*: vilka resurser behövs?
6. *NÄR*: när i tiden ska det ske?

Relaterat till den första punkten ovan utvecklar Ward (1999) skälen för osäkerhet när flera aktörer är involverade i projektet (vilket normalt är fallet under en butiksetableringsprocess). Till exempel innebär inblandning av många olika aktörer en osäkerhet vad gäller olika mål och förväntningar från intressenterna, krav på tydligare ansvarsområden, kommunikationsvägar till olika aktörer, formella kontraktsförhållanden etc. (Ward, 1999). För att ta bort dessa källor till osäkerheter behövs lämpliga koordineringsmekanismer.

Inom ramen för koordinationsteoriforskningen finns idag ett antal olika förslag på mer konkreta koordinationsmekanismer (Fugate et al., 2006; Shen & Chang, 2011). Exempelvis, baserat på studier av större byggprojekt, vilket ligger relativt nära butiksetableringsprocessen i många avseenden, föreslår Shen & Chang (2011) följande åtta koordineringsmetoder (-mekanismer): möten, informella diskussioner, byggplatsbesök, skriftlig korrespondens, planer, scheman, rapporter, samt kontraktsdokument.

På en mer generell nivå som fokuserar inblandningen av människor i organisationen, introducerar Van de Ven et al. (1976) de tre koordineringsmekanismerna *opersonlig*, *personlig* och *grupp*. Opersonlig koordinering avser "the use of pre-established plans, schedules, forecasts, formalised rules, policies and procedures, and standardised information and communication systems" (Van De Ven et al., 1976, p. 323), där lite eller ingen personlig kontakt är inblandad. Personlig koordinering används när individer i kommunikation med varandra koordinerar olika aktiviteter som behöver utföras. Denna kommunikation kan vara både vertikal (top-down och bottom-up) och horisontell (t.ex. mellan personer på olika avdelningar i ett företag). Till sist, koordinering i grupp avser planerade såväl som oplanerade möten av olika slag (Van de Ven et al., 1976).

En annan generell klassificering av koordinationsmekanismer, som kan användas inom en rad olika sammanhang oberoende av företag, bransch etc., är baserat på forskaren Henry Mintzberg's organisationsforskning. I ett ramverk som bl.a. presenteras i Glouberman & Mintzberg (2001) utvecklas följande 6 koordineringstyper som har använts i denna studie:

1. *Ömsesidig anpassning* innebär att två eller flera personer anpassar sig till varandra under processens gång. Detta sker typiskt i mycket enkla arbetssituationer som t.ex. kanotpaddling där andra koordineringsmekanismer inte är relevanta eller onödiga, eller i extremt komplexa processer som är svåra att planera eller förutse. Då anses det enda möjliga alternativet vara ömsesidig anpassning.
2. *Direkt tillsyn* innebär någon person utför och ansvarar för samordningen. Normalt kan detta vara en arbetsledare eller chef av något slag som utfärdar direktiv för hur arbetet ska utföras, samt övervakar det kontinuerligt.
3. *Standardisering av arbetet*, vilket innebär att arbetsordningen i processen specificeras. Ett typiskt exempel för detaljhandelsföretag med en replikeringsstrategi är de rutiner och checklistor som används under butiksetableringsprocessen.
4. *Standardisering av resultatet*, vilket innebär att output från de aktiviteter som genomförts är standardiserat för att kunna matchas med andra aktiviteter, d.v.s. gränssnitten mellan verksamheter och ansvarsområden är standardiserade.
5. *Standardisering av färdigheter och kunskaper*, vilket ger möjlighet för människor att veta vad man ska förvänta sig av varandra när det gäller arbetet. Detta gör det möjligt för människor att agera mer synkroniserat.
6. *Standardisering av normer*, vilket innebär att gemensamma värderingar och övertygelser ligger till grund för och underlättar att människor arbetar mot samma mål och förväntningar.

Användningen av lämpliga koordineringsmekanismer, internt bland företagets funktioner såväl som externt med leverantörer och kunder, förväntas öka effektiviteten i verksamheten. I litteraturen diskuteras en lång rad olika fördelar, såsom riskreducering, sänkta kostnader, lagerminskningar och högre vinster (Fugate et al., 2006). På en mer generell nivå innebär detta att en bra koordinering (d.v.s. användning av "rätt" mekanismer) bidrar till värdeskapande i företaget (Sandberg & Bildsten, 2010).

4 Etableringsfunktionen

Etableringsfunktionen ses i samtliga fallföretag som en viktig företagsövergripande funktion som organisatoriskt placeras nära (d.v.s. direkt under) företagsledningen. För en mer noggrann översikt över respektive företags etableringsfunktion, se Appendix 2. Samtliga fallföretag utom ett (Företag H, det minsta, där stora delar av etableringsprocessen sköts av VD personligen) har en specifik avdelning på företaget som har hand om etableringar. Denna funktion har vanligtvis också ansvar för närliggande områden såsom om- och tillbyggnationer, fastighetsskötsel och -underhåll, avtal vad gäller ev. fastighetsbestånd, hyresavtal, och andra driftsfrågor som rör butikerna.

Vad gäller formell, organisatorisk tillhörighet i termer av vem som etableringsfunktionen rapporterar till finns framförallt två olika varianter representerade bland fallföretagen: rapporteringen görs antingen till VD eller finanschef/ekonomiansvarig. En tredje möjlighet är att VD själv har ansvaret för etableringsfunktionen, d.v.s. innehar rollen som etableringsansvarig.

Den organisatoriska placeringen av etableringsfunktionen kan också kontrasteras mot andra viktiga företagsfunktioner såsom försäljning, marknadsföring, inköp och logistik. Speciellt nära etableringsfunktionen finns försäljnings- och/eller marknadsavdelningen. Detta kommer sig kanske framförallt av den inblandning och viktiga roll som regionala försäljningschefer har under etableringsprocessens gång. Denna grupp är de som jobbar närmast den egentliga etableringsfunktionen i flertalet av fallföretagen (även om undantag finns, se Appendix 2). Många av de aktiviteter som utförs under butiksetableringsprocessen utförs gemensamt av personal på etableringsfunktionen och regionala försäljningsansvariga, t.ex. identifiering av en möjlig lokal, informationsinsamling (som ligger till grund för ett formellt investeringsbeslut), marknadsföringskampanjer och reklam under öppningen, butikslayout-frågor etc. Utöver den viktiga kopplingen gentemot försäljningsfunktionen finns i några av företagen också en mycket nära organisatorisk koppling till logistikfunktionen, antingen genom att de har samma chef, eller genom nära samarbete när det gäller kostnadsberäkningar (del av datainsamlingen innan ett formellt investeringsbeslut), och frågor om det framtida flödet av varor såsom planering på CL (centrallager)¹¹.

Sammanfattningsvis är etableringsfunktionen i de flesta av företagen en organisatoriskt oberoende funktion som rapporterar direkt till VD eller ekonomi/finanschef. Men samtidigt, i termer av aktiviteter, är funktionen tätt sammanlänkad (och beroende av) försäljnings- och marknadsföringsfunktionerna samt i vissa företag även logistik.

Under en enskild etableringsprocess är de formella uppgifterna för etableringsfunktionen mycket lika mellan de olika fallföretagen. Huvuduppgiften består inte helt oväntat i att identifiera lämpliga butikslägen samt leverera tillförlitliga kalkyler och beslutsunderlag till företagsledningen och/eller det etableringsråd som sedan tar själva beslutet om en etablering ska ske. Senare i processen, d.v.s. under själva färdigställandet av butiken, har etableringsfunktionen en sorts övervakande roll som personifieras av en projektledare (som oftast rapporterar till etableringsansvarig).

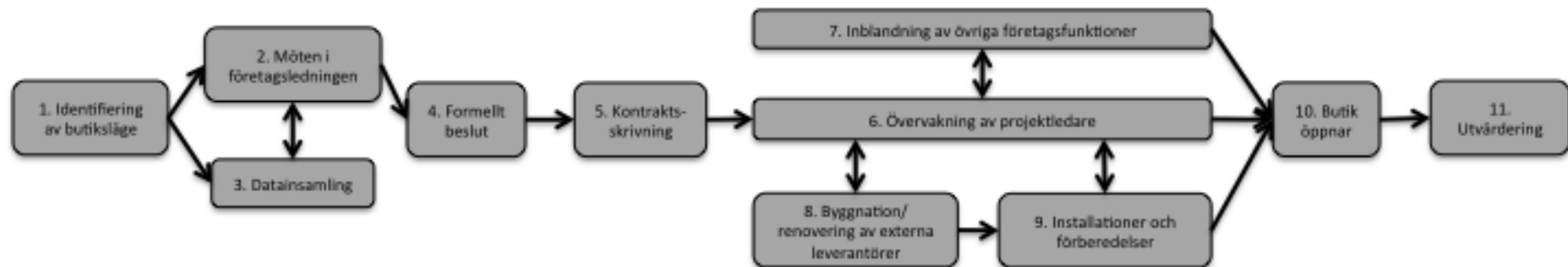
¹¹ Se kap 6 samt Appendix 4

Utöver en övervakande kontrollfunktion utför också etableringsfunktionen en rad operativa aktiviteter i några av företagen, såsom t.ex. installationer, godsmottagning och uppackning, etc. Vanligt förekommande är att personal från etableringsfunktionen i slutskedet av etableringsprocessen, precis innan butiksöppning sker, jobbar sida vid sida med nyanställd personal för att slutföra arbetet och förbereda butiken för öppning.

5 Etableringsprocessens olika steg

Baserat på intervjuerna och andra dokument om fallföretagens etableringsprocesser har totalt elva olika generella steg identifierats som återkommer bland företagen, se figur 3. Det är viktigt att poängtera att skillnader finns förstås också mellan företagen, detta gäller exempelvis i vilken omfattning aktiviteter utförs under processens gång, involverade människor och funktioner, ansvarsfördelningar, etc.

Figur 3: Butiksetableringsprocessens 11 steg



1. *Identifiering av butiksläge.* Baserat på en etablerings- och/eller marknadsstrategi söker fallföretagen kontinuerligt av marknaden i jakt på nya intressanta butikslägen. På grund av överskott av butiker i Sverige för tillfället, är det vanligaste sättet att komma i kontakt med ett specifikt butiksläge att en agent eller hyresvärd kontaktar etableringschefen eller någon annan i företaget (t.ex. regionala försäljningschefen eller dylikt). Parallellt med detta söker etableringschefen också proaktivt, baserat på etableringsstrategin, butikslägen i vissa områden eller regioner som är av särskilt intresse för företaget.

2. *Möten i företagsledningen.* De flesta av företagen har någon form av formellt ledningsmöte (ibland flera), ofta kallat "etableringsråd" eller "investeringsråd", där planerna för framtida butiksöppningar diskuteras. Sammansättningen av deltagarna varierar mellan bolagen, men består oftast av hela, eller delar av, företagsledningen. Etableringsansvarigs roll i denna grupp är också mycket varierande. I vissa företag är etableringsansvarig fullvärdig medlem och är med och fattar besluten, medan etableringsfunktionen i andra företag representeras av etableringschefens chef, t.ex. finanschefen eller VD:n.

3. *Datainsamling.* Efter det att ett intressant butiksläge har identifierats samlas olika typer av information in som tillsammans utgör ett beslutsunderlag till den nya butiken. Beslutsunderlaget består främst av (1) en marknadsanalys av demografin, konkurrenter i området, samt omgivningen i allmänhet (t.ex. parkeringsplatser och annan infrastruktur), (2) kostnads- och intäktsanalyser (dessa varierar i noggrannhet mellan företagen), samt (3) översiktliga skisser över butikslayout och extern vy. Även om etableringsfunktionen är ytterst ansvarig för att ta fram informationen och sammanställa beslutsunderlaget (ofta personifierat av en tilltänkt projektledare, som tillhör etableringsfunktionen) är vanligtvis flera andra företagsfunktioner involverade, framförallt blir ofta regionala försäljningschefer involverade. I vissa företag spelar också logistikfunktionen en relativt viktig roll i arbetet med kostnadsberäkningar och andra bedömningar av det framtida varuflödet. Etableringschefen spelar också en viktig roll i kontakter och förhandlingar gentemot hyresvärderna, agenten eller liknande. Om byggnadstillstånd behövs brukar det också hanteras av etableringsfunktionen.

4. *Formellt beslut.* Företagsledningen, som träffas en eller flera gånger inför ett beslut om en specifik etablering har ofta, förutom en rådgivande roll, även den formella beslutsrätten om etableringen. Innan beslutet tas görs en fullständig presentation kring projektet baserat på datainsamlingen som gjorts. Presentationen hålls av etableringsansvarig alternativt dennes överordnade chef.

5. *Kontraktsskrivning.* Efter att det formella beslutet har fattats slutförs förhandlingarna med hyresvärderna. Kontrakt skrivs, där det klargörs respektive parts ansvarsområden, framförallt vad som ska byggas/renoveras av hyresvärderna och andra framtida fordringar på hyresvärderna.

6. *Övervakning av projektledare.* Efter att kontraktet är undertecknat tar etableringsfunktionen över det formella ansvaret för etableringsprocessen och den nya butikens utformning. En projektledare utses av etableringschefen och ett uppstartsmöte hålls normalt. Andra resurser på etableringsfunktionen såsom butiksdesigners och arkitekter informeras. Övervakningen av öppningsprocessen som sedan görs av

projektledaren följer ett standardiserat förfarande, ofta ingår i en detaljerad checklista med olika uppgifter, samt när i tiden de ska utföras.

7. *Inblandning från övriga företagsfunktioner.* Utöver etableringsfunktionen är ett antal funktioner i företaget involverade under etableringsprocessen. Till exempel, för planering och genomförande av kampanjer i samband med butikens öppnande är framförallt marknads- samt inköpsavdelningen med. Genom formella och informella möten får funktioner såsom försäljning, marknadsföring och logistik information om processen på en regelbunden basis. Engagemanget och graden av involvering från andra funktioner varierar dock mellan företagen, från att endast bli informerade, till att själva vara en aktiv del av processen. I det senare fallet finns exempel på där företag har "egna" standardiserade checklistor för sina uppgifter som övervakas av projektledaren.

8. *Bygg- och renoveringsarbeten av externa leverantörer.* Samtliga fallföretag anlitar externa företag för (ny-)byggen och renoveringar. Företagen som anlitas är dock ofta återkommande, och är relativt väl insatta i företagets önskemål och verksamhet. Detta gäller speciellt när butikskonceptet är väl utvecklat, vilket gör arbetet mer repetitivt. Byggnationen och renoveringsarbetet övervakas och koordineras normalt av företagets projektledare.

9. *Installationer och förberedelser.* Installationer och övriga förberedelser påbörjas normalt ca 5-6 veckor innan butiken ska öppna. Till skillnad från bygg- och renoveringsfasen görs en betydligt större del av de lite mindre installationerna och förberedelserna internt, antingen av etableringsfunktionen eller andra interna funktioner. I normalfallet är dock IT-leverantör och leverantör av butiksinredningen involverade i själva installationsarbetet i butiken. Andra typiska uppgifter som leds av projektledaren är beställning av en första uppsättning varor, upppackning av varorna i butik, utbildning av nyanställd personal, installation av olika typer av säkerhetssystem, etc.

10. *Butik öppnar.* Butiksöppningen är typiskt förlagd till torsdagen innan lön utbetalas. I anslutning till denna dag överlämnas det formella ansvaret av butiksdriften från etableringsfunktionen till den ordinarie försäljningsorganisationen.

11. *Utvärdering.* En tid efter öppningen sker en ny besiktning av installeringar, renoveringsarbetet mm. Försäljningssiffror följs upp och inkorporeras i den vanliga uppföljningsverksamheten. Däremot sker mycket sällan en mer formell utvärdering och uppföljning av själva etableringsprocessen. Enbart ett företag (företag H) har under studien uppgett att man har en formell avstämningspunkt för varje enskild etableringsprocess, där exempelvis checklistor korrigeras till nästa öppningsprojekt.

6 Logistikens roll i butiksetableringsprocessen

6.1 Logistikaspekter i etableringsprocessen

En utav de funktioner som man behöver förhålla sig till vid en butiksetableringsprocess är logistik. Studien har identifierat sju logistikrelaterade aspekter som alla berör etableringsprocessen, tillsammans utgör de viktigaste gränssnitten mellan logistik- och etableringsfunktionernas arbete. I Appendix 4 presenteras en sammanställning för respektive fallföretag.

Etableringsfunktionens hänsynstaganden till operativa logistikaspekter

Även om etableringsfunktionen och dess arbete i allmänhet är mer relaterat till marknadsföring och försäljning, tas hänsyn till en lång rad logistikaspekter på kontinuerlig basis av personal på etableringsavdelningen. Speciellt är det (framtida) hanteringskostnader inne i butiken som anses viktiga att förstå, då detta driver personalkostnader. Butiker med nivåskillnader, dåliga baklagerutrymmen, etc., försöker man undvika. Andra viktiga operativa logistikaspekter är tillgång till en lämplig lastkaj samt leveranstidfönster till butiken (vid större köpcentra).

Samma chef

Organisatoriskt kan etablerings- och logistikfunktionerna vara mycket nära varandra och ha samma chef, vilket är fallet i företag A, C, F och H. Den gemensamma chefen i företagen kan ha olika titlar och olika ansvarsområden (se Appendix 2). Generellt anses en gemensamt ansvarig chef kunna underlätta daglig kontakt och informationsöverföring mellan funktionerna, även om det är svårt att peka på några speciella fördelar. Studien har heller inte kunnat belägga att dessa företag är "bättre" på logistikaspekter som är relaterade till etableringsprocessen. Däremot är man möjligen mer medveten om logistikens roll och ger den en något större betydelse.

Kostnadskalkyler

Det formella beslutet av en butiksetablering baseras normalt på ett underlag som bl.a. består av en mer eller mindre detaljerad kostnadskalkyl. I denna kalkyl är framtida logistikkostnader en utav många kostnadsposter att ta hänsyn till (generellt är de största kostnadsposterna investeringskostnader av olika slag, samt underhåll, hyra, och personal). Betydelsen som ges till logistikkostnader varierar kraftigt mellan företagen: några av fallföretagen inkluderar logistikkostnaderna som en del av allmänna kostnader för drift¹², medan andra anlitar företagets logistikavdelning¹³ för mer avancerade uträkningar. Skillnaderna beror främst på hur mycket företaget konkurrerar baserat på låga kostnader. För företag med en klassisk lågkostnadsprofil anses logistikkostnaderna viktiga att hålla nere och det läggs därför generellt mer fokus på dessa (relativt t.ex. butiksläge och dess hyra). Skillnaderna beror också på produkterna som säljs: ju högre prisläge på produkterna, desto mindre blir betydelsen av logistikkostnaderna. En tredje faktor som spelar in, åtminstone kortsiktigt, kan vara vilken typ av transportavtal man

¹² Tex som en procentsats av den uppskattade omsättningen.

¹³ Dvs personal på logistikavdelningen, tex på centrallagret eller transportavdelningen

har – vissa transportavtal har generella fraktavtal som inte tar hänsyn till geografiskt läge på den nya butiken¹⁴.

Möten om butikslayout

För att underlätta butiksetableringsprocessen och ge den en struktur har samtliga fallföretag någon form av formaliserade rutiner eller checklistor som styr arbetsgången under processen. Formella, i tiden förutbestämda, möten ingår som en del i dessa rutiner och under dessa möten hanteras en rad olika frågor kopplade till det framtida varuflödet.

En typ av möten med koppling till det framtida varuflödet är möten om butikslayout, som ofta hålls någon gång under tiden som bygget/renoveringen av lokalen pågår. Dessa layout-möten involverar typiskt etableringschefen, projektledaren (för det specifika projektet) samt representanter från logistik- och försäljningsfunktionerna. Huvudsyftet är att på ett tidigt stadium förankra en viss butikslayout (om inte butiken som byggs/renoveras är helt i linje med företaget befintliga butikskoncept) samt få in åsikter och kommentarer från andra delar av företaget. På dessa möten förväntas således logistikavdelningen ge kommentarer kring huruvida butikslayouten kommer stödja en effektiv butiksl Logistik. En rad operativa aspekter såsom placering av hyllor, avstånd till baklager, framkomlighet, etc. kan tas upp. Man behöver dessutom diskutera eventuella avvikelser från det generella butikskonceptet och ta hänsyn till vilket sortiment butiken ska ha (t.ex. om mer skrymmande produkter förväntas ingå i sortimentet). I stort behöver man koordinera och jämk förutsättningar för en bra försäljning (t.ex. storlek och utseende på hyllor och sortiment) med logistik- och kostnadsaspekter för t.ex. varupåfyllnad.

Formella etableringsrådsmöten

Ett annat, mer formellt möte (i jämförelse med butikslayout-mötet) som äger rum tidigare i processen, innan formellt beslut om etablering har tagits, kallas ofta för etableringsråd eller investeringsråd. Som beskrevs ovan träffas och diskuterar här hela eller delar av företagsledningen etableringen med marknadsanalys, kalkyler och ritningar som beslutsunderlag. Under dessa möten tas också hänsyn till vissa mer övergripande logistikaspekter såsom t.ex. avvägningen mellan logistik (transport) kostnader och den mer marknadsmässiga betydelsen av närvaro på en viss ort eller område. En diskussion om typ av butikskoncept som ska etableras på platsen (om företaget har flera att välja mellan) och val av sortiment, kan också göras delvis utifrån logistikaspekter.

Baklagerutrymmet

För case-företagen är ett bra, välfungerande, effektivt utnyttjat baklagerutrymme den kanske viktigaste logistikaspekten att ta hänsyn till under butiksetableringsprocessen, åtminstone är det den aspekt som diskuterats mest under intervjuerna som gjorts inom ramen för denna studie. Baklagerutrymmet är viktigt för såväl det inkommande flödet av varor från centrallagret som för returflödet av varor och förpackningsmaterial. Det

¹⁴ För andra företag (tex företag C och F) är det dock mycket viktigt med det geografiska läget utifrån ett logistikperspektiv – vid för långa transporter mellan centrallager och butiken anses det helt enkelt inte ekonomiskt lönsamt att öppna en butik. I dessa fall är alltså logistikkostnaderna direkt avgörande för om en butik ska öppnas eller inte.

måste dessutom vara möjligt att effektivt kunna sortera, ompaketera och lagra varor. För att säkerställa ett lämpligt baklager finns två huvudstrategier bland fallföretagen. I vissa företag ges etableringsansvarig tydliga riktlinjer och instruktioner om grundkrav för hur baklagret ska se ut och hur stort det ska vara. Exempelvis kan detta innebära att givet en viss förväntad omsättning, sortiment och/eller butikskoncept är den tilltänkta lokalen endast möjlig om den har en viss yta baklager kopplad till sig (eller där en sådan yta kan skapas).

En annan strategi är att ha en mer pragmatisk syn på baklagrets utformning där baklagret bestäms utifrån de förutsättningar som råder i en viss butik. I dessa företag har baklagret generellt en mindre betydelse och fler frihetsgrader tillåts t.ex. om placering av baklagerutrymmet i förhållande till själva butikslokalen. En möjlighet är att, om möjligt, överlåta valet av baklagerdesign till den framtida butikschefen. I dessa fall kan etableringschefen hyra ett totalt antal kvadratmeter yta, som sedan delas in i baklager, personalutrymmen och försäljningsyta.

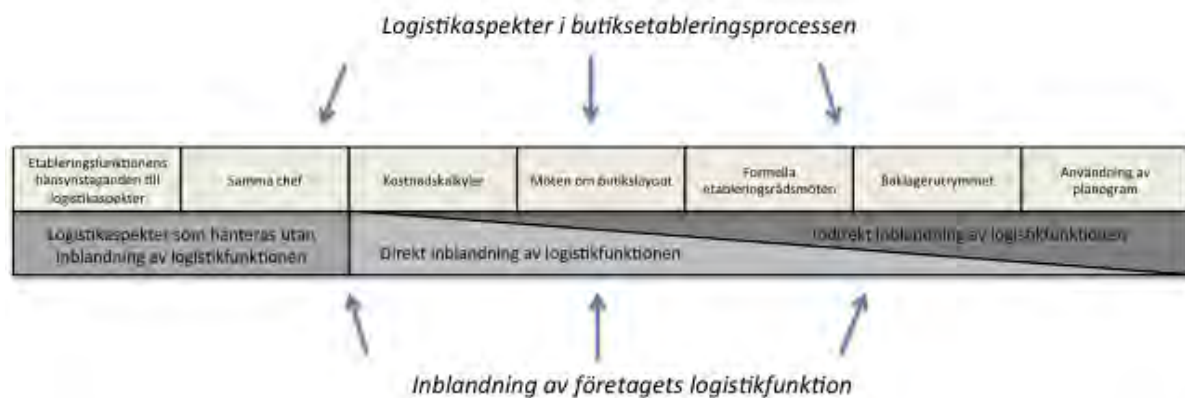
Användning av planogram

Ett viktigt hjälpmedel för planering av butikslayout och styrning av butikslagistiken är s.k. planogram, d.v.s. en schematisk bild av placering av hyllor och produkter (se t.ex. McKinnon et al., 2007). Användningen av planogram varierar dock mellan fallföretagen. För företag med stora säsongsvariationer i sortimentet och korta produktlivscyklar (t.ex. företag A och G) är användning av planogram mindre nödvändig, liksom i fall då produkterna i sig är stora (t.ex. företag H). I dessa fall är det viktigare att satsa på flexibla butiksinredningar där hyllor, avskärningsväggar mm är på hjul så att man snabbt kan förändra butiken efter nya produkter som kommer in.

En del fallföretag betonar dock den logistiska betydelsen av att ha planogram (t.ex. företag B och F). Under etableringsprocessen, framförallt i dess senare skede, kan planogram underlätta planeringen av ett effektivt transport- och varuflöde från centrallagret samt optimering av butiksytan. Dessutom underlättas framtagandet av beställningskvantiteter av den första, stora initiala varubeställningen om planogram finns som är integrerat med beställningsdatasystemet.

6.2 Logistikfunktionens roll

Ovanstående sju aspekter representerar de viktigaste skärningspunkterna mellan företagets logistikverksamhet och butiksetableringsprocessen. Dessa aspekter innebär dock inte att företagets logistikfunktion (avdelning) är direkt inblandad – många logistiska överväganden och hänsynstaganden görs kontinuerligt av personal på etableringsfunktionen. Figur 4 nedan visar en översiktlig bild över de sju identifierade logistikaspekterna, samt inblandning från logistikfunktionen.



Figur 4: Logistikaspekter och inblandning från företagets logistikfunktion

Figuren ovan visar att logistikaspekter inkorporeras i butiksetableringsprocessen på tre olika sätt:

- (1) Etableringsavdelningen tar själva hänsyn till olika logistikaspekter under processens gång, utan att blanda in företagets logistikavdelning.
- (2) Företagets logistikavdelning, eller delar av den, är direkt inblandad i butiksetableringsprocessen, t.ex. genom planeringsmöten och/eller kostnadskalkyler.
- (3) Företagets logistikavdelning, eller delar av den, påverkar indirekt den specifika etableringsprocessen genom att ha varit med och utarbetat riktlinjer för t.ex. det befintliga butikskonceptet eller den mer övergripande etableringsstrategin.

Samtliga fallföretag uppvisar en blandning av de tre olika sätten. Det är viktigt att poängtera att någon värdering av "vilket sätt som är bäst" inte har gjorts i denna studie. Antagligen beror olika tillvägagångssätt bland företagen på långa traditioner, personliga band och kompetenser, vilket gör varje mix av de tre tillvägagångssätten unika. Ett visst samband mellan hur väl organiserad logistikverksamheten är i företaget i övrigt, och hur mycket direkt inblandning man har i en enskild butiksetableringsprocess, kan dock skönjas. Ju mer standardiserad och centraliserad logistikfunktionen i företaget är, desto mindre är logistikavdelningen inblandad. Företagens butiksetableringsfunktioner verkar i dessa fall – kanske med rätta - förlita sig på att logistiken ska kunna leverera det som förväntas av den. I dessa fall, som en av intervjupersonerna uttrycker det, förväntas logistikavdelningen "leverera det som man har sagt åt dem att göra". Det finns, som man ser det, helt enkelt inget behov av inblandning från logistikavdelningen och en ny butik, menar man, innebär inte något mer än en till leveransadress. Denna syn på logistiken ligger väl i linje med det som av logistikforskare kallas "logistikplattform", definierat som "a homogenous part of the logistics system, which a logistics organisation centrally manages and controls, and has the power to design in a way that it is a resource base for new market positions." (Abrahamsson et al., 2003, p. 104). I korthet innebär alltså en logistikplattform att företagets logistikverksamhet samlas och styrs centralt utifrån standardiserade processer, t.ex. i ett centrallager. Planering av logistikverksamheten görs långsiktigt och i strategiskt samspel med övriga företagsfunktioner såsom t.ex. marknad och försäljning. Logistikplattformen ska här både understödja marknadsaktiviteter såsom t.ex. geografisk expansion, men också vara en katalysator för

nya, innovativa marknadsaktiviteter där nya konkurrensfördelar uppnås. Att ha en sådan logistikplattform, där en liten direkt inblandning av logistikavdelningen krävs, kan i stort ses som någonting positivt då detta innebär en mer "bekväm" process där logistik förväntas klara av att relativt snabbt svara upp på nya krav, förändringar och önskemål kring den nya butiken.

7 Ledning av butiksetableringsprocessen

För etableringsfunktionen som leder och ansvarar för etableringsprocessen är kanske den viktigaste uppgiften att koordinera övriga inblandade företagsfunktioner så att processen som helhet blir effektivt exekverad. Enligt koordinationsteori kan ett antal olika koordineringsmekanismer användas för detta ändamål, varav en del är mer eller mindre lämpade. Koordineringsarbetet som utförs under butiksetableringsprocessen är i detta kapitel beskrivet i termer av forskaren Henry Mintzbergs sex generella mekanismer ömsesidig anpassning, direkt tillsyn, och standardisering av arbete, resultat, färdigheter och kunskaper, samt normer.

Ömsesidig anpassning. Även om alla case-företagen menar att de har en relativt hög grad av standardisering av deras butiksetableringsprocess, innehåller varje specifik butiksöppning avsteg från standarden, till exempel när det gäller tidsplanering, människor och berörda funktioner, samt den faktiska butikslayouten. Som en etableringsansvarig påpekar finns det alltid, trots standardiserade rutiner, checklistor mm, behov av personliga möten där processen utvecklas och drivs framåt. Därför är samordning genom ömsesidiga anpassningar mellan inblandade parter under formella och informella möten förmodligen den viktigaste koordineringsmekanismen som används under etableringsprocessen. Ett exempel är reklam och kampanjer som utförs i samband med öppningen. De kampanjer som initieras av marknadsförings- och försäljningsfunktionerna behöver samordnas med såväl inköpsverksamheten som logistikfunktionen för att säkerställa produkternas tillgänglighet på öppningsdagen. Projektledaren för butiksöppningen fungerar här som en samordnande kraft som håller koll på tidsplaneringen och informerar berörda parter för att utarbeta detaljerna kring kampanjen. Ett annat exempel är samordning av leveranserna av IT-system, utrustning och varor som sker under installationsfasen nära butikens öppningsdatum. Flera av intervjupersonerna i studien vittnar om ett par hektiska veckor innan öppning där inte alltid leverantörer och personal som ska ta emot gods och annan utrustning är synkroniserade. Tillfälliga ad hoc-lösningar är vanligt förekommande för att lösa problem som uppkommer. Med rätt ömsesidig anpassning resulterar dock detta kaos sällan i några större problem som t.ex. uppskjutning av öppningsdatum.

Direkt tillsyn. Som antyds i kapitlet ovan är övervakning och tillsyn en viktig uppgift för etableringsfunktionen, främst personifierad av projektledaren. Denna person förväntas leda hela processen framåt, uppbackad av etableringsansvarig och företagsledning (t.ex. etableringsrådet om ett sådant finns). Eftersom etableringsprocessen anses vara en strategiskt viktig nyckelprocess, samt det faktum att den är en relativt väl standardiserad och accepterad process i sig, kan projektledaren utöva det tryck som behövs på övriga företagsfunktioner för att fullgöra etableringen.

Standardisering av arbete. Tillsammans med ömsesidig anpassning är förmodligen standardisering av arbete i termer av checklistor den viktigaste

koordineringsmekanismen. Utöver projektledarens egen checklista finns det också i många företag även speciella checklistor för övriga funktioner som brukar vara inblandade, såsom t.ex. IT (installera system och Internetaccess mm) och logistikavdelningarna (upprätta nödvändiga leveransplaner). Själva utformningen av dessa checklistor varierar kraftigt mellan företagen, främst i hur detaljerade de är. Författaren har under intervjuerna sett checklistor på allt mellan ca 10 punkter att genomföra till ca 220 st – dock innefattar de ungefär samma områden. Standardisering av arbetet omfattar även de kommunikationsvägar som används under processens gång. Det vanligaste kommunikationssättet är möten, såväl planerade som oplanerade. Men bland case-företagen finns även exempel på andra kommunikationsvägar såsom t.ex. en webbaserad projektplattform där information kring projektet delas.

Många av företagen har med tiden utvecklat enkla, ”smarta” lösningar för hur arbetet ska kunna standardiseras på bästa sätt. Exempelvis har ett av fall-företagen introducerat en metod för hur den viktiga första varupåfyllnaden ska ske¹⁵. Denna metod bygger på en två-steps påfyllnad, där en första initial leverans sker med två kollin av varje produkt som ska finnas i butiken. Dessa kollin fylls på ute i butiken och först därefter, när man visuellt har full kontroll på hur mycket utrymme som finns kvar och man har sett att allting finns och har kommit på plats, beställs ”resten” av varorna så att butiken blir fylld ordentligt.

Standardisering av resultat. I stort är resultatet av en butiksetableringsprocess en ny butik. Ju mer standardiserat resultatet är, d.v.s. butikskonceptet som butiken utgår ifrån, desto enklare blir det att koordinera processen. Man har helt enkelt ett tydligt slutmål i sikte som inblandade parter känner igen sig i. Exempelvis blir det lättare för butikskedjor med en hög grad av standardiserad butikslayout (ev. baserat på tydliga planogram) att beställa korrekt mängd varor vid första varupåfyllnaden. Likaså blir det lättare att beställa och installera utrustning såsom hyllor, säkerhetssystem och kassasystem.

Ett tydligt resultat innefattar också ett tidigt beslut om butikens öppningsdatum som man kan förhålla sig till under processens gång. Intervjupersonerna betonar att det underlättar både deras egen och övriga funktioners inblandning och planering. En annan viktig aspekt som poängteras utifrån ett logistikperspektiv är betydelsen av att ha så små variationer i sortimentet som möjligt mellan olika nya butiker som öppnas. Genom att alltid ha samma sortiment i butikerna – eller åtminstone små variationer – kan många missförstånd och planeringssvårigheter undvikas. Flera intervjupersoner påpekar också att vid behov kan man sedan, en tid efter den turbulenta öppningsfasen, förändra och förfina sortimentet.

Standardisering av färdigheter och kunskaper. Ansvarig för att kontrollera och säkerställa att de färdigheter och kunskaper som behövs under en butiksetableringsprocess finns tillgängliga är projektledaren tillsammans med etableringsansvarig i de flesta av fallföretagen. Projektledaren utnyttjar här allteftersom olika kompetenser inom företaget som han/hon känner till, ett exempel kan vara

¹⁵ Just varupåfyllnad av den första, initiala varuleveransen har tagits upp av flera företag som problematisk. Det är vanligt förekommande att det råder viss förvirring om exakt sortiment, samt hur mycket varor som egentligen ska beställas från centrallagret.

logistikavdelningen som ges i uppdrag att ta fram kostnadskalkyler att användas som en del av beslutsunderlaget. Det är också uppenbart att ju tydligare roll- och ansvarsfördelning olika intressenter har i företaget, vilket i sin tur bygger på vilka färdigheter och kompetenser som olika funktioner besitter, desto smidigare blir det t.ex. att planera och utföra installationer och montering av olika saker.

Flera av intervjupersonerna poängterar vikten av att kontinuerligt genomföra butiksetableringar för att på så sätt vara uppdaterad om vilka kompetenser som finns, samt hålla kontakten med underleverantörer.

Standardisering av normer. Upplägget av butiksetableringsprocessen, och hur den genomförs, återspeglar ofta företagets kultur och värderingar. Ur koordineringssynpunkt är tvärfunktionellt samarbete, förståelse för andra funktioner, och "se helheten" avgörande för hur väl etableringsprocessen genomförs. Även om etableringsfunktionens krav och önskemål på andra funktioner inte alltid prioriteras först, är det viktigt att samspelet mellan berörda parter fungerar. Sammantaget vittnar de åtta fallföretagen om ett relativt väl fungerande samarbete och "laganda" vad gäller butiksetableringsprocessen.

Styrande för de normer och värderingar som finns kring etableringsprocessen är framförallt företagsledningen och/eller etableringsrådet eller motsvarande instans. Företagsledningen behöver kontinuerligt klargöra behovet av en väl fungerande butiksetableringsprocess för att på så sätt öka dess betydelse och samarbetsviljan i företaget. Ett bra exempel på hur detta kan göras är företaget Swedols årsrapport från 2011, där man ägnar relativt mycket plats åt just butiksetableringsprocessen (Swedol, 2011).

8 Avslutande diskussion

Denna rapport har presenterat en studie av butiksetableringsprocessen i åtta svenska detaljhandelsföretag, verksamma framförallt i Sverige och övriga Norden. Speciellt fokus har lagts på att explorativt kartlägga denna process, samt identifiera hur det framtida varuflödet (logistikverksamheten) är relaterat till etableringsprocessen. Detta har gjorts genom att identifiera sju aspekter som tillsammans utgör de viktigaste gränssnitten mellan logistik- och etableringsfunktionernas arbete. Studien har dessutom, som en tredje uppgift, beskrivit olika koordineringsmekanismer som används av etableringsfunktionen för att styra processen.

8.1 Studiens bidrag

Som en av de första större studier som gjorts kring butiksetableringsprocessen innebär denna rapport en första, övergripande sammanställning av butiksetableringsprocessen bland svenska detaljhandelsföretag. Sedan tidigare finns studier och verktyg framtagna kring själva lokaliseringsfrågan (se t.ex. Craig et al., 1984), och det finns också hjälp att få från externa konsulter på den svenska marknaden¹⁶. Dock saknas en överskådlig

¹⁶ Ett sådant företag som författaren varit i kontakt med under studien är TenRep, som agerar som konsult och rådgivare i samband med butiksetableringar på den svenska, finska och danska marknaden. Dock sträcker sig inte TenReps engagemang över hela

studie av etableringsprocessen som helhet, som börjar någonstans i en etablerings- och/eller marknadsstrategi och som slutar efter butikens öppning. Från ett strategiteoretiskt perspektiv, som nämndes i inledningen till denna rapport, är avsaknaden av studier kring etableringsprocessen förvånande. Om man jämför med den mängd studier, metoder och teorier som finns kring butikskoncept är det märkligt ont om studier som fokuserar själva etableringsprocessen. Teoretiskt förväntas denna rapport således börja fylla det svarta hål som finns forskningsmässigt kring denna del av replikeringsstrategin.

För praktiker kan resultaten av studien ses som en benchmarking-studie utifrån vilken den egna butiksetableringsprocessen kan analyseras och förbättras. Framförallt kan det finnas företag som idag saknar den relativt höga grad av standardisering av etableringsprocessen som finns bland de åtta medverkande företagen. Författaren har medvetet valt ut sådana företag som kommit relativt långt med att utveckla sina processer, och det genomsnittliga detaljhandelsföretaget borde därför kunna inhämta ny kunskap och låta sig inspireras av denna studie. De åtta fallföretagen vittnar tveklöst om behovet av en sådan standardisering.

En av studiens två speciella frågeställningar har varit kopplingen mellan butiksetableringsprocessen och det framtida varuflödet, d.v.s. logistiken (den andra berör koordineringsmekanismer). Generellt visar studien på att det framtida varuflödet i butik, här teoretiserat i form av butikslogistik, är viktigt att ta hänsyn till *redan innan det finns*. Under butiksetableringsprocessen kan det alltså vara poängfullt att ta hänsyn till logistiska aspekter, samt involvera "expert-kunskap" i form av personal från logistikavdelningen. Utifrån butikslogistikteori visar studien på att såväl (framtida) tillgänglighet av produkter, varuhantering som utrustning är viktiga områden att förhålla sig till. Vad gäller *tillgänglighet av produkter* beaktas detta mer eller mindre direkt under processens gång, speciellt i samband med kampanjer och beställningsrutinerna för den första, initiala varuleveransen. I stort behöver man under etableringsprocessen hantera frågetecken kopplat till de tre processer som Corsten & Gruen (2003) menar orsakar de flesta varubristerna som kan uppstå i en redan befintlig butik: beordring, påfyllnadsprocessen samt planering (se kap. 3). Den framtida *varuhanteringen* är ett annat prioriterat område redan under etableringsprocessen. Främst beaktas olika framtida kostnadsaspekter av hanteringen, t.ex. utrymme i baklager, i syfte att minimera personalkostnader. Även om många layout-frågor är kopplade minst lika mycket till butikskonceptet som helhet snarare än den enskilda butiken, är ändå ritningar och lokala anpassningar viktiga att se över ur varuhanteringssynpunkt. Kopplat till frågan om varuhantering är också *utrustning* av olika slag såsom hyllor och ställage. Det är uppenbart att den praktiska användningen av denna utrustning behöver analyseras utifrån kostnadssynpunkt redan innan den installeras/monteras i butiken.

Utöver en mer generell kartläggning av butiksetableringsprocessen, och en djupdykning i dess koppling till logistik, har denna studie också fokuserat på hur, och vilka, koordineringsmekanismer som används under processens gång. Detta innebär ur ett praktikerperspektiv ett första steg mot ett tydliggörande av den arsenal av styr-

butiksetableringsprocessen så som den diskuteras i denna rapport, utan verksamheten är begränsad till själva lokaliseringsfrågan.

möjligheter som finns till hands för etableringsfunktionen. Etableringsfunktionen är som beskrivits ovan ofta en mindre, fristående funktion i företaget som förväntas driva igenom och "beställa" tjänster av andra, betydligt större funktioner i företaget. För detta arbete, att vara "spindeln i nätet" som en intervjuperson uttryckte det, krävs väl genomtänkta, effektiva koordineringsmekanismer.

8.2 Vidare forskning

Som tidigare nämnts är området som denna rapport behandlar relativt obeforskat och det finns därför stor potential för vidare studier. Studien som genomförts är begränsad i sin omfattning vilket gör det möjligt att mer i detalj studera olika aspekter av etableringsprocessen. Den kanske viktigaste begränsningen med denna studie, och som därför kanske är det viktigaste området att forska mer kring, är olika kontextuella variabler som styr etableringsprocessens utformning. I denna studie har framförallt *likheter* mellan de åtta fallföretagen fokuserats. Detta har varit ett medvetet val för att få fram en generellt giltig bild av svenska detaljhandelsföretags butiksetableringsprocess, men det är viktigt att i nästa steg bättre belysa och klargöra också de skillnader som finns. Möjliga kontextuella variabler att studera närmare är exempelvis storlek på företag, strategisk positionering på marknaden, handels-sektor, äga butikslokalen vs. hyra, egenägda vs. franchise-system, tillväxt-takt, samt geografisk närvaro.

En annan intressant aspekt, som också vore viktigt ur praktiker-synpunkt, är att bredda etableringsprocessen till att också omfatta hela driftsfasen, d.v.s. en ev. större renovering, samt nedläggningen av butiken. Ett sådant perspektiv på butiksdriften som helhet förespråkas av Rosenblum (2005) på en översiktlig nivå när han diskuterar butiken utifrån ett livscykel-perspektiv. Detta skulle ge en mer holistisk förståelse för användning av butiker som marknadskanal.

Speciellt fokus har i denna studie lagts på samspelet mellan butiksetableringsfunktionen och logistikfunktionen och på så sätt har butikslogistiklitteraturen knutits till etableringsprocessen. För att bättre förstå logistikens betydelse för processen behöver dock etableringsprocessen mätas och anges i någon form av prestationsmått – det är författarens övertygelse att ett "bra" utformat gränssnitt mellan butiksetableringsprocessen och logistikfunktionen skulle innebära en bättre prestation av processen som helhet. Förutom logistik finns förstås en rad andra viktiga företagsfunktioner vars relation till butiksetableringsprocessen behöver studeras ytterligare, t.ex. försäljning, marknad, och inköp. En rad andra, tvärfunktionellt organiserade aktiviteter i samband med en butiksöppning är också intressant att studera vidare – här kan nämnas framförallt kampanjer i samband med butiksöppningen. Denna aktivitet behöver manageras och planeras en lång tid innan öppningen och involverar många olika funktioner.

Koordineringsmekanismerna som studerats i denna studie förtjänar också mer forskningstid. I en förlängning vore det intressant att se över organisationen som ligger till grund för de koordineringsmekanismer som används inom respektive företag. Precis som för kopplingen gentemot logistik vore det också här intressant att introducera någon form av prestations- eller effektivitetsmått för etableringsprocessen, och sedan utreda vilka koordinationsmekanismer som ger bäst stöd för processen som helhet.

Referenser

- Abrahamsson, M. och Rehme, J. (2010). The role of logistics in retailers' corporate strategy – A driver for growth and customer value. *Supply Chain Forum: An International Journal*, special issue on retailing and supply chain management, 11 (4), 14-23.
- Abrahamsson, M., Aldin, N. och Stahre, F. (2003). Logistics platforms for improved strategic flexibility. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6 (3), 85-106.
- Arnold, S. och M. Luthra (2000) "Market entry effects of large format retailers: a stakeholder analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28 (4), 139-154
- Bengtsson, M. (2008). "*The art of replicating*", Doctoral Dissertation, Linköping Studies in Arts and Science No. 462, Department of Management and Engineering, Linköping University
- Cachon, G. (2001). Managing a retailer's shelf space, inventory and transportation. *Manufacturing and Service Operations Management*, 3 (3), 211-229.
- Chen, H., Mattioda, D., och Daugherty, P. (2009). Firm-wide integration and firm performance. *International Journal of Logistics Management*, 18 (1), 5-21.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4(16), 386-405.
- Corsten, D. och Gruen, T. (2003). Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31 (12), 605-617.
- Corstjens, M. och Doyle, P. (1981). A model for optimising retail space allocations. *Management Science*, 27 (7), 822-833.
- Craig, C., Ghosh, A. och McLafferty, S. (1984), "Models in the retail location process: A review", *Journal of Retailing*, 60 (1), pp. 5-36.
- Crowston, K. (1997). "A coordination theory approach to organisational process design", *Organization Science*, 8 (2), 157-175
- Curseu, A., van Woensel, T., Fransoo, J., van Donselaar, K. och Broekmeulen, R. (2009). Modelling handling operations in grocery retail stores: an empirical analysis. *Journal of Operational Research Society*, 60, 200-214.
- Eroglu, C. Williams, B., och Waller, M. (2011). Consumer-driven operations: The moderating effects of consumer demand and case pack quantity. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41 (5), 420-434.

Ettouzani, Y., Yates, N., och Mena, C. (2012). Examining retail on shelf availability: promotional impact and a call for research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 42 (3), 213-243.

Fernie, J, och Sparks, L. (2009). *Logistics and Retail Management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. 3rd edition, Kogan Page Ltd, London.

Fugate, B., F. Sahin, och J. T. Mentzer (2006), "Supply chain management coordination mechanisms", *Journal of Business Logistics*, 27 (2), 129-161.

Gibbert, M., Ruigrok, W. och Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.

Glouberman, S. och H. Mintzberg (2001), "Managing the care of health and the cure of disease: Part two: Integration", *Health Care Management Review*, Winter, 70-84.

Grant, D. och Fernie, J. (2008). Exploring out-of-stock and on-shelf availability in non-grocery, high-street retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36 (8), 661-672.

Hallgren, Ö. (2009). *Handelns relationer*, andra upplagan, Ekonomibok Förlag AB, Helsingborg.

Kotzab, H. och Teller, C. (2005). Development and empirical test of a grocery retail instore logistics model. *British food journal*, 107 (8), 594-605.

Lademann, R. (2004) "Betriebstypinnovationen in stagnierenden Märkten under Globalisierungsdruck", sid. 71-96. I Riekhoeft, H.-C. (2004) "*Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*" Första uppl., Wiesbaden

Lawrence, P.R. och Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Malone, T. and K. Crowston (1994), "The Interdisciplinary Study of Coordination", *ACM Computing Surveys*, 26 (1), 87-119.

McKinnon, A., Mendes, D. och Nababteh, M. (2007). In-store logistics: an analysis of on-shelf availability and stockout responses for three product groups. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 10 (3), 251-268.

Meredith, J. (1989). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16, 441-454.

Oskarsson, B., Aronsson, H. och Ekdahl, B. (2006). *Modern Logistik – för ökad lönsamhet*. 3 uppl. Liber, Malmö.

Padar, K., B. Pataki, och Z. Sebestyen (2011). A comparative analysis of stakeholder and role theories in project management and change management, *International journal of management cases*, 13 (4), 252-260.

Pietersen, F. (2004) "Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspektiven", sid 31-69. In Riekhoeft, H.-C. (2004) "*Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*" Första uppl., Wiesbaden

Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fjärde uppl.

Prummer, W., J. Pohl, och J. Thoms (2007). "Innovation im Handel – Nachhaltiger Erfolg durch Beschaffungslogistik", Jahrbuch Logistik, Av H. Wolf-Kluthausen, pp. 99-103.

Raman, A., DeHoratius, N. och Ton, Z. (2001). Execution: The missing link in retail operations. *California Management Review*, 43 (3), 136-152.

Rosenblum, P. (2005). Store Lifecycle Management: Creating a unified process for store openings, remodelling, and closings. *Business Value Research Series*, Aberdeen Group.

Saghir, M. och Jönson, G. (2001). Packaging handling evaluation methods in the grocery retail industry. *Packaging Technology Science*, 14, 21-29.

Samli, A., Pohlen, T., och Jacobs, L. (2005). Developments in retail logistics: Towards generating more consumer value. *Journal of Marketing Channels*, 13 (2), 81-98.

Sandberg, E. och Bildsten, L. (2011). Coordination and Waste in the Industrialised Housing Concept, *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 11 (1), 77-91.

Sandberg, E. (2011) Business trends and logistics challenges in the Western European retail industry, *The Journal of Business and Retail Management*, 6(1), 11-25.

Sandberg, E. och M. Abrahamsson (2010). The role of top management in supply chain management practices, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (1), 57-69.

Shen, F-Y. och Chang, A. (2011). Exploring Coordination Goals of Construction Projects, *Journal of Management in Engineering*, 27 (2), 90-96.

Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R. och Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20, 419-433.

Swedol (2011) Årsredovisning

Tang, C., Bell, D. och Ho, T. (2001). Store choice and shopping behaviour, how price format works. *California Management Review*, (2), 56-74.

Thomas, S, R. Tucker, och W. Kelly (1998). Critical communications variables, *Journal of Construction Engineering and Management*, 124 (1), 58-66.

Thompson, J. (1967), *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Trautrim, A., D. Grant, J. Fernie, and Harrison, T., 2009. Optimizing on-shelf availability for customer service and profit. *Journal of Business Logistics*, 30 (2), 231-247.

Turban, M. och J. Wolf (2008) "Absatzbezogene strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich", Research report, Dusseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Dusseldorf

Uppal, K. (2008), "Project Management, Cost Engineering, Project Definition, Action Plans or What?" *2008 AACE INTERNATIONAL TRANSACTIONS*, pp. 1-11.

Urban, T., 2002. The interdependence of inventory management and retail shelf management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32 (1), 41-58.

Van De Ven, A., A. Delbecq and R. Koenig (1976), "Determinants of Coordination Modes within Organizations", *American Sociological Review*, Vol. 41 No. 2, pp. 322-338.

Ward, S. (1999), "Assessing and managing important risks". *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 331-336.

Ward, S, Chapman, C. (2008), "Stakeholders and uncertainty management in projects", *Construction Management and Economics*, Vol. 26, pp. 563-577.

Waller, M., Tangari, A. and Williams, B., 2008. Case pack quantity's effect on retail market share: An examination of the backroom logistics effect and the store-level fill rate effect. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38 (6), 436-451.

Waller, M., Williams, B., Tangari, A. and Burton, S., 2010. Marketing at the retail shelf: an examination of moderating effects of logistics on SKU market share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 105-117.

Winter, S. and Szulanski, G., 2001. Replication as strategy. *Organization science*, 12 (6), 730-743.

Yang, M.-H. and Chen, W.-C., 1999. A study on shelf space allocation and management. *International Journal of Production Economics*, 60-61, 309-317.

Yin, R. K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd Edition, Sage Publications.

Zelst, S., van Donselaar, K., van Woensel, T., Broekmeulen, R., and Fransoo, J., 2009. Logistics drivers for shelf stacking in grocery retail stores: Potential for efficiency improvement. *International Journal of Production Economics*, 121, 620-632.

APPENDIX 1: Intervjuguide

Butiksetableringsprocessen och dess koppling till logistik

Om projektet

Ansvarig för projektet är Docent Erik Sandberg, avd. Logistik, Linköpings universitet. Projektet är finansierat av HUR, Handelns Utvecklingsråd. Totalt kommer ca 10 svenska detaljhandelskedjor intervjuas. Vi söker täcka in olika sektorer, men ett visst överlapp kommer antagligen också finnas bland de intervjuade företagen.

Projektet har fyra huvudfrågor:

1. Hur är logistikverksamheten i företaget organiserad? (vilka funktioner/avdelningar utför logistikaktiviteter såsom planering av transporter, inköp och beordring, lagerhållning, IT, etc)
2. Hur ser företagets etableringsprocess ut (faser, organisation, övriga involverade funktioner, etc)
3. Vilka problem/utmaningar ser man med logistiken under själva etableringsfasen (projektlogistiken kring tex samordning av hantverkare, leveranser av inredning och andra detaljer, första leveransen av varor, mm)
4. Vilka logistiska hänsynstaganden för det framtida varuflödet gör man i etableringsfasen (tex. strl på baklagret, inredning som underlättar uppackning av varor, strl och mängd med hyllor, framtagande av planogram, mm)

Intervjufrågor

Allmänt om företaget (några av dessa frågor finns säkert i pp-presentationer som kan skickas över – alternativt finns det på er hemsida)

- Kortfakta
 - Verksamhetsområden i stort
 - Beskrivning av butikskoncept
 - Antal anställda (deltid och årsanställda)
 - Tillväxt-takt, inkl. antal öppnade butiker per år (och nedläggningar och nyöppningar)
 - Ägarsituation (påverkan på tillväxt-takt och investeringar)
- Organisation
 - Största funktionerna
 - Ledningsgrupp – sammansättning och representation

1. Logistik i företaget

- Var, organisatoriskt, finns logistik?
- Flödet: Leverantörer, lagerpunkter, beställningssystem, vem hanterar?

OBS: Vad vi menar med logistik: "Logistik omfattar att på ett effektivt sätt planera, genomföra och styra förflyttning och lagring av material och produkter från råvara till slutkund för att tillfredsställa kundens behov och önskemål. Dessutom innefattas det informationsflöde som behövs för att materialflödet ska fungera"

2. Etableringsprocessen

- Beskrivning av "etableringsfunktionen" i företaget
 - Ansvarsområde/dess uppgift
 - Antal anställda
- Processen – från ax till limpa
 - Vad initierar?
 - Standardiserade faser?
 - Ansvarsfördelning i olika faser
 - Övriga inblandade funktioner och deras inflytande
 - Skillnad på nyöppning och etablering?

3. Projektlogistiken

- Vilka är de största utmaningarna under själva etableringsfasen?

4. Logistikfaktorer i etableringsprocessen

- Öppen fråga: Hur påverkar logistiska överväganden etableringsprocessen?
 - Direkt medverkan och/eller indirekt?
 - Vilka logistiska faktorer är mest avgörande?
 - Mycket eller liten inverkan?
 - Hur är personer med logistikansvar inblandade – rollfördelning

APPENDIX 2: Etableringsfunktionen i fallföretagen

Företag	Etableringsfunktionen
A	Ansvarsområdet är främst att öppna nya butiker, men också ansvara för drift av befintliga butiker (tex elavtal, serviceavtal av tex rulltrappor mm). Man har ej ansvar för hyresavtal – detta gör en annan avdelning. Totalt har avdelningen 7 anställda, där etableringschefen rapporterar till vice VD. Vice VD ingår i företagets investeringsråd och för där etableringsfunktionens talan (etableringschefen är själv inte med). Övriga anställda består av 3 regionala projektledare (leder enskilda butiksöppningar, där bl.a. beställning av offerter och anlitande av externa leverantörer ingår), 2 sk. "visual merchandisers" (ansvariga för layout och design av butiken, inredning, hyllor mm, samt uppdatering av företagets inredningskoncept som sådant), samt 1 controller (sköter betalningar, hyresavtal, mm).
B	Etableringsfunktionen är mycket liten och består förutom etableringsansvarig endast av en person till (vars huvudsakliga uppgift är drift- och underhållsfrågor). All renovering och underhåll är utkontrakterat på andra aktörer. Ansaret för en butiksetableringsprocess delas mellan etableringsansvarig (som mest ägnar sin tid åt lokaliseringsfrågan och agerar koordinator) och en projektansvarig som har ca 10-12 medarbetare. Organisatoriskt hör denna grupp till Försäljningsavdelningen. Gruppen har bl.a. till uppgift att sköta etableringsprocessen och innehåller därför regionalt indelade projektledare, butiksplanerare, etc. Etableringsansvarig, som rapporterar direkt till VD, "beställer" således uppdraget att öppna en ny butik internt av försäljningsavdelningen. Projektansvarig är å sin sida ansvarig för inköpskontrakt av t.ex. utrustning, hyllor, etc. Denne rapporterar primärt till företagets försäljningschef.
C	Företaget, som är relativt litet, har en ny organisation sedan hösten 2012 där etableringsfunktionen företräds av en person i företagsledningen som också är ansvarig för verksamheten på huvudkontoret, IT och logistik. Utöver denna person består etableringsfunktionen av två driftschefer (som också har andra ansvarsområden). Företagets VD är också nära knuten till gruppens arbete: som företagets ägare har han själv stort inflytande över nyetableringar och han är också den som först fysiskt besöker ett nytt potentiellt butiksläge. Utöver dessa personer är två temporära team av 5-6 medarbetare i befintliga butiker kopplade till butiksetableringsarbetet. Dessa team, som leds av de två driftsledarna, är de som operativt genomför butiksöppningen, dvs monterar utrustning, fyller på varor, etc., veckorna innan öppning. Ett antal externa leverantörer som brukar anlitas av företaget (t.ex. IT system, larm, mm) spelar också en relativt viktig roll i etableringsarbetet enligt företaget.
D	Etableringsfunktionen rapporterar till finanschefen och består av fyra personer: Etableringsansvarig (förhandling av hyresavtal samt nyetableringar), en arkitekt som också agerar projektledare, en administratör (betalningar och annan operativ verksamhet), samt en person som jobbar med service och underhåll. Etableringsansvarig deltar i olika möten genom hela processen, exempelvis i företagets etableringsråd. Vid nyetableringar och renoveringsarbeten läggs alltid arbetet ut på totalentreprenad, vilket möjliggör en relativt liten etableringsfunktion internt.

Företag	Etableringsfunktionen
E	Chefen för om- och nyetableringar rapporterar direkt till VD. Etableringsfunktionen som helhet består av fyra personer utöver chefen: två projektledare och två s.k. butikskonsulenter. Chefens primära uppgift, som titeln antyder, är främst att ansvara för ny- och omlokaliseringar av butiker (och de verkstäder som ofta byggs i anknytning till butiken). Hans uppgift är också att koordinera och informera övriga funktioner i företaget om kommande och planerade butiksöppningar. Projektledarna arbetar normalt båda två med samma etablering då den ene är ansvarig för butiken och den andre för verkstadsdelen. Butikskonsulenter kommer in i processens senare skede och ansvarar för att beställa varor, installation av system, varupåfyllnad mm. Till sin hjälp har de den nyanställda personalen.
F	Företaget har en service-chef vars ansvarsområde förutom etableringsfunktionen också innefattar företagets fastigheter (företaget äger vanligtvis sina butiksfastigheter), fastighetsunderhåll, tekniskt inköp, samt delar av logistikfunktionen. Totalt arbetar 5 personer indelat i olika geografiska regioner som projektledare för nyetableringar och större renoveringar. Dessa personer arbetar nära andra personer på företaget såsom regionala försäljningschefer, tekniska inköpare, och logistiker. För själva bygg- och renoveringsarbetet anlitas ett antal externa företag på återkommande basis.
G	Etableringsfunktionen är ett relativt litet team (fyra personer) som rapporterar till företagets finanschef. Funktionen består av en etableringschef (framförallt ansvarig för nyetablering och lokaliseringsfrågor och medverkar i företagets etableringsråd), en projektledare som ansvarar för genomförandet av en specifik etableringsprocess, en controller, samt en person som jobbar med säkerhetsfrågor. Etableringsfunktionen är också ansvarig för underhåll, omförhandlingar av hyror, samt annan operativ drift av butikerna. Under företagets marknadsfunktion finns en avdelning som kallas visual merchandising som ansvarar för företagets butikskoncept och dess utveckling. Denna avdelning jobbar ofta tätt ihop med etableringsfunktionen. På avdelningen finns bl.a. Företagets arkitekt som ofta anlitas av etableringsfunktionen i samband med nyetableringar.
H	Företaget är förhållandevis litet och har därför ingen specifik avdelning som ägnar sig åt etableringar. Funktionen i sig finns dock bland övrig personal på huvudkontoret och ytterst ansvarig och drivande är företagets ägare. Denne ansvarar även för företagets sortiment och inköp. Samtliga anställda på huvudkontoret medverkar vid en butiksetablering och alla har specifika uppgifter som utförs enligt den checklista som finns i företaget för etableringsprocessen. Under de senare delarna av processen är alltid en viss person från huvudkontoret fysiskt på plats för att övervaka förberedelserna inför öppningen.

APPENDIX 3: Etableringsprocesserna i respektive fallföretag

FÖRETAG A

1. Etableringsstrategi (skapas främst av etableringschefen och försäljningscheferna för de olika länderna)
2. "Jagar lägen", alt. blir uppringd av fastighetsägare
3. Den möjliga butiken och dess läge presenteras översiktligt av etableringschefen för det sk etableringsrådet
4. Om ok från etableringsrådet gör etableringschefen en mer noggrann kalkyl som sedan presenteras igen för etableringsrådet.
5. Ett styrelsebeslut tas. Etableringschefens chef, vice VD, lägger fram ärendet baserat på en presentation gjord av etableringschefen (innehåller kalkyler, ritningar, investeringskostnader mm)
6. Kontrakt förhandlas fram (hyra mm sköts av administrative chefen, medan tekniska specifikationen, dvs service, färdigställandegrad (dvs hur färdig butiken ska vara vid överlämning mm) sköts av etableringschefen.
7. Projektering. Etableringschefen håller en genomgång med projektledaren för den aktuella regionen. Budgetramar ges mm. Projektansvarig tar in offerter mm (baserat på de ramavtal mm som etableringschefen förhandlat fram)
8. Etableringsrådet informeras (av vice VD) och tycker till. Butikslayout, "yttre identitet" mm beskrivs.
9. Färdigställande av tex golv, väggar, men också inredning mm. Varor anländer i slutet av perioden.
10. Butik öppnar
11. Slutbesiktning 1-2 månader efter öppning, samt utfall av investeringsbudget mm

FÖRETAG B

1. Idé om butiksläge. Ofta kommer det från etableringschefen själv, men ibland blir han också kontaktad av fastighetsägare och hyresvärdar.
2. I en första kontakt med hyresvärd: läget ses över och placering till parkeringsplats, området i stort, mm. Företaget utgår från en kravspecifikation som ligger tillgrund för den förhandling med fastighetsägaren som sedan tar vid.
3. Baserat på ovanstående görs en kalkyl, mest av etableringschefen men ofta i nära samverkan med försäljningschefen. I kalkylen tittar man främst på lokalkostnader och marginaler.
4. Ledningsgruppen får en presentation av etableringschefen. Ledningsgruppen ger feedback. I presentationen som görs ingår tex kalkyler av olika slag och layout. Förhandlingen med fastighetsägaren är klar till 90% (men inte påskrivet förstås).
5. Styrelsen tar beslut. Etableringschefen håller en ny, uppdaterad variant av presentationen och "säljer in" butiken.
6. Kontrakt skrivs
7. Ett layoutmöte hålls där layouten bestäms. Här är inte logistik med idag men kommer i framtiden vara det. Personer som är med: Projektchef, Marknadschef, Försäljningschef, Regionschef, samt Projektkoordinator.

8. Etableringschefen och projektchefen gör tillsammans upp en tidsplan. Mha excelfil på 220 "att göra"-punkter innebär det att tidsplanen alltid är densamma. (Man knappar in ett öppningsdatum och sedan räknar excelsnurran fram automatiskt när i tiden de 220 punkterna ska vara klara.
9. Tidsplanen utbasuneras internt och andra avdelningar, tex logistik, informeras. (några av avdelningar ansvarar för några av de 220 punkterna. Logistik har i dagsläget bara en punkt som handlar om att varorna ska ha inkommit från lagret.
10. Projektchefen är huvudansvarig för tidsplanen. Proektledare övervakar löpande de olika aktiviteterna (och hur fastighetsägaren färdigställer lokalen)
11. Uppföljning (av försäljning i butiken)

FÖRETAG C

1. Någon på företaget blir normalt uppringda av hyresvärdar eller agenter om att få hyra lokal
2. Om intressant inspekterar VD eller någon annan i ledningsgruppen lokalen och sonderar hyresnivå mm.
3. Översiktlig marknadsanalys och konkurrenssituation genomförs
4. VD (som också är ensam ägare till företaget) tar själv beslut om lokal (alternativt i samråd med övriga ledningsgruppen)
5. Klargörande av förutsättningar med hyresvärd: bestämmande och kontroll av ev bygglov, byggmanual upprättas mm
6. Kontrakt skrivs
7. Någon av företagets två driftschefer har ett möte med de byggare som hyresvärden anlitat för att färdigställa lokalen enligt byggmanualen (tex golv, färger, mm)
8. Övriga serviceföretag kontaktas: IT, larm, inredning, etc.
9. Besiktning av butikens färdigställande och formell överlämning av butik
10. Ett temporärt byggteam sammankallas (ca 20-30 dagar innan planerad öppning). Byggteamet monterar utrustning och fyller upp varor. Detta sker tillsammans med nya personalen och butikschefen.
11. Viss utbildning av framförallt butikschefen, men även övriga nyanställda.
12. Butik öppnas
13. Utvärdering av butikens prestation ca en månad efter öppning (där i viss mån även själva etableringsprocessen granskas, ffa budget av etableringen)

FÖRETAG D

1. En ny butik initieras på olika sätt, en blandning av att företaget blir kontaktade och att anställda på företaget själva (primärt etableringsansvarig) söker aktivt nya lägen. Även regioncheferna kan vara drivande.
2. Inspektion av potentiell ny lokal görs av antingen etableringsansvarig, regionchefer eller arkitekt.
3. Marknadsanalys görs – ofta finns delar av detta arbete att erhålla från ett externt företag (tex TenRep).
4. Ritning av arkitekt görs på hur butiken ska se ut.

5. Kalkyl görs (omsättning, kostnader mm). Detta görs huvudsakligen av etableringsansvarig, men i samråd med regionchef och controllers som kan ge bra underlag.
6. Etableringsrådet sammanträder regelbundet (1 gg/månad) och består av etableringsansvarig, VD, CFO, och Försäljning. Etableringsrådet tar beslut om att gå vidare baserat främst på kalkyl, ritning och det allmänna "läget"
7. Styrelsebeslut tas där ärendet lags fram av CFO (etableringsansvarigs chef)
8. Ett slutligt avtal tas fram
9. Kontrakt skrivs
10. Byggmöte hålls med arkitekt (som också fungerar som projektledare). Allt bygg- och omarbete läggs ut på totalentreprenad.
11. Inköp underrättas (långa ledtider från Asien innebär att en god framförhållning behövs för att få fram varor) Övergripande planering gjord utefter långsiktig etableringsstrategi i ett tidigare skede
12. Besiktning och överlämning av lokal
13. Montering av inredning, larm, IT, mm görs av företagets leverantörer
14. Varor sänds från centrallager och lagras in av personalen
15. Överlämning av ansvar till Försäljningsavdelningen
16. Butiksöppning
17. Uppföljning (främst butikens försäljning, men också byggbudget (gentemot totalentreprenören).

FÖRETAG E

1. En blandning mellan att chefen för ny-och ombyggnationer (även kallad etableringsansvarig) själv är ute och letar (främst efter påtryckningar från försäljningschefer) och att hyresvärdar och agenter kontaktar företaget. Numera kanske mest förfrågningar. Numera öppnar man bara butiker som också har en verkstad i anslutning till butiken.
2. Beslutsunderlag tas fram i form av ett investeringsunderlag av antingen etableringsansvarig eller någon av de fem försäljningscheferna. Formellt är det försäljningscheferna som ska ansvara för framtagandet av underlaget (presentationsmaterial) med stöd från etableringsansvarig (som har erfarenheten). En övergripande ritning ("visionsskiss") görs också i detta skede.
3. En "investeringskommitté" sammanträder som en rådgivande funktion. Består av delar av koncernledningen.
4. Koncernchef tar det formella beslutet
5. Hyresavtal skrivs. Som en bilaga läggs en av företaget framtagna rumsbeskrivning (som är en standardiserad "checklista" utifrån butikskonceptet)
6. Övriga interna resurser blir informerade genom en IT-plattform. Främst IT-avdelningen (behövs för att få den nya butiken upplagt i alla system mm) och grossistbolaget (som driver centrallagret, all lagerstyrning, mm. Varje butik har ett speciellt packbord). Grossistbolaget träffar etableringsansvarig också då och då för att informeras om kommande öppningar (behövs för att få fram bättre prognoser så att inköp och kapacitet i centrallagret kan styras bättre)
7. Etableringsansvarig informerar kontinuerligt om pågående nyöppningar på ledningsmöten. På så sätt får övriga försäljningschefer, ekonomi, mfl en översiktlig bild över situationen.

8. Internt på etableringsfunktionen hålls möten där alla informeras och etableringsansvarig delar kontinuerligt ut arbetsuppgifter.
9. Projektledarna övervakar färdigställandet av lokalen (oftast hyrs lokalen av en hyresvärd)
10. Parallellt med övervakandet följer man en relativt detaljerad butikschecklista med förberedelser, tex inredning mm beställs av projektledarna
11. Varuläggning på ritning görs av butikskonsultenter
12. Byggbesiktning (där projektledarna deltar)
13. Formell överlämning av lokaler
14. Färdigställande av butiken (och verkstaden). Normal tid ca 4-5 veckor.
15. Öppning
16. Utvärdering 1-3 månader efter öppning. Etableringsarbetet går igenom, samt småjusteringar görs i butiken, tex skyltar, inredning, mm.

FÖRETAG F

1. Ett nytt butiksläge (mark eller befintlig local) upptäcks ofta av regionalt organiserade etablerare på företaget, regionala försäljningschefer, alternativt fastighetsdirektören (som är ytterst ansvarig för etableringsfunktionen på företaget).
2. Den regionala etableraren och försäljningschefen är tillsammans ansvariga för framtagningen av en map med baslutsunderlag till den framtida butiken. Mappen inkluderar information om investeringskalkyler (kostnader, estimerad omsättning, etc), marknadsanalys (kundbas, konkurrenter, och konsekvenser för andra närliggande butiker i kedjan) och butikslayout och andra ritningar. Under detta arbete involveras andra delar av företaget, tex varuflödesplanerare.
3. Fastighetsdirektören besöker alltid fysiskt platsen för butiken för inspektion.
4. Fastighetsdirektören tar själv beslutet om en butiksetablering ocj informerar VD (VD blir förstås också informerad kontinuerligt om etableringsprocessen och framtida etableringsplaner).
5. Det involverade regionala försäljningskontoret (där också lokala etableraren sitter) sköter förhandlingen med tex hyresvärd eller markägare, under överinseende och stöd av fastighetsdirektören.
6. Mark köps in och själva byggandet av fastigheten görs av en grupp externa företag, kallat företagsgruppen. Dessa återkommande företag sköter hela byggprocessen inclusive el, VVS, ritningar, mm. (85% av butikerna ägs av företaget självt – om butiken hyrs ser processen förstås lite annorlunda ut).
7. Bygglov sköts av det lokala försäljningskontoret.
8. Tekniskt inköp informeras så fort det finns ett preliminärt öppningsdatum. Utrustning till butiken köps delvis in på Europnivå till koncernen som helhet, men också av mindre svenska leverantörer.
9. Under byggprocessen övervakar projektledaren byggandet.
10. 3-4 månader innan öppning hålls ett informationsmöte med involverade interna företagsfunktioner; regional försäljningschef, kampanjchef (på inköpsavdelningen), etablerare (dvs projektledare). Speciella kampanjer bestäms tillsammans.
11. 2-3 veckor innan öppning tar det regional försäljningskontoret över ansvaret för butiken. Deras arbete inkluderar primärt installationer och varupåfyllnad .

12. Butik öppnar
13. Finansiell utvärdering sker på kontinuerlig basis, och mer sällan hålls möten om etableringsprocessen (varje enskild process utvärderas inte)

FÖRETAG G

1. Företagets framtida butiksetableringar avgörs av en etableringsplan som fastslås med jämna mellanrum. I planen kan tex en viss region anses behöva fokuseras mer, vilket leder till att man aktivt söker lokal i denna region.
2. Lokalen hittas antingen genom aktivt eget letande och uppvaktande hos kommun eller fastighetsägare, eller genom att etableringschefen blir kontaktad av fastighetsägare, agent eller dylikt. Det senare alternativet är mer vanligt nuförtiden.
3. Etableringschefen tar fram en första kalkyl och tittar på förutsättningarna. Den enskilt viktigaste faktorn för en etablering är läget av butiken, men andra förutsättningar såsom demografi, konkurrenser, lokalens möjligheter och begränsningar mm ses över.
4. Ett etableringsråd bestående av etableringschef, CFO, VD och försäljningschef träffas regelbundet för att informeras om företagets etableringar. På dessa möten presenteras det nya läget.
5. En mer utförlig plan presenteras för etableringsrådet av etableringschefen, där investeringar, hyra, personalkostnader samt övriga kostnader ingår i en mer detaljerad kalkyl.
6. Etableringsrådet godkänner etableringen
7. Styrelsen blir presenterad förslaget av VD och ett officiellt beslut fattas.
8. Hyresavtal slutförs. Jurist på företaget granskar alltid kontraktet före det skrivs. Färdigställandegraden av lokalen när företaget tar över varierar.
9. Etableringsfunktionens byggledare (projektledare) initieras samtidigt som avtalet slutförhandlas. Byggledaren i sin tur tar in offerter från byggfirmor, varav några är återkommande leverantörer.
10. Efter att avtalet är skrivet börjar också företagets butiksarkitekt rita den aktuella butiken och anpassa butikskonceptet till den aktuella lokalen.
11. Ett sk. uppstartsmöte hålls med övriga involverade funktioner i företaget: marknad (annonser, utskick, mm), IT (bredband och uppkopplingar, kassaapparat, mm) samt logistik. Byggledaren informeras om framförallt tidsplan under mötet. Varje funktion har sedan en egen checklista med uppgifter som de ska utföra. En vanlig tid från uppstartsmötet fram till butiksöppning är 16 veckor.
12. Byggledaren besiktigar löpande renoveringsarbetet av lokalen.
13. Inredningen levereras och monteras, antingen av leverantörens personal eller företags.
14. Varuläggning sker. Utförare är nyanställda i butiken, inlånade andra anställda från andra butiker, regionchefen (fsg) samt visual merchandisers från marknad. Parallellt med detta inrättas larm och andra säkerhetsinstallationer.
15. Butiken öppnar och försäljningsorganisationen tar formellt över ansvaret av butiken.
16. Försäljning följs upp och efterkalkyl görs på byggkostnader.

FÖRETAG H

1. Företaget, framförallt ägare och VD, arbetar kontinuerligt med en etableringsplan där potentiella områden, städer och köpcenter övervakas.
2. Normalt blir företaget presenterat potentiella butikslägen av fastighetsägare eller andra aktörer i branschen.
3. Ägaren ser över förutsättningar (andra butiker i området, parkeringar, in-och utfarter, etc) samt stämmer av med företagets övriga butiker i regionen. Dessutom dryftas den potentiella butiken på huvudkontoret bland anställda där.
4. VD och ägare gör kalkyl på omsättning och kostnader (ffa hyra och personal).
5. Avtalsförhandling med fastighetsägare
6. Avtal skrivs
7. En planeringsfas påbörjas som i stort löper över tre steg (och som sköts mestadels av ägare): layout-planering, bestämmande av sortiment, samt inköp av produkter.
8. Parallellt med ovanstående arbetar övriga anställda på huvudkontoret med en gemensam checklista för att färdigställa lokal, beställa hem kassaapparat, utrustning, IT system mm.
9. Marknadsföring och kampanjer bestäms och planeras av VD och ägare
10. Normalt får företaget access till lokalen 4 v innan öppning. Lokalen färdigställs, och varor levereras löpande. I butiken finns framförallt nyanställda och projektledare från huvudkontoret.
11. Butiken öppnar
12. Uppföljning av öppningsprocessen sker på huvudkontoret. Ev ändringar i tex checklistor görs. Dessutom sker löpande utvärdering av försäljning

APPENDIX 4: Logistikaspekter i respektive fallföretag

Företag	Etableringsfunktionens hänsynstaganden till operativa logistikaspekter	Samma chef	Kostnadskalkyler	Formella etableringsrådsmöten	Möten om butikslayout	Baklagerutrymmet	Användning av planogram
A	Checklistor som styr etableringsfunktionens arbete innehåller en rad logistikaspekter att ta hänsyn till.	Etablerings- och logistikfunktionerna rapporterar båda till vice VD.	Inga specifika uträkningar av logistikkostnader görs i samband med en etableringsprocess. Detta beror främst på dess relativt ringa betydelse gentemot andra kostnadsposter, samt dagens transportupplägg.	Ett etableringsråd sammanträder (före ett beslut är taget) där deltagarna består av VD, vice VD, etableringschef, försäljningschef, mfl. Logistikfrågor representeras av vice VD.	Senare i en etableringsprocess möts etableringsrådet igen och går igenom mer i detalj butiken och dess utformning. Här kommer ett antal logistikaspekter in.	Beroende av estimerad omsättning och sortiment är baklagerutrymmena relativt väl fördefinierade i termer av vad som krävs för yta, ställage, mm. Denna standard har gjorts i samråd med personal från försäljning och logistik.	Pga stor variation i sortimentet mellan olika säsonger och korta produktlivscykler används inte planogram. Istället ska hyllor och ställage vara så mobila som möjligt, t.ex. på hjul, så att det snabbt och lätt att anpassa butiken till nya förutsättningar.
B	Etableringsansvarig såväl som projektchefen (som organisatoriskt hör till försäljningsfunktionen) tar hänsyn till olika logistikaspekter under processens gång.		Specifika kalkyler på framtida logistikkostnader görs inte		Under etableringsprocessen hålls ett specifikt s.k. "layout-möte". Deltagare är projektchef, projektkoordinator, etableringsansvarig, regional försäljningschef, och marknadschef. Supply chain manager kommer i framtiden också vara med på mötena.	Det finns inga specifika krav på baklagerutrymmets utformning. Men supply chain manager besöker normalt butiken innan öppning för att kunna ha åsikter om det framtida varuflödet. Speciellt tittar han på möjligheterna till att ta emot varor i baklagret på ett effektivt sätt.	Företaget har planogram som hjälper till att standardisera butikslayouten, vilket i sin tur möjliggör standardisering av det framtida varuflödet (hantering och rutiner i centrallagret, orderkvantiteter, mm).
C	Logistiska hänsynstaganden av olika slag görs ad hoc under processens gång.	En person är samtidigt chef för huvudkontoret, IT och logistik, samt etablering.	För att man ska etablera en ny butik anses logistikkostnaderna vara mycket viktiga – den geografiska placeringen av butiken i förhållande till centrallagret är en viktig faktor.	Möten under etableringsprocessen är inte formaliserade, men de förekommer regelbundet.	Se etableringsrådet	Det finns inga specifika krav på baklagerutrymmet.	Företaget har inga planogram. Detta anses inte behövas då sortimentet förändras ofta relativt stora kvantiteter "trycks" ut till butikerna.

Företag	Etableringsfunktionens hänsynstaganden till operativa logistikaspekter	Samma chef	Kostnadskalkyler	Formella etableringsrådsmöten	Möten om butikslayout	Baklagerutrymmet	Användning av planogram
D	Logistiska hänsynstaganden görs, framförallt i syfte att minska behovet av personaltid (se baklagerutrymmet).		Inga mer specifika transportkostnader tas med i kalkylen. Däremot, eftersom företagets butiker ofta ligger i större gallerior, anlitas ofta en tredje part som hanteras gemensam godsmottagning för gallerian. Dessa kostnader tas normalt upp i beslutsunderlaget.	Ett formellt etableringsrådsmöte hålls varje månad. Logistikfrågor är en av många frågor som avhandlas här, tex volymer som ska säljas, lagerverksamheten samt plockningskapacitet på centrallagret.		Etableringsansvarig och regionala försäljningschefer ser kontinuerligt över baklagren i befintliga butiker (samt i nya), framförallt i termer av storlek och dess placering i syfte att minimera personaltiden som går åt för varuhantering. Om möjligt bestämmer man den exakta baklagerytan sent i processen, och då låter man den framtida butikschefen vara med och bestämma.	Planogram finns för butikskonceptet och används i samband med att en butik ritas. Planogrammet indikerar framtida varuflöden (orderkvantiteter) och är därför en värdefull hjälp för distributionsplaneringen.
E	Personal på etableringsfunktionen ser kontinuerligt över mindre logistikaspekter utan inblandning av logistikavdelningen.		N/A	Ett investeringsråd studerar ritningar och kalkyler innan beslut om etablering fattas. Logistik är här en av många faktorer som spelar in.	För att underlätta deras planering, informeras kontinuerligt andra delar av företaget, såsom centrallagret och inköp, om framtida och pågående butiksöppningar.	De flesta av de nya butikerna byggs utifrån en standardiserad layout med 350 m ² baklager vilket anses optimalt. Så länge detta följs behövs lite direkt iblandning från logistik.	Planogram används i mycket liten omfattning.
F	Logistiska hänsynstaganden görs kontinuerligt under processens gång av etableringsfunktionen.	Etableringsfunktionen och delar av logistikfunktionen (de delar som rör strategiska aspekter av transport- och lagerverksamheten) har samma chef.	Logistikostnader inkluderas specifikt som en del av beslutsunderlaget.	Logistik anses generellt vara en av företagets nyckelfunktioner och spelar därför en stor roll på olika möten som hålls kring en etablering.		Företaget har ett mycket standardiserat butikskoncept som inkluderar baklagrets utformning. Konceptet är djupt förankrat i ett logistiktänkande där framförallt personalkostnader, men också transportkostnader, tas hänsyn till.	Planogram är en del av det standardiserade butikskonceptet, se baklagerutrymmet.

Företag	Etableringsfunktionens hänsynstaganden till operativa logistikaspekter	Samma chef	Kostnadskalkyler	Formella etableringsrådsmöten	Möten om butikslayout	Baklagerutrymmet	Användning av planogram
G	Logistiska hänsynstaganden görs kontinuerligt av etableringschefen och framförallt projektledaren under en etableringsprocess. Framförallt är det baklagerutrymmet som är av mest intresse.		Logistikkostnader tas inte upp explicit, utan bakas in i en overheadkostnad som anges som en procentsats av den estimerade omsättningen.	Företaget har ett etableringsråd (bestående av etableringschefen, finanschef, VD, och försäljningschef), men logistikfrågor diskuteras mycket sällan.	Pga flexibla hyllor och annan utrustning, kan butikslayouten kontinuerligt, med små medel förändras. Därför behöver man inte i förväg detaljplanera butikslayouten. I linje med detta tillåter butikskonceptet som sådant stora variationer i vad som anses ett lämplig yta på butiken – allt ifrån 250-650 m ² är möjligt.	Inga specifika krav ställs på baklagerutrymmet.	Baserat på arkitektens ritningar är det möjligt att få en uppfattning om hur mycket produkter som kommer finnas i butiken. För tillfället håller man på att få in denna information direkt i ritprogrammet, vilket i sin tur skulle möjliggöra bättre information för den framtida order- och leveransprocessen.
H	Logistiska hänsynstaganden tas kontinuerligt av all involverad personal.	Företaget är relativt litet och ägaren är involverad i det dagliga arbetet, framförallt med etableringar, inköp och leverantörskontakter. Någon egentlig logistikavdelning finns inte.	Logistikkostnader tas med som en del av de overheadkostnader som inkluderas i kostnadskalkylen. Generellt är logistikkostnaderna små i förhållande till hyror och personal.	Det finns inget formellt etableringsråd, men samtliga medarbetare på huvudkontoret diskuterar frågan kontinuerligt. Samtliga medarbetare är också delaktiga under en etableringsprocess.	Layout-frågor sköts framförallt av ägaren, men även andra personer på huvudkontoret är inblandade.	Baklagret anses optimalt om det är runt 70 m ² (totalt är butikerna ofta runt 600 m ² . Ett krav är att baklagerutrymmet ligger i direkt anslutning till butiken.	