BACHELOR THESIS

Strategi, Läge & Varumärke

V. Hörnby Liljeblad 50253

Stockholm School of Economics | 2015-05-20 | Handledare: Mikael Hernant

NDH 900: Kandidatuppsats
BSc Retail Management

Korrespondens till:
V H. Liljeblad
50253@student.hhs.se

Mål: Att beskriva vilken värderingsmetod svenska detaljhandlare använder när de utvärderar lägen och beskriva hur företagets varumärke påverkar det strategiska beslutet om butiksetablering.

Design: Analys av tio djupintervjuer med företag verksamma inom fem olika branscher i Sverige.

Data: Tio djupintervjuer av intensiv karaktär.

Huvudsaklig studie: Indikation om vilka metoder som svenska detaljhandelsföretag använder vid lägesvärdering samt hur företagets varumärke påverkar detta strategiska beslut.

Resultat: Detaljhandelsföretag använder en blanding av befintliga teoretiska metoder vid lägesvärdering. Dessa var analog metod, residual metod, checklistemetod i kombination med en finansiell kalkyl. Detta kan påverkas av företagets varumärke om än i olika utsträckning, avsiktligt eller oavsiktligt.

Slutsats: Detaljhandlare bör, i större utsträckning formulera strategier för lägesvärdering som innefattar varumärkesmässiga komponenter då detta kan gynna deras verksamhet.

Antal sidor (exkl. försättsblad, innehållsförteckning & bilagor): 47 sid.

Tack till

… Mikael Hernant för sin tydlighet, intelligenta samtal och ständig tillgänglighet.

...Wendy Dunett & Daniel Mohsenpour för trevliga möten och ärliga åsikter.

… min förstående familj.

… Konfentionskedja A, Lindex (Pia Hvalgren), KICKS (Thomas Kling), Lush (John Ramberg), Stadium (Carl Torell), Intersport (Maria Wågström), Clas Ohlson (Bo Heyman), Kjell & Company (Mikael Dahnelius), Kronans Droghandel (Stig Tornell) & Apotek Hjärtat (Stefan Jönsson) för sitt deltagande.

Innehåll

I. Introduktion 4
1.1 Bakgrund 4
1.1.2 Problemformulerning 7
1.2 Syfte & kunskapsbidrag 7
1.3 Avgränsning & perspektiv 7
1.4 Struktur 7
II. Teoretisk referensram 8
2.1 Kapitlets disposition 8
2.2 Strategiska beslut 8
2.3 Teoretisk lägesvärdering 11
2.3.1 Lokaliseringsteori 11
2.3.2 Finansiell kalkyl 12
2.4 Varumärkens betydelse idag 12
2.4.1 Kundens uppfattning av varumärket 13
2.4.2 Varumärken som finansiell tillgång 14
2.5 Sambandet mellan teoretisk lägesvärdering & varumärkesteori 14
2.5.1 Hur varumärket kommuniceras via butiksläget 14
2.5.2 Sambandet illustrerat av flaggskeppsbutiker 15
III. Metod 16
3.1 Kapitlets disposition 16
3.2 Tidigare studier & ämnesområdets karaktär 16
3.3 Studiens ansats & metod 17
3.3.1 Djupintervjuer 17
3.3.2 Validitet & Reliabilitet 18
3.4 Urval av intervjuobjekt 19
3.4.1 Lista över respondenter 19
IV. Empiriskt resultat 20
4.1 Kapitlets disposition 20

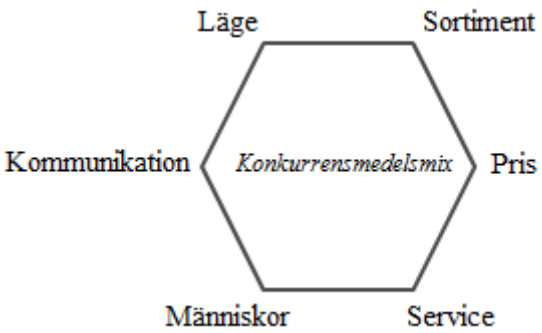
4.2 Beskrivning av kvalitativt empiriskt resultat 20
4.2.1 Konfektionsbranschen 20
4.2.2 Skönhet- & Kosmetikbranschen 24
4.2.3 Sport- & Fritidsbranschen 28
4.2.4 Hem- & Teknikbranschen 31
4.2.5 Hälsa- & Läkemedelsbranschen 35
V. Analys av empiriskt resultat 39
5.1 Kapitlets disposition 39
5.2 Summering av empiriskt resultat 39
5.3 Strategiska beslut 41
5.4 Lägesvärdering 42
5.5 Varumärkets betydelse 44
5.6 Varumärkets påverkan på det strategiska beslutet etablering 45
VI. Slutsats 48
6.1 Kapitlets disposition 48
6.2 Slutsatser av studien 48
VII. Begränsningar, praktiska implikationer & framtida studier 49
7.1 Kapitlets disposition 49
7.2 Studiens begränsningar 49
7.3 Praktiska implikationer 49
7.4 Förslag till framtida studier 50
VIII. Referenslista 51
IX. Bilagor 54
Bilaga 1. Frågeformulär och exempel på kontakt inför intervju 54

I. Introduktion

1.1 Bakgrund

Lönsamhet och ekonomisk hållbarhet är avgörande för att detaljhandelsföretag ska kunna driva sin verksamhet. Detta skapas genom transaktioner mellan detaljhandlaren och konsumenten och kan påverkas av relationen parterna emellan (Boström och Hernant, 2010). För att skapa transaktioner är det därför viktigt för företag att ha en strategi. Strategi är nyckeln till framtiden i organisationer och består av essentiella frågor som syftar till att försäkra ett företags fortlevnad. Området *strategiska beslut* innefattar i vilken riktning strategier ämnar röra företaget såväl som vilken metod som används. Då strategin hos ett företag genomsyrar dess operationella aktiviteter och spiller över på samtliga delar i verksamheten är strategiska beslut avgörande för en organisations framtid och är ett medel för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar (Angwin et al. 2014). Strategiska mål är ofta fokuserat kring att skapa lönsamhet men det kan även finnas andra viktiga strategiska mål att ta i beaktning när man tar beslut (Ind och Bjerke, 2007).

Faktorn *Läge*, som ligger i fokus för denna uppsats, framhålls ofta som en central del av ett företags konkurrensmedelsmix (Boström och Hernant, 2010) och är en av detaljhandlarnas viktigaste strategiska frågor. Sägningen *"läge, läge, läge"* är vanlig inom detaljhandeln och belyser vikten av rätt geografisk position för butiker (Levy och Weitz, 2009). Detta beror på att en butiks geografiska läge har många långtgående effekter som påverkar lönsamheten i en detaljhandlarens verksamhet (Boström och Hernant, 2010).



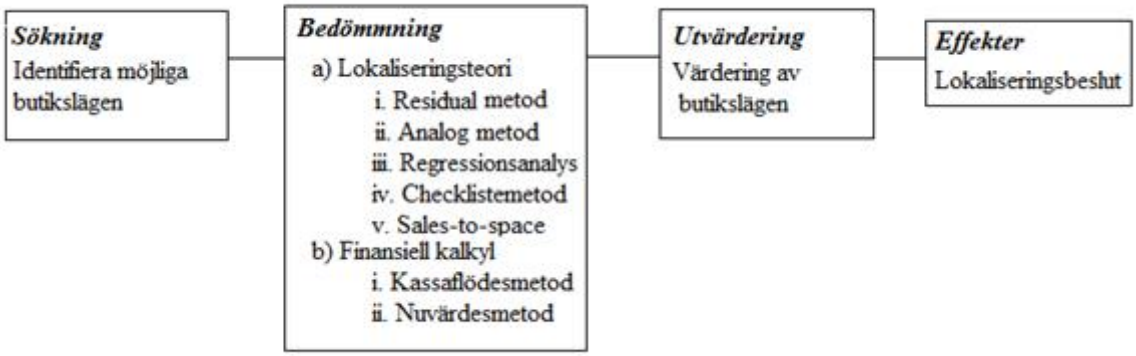
Figur 1. En detaljhandlares konkurrensmedelsmix illustrerat av Sexhörningen (Boström och Hernant, 2010)

Etableringsbeslutet är ett typexempel på ett strategiskt beslut som är komplext då en butik måste tillfredsställa konsumenters krav på tillgänglighet, en köpprocess utan ansträngning och motsvara den förväntade kvaliteten. Ett butiksläge måste utöver detta, även ta hänsyn till företagets operationella krav, finansiella krav och konkurrenternas agerande för att lyckas på marknaden (Rafiq och Varley, 2014).

Trots beslutets komplexa natur och strategiska vikt beskrivs ofta beslutsprocessen linjärt inom det teoretiska fältet för lägets *värderingsteori* (se Figur 2) (Boström och Hernant, 2010). Detta är riskabelt då forskning visar att strategiska beslut inte alltid är rationella och att även ledningsgrupper med lång erfarenhet påverkas av subjektiva uppfattningar i processen. Detta

sker ofta inte medvetet och tros vara andledningen till att många företagsstrategier växer fram naturligt hos företag snarare än beslutas om aktivt. Det finns därför en fara i att se strategi som en del av en ordnad och linjär process som drivs av ledningens rationella argument (Angwin et al. 2014).

I värderingsteorins linjära modell för etableringsbeslut beskrivs det första steget som att identifiera möjliga butikslägen genom *sökning*, sedan sker en *bedömning* av läget baserat på kvantifierbara värden genom *lokaliseringsteori* eller *finansiell kalkyl*. Det tredje steget är *utvärdering*, där butikens potentiella prestation utvärderas. Det sista steget är att se över *effekterna* av lokaliseringsbeslutet (Breheny, 1988).



Figur 2. Teoretisk lägesvärdering inför en etablering (tillämpning av Breheny,1988. övers)

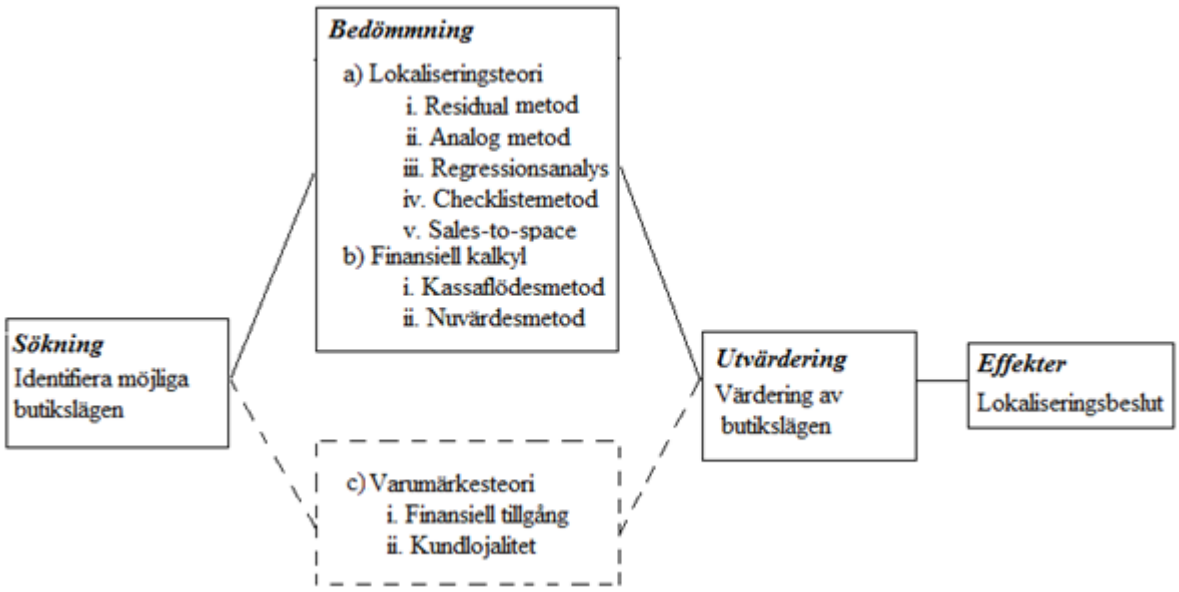
Den linjära beslutsprocessen är en förenkling av verkligheten då strategiska beslut ofta påverkas av många olika faktorer (Levy och Weitz, 2009). En faktor som kan påverka lägesvärderingen är företagets varumärke. Forskning visar att varumärken spelar allt större roll idag och detaljhandlare bör därför inkludera varumärkesteori i samtliga strategiska beslut. Varumärket som en detaljhandlare förvaltar kan tänkas påverka värderingen av läget och då det är strategiskt viktigt att ett varumärkes komponenter är *kongruenta*, det vill säga är överensstämmande eller är av liknande karaktär (Khanna, van der Voordt och Koppels, 2013). Det är därför intressant att undersöka hur detaljhandlare värderar potentiella lägen inför en etablering och huruvida varumärket tas i åtanke vid denna värdering.

Ett starkt varumärke innebär två distinkta fördelar. Den första är att det bygger *kundlojalitet* (Ind och Bjerke, 2007) och den andra är ett starkt varumärke är en *finansiell tillgång* (Blackett; 2003). Forskning visar att företag, för att uppnå högsta möjliga upplevda varumärkesvärde hos konsumenter, bör maximera kongruensen mellan sina kanaler då detta bidrar till ökad pålitlighet och gillande vilket kan ge rätt varumärkesassociationer (Keller och Lehmann, 2009). Därför kan man anta att en etableringsstrategi som är i linje med varumärkesmålen kan addera värde till kärnverksamheten hos ett företag genom att bidra med en positiv association till varumärket, vilket kan räknas som en långsiktig investering för företagets strategiska verksamhet.

Detta tar sig exempelvis uttryck i detaljhandlares flaggskeppsbutiker, där ekonomiska mål är sekundära till det strategiska- och varumärkesmässiga värdet i att vara närvarande på den specifika marknaden (DeBerry-Spence et al. 2002). Att fokusera på att investera i lägen som kommer leda till starka och kongruenta varumärkesassociationer kan därför vara lämpligt att prioritera av detaljhandlare då detta belönas i form av kunders lojalitet och varumärkets ökade värde som finansiell tillgång.

Denna uppsats är relevant för detaljhandlare och akademin då den tillsynes teoretiska uppdelningen av värderingsteori av lägen och varumärkesteori inom det strategiska beslutet om etablering kan leda till missvisande värderingar och felaktiga etableringsbeslut. Vidare är det viktigt att belysa symbiosen mellan dessa områden då båda kan tänkas bidra till det slutgiltiga beslutet och en värdering utifrån endast ett av dessa perspektiv är ofullständigt. En icke-integrerad beslutsprocess kan även leda till att värderingsteori ger intryck av att vara den absoluta sanningen, där inte varumärket tas i åtanke, vilket kan skada hela detaljhandelskedjans varumärke på långsikt. Det kan finnas en fara i att basera ett företags praktiska strategiska beslut på endast kvantifierbara mål som inte integrerar varumärkesvärde, då läget även är en varumärkesmässig investering.

Istället för den linjära beslutsprocessen (se Figur 2) undersöks i denna uppsats om beslutsprocessen vid etablering istället kan beskrivas som figuren nedan (se Figur 3), varvid problemformuleringen definieras i Avsnitt 1.1.2. Modellen har baserats på en genomgång av tidigare teori (se Avsnitt 2.5) och visualiserar hur en etablering kan påverkas av varumärkesstrategin inom en organisation.



Figur 3. Hypotetisk beslutsprocess för etablering (baserat på tillämpning av Brehny, 1988; Khanna, van der Voordt och Koppels, 2013. övers)

1.1.2 Problemformulerning

Baserat på resonemanget ovan undersöks i denna uppsats frågeställningen;

Vilken värderingsmetod använder svenska detaljhandlare när de utvärderar lägen och hur påverkar företagets varumärke det strategiska beslutet om butiksetablering?

1.2 Syfte & kunskapsbidrag

Lägesvärdering med hänsyn till varumärkesmässiga faktorer är idag sällsynt inom ramen för strategiska beslut, trots att varumärken ofta inkluderas i detaljhandelsföretags långsiktiga affärsidé och strategiska mål (Berg, 2012). Denna uppsats syftar därför till att beskriva detaljhandlares beslutsprocess utifrån värderingsteori med fokus på huruvida varumärket påverkar etableringsbeslutet, där ambitionen är att bidra med ytterligare kunskap inom området till akademiker och praktiker.

1.3 Avgränsning & perspektiv

Uppsatsen kommer att undersöka problemet genom att analysera *kvalitativa intervjuer* med tio nyckelpersoner hos tio olika detaljhandlare verksamma inom fem olika branscher. Detta kommer att kartlägga huruvida, på vilket sätt och med vilken prioritet som detaljhandelsföretag beaktar företagets varumärke i etableringsbeslut. Detta kommer att innebära en avgränsning till att praktisk studera lokaliseringsteori ur detaljhandlares perspektiv då detta teoretiska område är mest frekvent förekommande och ämnat för de styrande organen i detaljhandelsföretag. *Varumärket* kommer i denna uppsats syfta till detaljhandelskedjans varumärke i sin helhet och inte produktspecifika varumärken. Vidare medför den kvalitativa ansatsen ett kontextberoende resultat efter respondentens personliga åsikter och respektive företags arbetssätt vilket begränsar uppsatsen (se Avsnitt 6.2). Undersökningen kommer att vara *beskrivande* då uppsatsen ämnar kartlägga likheter och skillnader samt omfång av komponenterna i processen. Denna avgränsning innebär att undersökningen är svår att generalisera, men kan fortfarande bidra till ytterligare kunskap för att beskriva det *kausala sambandet* i denna process samt visa på *tendenser* inom området.

1.4 Struktur

Uppsatsen består av Kapitel 1-7 exklusive bilagor. I Kapitel I behandlas *Introduktion* och innehåller problematisering av fenomenet, syfte, problemformulering och avgränsningar. Därefter följer Kapitel II som heter *Teoretisk referensram*. Denna innehåller den teoretiska bakgrunden som krävs för att besvara frågeställningen samt motiverar varför vissa faktorer är undersökningsbara. Sedan följer Kapitel III som avhandlar uppsatsens *Metod*. Här beskrivs vad som praktiskt genomförts baserat på teoriavsnittet. Kapitel IV innehåller undersökningens *Resultat*. Detta presenteras genom en *Empirisk beskrivning* där transparens eftersträvas. Kapitel V summerar resultatet och innehåller en *Analys* av tendenserna som presenterats. Detta kapitel har explicita återkopplingar till metod, frågeställning och teori. Kapitel VI innehåller studiens *Slutsatser*. Sedan beskriver kapitel VII *Undersökningens begränsningar, Implikationer*, och *Förslag till fortsatt forskning*. Slutligen följer Kapitel VIII som innehåller uppsatsens *Referenslista* och i Kapitel IX återfinns samtliga *Bilagor*.

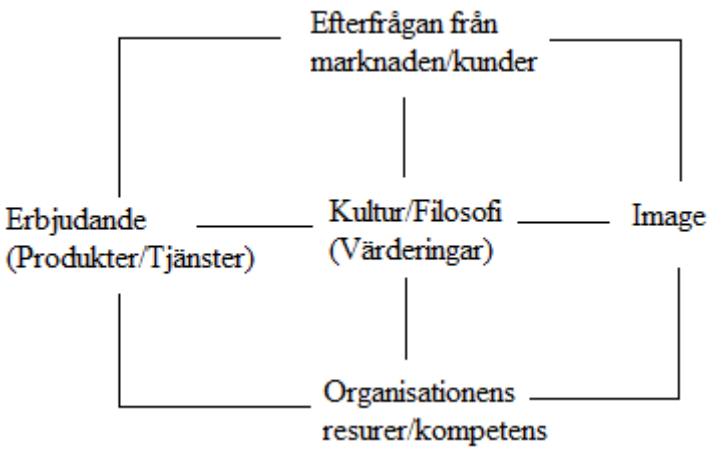
II. Teoretisk referensram

2.1 Kapitlets disposition

I detta kapitel presenteras teorier och tidigare studier som utgör grunden till uppsatsens undersökning. Baserat på detta motiveras undersökningens metod i nästföljande kapitel. Avsnitt 2.2 kommer att redogöra begreppet Strategiska beslut. Avsnitt 2.3 beskriver Värderingsteori och dess komponenter. Avsnitt 2.4 beskriver begreppet Varumärkesteori utifrån relevanta studier. Avsnitt 2.5 kartlägger tidigare teori om sambandet mellan dessa komponenter samt hur detta kan ta sig uttryck. Dessa teorier är särskilt relevanta eftersom de belyser de grundläggande begreppen som uppsatsen hanterar samt är den teoretiska bakgrunden till det identifierade problemet.

2.2 Strategiska beslut

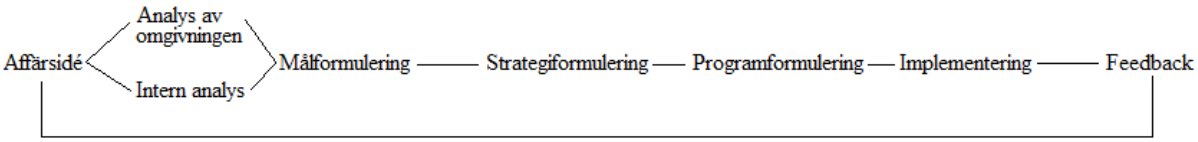
Målet inom en organisation kan definieras som dess *affärsidé* och handlar om relationen mellan de kunder och marknader som organisationen arbetar med, de produkter och tjänster som man erbjuder samt de resurser som man använder för att åstadkomma detta. Syftet med affärsidén är att hitta en matchning mellan marknadens behov, organisationens produkter eller tjänster och dess resurser och kompetenser. Detta medför att ett företags affärsidé kan vara komplex och beskriver både materiella saker, så som *Erbjudandet* till kunder såväl som företagets *Image* och *Kultur/filosofi*, som kan betraktas representeras genom dess varumärke (se Figur 3) (Normann, 2000). Vidare kommunicerar företag sin affärsidé ofta både internt och externt vilket gör variabeln enkel att undersöka.



Figur 4. Affärsidémodell. Bearbetning av Normann (2000)

Samspelet mellan affäridéns komponenter illustreras i Normanns (2000) forskning, som menar att ett företags affärsidé och långsiktiga övergripande mål ingår i figuren ovan. Detta

är intressant då affärsidén även utgör grunden för hur ett företags *strategi* bildas. Syftet med strategin är således att uppnå och följa sin långsiktiga affärsidé. En enkel definition av en strategi är *hur man uppnår målet,* där målet kan sägas vara *vad* och beskrivs med affärsidén, medan strategin handlar om *hur* (Forslund, 2013). Vidare formuleras den vanligtvis av styrelsen eller ledningen av företaget med bas i dess affärsidé vilket sedan implementeras i hela företaget (se Figur 5) (Kotler, 1991).



Figur 5. Sambandet som ger strategiformulering (Kotler 1991)

Forskaren Kotlers (1991) modell ovan illustrerar hur en analys av omgivningen och organisationen utformas från företagets affärsidé. Därefter formuleras *mål*, *strategi* och *avdelningsspecifika program*. Programmen kan ses som delar av den övergripande strategin och kan exempelvis handla om försäljning eller etablering av butiker. Dessa innefattar konkreta beskrivningar om vilka aktiviteter som behövs genomföras för att lyckas med affärsidén. Sedan implementeras respektive program. Då gäller det för ledningen att kommunicera vad som gäller och genomföra alla de konkreta aktiviteter som planerats. Då ett företags affärsidé innehåller varumärkesmässiga faktorer enligt Normann (2000), kan man därför anta att ett företags varumärke bör finnas uttryckt i de strategiska planerna och bör således kommuniceras tydligt genom hela företaget med hjälp av konkreta mål.

Angwin et al. (2014) menar dock att en strategi består av tre övergripande teman; *det fundamentala målet* som organisationen vill uppnå; *omfattningen* för företagets verksamhet; och *specifika fördelar* och kompetenser som företaget har. Detta kan vidare definieras i termer av fem olika faktorer (se Figur 6).

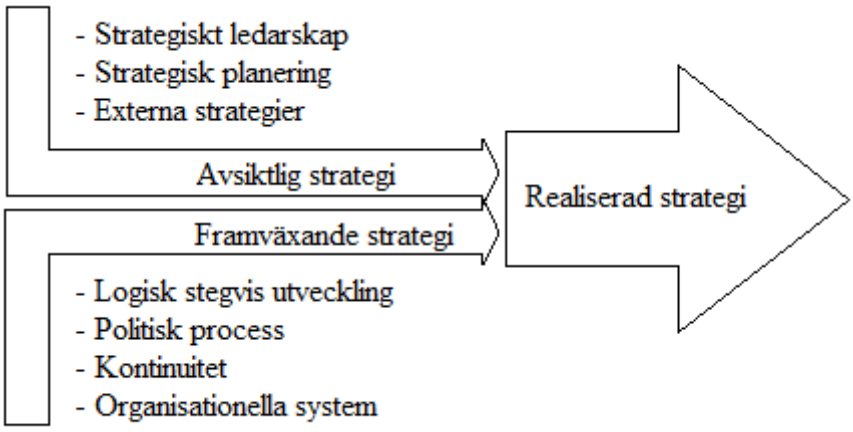
Det fundamentala målet	Omfattningen	Specifika fördelar
• Mission • Vision • Mål	• Vilka är kunderna? • Vad är marknaden? • Företagets aktiviteter	• Konkurrensmedelsmix

Figur 6. Strategiska komponenter (Angwin et al. 2014)

Mission förklaras av affärsidén och beskriver det övergripande syftet med organisationen. *Vision* behandlar den framtida ambitionen med företaget och bör motivera företagets fortlevnad. Dessa kan, således med bas i Normanns (2000) teori, kommuniceras genom företagets varumärke. Komponenten *Mål* innefattar de mer precisa och kvantifierbara variablerna i en organisations mål över tid och behandlar främst *ekonomiska mål* som lönsamhet eller marknadsandelar. Dessa mål ger praktiska riktlinjer till företaget och visar

vad företaget ska åstadkomma i nästkommande period. *Omfattning* ramar in vilka *kunder* som berörs av företaget och hur den geografiska *marknaden* ser ut samt vilka *aktiviteter* företaget ska ha i sin verksamhet. *Fördelar* handlar om företagets strategiska *konkurrensfördelar*, vilket enligt Boström och Hernant (2010) innefattar faktorer som läget. Detta visar även att varumärket är en långsiktig strategiskt mål som kan återfinnas inom ramen för såväl mission, vision som konkurrensmedelsmix (Angwin et al. 2014).

Baserat på detta förefaller det som att varumärket bör ingå i ett företags strategi rent teoretiskt. I praktiken kan man dock tänka sig att dessa mål faller bort på grund av dess abstrakta och långsiktiga karaktär då dess effekt är svår att mäta och utvecklingen inte sker linjärt (Forslund, 2013). Det är relevant att poängtera att programspecifika linjära beslutsprocesser som Kotlers (1991) strategiformulering, inte kan innefatta alla faktorer som utgör den praktiska strategin. Forskare menar nämligen att det finns två huvudsakliga sätt som strategier kan utvecklas både formellt och informellt (se Figur 7). Den *avsiktliga strategin* menar att strategier är ett resultat av avsikterna hos ledningen i ett företag. Det andra perspektivet, *framväxande strategi* menar att strategin inte är utvecklad och är en del av en större övergripande plan, och den uppstår i organisationer organiskt över tid och kan innefatta faktorer som inte uttryckligen inkluderats i den kommunicerade strategin. De båda har lika stor sannolikhet att påverka den genomförda strategin (Angwin et al. 2014).



Figur 7. Avsiktlig och framväxande strategi (Angwin et al. 2014. övers)

Baserat på detta kan man tänka sig att strategier är komplexa att implementera då exempelvis beslutsprocesser inte beskrivs i sin helhet i strategiska program när avdelningsspecifika riktlinjer ska kommuniceras. Vidare kan man tänka sig att samtliga faktorer inom en affärsidé som beskrivs enligt Normann (2000) bör påverka de strategiska planerna för respektive avdelning inom ett företag, vilket således bör innefattar varumärkesmässiga aspekter (Forslund, 2013). Dock kan varumärkesmässiga strategiska faktorer tänkas vara inkluderade inom ramen för framväxande strategier då ett företags image och värderingar, som ingår i affärsidén, kan vara underliggande faktorer snarare än uttalade. Detta gör att de växer organiskt utan programspecifika och strategiska anvisningar. Det kan tänkas vara anledningen till avsaknaden av varumärkesmässiga perspektiv i det strategiska beslutet om etablering.

2.3 Teoretisk lägesvärdering

En komponent som ingår i en detaljhandlares specifika strategiprogram är etableringen av butikslägen (Boström och Hernant, 2010). Denna aspekt beskrivs ofta i termer av fundamentala mål, där kvantifierbara värden och ekonomiska mål är fokusområdet (Schiller, 2010). Teorierna kategoriseras ofta genom två huvudsakliga ansatser som illusterar ett antal förenklade strategiska beslutsprocesser som dominerar värderingen av butikslägen (Levy och Weitz, 2009). Dessa två ansatser utreds nedan (tidigare illustrerade i Figur 2).

2.3.1 Lokaliseringsteori

Lokaliseringsteori är ett samlingsbegrepp för ett antal teorier som beskriver utvärderingen av ett läge utifrån olika subjektiva och objektiva utgångspunker och strategiska mål. Dessa teorier menar att en detaljhandlares etableringsbeslut är en stegvis process som ofta börjar med att identifiera den mest attraktiva marknaden eller regionen. Inom lokaliseringsteori är de mest frekventa angreppssätten för att utvärdera ett läge följande; *Residual metod*, *Analog metod*, *Regressionsanalys*, *Checklistemetoden* och *Sales-to-space ratio modellen* (Boström och Hernant, 2010).

Residual metod undersöker om det finns ett gap i detaljhandelsutbudet på en marknad. Den uppskattar potentiell försäljning med grund i upptagspopulationen som justeras efter befolkningstillväxt och förändringar i privatekonomin. Sedan jämförs detta med försäljningen hos liknande butiker som finns etablerade i området. Differensen visar på möjligheter för ytterligare aktörer på marknaden (Boström och Hernant, 2010). Denna metod används ofta av konsulter som undersöker påverkan av en ny aktör på den redan befintliga marknaden (Schiller, 2010). Denna metod skulle man kunna hävda är något subjektiv då definitionen av liknande butiker är oklar men anpassas efter företagets interna strategi. Vidare kan ett gap definieras subjektivt av företagsledningen och kan bero på godtyckliga komponenter baserat på erfarenhet från tidigare etableringar.

Den *Analoga metoden* eftersträvar att uppskatta den marknadsandel som en nyetablering har potential att fånga genom en jämförelse med liknande detaljhandlare (Appelbaum, 1966). Det första steget enligt denna metod är att välja ut jämförelsebutiker som subjektivt sett har likartade egenskaper. Det andra steget är att definiera den tänkta marknaden i så kallade *handelsområden*. Detta innebär att man delar upp marknaden i potentiella upptagningsområden för kunder. Definieringen av dessa handelsområden och estimatet av vilken marknadsandel man kan ta härleds från *gravitationsmodeller* som beskriver sambandet mellan avståndet till en butik och dess attraktionskraft (Christaller, 1935), vilket sammanvägs med erfarenhet från tidigare etableringar (Boström och Hernant, 2010). Slutligen sker en undersökning av konkurrensen på den lokala marknaden (Alexander och Doherty, 2009). Den analoga metoden är särskilt användbar för en detaljhandlare som har tidigare erfarenhet av utvidgning (Schiller, 2010) och som har subjektivt bestämt ett strategiskt mål att nå ökade marknadsandelar.

Ytterligare en metod för att värdera ett läge är *Checklistemetoden*. Den eftersträvar att identifiera de viktigaste lokala faktorerna som driver framgång för en butik (Levy och Weitz, 2009). Checklistan baseras subjektivt på tidigare erfarenhet av expansion eller bestäms av företagsledningens prioriteringar, vilket medför att denna metod skulle kunna ge utrymme för andra strategiska mål än rent ekonomiska. Det är en rättfram och snabb teknik som gör det enkelt och billigt att bedöma ett potentiellt butiksläge (Rafiq och Varley, 2014).

Ett försök till en objektiv ansats är statistiska undersökningar i form av *Multipel regression*, vilket är särskilt lämpligt om man undersöker och jämför olika marknader samtidigt (Schiller, 2010). Enligt denna metod samlas kvantitativ data som exempelvis försäljningsyta, konkurrens, kundflöde, antal parkeringsplatser osv. (Angwin et al. 2014). Dessa komponenter genomgår sedan en statistisk analys som uppskattar modeller för hur en nyetablering kommer att klara sig i det tänkta läget (Boström och Hernant, 2010). Denna metod har fördelen av att tydligt kartlägga ett läges prestation samt att den kan uppskatta potentiell försäljning i det nya läget (Schiller; 2010). Denna teori tar således endast kvantitativa värden i beaktning och fokuserar endast på att nå ekonomiska mål i strategin.

Slutligen kan *Space-to-sales ratio modellen* användas vid värderingen av ett butiksläge. Denna beskriver den allokerade försäljningen i en eventuell butik i proportion till dennes marknadsandel i handelsområdet (Boström och Hernant, 2010). Detta är en relativt trubbig metod och kan användas vid avsaknaden på mer detaljerad data (Schiller, 2010).

2.3.2 Finansiell kalkyl

Den andra ansatsen som är vanlig för att värdera ett potentiellt butiksläge är att använda en ren *finansiell kalkyl*. Metoden beskriver etableringen som en finansiell investering vars mål är ekonomisk vinst och används främst av fastighetsbolag (Brueggeman och Fisher, 2011). Metoden utvärderar investeringen med hjälp av finansiella investeringsverktyg som *kassaflödesanalys* och *nuvärdeskalkyleringar* (Berk, DeMarzo, och Harford, 2015). Denna typ av kalkyl kan utgöra beslutsunderlaget för detaljhandlare men inkluderas inte inom ramen för lokaliseringsteori.

Både lokaliseringsteori och finansiell kalkyl förutsätter att ekonomisk lönsamhet är det strategiska syftet med etableringen. Som tidigare diskuterat, kan dock en strategi innefatta flera olika typer av mål. Det kan vara att skapa långsiktiga konkurrensfördelar och uppfylla vision och mission snarare än direktavkastning, varvid lokaliseringsteori och finansiell kalkyl för lägesvärdering blir otillräckliga i att beskriva det strategiska beslutet. Ett sätt att kommunicera företagtes vision, mission och konkurrensmedelsmix är att kommunicera varumärket. Om varumärket är en del av ett företags strategiska mål och bör denna aspekt kräva visst fokus i målrelaterade strategier vid etablering.

2.4 Varumärkens betydelse idag

Den strategiska beslutsprocessen som beskrivits ovan kan, med framväxande strategier i åtanke behöva kompletteras så att programspecifika strategier explicit tar hänsyn till

varumärket som detaljhandlaren representerar. I utvecklade ekonomier har kunder idag en enorm valmöjlighet och denna mångsidighet sätter tryck på företag att differentiera sig (Keller, 2010). Varumärken tillåter konsumenter att handla med självförtroende och ger en guide bland alla de tillgängliga valen. Det är kundens underliggande uppfattningar som utgör grunden för varumärkesvärdet och som spelar roll för varumärkesägaren, vilket medfört att det blivit ett fokusområde i långsiktiga investeringar hos många detaljhandlare (Ind och Bjerke, 2007). Starka varumärken bäddar in sig i konsumenters medvetande och makten av framgångrika varumärken är att de möter förväntningarna hos de som köper deras produkter (Ailawadi och Keller, 2004). På detta sätt är varumärken ett kontrakt mellan köpare och säljare, varvid varumärkesbyggande bör vara av högsta prioritet för en detaljhandlare (Brymer, 2003).

2.4.1 Kundens uppfattning av varumärket

För att bygga ett starkt varumärke krävs det att företaget säkerställer att kunder har rätt typ av erfarenhet av deras produkter och tjänster. Detta innefattar även att kunden utsätts för rätt typ av *marknadskommunikation* för att aktivera önskade tankar, känslor, antaganden, image förteställningar och åsikter länkade till varumärket (Keller, 2010). Dessa värden kan betraktas som abstrakta, vilket kan indikera att det är svårt att översätta komponenterna i ett strategiskt program. Detta kan således medföra att varumärket får en bakgrundsroll och tillåts växa organiskt utan att företaget formulerar tydliga strategier för att förvalta dessa. Detta trots att forskning visat att dessa värden kan kommuniceras genom exempelvis en butiks fysiska attribut och dess läge (Khanna, van der Voordt och Koppels, 2013).

Ett starkt varumärke har potential att bygga *kundlojalitet* och från en kundsperspektiv inger ett känt varumärke ofta en försäkring av en viss kvalitet och att produkten motsvarar dess förväntningar. En detaljhandlares kommunicerade marknadsmix bör därför sträva efter att vara kongruent. Om kommunikationen är tvetydig finns det en risk att konsumenten blir förvirrad (Hutton, 1996). Detta sträcker sig även utanför klassisk kommunikation så som reklam och design utan bör genomsyra hela företaget för att stärka varumärkesvärdet (Ind, 1998). Att vara konsekvent är även viktigt eftersom det signalerar varumärkets pålitlighet och utan detta riskerar varumärket att få negativa associationer (Peterson, 2005). Således kan detaljhandlares fysiska butiker ha betydelse för formationen och stärkandet av varumärket, vilket återigen understryker vikten av att formulera tydliga strategier för varumärket även i etableringsbeslut. Säljkanalen kan påverka både prestationen och de symboliska associationerna kring varumärken, där vissa kanaler kan vara mycket gynnsamma för styrandet i uppfattningen av ett varumärke (Keller, 2010). Detta genom att varumärkesassociationer kan uppstå ur de känslor som en detaljhandlares butik ger hos konsumenten. Detta kan exempelvis bero på vilka andra kunder som är där, hur butiken ser ut och var butiken ligger (Inman, Shankar och Ferraro, 2004; Desai och Keller, 2009). Det finns även omvärldsfaktorer som exempelvis konkurrenter i närområdet och typen av handelsområde som kan gynna eller hämma skapandet av varumärkesassociationer (Keller och Lehmann, 2009). Vidare kan det slutgiltiga valet av fastighet ha en presentationseffekt

som är svår att imitera eller substituera med andra medel, exempelvis kan valet av byggnad påverka marknadsföringskostnaderna för detaljhandlaren (Heywood, 2008).

2.4.2 Varumärken som finansiell tillgång

Ett varumärke innebär även ett värde som finansiell tillgång för detaljhandlare vilket gör att ett starkt varumärke bör prioriteras. *Varumärkesvärde* beskrivs ofta som en sammanvägning av produktrelaterade element och varumärkesmässiga element (exempelvis varumärkespersonlighet, symboler, relationen till kunderna, självuttryckta fördelar, emotionella fördelar, användarens bild, ursprungsland och associationer) som driver ett finansiellt värde (Aaker och Joachimsthaler, 2000) och denna uppsats fokuserar på varumärkesmässiga element.

Värdet bildas då varumärken motsvarar konsumentens förväntningar och skapar lojala kunder, vilket sedan gör att de återvänder till företaget med regelbundna intervall. Detta medför i sin tur att företagets intäkter blir enklare att förutspå och företaget kan då planera framtida strategier mer effektivt. Varumärket kan då, med deras möjlighet att säkra en inkomst, klassas som en *produktiv tillgång* på samma sätt som företagets materiella tillgångar som exempelvis utrustning, fabriker och investeringar. Detta tillgångsvärde är inte bara välkänt av ägarna utan även av investerare, vilket även kan påverka ett företags värdering på exempelvis aktiemarkanden (Blacklett, 2003). Långvarigheten hos ett varumärke, kvaliteten på dess dragningskraft och deras attraktivitet gör att vissa varumärken är attraktiva att äga (Blacklett, 2003). Ett starkt varumärke säkerställer företagets fortlevnad och bidrar även till möjligheten att växa i form av exempelvis sortimentsutvidgning (Keller och Lehmann, 2009). Detta indikerar återigen att en strategisk plan för att stärka varumärket bör implementeras.

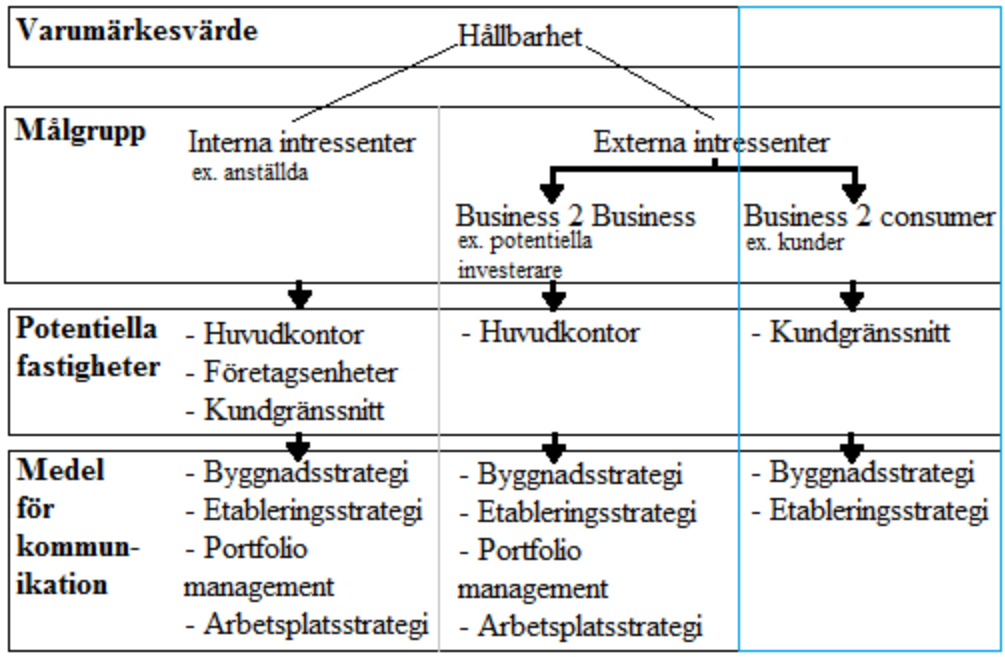
2.5 Sambandet mellan teoretisk lägesvärdering & varumärkesteori

Trots att många akademiker har studerat lägesvärdering, så har få fokuserat på varumärken som en faktor i lokaliseringen av butiken för att kommunicera ett företags varumärkesmässiga aspekter. Majoriteten av tidigare studier har studerat läget som en av de avgörande faktorerna i *kundens val av butik* (Reilly, 1931; Huff, 1964) och butiken som *skydd mot konkurrenter* (Nakanishi och Cooper, 1974; Bell, Ho och Tang, 1998). Det finns däremot få studier som explicit undersöker hur det upplevda varumärkesvärdet påverkas av butikens läge vilket sedan har en effekt på kunders beteende (Berg, 2012).

2.5.1 Hur varumärket kommuniceras via butiksläget

En studie som undersöker sambandet gjordes av Khanna, van der Voordt och Koppels (2013). Forskningen resulterade i ett ramverk som visar att det finns många sätt att använda fastigheter för att kommunicera varumärkesvärde och skapa en positiv bild av företaget, vilket således bör tas i beaktning när en etablering övervägs. Diagrammet nedan (se Figur 8) beskriver hur detaljhandlares varumärkesvärden kan kommuniceras på tre nivåer, här exemplifierat i varumärkesvärdet *Hållbarhet*. Den första nivån består av målgruppen där

begreppet interna intressenter består av exempelvis anställda. Externa intressenter delas upp i *business to business* som är exempelvis potentiella investerare, och *business to consumer* som är exempelvis konsumenter. Mellannivån visar med vilka medel och på vilket sätt potentiella fastigheter kan kommunicera det önskade varumärket. Med konsumenter kommunicerar företaget huvudsakligen med sina lokaler som håller kundgränssnitt, det vill säga deras butiker. Det tredje lagret visar de mest kraftfulla sätten att kommunicera varumärket via fastigheter, varvid det blir tydligt att en detaljhandlare kan implementera etablerings- och byggnadsstrategier för att signalera ett visst varumärkesvärde.



Figur 8: Khanna, van der Voordt and Koppels (2013) diagram över varumärkesmässiga värden kommuniceras genom fastigheter (övers.)

Då denna uppsats fokuserar på detaljhandlarens perspektiv är det markerade blå fältet i modellen ovan intressant. Studien rekommenderar att detaljhandlare bör använda en stegvis strategisk plan för att införa fastigheter som en del av marknadsföringsstrategin för varumärket genom att ta hänsyn till både interna och externa intressenter.

2.5.2 Sambandet illustrerat av flaggskeppsbutiker

Ett ytterligare exempel på sambandet mellan en detaljhandlares etablering av butiker, urvalet av lägen och det signalerade varumärket kan beskrivas med hjälp av *flaggskeppsbutiker*. Flaggskeppsbutiker är ett sätt att attrahera kunder genom att ha en minnesvärd butiksatmosfär och erbjuda en attraktiv kundupplevelse (DeBerry-Spence, B et al. 2002). Flaggskepp som varumärkesmässiga butiker blir allt mer populärt och används ofta av marknadsförare för att bygga relationer med konsumenterna. Det är vanligt att butikerna finns på exklusiva platser, då flaggskeppsbutiker definieras, till stor del, av sitt läge och sin position på marknaden. Under senare år har även fenomenet flaggskeppsbutiker börjat innefatta mer vardagliga butiksdestinationer som exempelvis dagligvaruhandlare och shoppingcentras. Samtidigt som ekonomiska faktorer är viktiga oavsett typen av etablering,

så är flaggskeppsbutiker främst ett uttryck för marknadsföring menar många forskare. (Kotler, 1973; Gilmore och Pine, 1999; Wolf, 1999) I en strategisk kontext är det ett uttryck för en matchning mellan en detaljhandelskedjas varumärke och dess läge. Där faktorn läge är, som tidigare nämnt, essentiell i konkurrensmedelsmixen och speciellt viktigt i detaljhandelsindustrin där lokalisering ofta framhålls som det viktigaste i en strategi. Flaggskeppsbutiker kan då karaktäriseras som en stödjande funktion till att förmedla detaljhandlarens varumärke (Brown och Kent, 2009).

Att se flaggskeppsbutiker som en del av ett företags marknadskommunikation för en hel detaljhandelskedja motiverar de stora investeringar som krävs för butikens skapande och drift, då det skapar en hög nivå av medvetenhet och intresse (Moore et al, 2000). Att använda butiken som varumärke har även blivit ett vedertaget sätt att kommunicera företagets kärnvärden då konsumenters erfarenhet av en butik får effekt i uppskattningen av ett varumärke (Brown och Kent, 2009). Den största delen av flaggskeppsupplevelsen ligger i läget och associeras direkt med företaget. Forskare föreslår därför att detaljhandlare bör inkludera detta i fördelarna i att lokalisera på en viss adress eftersom det kan bidra till rätt marknadserfarenhet hos kunden och därmed skapa ytterligare försäljning (Gilmore och Pine, 2002). Därmed är flaggskeppsbutiker ett uttryck för när långsiktiga varumärkesbyggande mål i strategin övervinner och fungerar i symbios med ekonomiska mål.

III. Metod

3.1 Kapitlets disposition

Detta kapitel kommer att redogöra för vilken metod som valts i undersökningen med grund i den teoretiska referensramen. Avsnitt 3.2 presenterar tidigare studiers tillvägagångssätt och Avsnitt 3.3 motiverar därefter ansatsen med denna undersökning. Avsnitt 3.3.1 diskuterar metoden djupintervjuer och Avsnitt 3.3.2 redogör för undersökningens reabilitet och validitet. Avsnitt 3.4 redovisar valet av intervjuobjekt. Efter detta kommer resultatet av undersökningen att presenteras i nästföljande kapitel.

3.2 Tidigare studier & ämnesområdets karaktär

Ämnesområdet är en tvärvetenskaplig plattform som överlappas av strategisk utformning, lokaliseringsteori, finansiell kalkyl samt varumärkesteori. Lägesfaktorerna har tidigare analyserats genom huvudsakligen *kvantitativa ansatser* (Reilly, 1931; Huff, 1964, Nakanishi och Cooper, 1974; Bell, Ho och Tang, 1998; Inman, Shankar och Ferraro, 2004; Christaller, 1935; Appelbaum, 1966; Boström och Hernant, 2010). Detta då dessa teorier, som tidigare nämnt ofta fokuserar på ekonomiska mål. Även egenskaperna som beskrivs i varumärkesteori har i huvudsak kartlagts genom kvantitativa ansatser (Berg, 2012; Keller och Lehman, 2009). Dock har tidigare studier kunnat påvisa samband mellan kundens uppfattning av en detaljhandelskedjas varumärke och ett butiksläge, men undersökningar om varumärkets betydelse i etableringsprocessen ur detaljhandlarens perspektiv är sällsynta (Berg, 2012). För att kunna bidra med en djupare förståelse för beslutsprocessen vid en etablering och

beskriva effekten som varumärket har som strategiskt redskap, lämpar sig därför en *kvalitativ metod*. Detta då intervjuer är ett unikt sätt att få tillgång till andra människors erfarenhet och kunskap samt förklarar hur en viss företeelse kan ta sig uttryck (Jacobsen, 2002).

3.3 Studiens ansats & metod

Det finns tre huvudsakliga anledningar varför en kvalitativ metod lämpar sig för uppsatsens undersökning. För det första är att fältet *outforskat*. Den andra är att ämnet är *komplext* i sin natur och består av många olika informationsstrukturer. Slutligen finns det *kulturella konstruktioner inom fältet i sig själv*, vars verkan behöver en förklaring (Jacobsen, 2002). Ämnet som avhandlas i denna uppsats uppfyller samtliga av dessa tre argument. Med bakgrund i ovanstående teoretisk referensram kan man konstatera att ämnesområdet saknar heltäckande forskning. Vidare är en beslutsprocess flerbottnad och komplex så till den grad att det förefaller svårt att undersöka kvantitativt då för många variabler kan påverka beslutsfattaren. Slutligen består fältet av kulturella konstruktioner som beror på unika varumärkesstrategier och företagskulturer som skiljer sig för varje respondent, varvid kvalitativ metod återigen lämpar sig bäst som undersökningsverktyg.

För att en undersökning ska befinna sig på en hög trovärdighetsnivå bör insamling, behandling och presentation av informationen ske på ett systematiskt sätt (Jacobsen, 2002). I denna uppsats har samtliga respondenter därför fått berätta fritt kring ämnet för att bidra med ytterligare en dimension till etableringsprocessen inom deras företag, för att därmed svara på frågeställningen.

3.3.1 Djupintervjuer

Med bakgrund i ovanstående har undersökningen i denna uppsats följt formen *öppen individuell intervju.* Denna form karaktäriseras av att den som undersöker, i ringa utsträckning, har bestämt i förväg vad som eftersöks. Forskaren påtvingar därför inte de undersökta fasta frågor med givna svarsalternativ. Därmed kan man hävda att den kvalitativa ansatsen har hög *intern* giltighet. Det får fram den riktiga förståelsen av ett fenomen eller situation då de undersökta själva, i stor utsträckning, definierar den korrekta förståelsen (Jacobsen, 2002). Detta är passande då uppsatsen syfte är att beskriva *hur* strategiska beslut inom etablering påverkas av varumärket samt *vilka* metoder som används.

Samtliga intervjuer följde ett *semi-strukturerat format*. Detta innebär att en planering fanns för intervjun men att den var flexibel och anpassningsbar efter respondentens svar samt gav möjlighet till följdfrågor (Jacobsen, 2002). Detta är ett *intensivt* undersökningsupplägg som karaktäriseras av att den undersöker få objekt med många nyanser vilket passar denna uppsats då en beslutsprocess kan bero på marginaliserade faktorer. Intensiva metoder hör ofta samman med kvalitativa ansatser då intensiva utformningar är mycket lämpliga för att belysa problemställningar där man är intresserad av djup, nyanser, förhållandet mellan individ och kontext (Jacobsen, 2002).

Samtliga intervjuer hade för ambition att genomföras i intervjuobjektets *naturliga miljö*, det vill säga dennes arbetsmiljö, då detta är bättre för objektet och medför att denne är mer öppen (Jacobsen, 2002). Dock var detta inte möjligt för samtliga respondenter och ett antal intervjuer genomfördes därför via telefon. För att undkomma *intervjueffekten*, vilket innebär intervjuaren medvetet eller omedvetet kan komma att påverka respondentens svar (Jacobsen, 2002) fick samtliga intervjuobjekt samtalets agenda skickad till sig via mejl långt före det att själva intervjun genomfördes. Vidare var frågorna formulerade på ett öppet sätt så att respondenten kunde svara fritt på frågorna utan ramar. Frågeformuläret som skickades till samtliga respondenter återfinns i bilaga 1.

3.3.2 Validitet & Reliabilitet

För att säkerställa undersökningens giltighet och relevans diskuteras ofta kvalitativa metoders *validitet*. Detta förkommer i två olika former; *intern* som säkerställer att undersökningen mäter det som uppsatsen ämnar mäta och *extern* som ser till om de svar respondenterna ger kan överföras på verkligheten (Jacobsen, 2002). Uppsatsen ämnar upprätthålla en god validitet genom att samtliga av respondenterna är oberoende förstahandskällor, som representerar nyckelpersoner inom branschen och därför har goda kunskaper om de diskuterade ämnesområdena. Vidare har intervjuobjekten haft möjligheten att se över, godkänna och komma med synpunkter på såväl samtalets agenda som intervjuns presentation i uppsatsen, vilket bör bidra till en ökad intern validitet. Undersökningen kan tillföra implikationer och beskriva nyanserna i den undersökta processen, men bör inte generaliseras. Den externa validiteten blir dock högre då två företag inom samma bransch intervjuades, vilket möjliggjorde en jämförelse. Vidare valdes fem olika branscher för att det ger ett tvärsnitt över den svenska detaljhandelsmarknaden, där generella tendenser kunde identifieras hos alla respondenter, vilket ökar den externa giltigheten. Uppsatsen begränsas av att den kvalitativa ansatsen är svår att generalisera (Jacobsen, 2002). Detta medför att endast tendenser kan urskiljas vilket kan ge bakgrund till vidare forskning. Dock kan man hävda att den kvalitativa ansatsen gör att uppsatsen närmar sig att beskriva det kausala sambandet i större utsträckning än en kvantitativ ansats. Detta då intervjuer ger en sambandsförklaring mellan de olika komponenterna i ämnet, vilket därför lämpar sig bättre för att beskriva *hur* något går till. Vidare innebär undersökningen en risk då misstolkningar av centrala begrepp kan ha förekommit i intervjuerna. Detta är dock en begränsning som även drabbar kvantitativa undersökningar (Jacobsen, 2002).

Reliabiliteten i undersökningen beskriver tillförlitligheten och trovärdighet som denna inger och beskriver om själva undersökningen går att lita på då man konfronterar resultatet av undersökningen med verkligheten (Jacobsen, 2002). Samtliga respondenter har därför fått ta del av samtalets agenda före intervjun för att intervjuobjektet skulle kunna bekanta sig med frågorna och upplägget och därmed kunna svara heltäckande (se Bilaga 1). Vidare har det i teori bekräftats att svaren blir mer uppriktiga och utförliga om den sker ansikte mot ansikte (Jacobsen, 2002), vilket samtliga intervjuer hade för avsikt att göra när respondenten hade möjlighet till ett möte. Intervjuerna genomfördes även på respondentens modersmål svenska,

för att öka tillförlitligheten ytterligare. En ljudinspelning gjordes vid alla intervjuer för att säkra svaren samt maximera fokus på respondenten och uppmuntra till följdfrågor (Jacobsen, 2002). Transkribering och renskrivning har dessutom genomförts direkt efter att intervjun avslutades. Vidare är samtliga respondenter nyckelpersoner inom respektive företag och har god insikt i de berörda ämnesområdena, dessa jämförs sedan med en representant från ett annat företag inom samma bransch för att ytterligare säkra reliabiliteten.

3.4 Urval av intervjuobjekt

Samtliga av de tio intervjuobjekten anses särskilt relevanta och aktuella att undersöka inom ramen för uppsatsens syfte och frågeställning, då de representerar några välrenommerade detaljhandelskedjor inom fem olika branscher med verksamhet i Sverige. Branscherna var *Konfektionsbranschen*, *Skönhet- & Kosmetikbranschen*, *Sport- & Fritidsbranschen*, *Hem- & Teknikbranschen* samt *Hälsa- & Läkemedelsbranschen*. Varje bransch representerades av två respondenter från två olika företag.

Urvalskriterierna för intervjuobjekten var:

1) Respondenten representerar en detaljhandelskedja i en bransch skild från andra intervjuobjekt (så att fördelningen blir två respondenter inom samma bransch).
2) Respondenten är anställd vid företaget och har god insikt i företagets strategi, etableringsprocess och varumärke.

3.4.1 Lista över respondenter

Nedan följer en tabell som redogör för de utvalda respondenterna.

Företag	**Namn**	**Befattning**	**Typ av intervju**
Konfektionskedja A	[Anonym]	*Etableringsdirektör*	Telefon
Lindex	Pia Hvalgren	*Expansion manager*	Telefon
KICKS	Thomas Kling	*Expansion manager*	Fysiskt möte
Lush	John Ramberg	*Senior Management (Main areas: Finance & Property)*	Telefon
Stadium	Carl Torell	*Etableringschef*	Telefon
Intersport	Maria Wågström	*Etableringschef*	Telefon
Clas Ohlson	Bo Heyman	*Director of Retail Expansion*	Fysiskt möte
Kjell & Company	Mikael Dahnelius	*Vice VD*	Telefon
Kronans Droghandel	Stig Tornell	*Sortiment- och marknadsdirektör*	Fysiskt möte
Apotek Hjärtat	Stefan Jönsson	*Försäljningschef*	Telefon

Figur 9. Tabell över respondenter

IV. Empiriskt resultat

4.1 Kapitlets disposition

Detta kapitel kommer att redogöra för resultatet som erhållits av studien som utformats enligt metodavsnittet ovan. Avsnitt 4.2 presenterar det empiriska resultatet från den kvalitativa studien branschvis och företagsvis. Nästföljande kapitel analyserar dessa resultat genom kategoriseringarna Strategiska beslut, Lägesvärdering samt Varumärkets betydelse.

4.2 Beskrivning av kvalitativt empiriskt resultat

Företagen presenteras nedan i form av företagsnamn, men är även representerade av de nyckelpersoner som presenterades i metodavsnittet. Samtliga medverkande var noga med att påpeka att svaren är färgade av både företagsspecifika åsikter men i vissa fall även personliga tankar och preferenser. Nedan följer en redogörelse för vad företrädarna för företagen svarade vid intervjuerna, för samtalets agenda se Bilaga 1.

4.2.1 Konfektionsbranschen

4.2.1.1 Konfektionskedja A: [Anonym] – Etableringsdirektör

Intervjuobjektet har valt att vara anonym i denna uppsats med orsak av företagets börsnotering. Företaget är en av de större konfektionskedjorna med verksamhet i bland annat Sverige. Kedjan tillhandahåller konfektionsvaror i form av kläder och accessoarer till både herr och dam.

I likhet med Kotlers (1991) beskrivning av hur strategiska beslut fattas, tar Konfektionskedja A strategiska beslut i företagets styrelse, dessförinnan har ledningen tagit beslut och lämnat sina rekommendationer inför exempelvis en nyetablering. Företaget har, tillföljd av sin börsnotering ett generellt mål att vara lönsamma och stimulera för tillväxt, vilket indikerar att företaget främst följer en avsiktlig strategi med fokus på planer för ekonomiska mål. Företagets affärsidé förefaller inte kommuniceras tydligt genom dess strategiska planer om butiksetablering. Detta kan tänkas bero på att företaget är relativt fulletablerade i Sverige och har funnits på marknaden länge. De fokuserar därför på att förädla sitt butiksnät. Detta kan indikera att företagets vision och mission redan är välkända på marknaden och att de internt anser att de inte längre behöver fokusera på att kommunicera detta och sin konkurrensmedelsmix. Däremot kan man uppfatta att ”förädla butiksnätet” också kan innefatta att företaget vill söka sig till bättre lokaler både i termer av ekonomisk lönsamhet och mer varumärkesmässiga lägen, vilket således indikerar att de tar hänsyn till varumärkesmässiga mål trots allt.

Generellt när konfektionskedjan värderar ett läge tar de hänsyn till storleken på handelsområdet och marknaden preliminärt. Sedan analyseras områdets *köpkraft*, *folkmängd*, *in- och utpendling av handel* och *övrig handel i området,* där de viktigaste variablerna är köpkraften och folkmängden eftersom detta indikerar om marknaden är tillräckligt stor för företagets verksamhet. Utifrån dessa variabler utformas en finansiell kalkyl för potentiella intäkter. Detta visar att företaget strävar efter att ha en objektiv ansats vid lägesvärderingen

och att de ekonomiska målen dominerar strategin. De tillämpar även en kombination av checklistemetoden och den analoga metoden genom att subjektivt ställa krav samt kalkylera potentiell marknadsandel. Vidare menar respondenten att företaget blir attraherade till en marknad där många konkurrenter agerar. *"Vi vill att det ska finnas tillräckligt med andra modeföretag, för att det är ett tecken på att marknaden är tillräckligt intressant"* säger respondenten.

I termer av lägesbedömning berättar respondenten att företaget försöker att anpassa strategin efter den lokala markaden, vilket är en objektiv bedömning som baseras på ekonomiska mått. Företagets strategi är att vara ledande inom sin bransch vilket respondenten menar genomsyrar alla aspekter i företaget. *"I exempelvis etableringar vill vi inte ha dåliga och halvanonyma butikslokaler utan vi vill ha lokaler som tar för sig lite grann"* säger företrädaren. Detta uttalande visar dock att en viss subjektiv bedömning av läget sker vid en etablering. Respondenten menar även att lägesbeslutet är sammanlänkat med varumärket eftersom man har byggt upp en *magkänsla* genom tidigare erfarenheter av vad varumärket ska förmedla. Detta visar att varumärket i företaget är en del av en framväxande strategi som inte är uttalad eller formad i konkreta strategiska planer. Resonemanget bekräftar även en medvetenhet kring vikten av rätt varumärkesassociationer och värdet av ett starkt varumärke. Företrädaren för konfektionsföretaget anser dock att detta inte brukar vara ett problem för företaget. Respondenten resonerar att *"Om ett läge har 'fel' varumärke så finns inte vår kund där, vilket medför att det är ointressant för oss. Vi värderar helt enkelt var vår kund finns och om den finns där så är läget helt enkelt 'rätt' för varumärket*". Detta indikerar att företagets vision och mission inte medvetet kommuniceras genom butikens läge varvid preliminärt fokus blir ekonomiska mål. Respondenten påpekar att även målgruppen påverkar vilken typ av läge som företaget eftersöker och beskriver hur detta hänger ihop med företagets strategiska mål *"Olika företag kan ha olika strategier, vissa säger att de bara ska finnas i de 20 största orterna, men vi är ett företag med en bred målgrupp så vi vill täcka in marknaden utan att kannibalisera på oss själva".* Företagets outtalade strategi för att kommunicera varumärket tar sig även uttryck i respondentens resonerande kring möjligheten till ökad eller minskad marknadsföring. Företrädaren understryker då att synlighet är viktigt för företaget. "*En möjlighet till rätt kombination av miljö och en stor exponering med fasad och häftig lokal, adderar till lägets attraktivitet. Det har också att göra med hur man vill uppfattas*" menar respondenten.

Sammanfattningsvis kan respondentens svar beskrivas som att de strategiska besluten hos Konfektionskedja A stämmer med Kotlers (1991) modell, där styrelse och ledningen tar beslut. De avsiktiga strategierna innefattar främst ekonomiska mål och att förädla butikskedjan. Vid lägesvärdering använder företaget en objektiv ansats genom en kombination av analog- och checklistemetoden samt finansiell kalkyl. Varumärket som företaget förvaltar vägs in subjektvit vid värderingen och beror på magkänsla och tidigare erfarenhet. Företaget anser att varumärket är viktigt men det ingår inte i dess uttalade

strategi. Även marknadskommunikation är en medveten och viktig komponent i verksamheten, men även detta vägs in subjektivt.

4.2.1.2 Lindex: Pia Hvalgren - Expansion manager

Lindex är en av Europas ledande modekedjor med över 480 butiker på 16 marknader. Företaget är börsnoterat genom att det är en del av den finländska koncernen Stockmann. Lindex sortimentet omfattar flera modekoncept inom dam-, barn- och underkläder för modeintresserade kvinnor, samt en herrkollektion som säljs via nätet. Företagets affärsidé är att skapa inspirerande och prisvärt mode, där visionen är att leverera *"en modeupplevelse i världsklass"* (Lindex Sverige AB, 2015).

Lindex arbetar med många olika strategiska mål inom företaget för att uppfylla dess vision. Detta genomsyrar företagets verksamhet och samtliga strategiska beslut tas av styrelsen vilket är i linje med Kotlers (1991) beskrivning av strategins utformande. Exempelvis tas etableringsbesluten av etableringschefen som initialt för diskussionen med fastighetsägarna. Därefter utformas en kalkyl som diskuteras med landschefen för Lindex Sverige i första hand samt med den aktuella regionschefen. *"Sedan kan det finnas lägen som är svårare att bedöma och då kan jag gå omvänt och fråga om vi ens är intresserade"* säger Hvalgren. Detta indikerar att det inte finns en tydlig avsiktlig strategi då besluten kan komma från båda håll i företaget. Detta stämmer även med Kotlers (1991) beskrivning av avdelningsspecifika planer som baserats på företagets affärsidé, men det kan noteras en avsaknad av definierade mål som berör kommunikationen av företagets mission och vision och Hvalgren understryker att fokus ligger vid ekonomiska mål. Detta kan bero på att Lindex är relativt fulletablerade i Sverige och har ca 213 butiker på den svenska marknaden, så det är inte nödvändigt för företaget att öppna nya butiker. Detta hänger även samman med företagets framtida strategi menar respondenten, *"Vi tror, mot bakgrund av e-handel och omnichannel, att vi sannolikt kommer ha färre butiker i Sverige om 10 år"* säger Hvalgren. Denna strategiska förändring kan påverka den avsiktliga strategin som företaget tillämpar idag och de rör sig därmed bort ifrån den tidigare definitionen på företagets omfattning i termer av vilken marknad och kund de riktar sig mot. Företaget kan således även komma att ställa hårdare ekonomiska krav på butikerna och framtida etableringar, då de rör sig ifrån att etablera fysiska butiker.

Även om antalet nyetableringar är sparsamt är det viktigt för Lindex att vara med när nya marknadsplatser skapas. Ett exempel på en sådan marknadsplats är köpcentrat *Mall of Scandinavia* som öppnar i Solna i Stockholm under hösten 2015 (Unibail-Rodamco: Mall of Scandinavia, 2015). Företaget använder då en mall som listar vilka fysiska förutsättningar som krävs vid en etablering, vilket är en klassisk tillämpning av checklistemetoden. Utöver denna metod använder företaget en finansiell kalkyl och ser till omsättningstalen som fastighetsbolagen räknar med samt en residual metod där de bedömer marknaden baserat på den interna konkurrensen i branschen. Lindex värderar också helt subjektivt om lokalen är utformad på ett sådant sätt att Lindex kan bygga varumärket på ett gynnsamt sätt, vilket inte innefattas av någon lokaliseringsteori. Hvalgren menar att det är svårt att definiera vilken

variabel som är avgörande eftersom det är många olika faktorer som måste stämma. Hvalgren förklarar detta genom ett exempel, *"om du tänker dig att vi har en fin gata i Stockholm, Göteborg eller Malmö och så finns det en lokal i ett pangläge men den enda ingångsmöjligheten är en vanlig lägenhetsdörr. Den har rätt grannar, rätt storlek, rätt form och det är ingenting fel på den, förutom att den inte har en fasad. Då hade det inte hjälpt att den har världens bästa läge"*. Med utgångspunkt i detta menar Hvalgren att den enda verkligt generaliserbara variabeln är lönsamheten, vilket indikerar att grundförutsättningen återigen är det kvantifierbara ekonomiska målen och att en finansiell kalkyl används.

Då Lindex marknadsför sig som en modeupplevelse i världsklass medger Hvalgren att det är viktigt för företaget att ligga på ställen där liknande branscher finns. *"Man skulle kunna tänka sig att, eftersom vi jobbar mycket med hållbarhet och har ett väldigt etablerat sätt att ta hand om vårt eget avfall, skulle vi inte välja ett läge som innebär att vi går emot dessa värden. Vi är också väldigt engagerade för kvinnor som har det sämre i andra länder, vi är också engagerade i bröstcancer och Min stora dag. Så att lägen, platser och situationer eller omgivningar där man får den känslan och tilltalar den typen av människa och sådant som de står för, är platser vi vill vara på hellre än motsatsen"* förklarar Hvalgren. Detta indikerar att Lindex i viss utsträckning arbetar med läget i likhet med flaggskeppsbutiker, där butiker kan användas för att kommunicera företagets kärnvärden. Däremot sker denna process omedvetet och det finns inte en avsiktlig strategisk plan för att kommunicera detta. Vidare menar Lindex att om de ska kunna presentera något som kan kallas för en modeupplevelse i världsklass, är det klart att läget och kraven även anpassas efter visionen, när det gäller lägesattribut som exempelvis storlek på skyltfönster, bredden på entréer samt möjlighet att använda sitt koncept och formspråk på ett bra sätt. Detta indikerar en stor medvetenhet kring vikten av varumärkesmässiga associationer och rätt marknadskommunikation. Hvalgren menar även att det någonstans är en magkänsla som påverkar beslutet. *"När man har hållit på en stund så är det ändå så att man har misslyckats tillräckligt många gånger för att inse att det här ska jag inte göra igen"* resonerar respondenten.

För Lindex är marknadskommunikationen som ett läge innebär en viktig komponent i lägesvärderingen, vilket stämmer med Khanna, van der Voort och Koppels (2013) teorier. *"Det är klart att det är jätteviktigt hur vi kan kommunicera och värdet av att finnas på en viss adress"* menar Hvalgren. Detta indikerar en hög medvetenhet om hur ett läge signalerar varumärket. Det är strategiskt viktigt att exponera varumärket menar Hvalgren, men Lindex skulle aldrig välja en lokal som är olönsam, i alla fall på den svenska marknaden där marknaden är mogen och företaget är väletablerat. Lindex har däremot nyligen öppnat sin första butik i London och Hvalgren refererar till detta, *"Jag är ganska övertygad att butiken i London kanske inte kommer att generera vinst dag ett och den har nog varit ganska dyr att ta fram, men det är viktigt för oss ur ett mycket större perspektiv att finnas i modemetropolerna; London, Milano, New York eller Peking"*. […] *"Det är klart att om vi ska attrahera till vårt varumärke i andra stora sammanhang så måste det ju finnas någonting att se"* […] *"Och det är klart att om vi har ambitioner att utöka vårt butiksnät till att omfatta till*

exempel Kina så behöver vi ha butiker i världsledande orter för att kunna visa att vi är med". Detta understryker återigen företagets förståelse och kunskap om vikten av varumärket och kommunikationskanaler som flaggskeppsbutiker, även om det inte uttrycks i specifika strategiska planer ämnade för företagets respektive operationella avdelningar i Sverige.

Sammanfattningsvis kan det från respondentens svar härledas att Kotlers (1991) modell tillämpas av företaget när de utformar strategier. Styrelsen och ledningen tar dessa beslut och har ett primärt fokus på ekonomiska mål samt att förädla butikskedjan. Vidare tillämpar företaget en framväxande strategi och har en uttalad vision som dock saknar en strategisk och konkret plan. Butikslägen värderas både objektivt och subjektivt genom en tillämpning av residual- och checklistemetod. Vidare menar respondenten att de följer ekonomiska mål och finansiella kalkyler eftersom dessa går att generalisera. Varumärkets påverkan är en medveten faktor som värderas subjektivt och bygger på erfarenhet. Respondenten beskriver även att värdet av detta och rätt associationer är viktiga och kan kommuniceras via butiker för att uppnå rätt image.

4.2.2 Skönhet- & Kosmetikbranschen

4.2.2.1 KICKS: Thomas Kling - Expansion Manager

KICKS är Nordens ledande kosmetikkedja och är inte ett börsnoterat bolag. Företaget erbjuder ett brett sortiment inom makeup, doft, hudvård och hårvård. Idag finns totalt ca 250 butiker i Sverige, Finland och Norge. KICKS affärsidé är att erbjuda ett av kosmetikmarknadens mest attraktiva sortiment och genom engagerade och professionella medarbetare som ger varje besökare personlig service och en lustfylld köpupplevelse (KICKS Kosmetikkedjan AB, 2015).

Den praktiska processen som KICKS tillämpar när de tar beslut i strategiska frågor har ett antal steg som kan illustreras med hjälp av etableringsbeslutet. I det första steget genomförs en marknadsanalys efter en strategisk plan som satts av styrelsen, där företaget identifierar vilka platser och lägen som intresserar dem. Därefter söker KICKS själva efter det rätta läget utifrån dessa premisser eller blir kontaktade av en fastighetsägare som önskar att KICKS ska etablera. I det tredje steget utvärderas läget utifrån KICKS praktiska krav på lokalen, så som teknik, layout, yta mm. I det sista steget tar styrelsen beslut om investeringen ska genomföras. Detta visar att företaget arbetar efter strategiska mål som avgörs både objektivt och subjektivt, då kalkylerna syftar till att vara objektiva men kravlistan kan påverkas av subjektiva faktorer. Vidare har marknadens mognadsgrad och företagets fulletablering en effekt i de avdelningsspecifika strategiska planerna. KICKS är marknadsledande inom skönhet och kosmetik och Kling förklarar att *"KICKS är en kedja som är ett naturligt inslag i ett köpcentrum och ska finnas i ett köpcenter för att få till en bra mix av detaljhandlare".* Detta medför i sin tur att KICKS är välutvecklat i termer av antal enheter varvid det långsiktiga strategiska målet för företaget är att förädla butiksnätet snarare än nyetablera. *"Det betyder att vi inte har en expansionsplan i antal idag som säger att vi ska öppna X antal butiker, utan vår expansionsplan bygger på att vi vet vilka platser vi vill in på*

och väntar tills vi får det rätta läget" förklarar Kling. Detta visar att företaget har en framväxande strategi i kombination med en avsiktlig strategi, där faktorer som ekonomiska mål, men även vision och mission, kan ha ett visst spelrum. KICKS strategi har även förändrats de senaste åren då man blivit mer inriktad på e-handeln. Kling förklarar att butikerna därför måste bli effektivare, vilket är nära sammanlänkat med att butikernas lagerutrymmen minskat drastiskt. *"Hela vårt sortiment kan man köpa via e-handel men också i butikerna via Ipads. Så vi kan erbjuda kunden hela vårt sortiment även om inte butiken fysiskt har det"* säger Kling. Detta kan således innebära att KICKS affärsidé förändrats något och i takt med att företaget rör sig från fysiska butiker bildar de inte tydliga avsiktliga strategier som behandlar det strategiska beslutet om etablering av fysiska butiker.

KICKS har ett antal kriterier som begränsar urvalet av lägen när de ska re-allokera sina butiker eller öppna på nya handelsplatser, vilket är ett exempel på en checklistemetod. Företaget prioriterar köpcentrum, gallerior samt gatuplanslägen. För att KICKS ska vara intresserade krävs det att köpcentrat är tillräckligt stort, att butiken har så kallade goda grannar, lagom kostnader, god förväntad omsättning och att centrat har tillräckligt många besökare per år. *"Vi beräknar vad vi kommer få för försäljningsintäkt och omsättning, vilket är en prognos baserat på 5 år, men för att sätta kalkylen tittar vi på jämförbara objekt i liknande marknadsplatser"* förklarar Kling. Detta indikerar att företaget tillämpar en finansiell kalkyl och analog metod. Utifrån detta utformar KICKS en etableringsplan som är en mall för var de vill etablera. *"Då vet vi, när vi får dessa erbjudanden om vi är intresserade eller inte, långt innan, eftersom vi har det i vår etableringsplan, var vi ska in eller inte.* […] *Då är det lätt att svara på frågan när den väl kommer. Då är det mer att fokusera på; Är det rätt läge? Är det rätt storlek?"* menar Kling, vilket följaktligen visar att även en subjektiv bedömning görs i slutet av processen.

"KICKS är marknadsledande på den svenska marknaden och då förväntas det, inte minst från våra kunder, att vi finns på en viss plats" säger Kling och påpekar att KICKS tar hänsyn till sin långsiktiga varumärkesstrategi när de etablerar. För KICKS är det viktigt att etableringschefen har kunskap om detta och Kling menar att *"när man har jobbat länge med det här så får man kunskap om vilka olika branscher och vilka olika butikskoncept som passar bäst in i ett köpcentrum",* men det är inget som uttrycks genom specifika strategiska ramverk. Vidare återfinns KICKS exempelvis uteslutande i gatuplanslägen om de nyetablerar eller re-allokerar. Detta beror på att en stor del av KICKS försäljning är impulsköp, så företaget behöver ha bra tillgänglighet och synlighet. Vidare vill företaget gärna vara i mode- och skönhetsdelen av ett köpcentrum och inte nära motsatsen, som exempelvis Systembolaget eller teknikinriktade koncept, vilket är ett sätt att skapa varumärkesmässiga associationer (Keller och Lehman, 2009). *"KICKS ska finnas på de intressanta handelsplatserna där vi ser att vi kan bedriva verksamhet som är framgångsrik"* säger Kling. För KICKS handlar det om att utveckla butiksnätet vidare men också underhålla de butiker som de har så att de passar företaget varumärkesmässigt. *"En del av underhållet i att byta lägen är också att bygga om butikerna så att de följer det senaste inredningskonceptet. […]*

det finns en senaste version på inredning hos oss som uttrycker KICKS varumärke och hur man ska se på oss idag [...] *Det är också ett sätt att vårda kedjan och varumärket"* resonerar Kling, vilket liknar resonemanget som förs vid flaggskeppsbutiker. KICKS tar även hänsyn till möjligheten till ökad eller minskad marknadskommunikation när de utvärderar ett läge. *"Vi vill ha en bra butiksfront som är ett antal meter så att man ser butiken.* […] *Det ska vara en inbjudande miljö och man ska förstå då att det är kosmetik och skönhetsbutik"* säger Kling. Vidare anser KICKS att synligheten ska göra att KICKS ser attraktivt ut och medföra att en kund ska förstå vad det är för typ av produkter som företaget säljer, vilket indikerar att varumärket påverkar trots att det inte kommuniceras som ett strategiskt mål.

Sammanfattningsvis kan Kotlers (1991) modell spåras i företagets strategibildning. Styrelsen och ledningen tar beslut om strategier och ekonomiska mål dominerar. Det långsiktiga målet är att förädla butikskedjan och detta görs genom att vänta på rätt läge, varvid framväxande strategier får utrymme. Lägesvärderingen sker genom både en objektiv och subjektiv ansats där metoderna analog- och checklistemetod samt finansiell kalkyl dominerar. Varumärket anser företaget är viktigt och det är en medveten komponent. Detta vägs in subjektivt och bygger på erfarenhet av exempelvis vilka grannar man vill associeras med. Vidare tillämpar företaget en anpassning genom sina inredningskoncept och synligheten i ett visst läge.

4.2.2.2 Lush: John Ramberg- Senior Management (Main areas: Finance & Property)

Lush är ett internationellt skönhetsföretag som har sitt huvudkontor i Dorset i Storbritannien. De har verksamhet i ca 800 butiker i 51 länder runtom i världen. Lush producerar ett brett utbud av handgjorda produkter som exempelvis tvålar, dusch crème, schampo och balsam. Lush är kända för att vara politiskt engagerade och har haft ett antal politiskt laddade kampanjer. Vidare är de välkända för att produkterna de erbjuder är 100 % vegetariska och företaget säljer, finansierar eller utför inte djurtestning på någon av produkterna. Företagets mission är att tillverka effektiva produkter från organiska frukter och grönsaker tillsammans med oljor och säkra synteter. Lush uppfinner sina egna produkter och dofter, dessa tillverkas för hand med lite eller ingen förpackning (LUSH FRESH HANDMADE COSMETICS, 2015).

Organisationens uppbyggnad avgör hur Lush kan arbeta strategiskt på sina lokala marknader. Företaget har ingen VD eller ledningsgrupp i Sverige, utan i de länder i Europa där företaget har verksamhet finns ett antal avdelningar som sinsemellan har kontakt. I strategiska beslut som vid etablering är därför beslutsprocessen mycket internationell. *"I beslutet för att etablera tar vi in personer från olika avdelningar för att få så många perspektiv som möjligt, sedan diskuterar vi för- och nackdelar på Sverigenivå, med mina europeiska kollegor och sedan tas beslutet av vår styrelse i England"* säger Ramberg. Detta omöjliggör nästintill framväxande strategier utan kräver avsiktliga strategier med avdelningsspecifika planer med hårda ramar. Lush arbetar dock inte endast med ekonomiska mål utan har även definierat en gemensam och global vision samt övergripande varumärkesmässiga mål för hela Europa. Detta indikerar att företagets internationella karaktär kräver tydliga definitioner av samtliga strategiska mål. Detta lämnar lite utrymme för

subjektiva beslut och samtliga delar av verksamheten kontrolleras noga. De ekonomiska målen är dock avgörande och Ramberg resonerar att *"det är både positivt och negativt eftersom vi har krav på en viss nivå av omsättning som vi måste uppnå för att bli beviljade att exempelvis öppna en butik"*. Faktorer som måltal för antal etableringar på den lokala marknaden är därför svårt att definiera för Lushs verksamhet i Sverige. *"Det beror mycket hur det går för övriga Europa och om vi blir beviljade den investeringen eller om den går till att investera i en ny butik i exempelvis Tyskland"* förklarar Ramberg.

När Lush utvärderar lägen på den lokala marknaden får företaget vanligtvis förslag från olika fastighetsägare. Därefter genomför den ekonomiansvarige i Sverige en finansiell kalkyl där kassaflödet av investeringen kartläggs, vilket är en objektiv metod. Även den analoga metoden används och den ekonomiansvarige besöker platsen ett antal gånger för att skaffa sig en uppfattning om hur kundflödet ser ut. Denna bedömning är mer subjektiv men Ramberg menar att besöksflödet är det viktigaste variabeln. *"Vi tror väldigt mycket på vårt koncept som helhet, alltså från produkten till värderingarna och kunnig personal. Då vet vi, att om vi ligger i ett läge där det är högt besöksflöde så kommer vi att ha en lönsam butik"* konstaterar Ramberg. Faktorer som konkurrens ser Lush som en positiv aspekt av en handelsplats. *"De som attraherar vår typ av kund till området är positivt för oss eftersom vi litar på vår personal och konceptet vi har, så att vi är tillräckligt bra för att stjäla mer kunder av andra än vad de kan stjäla av oss"* säger Ramberg.

Lush arbetar mycket med det signalerade varumärket både när det gäller varumärket associerat till kedjan och differentierande fördelar i form av service och personal. *"Vi arbetar stenhårt med att ha rätt personal i butiken och att de har rätt typ av utbildning i vårt varumärke för att kunna representera oss på rätt sätt. Det är det som varit vår framgång de senaste 3 åren"* säger Ramberg. Företaget menar dock att varumärkesmässiga faktorer och associationer inte påverkar etableringen eftersom de har en bred målgrupp och anser att de inte är beroende av ett visst segment. *"Vi går till att kolla mer på high-street lägen eftersom det är mer en "mainstream-kund" på dessa lägen, men vi tror inte att vårt varumärke kommer att förändras på grund av det. Vi kommer att hålla vår starka profil och värderingar och försöka influera kunden snarare än att anpassa oss*" […] *"Att etablera en butik på Götgatan är dock en varumärkesanpassad etablering för oss, eftersom man identifiera den mer trendiga kunden där om man generaliserar. Men det är viktigt att tänka att vi också skulle kunna etablera på Drottninggatan där det är jättemycket turister och finns en enorm genomströmning av människor"* menar Ramberg. Samtidigt är möjligheten till marknadskommunikation essentiell för Lush och kan avgöra etableringen. "*Vår marknadskommunikation är ganska stark. Vi har politiska budskap och kampanjer mot olika etiska värderingar osv. och om en fastighetsägare försöker begränsa oss i det, så är det inte aktuellt för oss att titta vidare på det läget"* säger Ramberg, vilket visar att företagets urval av lägen kan limiteras av begränsningar att signalera sitt varumärke.

Sammanfattningsvis framgår det att Lushs strategiska beslut tas av ledningen i England varvid ekonomiska mål är i fokus. Företaget använder även en avsiktlig strategi som spänner internationellt för företaget, varvid ett objektivt förhållningssätt är dominerande. Företaget värderar lägen med bas i denna objektiva ram och baserar beslutet på en analog metod och finansiell kalkyl där kundflödet avgör. Varumärket förvaltas även objektivt och är sekundärt ekonomiska mål. Företaget genomför dock vissa flaggskeppssatsningar som avgörs mer subjektivt och de anser även att möjligheten till marknadskommunikation är avgörande.

4.2.3 Sport- & Fritidsbranschen

4.2.3.1 Stadium: Carl Torell – Etableringschef

Stadium är en av Skandinaviens största sportkedjor med mer än 140 butiker i Sverige, Danmark och Finland. Företaget erbjuder ett antal olika koncept för att tillhandahålla sina produkter till kunden; Stadium, Stadium Outlet och Stadium Ski. Företaget är inte börsnoterat och dess mission är att inspirera till en aktiv livsstil och de menar att det finns en vinnare i varje människa oavsett aktivitetsnivå. Stadium strävar efter att erbjuda moderna, funktionella sporttillbehör och kläder till bästa möjliga pris (Stadium Sweden AB, 2012).

Stadium har utarbetat specifika strategiska planer för sina format och dessa reflekterar olika typer av mål i och med att de olika formaten är inne i olika processer. Då affäridén för traditionella Stadium har förändrats något de senaste åren får det effekt i hur strategin utformats. *”Om man går tillbaka 10-15 år så fungerade Stadium jättebra i Stand-Alone lägen, men idag har vi en ny inriktning mot Sport och Sportfashion och säljer mer modeinriktat, vilket gör att Stadium fungerar bättre med draghjälp, vilket finns i citylägen idag. Förut drog Stadium mycket själva på ett annat sätt men idag fungerar vi bäst med goda grannar”* säger Torell. Detta indikerar att företaget har en avsiktlig strategi som bygger på en reviderad affärsidé som idag profilerar Stadium mot ett mer modeintresserat segment som återfinns i städerna. Detta kan tolkas som att Stadium använder flera typer av strategiska mål och tillämpar dessa objektivt med en strategisk plan utformad efter varje enskilt format.

När Stadium utvärderar potentiella lägen utgörs grunden för beslutet av läget som sådant. Detta kartläggs genom att se till folkmängden i området, potentiella kunden och köpkraften på orten. Dessa faktorer intygar att företaget använder en kombination av residual metod som ser till dessa kvantifierbara faktorer, samt analog metod, varvid likheter och skillnader med tidigare etableringar utvärderas. Vidare arbetar Stadium mycket med att besöka potentiella butikslägen rent fysiskt. ”*Jag är övertygad om att man måste känna sin marknad, att man känner hur det ser ut på en viss marknad, vilka finns där, att man har gått där och får en känsla. Man kan inte sitta bakom en skärm och läsa sig till det, man kan få en överblick och en känsla av att man har bra underlag, men sedan är det väldigt viktigt att man är ute och reser och ser de olika platserna och känner svängningarna som faktiskt pågår hela tiden”* menar Torell. Detta bidrar till att bedömningen av ett läge för Stadium även påverkas av subjektiva faktorer.

I samband med den förändrade strategin blir andra typer av lägen intressanta för Stadium. ”*Om vi går till Sportfashion så måste vi finnas där målgruppen är, med grannar som har samma kund. Vi vill inte glömma bort sporten men om vi ser till vad vi säljer, är vi oerhört starka i klädväg för kvinnor följt av skosegmentet, vilket gör att vi rör oss mer mot Sportfashion. Vi vill därför finnas i de kluster som vänder sig mot samma typ av kund*” förklarar Torell. Den nya inriktningen och målgruppen medför att Stadiums varumärke har förändrats och företaget visar på en medvetenhet kring varumärkesassociationer, vikten av att bygga ett starkt varumärke och att ett läge kan bidra med att kommunicera rätt saker. Den nya strategin samt att de uteslutligen arbetar med ordinarie priser är en del av den långsiktiga varumärkesstrategin för företaget. ”*Traditionella Stadium har ofta förknippats med Big Box format och det är något vi går ifrån nu.* […] *Tiderna har förändrats och vårt sortiment har ändrats lite vilket gör att vi presterar bättre i andra typer av lägen*” säger Torell. Vidare menar Torell att värderingsprocessen ser olika ut beroende på läget som sådant. ”*I en del lägen, som Mall of Scandinavia, som är 'självklara lägena', gör man inte så mycket vetenskapliga undersökningar, utan de är på något sätt klara från början*” säger Torell och menar att detta avgörs subjektivt samt påverkar företagets andra butiker runt den nya marknaden. ”*I exemplet med Mall of Scandinavia är det så att inte alla detaljhandlare tycker att det är bra att det öppnar, det är snarare någotslags tvång att vara med eftersom att den handelsplatsen kommer bli så pass stor och viktig*” förklarar Torell. Stadium tittar därför inte på denna typ av lägen med samma ögon som vid andra etableringar och Torell resonerar att ”*man kan ganska snabbt dra slutsatsen att man bör vara med på den marknaden, inte till vilket pris som helst naturligtvis, men handelsplatsen blir ganska självklar*”. Detta understryker att företaget i sådana fall arbetar med framväxande strategier och arbetar aktivt med att förvalta varumärket. Vidare tar Stadium hänsyn till kommunikationen som ett läge innebär när de etablerar. ”*I Stockholm, Göteborg och Malmö finns det ett marknadsvärde i att finnas på de 'fina gatorna'*” […] *”Det finns absolut ett mervärde i att finnas på ett visst läge och när vi gör det, använder vi oss av det och trycker extra på vår identitet. Till skillnad från om vi ligger i ett industriområde där ingen passerar efter klockan 6 på kvällen i exempelvis hur vi bygger fasaden och kommunicerar*” förklarar Torell.

Sammanfattningsvis kan det identifieras att Stadium tillämpar en avsiktlig strategi med en objektiv ansats som är formatspecifik. Värderingen av ett läge bygger dock på en analog och residual metod och kan avgöras av subjektiva faktorer. Varumärket är viktigt för företaget att förvalta och det sker därför en subjektiv bedömning vid ”självklara” handelsplatser. Vidare är företaget medvetna om det varumärkesbyggande värdet i att finnas på en viss adress.

4.2.3.2 Intersport: Maria Wågström- Etableringschef

Intersport är en av Sveriges mest kända sportkedjor och företaget har 53 års erfarenhet av att vara ”*närmast fotbollsplanen, hockeyrinken och löparbanan*”. Intersport har ett brett butiksnät med över 150 butiker och företagets vision är att svenskarna ska bli det mest

aktiva folket i världen och missionen är att inspirera fler till ett aktivt liv. Intersport Sverige AB ingår i IIC - Intersport International Corporation, vilket är världens största sportkedja med fler än 5 500 butiker i 43 länder (INTERSPORT AB, 2015).

För Intersport är det, i enlighet med Kotlers (1991) modell, företagsledningen och styrelsen i Sverige som sätter upp de strategiska målen för företaget, där butiksetablering ingår. Dessa mål sätts efter bolagets ekonomi, möjligheter att investera och bolagets vilja att växa, det vill säga en blandning av ekonomiska motiveringar och långsiktiga mål. Sedan får respektive avdelning en strategisk plan att följa. Wågström resonerar att *"Etableringsstrategier är definitivt ett av de riktigt stora strategiska målen för alla företag"* och etableringsstrategier ingår alltid i Intersports strategiska mål och varierar mellan att vara aggressiv eller återhållsam.

När Intersport ska fatta beslut om nyetableringar förhandlar etableringschefen fram bra avtal som innefattar bra kalkyler, varvid de ekonomiska målen uppfylls i den finansiella kalkylen vilket är ett objektivt förhållningssätt till strategin. Sedan är det Intersport Sveriges styrelse som beslutar om etableringen ska genomföras. Då Intersport är en så pass stor kedja med många befintliga lägen, har företaget ett stort jämförelsematerial som de använder vid värderinen av butikslägen. Dels analyserar företaget avståndet till sina egna butiker, läget som sådant och vilka grannar som finns i området. Läget beskrivs utifrån parametrar som storlek på ort, marknadsunderlag och antal invånare men det avgörande är huruvida marknaden redan är täckt av en annan Intersportbutik. Det betyder att företaget både använder finansiella kalkyler i form av kassaflödesmetoder och nuvärdeskalkyler, samt residual metod och analog metod.

För Intersport är det förvaltade varumärket viktigt eftersom det kan innebära fördelar. Företaget blir ofta uppvaktade av fastighetsägare som har Intersport som förstahandsalternativ i handelsmixen och Wågström menar att detta beror på ett starkt varumärke. *"Ju starkare varumärke, desto mer efterfrågad blir man och vi blir oftare tillfrågade om lägen än vi behöver leta. Det har jättestor betydelse"* säger Wågström. Detta vittnar om en medvetenhet av varumärkesvärdet som en finansiell tillgång. Trots att företagets strategi en viss period kan vara återhållsam kan de göra avvikande investeringar av varumärkesmässiga skäl om extra spännande lägen skulle uppkomma. *"Ett sådant exempel är Mall of Scandinavia, där nästan alla detaljhandlare är med och det blir svårt för en stor svensk detaljhandelskedja att avstå. Då blir man en udda fågel för att kunden kommer att ta för givet att de största aktörerna ska finnas där"* säger Wågström. Det betyder att varumärket ger upphov till framväxande strategier hos företaget och man kan hävda att detta liknar tidigare teorier som motiverar införandet av flaggskeppsbutiker. Varumärket påverkar även urvalet av lägen för företaget eftersom Intersport har ett brett varumärke som riktar sig till hela familjen. *"Vi måste därför finnas på lägen där det finns handlare som riktar sig till samma målgrupp.* […] *Vi skulle inte lägga oss på Biblioteksgatan i Stockholm bland de allra värsta, eftersom det inte är Intersports kund, sen ska vi inte vara i de mest*

utpräglade lågpriscentrumen heller, utan där det finns en bra mix som lockar stor publik" säger Wågström. Detta vittnar om en medvetenhet och en outtalad strategi hos företaget där varumärkesmässiga associationer påverkar urvalet av butikslägen. Intersport tar även stor hänsyn till möjligheten till marknadskommunikation när de etablerar och lägger mycket pengar på marknadsföring centralt oavsett läge. Detta toppas sedan med lokal marknadsföring. *"Vi har stenhårda krav från Intersport International att man ska marknadsföra på ett visst sätt och det får inte påverkas av personligt tycke och smak utan man är väldigt låst vid Intersports varumärke.* […] *Man försvagar varumärket om det ser olika ut när kunden möter Intersport vid olika tillfällen"* menar Wågström. Detta intygar att företaget även har god insikt i att varumärkesvärdet stärks vid kongruens i olika kanaler.

Sammanfattningsvis kan det urskiljas att företaget använder Kotlers (1991) modell för att formulera en strategi. De tillämpar främst en objektiv avsiktlig strategi med fokus på ekonomiska mål. Vid lägesvärdering sker en objektiv jämförelse med liknande etableringar och de använder analog- och residual metod i kombination med finansiell kalkyl. Intersport anser att varumärket är viktigt eftersom det är en finansiell tillgång och är medvetna om vikten av varumärkeskongruens. Vidare kan varumärket motivera undantag i etableringar och företaget menar att de inte "passar" varumärkesmässigt i alla lägen.

4.2.4 Hem- & Teknikbranschen

4.2.4.1 Clas Ohlson: Bo Heyman - Director of Retail Expansion

Clas Ohlson är en framgångsrik europeisk detaljhandelskedja som är börsnoterad. Företaget menar att de hjälper kunder att hitta lösningar till dennes hemmaprojekt. Clas Ohlson har verksamhet i Sverige, Norge, Finland, Storbritannien och Kina och anger att de har en passion för att förse kunden med fiffiga produkter (Clas Ohlson, 2015).

Det strategiska beslutet om läget kan bero på den förändrade strategin inom företaget förklarar Heyman, "*vissa fastighetsägare kan höra av sig och mena att Clas Ohlson är så bra att ha för man kan stoppa in dem i princip varsomhelst i ett centrum, men vi har förändrat vår strategi nu. Dels för att möta konkurrensen och för att flytta fram våra positioner*". Detta indikerar att företaget följer Kotlers (1991) modell över strategiformulering då variationer i affäridén påverkar avdelningsspecifika planer. Clas Ohlson har nyligen förändrat sin etableringsstrategi och de lägen som de söker idag skiljer sig från lägen de sökt historiskt. Heyman förklarar att företaget använder en kategorisering av lägen, AAA-CCC, där den första bokstaven står för marknaden, den andra för handelsplatsen och slutligen den sista som visar det specifika läget. Kategoriseringen värderas sedan med bokstäver A-C där A är bäst. "*Förut var det så att vi arbetade mer med AAB-lägen och ibland även AAC. Dels för att konkurrensen var mindre, men också för att komma ner i hyresnivåer och då behålla samma marginaler som på konfektionsvaror och uppnå låga omkostnader. Men idag söker vi mer AAA, eftersom konkurrensen ökar samt att orten och handelsplatsen som sådan kan ha olika köpkraft*" säger Heyman. Detta påvisar att strategin i etableringen hos företaget är en avsiktlig strategi. De strategiska besluten tas av

etableringschefen, VD, Vice VD och ekonomichefen. Företaget har då definierat lönsamhetskrav som de är noga med att följa vid beslutet, varvid det blir tydligt att företaget tillämpar ekonomiska mål. "*Vi öppnar butiker för att det dels ska vara lönsamt, detta eftersom vi är noterade på börsen så vi måste se till aktieägarnas intresse, men dels självklart för kunden också. Men aktieägarna har ju det största intresset i företaget när det gäller lönsamhetsfrågor*" förklarar Heyman, vilket kan motivera varför företaget prioriterar ekonomiska mål.

Clas Ohlson tar hänsyn till ett antal faktorer när de ska utvärdera ett potentiellt läge. "*Hyresnivån är ett utav de viktigaste parametrarna. Men om vi bortser från den just nu så är det viktigaste 'läget, läget och läget', vilket bedöms utifrån trafik*" förklarar Heyman. Andra faktorer som är viktiga för Clas Ohlson är kundfrekvensen på marknaden, goda grannar och huruvida det är en destinationshandel. Företaget har därmed ett tydligt fokus på kvantifierbara värden och ekonomiska mål, vilket även tyder på att man försöker hålla ett objektivt förhållningssätt. Här använder företaget således analog metod, residual metod sammanvägt med en finansiell kalkyl. Vidare berättar Heyman att strategin varierar med typen av läge. Clas Ohlson öppnade nyligen sin första butik i Tyskland och Heyman refererar till detta, "*Man måste fråga sig vilken strategi man har när man går in.* […] *Detta beror på vår strategi och tidigare erfarenheter, men som i Tyskland nu väljer vi klustrade lägen då vi, på så sätt, vill bygga upp butiksnät i en stad för att tydliggöra och sprida kunskap om varumärket innan går man vidare till nästa stad*". Detta skulle kunna indikera att även varumärkesmässiga faktorer, mission och vision påverkar urvalet för etableringen. Dock poängterar Heyman att det är lönsamheten som i slutändan avgör om etableringen sker. "*Når vi inte den omsättningen som vi vill ha så är det troligt att vi inte kommer öppna i läget, eller så ändrar man formatet på butiken så att man kanske minskar golvytan för att minska omkostnaderna*" förklarar Heyman.

Clas Ohlsons varumärke har dock förändrats något de senaste åren, vilket har fått en påverkan på hur de ser på marknaden. "*Vi har en annan produktmix idag, tidigare var vi mycket mer riktade och förknippade med 'gör-det-själv':aren, något vi visserligen har kvar idag men inte i lika stor utsträckning. Nu har vi en inriktining mot en 'Modernfixer', så vi vänder oss mer mot en modern familj*" säger Heyman. Det ingår därför i företagets strategi att följa den nya kundens förväntningar i etableringen. "*Vi har ett brett sortiment med bra djup som gör att man löser mycket av vardagsproblemen och då kan man finnas i både extern handel och i city. I city är det ju inte helt lätt att hitta den typen av butiker längre*" resonerar Heyman, varvid det är viktigt för företaget att etablera där. Denna värdering sker subjektivt och etableringsavdelningen har inte uttalade direktiv om detta. Att Clas Ohlson är ett starkt varumärke är även viktigt när man talar med fastighetsägare anser respondenten. "*Vi har ju ett väldigt starkt varumärke, vilket gör att vi är eftertraktade som hyresgäster, vilket också kan ge uttryck i hyrorna, det är ju en fördel för oss när vi förhandlar, att varumärket Clas Ohlson är så pass starkt*" förklarar Heyman, vilket indikerar medvetenhet kring varumärket som en finansiell tillgång och vikten av ett starkt varumärke. Clas Ohlson

tar även hänsyn till potentiell marknadskommunikation när de etablerar, vilket exempelvis tar sig uttryck i strategin att närma sig AAA-lägen. "*Om vi ska bygga varumärket vill man ju komma in i en stark marknad.* […] *Grundtanken från början hos oss var att; finns man på en handelsplats med mycket trafik så får man indirekt trafiken gratis till dig.* […] *Men om man talar om strategin att finnas på exempelvis Drottninggatan så är det så att vi kanske då har lite mer internationell publik. Alla som är turister kommer förr eller senare gå förbi butiken på Drottninggatan.* […] *Det är viktigt speciellt eftersom vi vill trycka på att vi finns i ett antal länder så om man kommer från andra platser, som London till Sverige så kanske man passerar oss och därför upptäcker varumärket i Sverige och hittar det igen i England. Det finns en tanke i det i alla fall, även om det inte är huvudmålet. Målet är ju faktiskt att driva försäljning och lönsamhet*" förklarar Heyman. Detta understryker att varumärkesmässiga mål är sekundära för Clas Ohlson efter ekonomiska mål, trots att en medvetenhet finns kring varumärkets betydelse.

Sammanfattningsvis använder Clas Ohlson Kotlers (1991) modell vid strategiformulering. Styrelsen och ledningen tar beslut om den avstiktliga strategin och ekonomiska mål prioriteras bland annat på grund av dess aktieägarintresse. Lägesvärderingen sker objektivt men skiljer sig dock vid nyetableringar. De använder vanligtvis en kombination av analog- och residual metod samt finansiell kalkyl. Varumärkets betydelse är en subjektiv faktor som är uttalad på en del marknader. Vidare identifieras varumärket som en viktig och finansiell tillgång men är sekundärt ekonomiska mål.

4.2.4.2 Kjell & Company: Mikael Dahnelius – Vice VD

Kjell & Company är en detaljhandelskedja som säljer tillbehör för hemelektronik. Företaget startades 1988 av Mikael Dahnelius, hans två bröder och far Kjell. Butikerna säljer tillbehörsprodukter över disk, från en produktkatalog med drygt 8000 artiklar. Företaget har ett drygt åttiotal butiker på drygt 40 orter i Sverige. År 2006 sålde familjen Dahnelius 50 procent av bolaget till Hakon Invest. År 2014 sålde ICA-Gruppen (fd Hakon Invest) officiellt sin del i Kjell & Co Elektronik AB till norska investmentbolaget FSN Capital (Kjell & Company, 2015).

Kjell & Company har utformat sina strategiska mål med bas i tidigare erfarenheter och de har då organiskt fått växa fram, vilket betyder att de tillämpat framväxande strategier. *"Det har inte varit så att vi har haft en uttalad strategi att 'nu ska vi jobba så här och det här är våra kriterier', utan vi har lärt oss det genom åren"* säger Dahlenius. Däremot har detta angreppssätt förändrats sedan företaget år 2006, fick ICA-gruppen som delägare och de arbetar nu efter avsiktliga strategier i större utsträckning. *"Då satte vi upp en plan för att vi skulle ha 40 butiker, i alla städer med över 100 000 invånare.* […] *Så fort vi avvek från dessa kriterier så sammansattes ett snabbt styrelsemöte bara, så tog vi beslut"* förklarar Dahlenius. Denna plan baserades på företagets affärsidé varvid Kotlers (1991) modell för strategiformulering stämmer väl in på företaget efter år 2006. *"Nu har vi bytt ägare igen till ett norskt riskkapitalbolag, och vi har lagt upp nya mål på 105 butiker som vi känner oss trygga med. Av dessa 105 så är lägena satta, sedan i vilken ordning vi tar dem i, exakt*

butiksläge eller hyra, beslutar inte styrelsen om, utan det bestämmer jag. Men om det avviker från planen så ska det upp i styrelsen. Sedan går vi in i Norge i september, vilket är ett enormt stort beslut så det är på lite annan nivå" berättar Dahnelius. Detta visar på att det finns olika typer av strategiska målsättningar som företaget tar hänsyn till rent subjektivt beroende på vilken typ av beslut det gäller. Både ekonomiska mål men även mål för att kommunicera vision och mission kan innefattas inom dessa ramar.

När Kjell & Co ska ta beslut om etablering följer de sin avsiktliga strategiska plan. "*För ett antal år sedan hade vi endast 40 butiker och en klar definition på var vi skulle in, sedan blev vi 60 butiker och det blev uppenbart vilka 20 till som skulle bli till, och nu har vi en ny plan för att bli 105 butiker. Så det har växt fram naturligt hela vår etableringsstrategi, den är alltså inte så komplicerad men samtidigt bygger den på 26 års erfarenhet*" säger Dahnelius. Den specifika processen ser även olika ut beroende på vad det är för typ av läge som diskuteras. En faktor som är avgörande för ett potentiellt läge är avståndet till befintliga butiker samt att området finns med i den strategiska planen. Vidare är det essentiellt att det finns ett tillräckligt stort kundflöde förbi butiken och företaget anser inte att de tar hänsyn till konkurrenter när de etablerar. "*De flesta fastighetsägare är väldigt måna om detta och vill skapa kluster på det sättet. Men vi ligger ju hellre bredvid H&M än Teknikmagasinet, för att H&M drar så ohyggligt mycket mer människor än vad Teknikmagasinet gör, men vi ligger också gärna nära Clas Ohlson för de också drar mycket i sig, även om de har liknande kunder så är det intressant*" säger Dahnelius. Dessa faktorer kan destilleras som att Kjell & Company använder olika lokaliseringsteorier när de ska ta beslut om etablering, mest påtagligt är analog metod och checklistemetoden. I praktiken är det Dahnelius själv som tar beslut om etablering, med bas i den plan som företaget arbetar efter, vilket gör processen relativt objektiv då ramarna redan är satta. "*Sedan har jag hjälp genom att ha kontakt med fastighetsägare och en konsult som hjälper mig vid de flesta av värderingarna som vi har gjort*" motiverar Dahnelius.

Kjell & Company tar även hänsyn till sina kunders behov när de ska etablera, vilket påverkar det subjektiva urvalet av de lägen som inkluderas i företagets avsiktliga strategi. *"Våra kunder är ju de som kommer på att "jag måste köpa den här kabeln", så kommer man på det på lunchrasten och då är man ofta i city eller i externa köpcentrum som har bra luncherbjudanden.* […] *Så vi känner själva att vi inte hör hemma i volymhandelsområden utan vi ska finnas i köpcentrum eller city"* säger Dahnelius. Vidare menar Dahnelius att det är viktigt att följa kunden och möta dennes förväntningar på företaget när man etablerar. Ett exempel på detta är Mall of Scandinavia där företaget ska finnas. *"I Mall of Scandinavia ska det ju finnas över 200 butiker så då förväntar sig kunderna som kommer dit att alla stora detaljhandlare ska finnas där, så att vi känner väl att vi inte har så mycket val"* säger Dahnelius. Kjell & Company visar här på kunskap om vikten av ett starkt varumärke och rätt kommunikation. Dahnelius menar att detta är en faktor som är viktig, då man måste förstå kanalen som en reklampelare, trots att det inte är det primära målet för företaget. *"När vi får butikslägen som Hamngatan i Stockholm så känner vi att det är hög hyra jämfört med antal*

kunder, men det är en bra reklamyta för oss. Men vi tar inte med det vi våra beräkningar egentligen utan ser det som en del av hyran" förklarar Dahnelius.

Slutligen kan man sammanfatta respondentens svar som att Kjell & Company använder Kotlers (1991) strategiformuleringsmodell där styrelsen och ledningen tar beslut. De har tidigare använt en framväxande strategi men har, efter 2006, börjat tillämpa en avsiktig strategi. Lägesvärderingen sker objektivt då den eftersträvar den avsiktiga strategin men kan även avgöras av subjektiva faktorer. Metoderna som används är främst analog metod i kombination med checklistemetoden. Varumärket är viktigt för företaget och de följer kunden på marknaden. De påvisar även en medvetenhet kring varumärkesmässig kommunikation och kan se butikslägen som en kanal att kommunicera varumärket i.

4.2.5 Hälsa- & Läkemedelsbranschen

4.2.5.1 Kronans Droghandel: Stig Tornell – Sortiment- och marknadsdirektör

Kronans Droghandel är Sveriges tredje största apotekskedja och har mer än 300 apotek. Företagets motto är att sätta kunden i fokus och apoteket erbjuder konsumenter att hämta ut sina recept hos dem samt tillhandahåller produkter inom hälsa och skönhet. Kronans Droghandel har som mål att ge kunden en bättre hälsa och välbefinnande (Kronans Droghandel Apotek AB, 2015).

Då Kronans apotek är ett företag med verksamhet i en nyligen avreglerad bransch råder speciella omständigheter. Efter avregleringen av Sveriges monopol på apoteksmarknaden hade i princip alla aktörer identiska kunderbjudanden, något som Kronan nu rör sig ifrån. *"Vi har jobbat med vår strategi på tre sätt. För det första har vi bytt varumärke, för det andra har vi satt en ny position för det varumärket och för det tredje har vi utarbetat en etableringsstrategi där det nya kunderbjudandet tar fart"* säger Tornell. Detta stödjer Kotlers (1991) modell för strategiformulering och indikerar att företaget använder sig av en avsiktlig strategi. För ett antal år sedan köpte Kronan apotek i vårdnära områden och på mindre orter men idag har detta förändrats på grund av det nya kunderbjudandet, där företaget har många olika typer av mål. *"Vi kommer från en destinationshandel där vi själva varit en destination men vi flyttar oss mot en mer impulsdriven handel där vi försöker skapa en destination för andra saker än läkemedel* […] *Så från vårdnära lägen har vi nu gått in i mer kommersiell lägen"* förklarar Tornell. Processen för förändringen började med att marknadsavdelningen ansvarade för positioneringsarbetet och utformade en förändrad affärsidé. Sedan utarbetades en ny strategi och butiksnätsplanering som ett komplement till detta kunderbjudande. Förslaget på potentiella lägen presenteras idag i form av en investeringskalkyl till en investeringskommittee som består av halva ledningsgruppen och sedan går beslutet vidare till slutgiltigt värdering hos styrelsen.

När Kronans Droghandel utvärderar potentiella lägen finns det tre faktorer som undersöks; en marknadsanalys, kommersiellanalys och en investeringskalkyl. Detta understryker att företaget arbetar med fler mål än rent ekonomiska. Analyserna baseras på ett antal faktorer

som företaget tar hänsyn till genom en egen modell. Några av variablerna som är viktiga då är befolkningsmängd, köpkraft och attraktionskraften hos grannar, vilket är variabler som både avgörs objektivt och subjektivt. Vidare resonerar Tornell att omsättningstillväxten är den viktigaste faktorn för företaget, *"I grund och botten så handlar ju retailing om att ha omsättningstillväxt. För om du inte växer så dör du. Du måste finslipa på kunderbjudandet och varumärket hela tiden, vilket gör att du kan kapa åt dig omsättning"*. Den finansiella kalkylen är därför viktig för företaget och andra metoder de tillämpar är checklistemetod och analog metod. Tornell resonerar även att Kronans Droghandels värdering av lägen också beror på tidigare erfarenheter och en magkänsla. *"Efter att det känns rätt i magen kommer den tekniska biten och vi kollar på hur utvärderingsmodellen funkar i det här läget och hur ser kalkylen ut och hur stor är investeringen"* säger Tornell. Vilket återigen understryker att beslutets subjektiva sidor kan överväga den objektiva.

Då Kronans Droghandel arbetar med en omprofilering av sitt varumärke sker även en förändring i etableringsstrategierna. "*Det vi håller på med just nu är då att sätta vår nya position där vi vill vara på marknaden, och då håller vi ju på med en rejäl bransch glidning där vi plockar sortiment från andra etablerade kedjor och etablerade retailers och sen håller vi på att inpränta det hos konsumenten att det är detta vi står för och det är detta vi vill vara. Då kräver det sina lägen som då får en hög prioritering i vår etableringsplan och sedan har vi ju då parallellt ändrat sortimentsinriktningen för de andra lägena så att det blir mer utformat utifrån det kundbehovet. Så generellt kan man säga såhär; ju mer city och köpcentrumshandel desto mer hälsa och skönhet och ju mer vårdcentral och landsbygd desto mer läkemedel och vård*" förklarar Tornell. Här blir det tydligt att Kronan medvetet arbetar med varumärket och låter läget kommunicera detta, vilket liknar strategin för flaggskeppsbutiker. "*'Apotek' är i dagsläget det gemensamma varumärket i branschen och för vad utbudet innebär. Ur en konsuments ögon så är det fortfarande en stark inriktning mot läkemedel och vård. Det vi gör då är att vi försöker, med det butikskoncept och de produkter som vi tillhandlahåller, skapa en ny perception hos våra konsumenter att det står för mycket mer och det är det vi försöker etablera i de nya lägena*" säger Tornell. Varumärket, rätt kommunikation, varumärkesassociationer så väl som butikskedjans image är således faktorer som Kronan är noga med att kommunicera genom sina etableringar. "*Jag skulle säga att hela urvalet av lägen handlar ju bara om en sak; det handlar om att plocka de lägen som kommer att hjälpa mig i min positionering och är då mitt varumärke och min positionering så stark så att den flyger då kommer det också flyga på dessa lägen. Det hänger jättetight ihop*" säger Tornell. Varumärket är också viktigt för att sälja in företaget hos fastighetsägarna när dessa letar efter aktörer till sina lokaler menar respondenten, varvid det blir tydligt att Kronan även betraktar varumärket som en finansiell tillgång. "*Min dröm är ju att när man sitter och planerar exempelvis Mall of Scandinavia och kommer fram till att man behöver ett apotek, inser att Kronan sticker ut och att det är oss man vill ha. Det är kärnan i positioneringsarbetet om man ser till fastighetsägarna*" menar Tornell. Vikten av att signalera rätt saker i ett läge anser Kronan att man kan basera på sinnesstämningen i kundstråket, vilket avgörs subjektivt. "*Man ska underförstått ha en positiv bild av vad vi står*

för och vilka vi är och man ska uppleva oss så bra och professionella med rätt kunderbjudande och den prisvärdighet som man upplever är positiv så att man väljer oss i första hand. Och när vi har lyckats med det och hittat rätt lägen, så är vi mest framgångsrika" säger Tornell.

Sammanfattningsvis kan det identifieras att företaget använder Kotlers (1991) modell vid sin strategiformulering där de har fokus på ekonomiska mål i sin avsiktiga strategi, men de tillämpar även varumärkesmässiga mål. Lägesvärderingen sker som en kombination av objektiv och subjektiv ansats genom en analog metod och finansiell kalkyl. Varumärket är viktigt för företaget och påverkar läget. Det är en medveten subjektiv strategi som uppmuntrar flaggskeppsbutiker, varumärkesassociationer, rätt kommunikation och image. Vidare menar företaget att varumärket är en finansiell tillgång.

4.2.5.2 Apotek Hjärtat: Stefan Jönsson – Försäljningschef

Apotek Hjärtat är Sveriges största privata apotekskedja och har drygt 300 apotek runtom i landet. Företaget har en vision att bli framtidens apotek där de har en ambition att ge varje kund bättre hälsa och välbefinnande genom personlig service, bredare sortiment och utökade tjänster (Apotek Hjärtat AB, 2015).

Strategiska beslut, så som etableringsbeslut, påverkas av Apotek Hjärtats övergripande strategi, som klassificeras som aggressiv eller återhållsam men baseras på företagets affärsidé i likhet med Kotlers (1991) modell. Samtliga strategiska beslut tas i företagets ledningsgrupp och revideras varje år. *"Själva besluten om vilka investeringar och nyetableringar som vi ska göra tas i ett investeringsråd som består av vår VD Anders Nyberg, jag som ytterst ansvarig för försäljningsdrift och etableringschefen"* säger Jönsson. Vidare arbetar företaget efter ett antal volymmål för bland annat försäljningsvolym och antal recept. *"Alla i denna bransch har, vad jag tror, satt upp ett mål som motsvarar och speglar aktörens marknadsandelar"* säger Jönsson, varvid det blir tydligt att de avdelningsspecifika strategiska planerna är inriktade på ekonomiska mål. Den strategiska uppdelningen av kedjan i olika format är något som har vuxit fram på senare år och beror på tidigare erfarenheter. *"Det här är inget man kan börja med utan man måste se det när man har en viss mängd apotek, så att man kan förstå typen av läge och hur man ska dela in kedjan därefter"* motiverar Jönsson. Basen i tidigare erfarenheter visar att Apotek Hjärtat arbetar med avsiktliga strategier, vilket ger lite utrymme för subjektiva bedömningar.

Vid utvärderingen av ett potentiellt läge analyserar Apotek Hjärtat ett antal faktorer. "*Det är viktigt att i kalkylen titta på ett antal faktorer som är; vilka är de goda grannarna, var och vilka variabler är det som är viktigast för oss?*" säger Jönsson och lyfter fram faktorerna kundunderlag, storlek på ort, det exakta läget och goda grannar som viktiga komponenter. Dock riktar Jönsson kritik mot att använda kundflöden som det uteslutande och avgörande måttet, "*Vi har etablerat i köpcentrum som har stora kundflöden men inte fått upp försäljningen.* […] *Det beror på att i ett stort köpcentrum räcker det inte med information som visar på stora kundflöden utan det är en enorm skillnad på var man befinner sig i ett*

köpcentrum och var kunden rör sig vid olika tider, vardagar och helger. För oss är det därför viktigt att komma nära mönsterhandeln. […] *Vi har funnit att livsmedel, vårdcentraler och Systembolag är de goda grannar, i den ordningen, som vi gärna vill ligga bredvid. Då är det egentligen viktigare än storlek på ort*" säger Jönsson. Vidare analyserar Apotek Hjärtat konkurrensen på marknaden innan en etablering. Denna analys beror på om det är en ny marknad, där många parametrar är osäkra, eller en befintlig handelsplats. Dessa komponenter kan kategoriseras som att företaget använder en finansiell kalkyl för att uppskatta värdet på investeringen och residual metod samt analog metod.

På grund av monopolets avskaffande i apoteksbranschen är det viktigt för Apotek Hjärtat att positionera sig på marknaden. "*Vi försöker vara bäst på att ha de läkemedel som kunderna vill ha och behöver då tillgänglighet för att vi ska blir kända för att Hjärtat tillhandahåller din medicin. Vi tycker det är det viktigaste för att bygga ett starkt varumärke där vi har stark lojalitet*" säger Jönsson, vilket indikerar en medvetenhet kring att ta hänsyn till varumärkesmässiga faktorer. Det är även viktigt att bygga lojalitet och att tydligt signalera varumärket i förhållande till olika fastighetsägare och se varumärket som en finansiell tillgång. "*Vi fightas nästan alltid om samma lägen och då kommer man fram till att det faktiskt är fastighetsägarna som får avgöra vilka som ska in och få läget. Då är det otroligt viktigt, och som vi har satsat jättemycket på, med det långsiktiga varumärkesbyggandet* […] *Det öppnar vägar för oss att få de bästa lägena*" förklarar Jönsson. Apotek Hjärtats varumärke är något som företaget noga vårdar för att bygga kundlojalitet, men Jönsson menar att det inte påverkar etableringen då varumärket är så pass brett. "*För det första så har vi försökt att skapa ett varumärke som säger att vi är så pass breda och ska fungera lika bra, oavsett vad det är för läge. Det ska alltså funka lika bra i ett shoppingläge som ett läge inne på ett sjukhus. Det viktigaste för oss är att det från början finns ett tillräckligt kundunderlag. Då är alltså en del av svaret att vi inte har som fokus att bygga monument eller flaggskeppsbutiker för att stärka varumärket utan den första tanken är 'Finns det tillräckligt med kunder här?*" säger Jönsson, men menar att det finns flera sidor av myntet. "*Men om vi samtidigt, när vi går in i Mall of Scandinavia, kan visa vårt senaste koncept då är det klart att vi bygger det på en sådan viktig marknadsplats. Vi kommer att erbjuda något annat än de andra apoteken och här kommer vi ha lite events, showrooms, utökade tjänster, samarbeten med personer som är 'vassa' inom hälsa och erbjuda någon form av lättare dricka som näringsriktiga juicer eller liknande. På det sättet så kan man sträcka varumärket på den marknadsplatsen för att hjälpa till att dra varumärket in i framtiden med mer hälsoprofil*" förklarar Jönsson. Vilket visar på en hög medenhet kring vikten att kommunicera rätt saker i samband med läget. Jönsson menar att "*I princip kan man säga att det hänger ihop. Man kan säga att om det finns behov av stor marknadsnärvaro finns det ett behov av ett kraftfullt marknadspaket i ett shoppingcentrum där man är del av den stora handelsplatsen* […] *så det blir ett unikt marknadspaket för varje handelsplats*" resonerar Jönsson.

Sammanfattningsvis kan det urskiljas att Apotek Hjärtat använder modellen för strategiformulering som utformats av Kotler (1991). De följer en avsiktig strategi där de formulerat ekonomiska mål och ska förädla butikskedjan. Läget av butiker värderas genom en objektiv jämförelse och beslutet baseras på en finansiell kalkyl i kombination med analog- och residual metod. Företaget anser att varumärket är viktigt, ger lojalitet och är en finansiell tillgång, däremot ingår inte flaggskeppsbutiker som en medveten strategi.

V. Analys av empiriskt resultat

5.1 Kapitlets disposition

Detta kapitel analyserar det empiriska resultatet som beskrivits i Kapitel IV. Avsnitt 5.2 beskriver dessa resultat översiktligt i en tabell. De nästföljande tre avsnitten diskuterar detta under rubrikerna 5.3 Strategiska beslut, 5.4 Lägesvärdering och 5.5. Varumärkets betydelse. Respondenternas uttalanden kommer då att jämföras mellan varandra samt med tidigare teori. Avsnitt 5.6 presenterar sedan en övergripande analys i ett utvidgat perspektiv av områdenas samband.

5.2 Summering av empiriskt resultat

Baserat på beskrivningen av det empiriska resultatet ovan kunde tre kategoriseringar upprättas; *Strategiska beslut, Lägesvärdering* samt *Varumärkets betydelse*. Inom resultaten kunde det då identifieras ett antal likheter, skillnader och ett antal tendenser mellan respondenterna. För att kommunicera en övergripande bild av resultatet som helhet följer en sammanfattande tabell nedan som återger beskrivningen av resultatet i sparsam form (se Figur 10). Sedan följer en tabell som mycket översiktligt visar antalet respondenter som visat samma tendenser (se Figur 11).

Företag	Strategiska beslut	Lägesvärdering	Varumärkets betydelse
Konfektionskedja A	- Kotler - Styrelse & ledning tar beslut - Ekonomiska mål dominerar - Förädla kedjan	- Objektiv - Analog metod - Finansiell kalkyl - Checklistemetoden	- Subjektivt - Magkänsla/erfarenhet - Varumärket är viktigt (ej uttalad strategi) - Marknadskommunikation är viktigt, subjektivt och medvetet
Lindex	- Kotler - Styrelse & ledning tar beslut - Ekonomiska mål dominerar - Förädla kedjan - Framväxande strategi - Vision är uttalad men saknar strategisk plan	- Objektiv/Subjektiv - Residual metod - Komplext beslut, ej linjärt och ekonomiska mål är det enda generaliserbara - Checklistemetoden	- Subjektivt - Erfarenhet/medvetenhet - Varumärkesvärde och associationer är viktigt - Kommunicerar via butiker (liknande flaggskeppsbutiker) - Rätt kommunikation och Image (värdet av en adress)

KICKS	- Kotler - Styrelse & ledning tar beslut - Ekonomiska mål dominerar - Förädla kedjan - Framväxande strategier får utrymme	- Objektiv/Subjektiv - Analog metod - Finansiell kalkyl - Checklistemetod	- Varumärket är viktigt och förvaltas medvetet - Erfarenhet - Goda grannar säkrar varumärkesmässiga lägen - Inredningskoncept kommunicerar varumärket - Synlighet i lägen
Lush	- Englands ledning tar beslut - Strikta ekonomiska mål - Avsiktlig strategi som är internationell - Objektiv	- Objektiv ram men subjektiva influenser - Finansiell kalkyl (omsättningskrav) - Kundflöde (fysiskt besök)	- Objektivt - Varumärket är viktigt - Sekundärt (ekonomi avgör) - Vissa flaggskeppssatsningar - Möjlighet till marknadskommunikation avgör
Stadium	- Avsiktlig strategi - Formatspecifik - Objektiv	- Subjektiv - Analog metod - Residual metod - Fysiskt besök på plats	- Varumärket är viktigt - Kommunicera rätt saker - Subjektiv bedömning på ”självklara handelsplatser” - Värdet i en varumärkesbyggande adress
Intersport	- Kotler - Avsiktlig strategi - Ekonomiska mål - Objektiv	- Objektiv jämförelse - Analog metod - Finansiell kalkyl - Residual metod	- Varumärket är en viktig finansiell tillgång (pga fastighetsägare) - Varumärket kan motivera undantag (i likhet med flaggskeppsbutiker) - Varumärket passar inte på alla adresser - Varumärkeskongruens är viktigt
Clas Ohlson	- Kotler - Styrelse & ledning tar beslut - Ekonomiska mål (Aktieägare) - Avsiktlig strategi	- Objektiv - Analog metod - Finansiell metod - Residual metod - Nyetableringar skiljer sig	- Subjektivt - Varumärket är viktigt (sekundärt ekonomiska mål) - Uttalad del på nya marknader - Varumärket är en finansiell tillgång
Kjell & Company	- Kotler - Styrelse & ledning tar beslut - Var Framväxande strategi men är idag Avsiktlig	- Objektiv/Subjektiv - Analog metod - Checklistemetod	- Varumärket är viktigt - Följer kunden - Kommunikation är viktigt - Flaggskeppsbutiker som ”reklampelare”
Kronans Droghandel	- Kotler - Ekonomiska mål - Avsiktlig strategi - Varumärkesmål	- Objektiv/Subjektiv - Analog metod - Finansiell kalkyl	- Varumärket är viktigt och påverkar läget - Medveten strategi (subjektivt) - Flaggskeppsbutiker - Varumärkesassociationer, rätt kommunikation, image är viktigt

			- Varumärket som finansiell tillgång
Apotek Hjärtat	- Kotler - Ekonomiska mål - Förädla butikskedjan - Avsiktlig strategi	- Objektiv jämförelse - Finansiell kalkyl - Analog metod - Residual metod	- Varumärket ger lojalitet och är viktigt och medvetet - Varumärket är en finansiell tillgång - Ej flaggskeppsbutiker som medveten strategi

Figur 10. Sammanfattande tabell över beskrivning av empiriskt resultat

Teoretisk tendens	**Antal respondenter (av 10)**
Strategiska beslut	
Kotler	8 st
Ledningen beslutar	10 st
Ekonomiska mål	10 st
Förädling av kedjan	5 st
Avsiktlig strategi	7 st
Framväxande strategi	3 st
Lägesvärdering	
Objektiv/Subjektiv	9 st
Rent objektiv	1 st
Analog metod	8 st
Finansiell kalkyl	8 st
Residual metod	5 st
Regressionsmetod	0 st
Sales-to-space	0 st
Checklistemetoden	4 st
Varumärkets betydelse	
Subjektivt	6 st
Objektivt	1 st
Uttalat och medvetet	3 st
Värdet av adress/varumärke	10 st

Figur 11. Numerisk sammanfattande tabell av empiriskt resultat

5.3 Strategiska beslut

För samtliga respondenter framgår det att styrelsen och ledningsgruppen är ytterst ansvarig för strategiska beslut i företagen. Det är dessa som sätter agendan för framtida investeringar och definierar de mål som företaget måste förhålla sig till. Det är därför viktigt att dessa har god kunskap om vilka faktorer som är viktiga inom företaget genom att exempelvis se till företagets affärsidé. Majoriteten av respondentera förklarade att strategierna inom respektive företag bygger på och reflekterar företagets affärsidé, dock kan man urskilja att mer etablerade företag tenderade att fokusera mer på att endast formulera ekonomiska mål. Ekonomiska mål är viktiga eftersom de säkerställer företagets överlevnad och kommer alltid vara det slutgiltiga målet för ett detaljhandelsföretag som inte för en ideell verksamhet (Angwin et al. 2014). Trots det kan detta mål anses vara kortsiktigt i strategiska frågor som

etablering, eftersom tidigare teori har visat att ett butiksläge innebär kommunikation vilket därmed får effekt på andra delar i verksamheten och kan bidra till att bygga ett långsiktigt varumärkesvärde (Khanna, van der Voordt och Koppels, 2013).

Graden av fokus på ekonomiska mål i strategin kan därför tänkas bero på *vilken bransch* ett företag agerar i samt om företaget har haft en *utbredd verksamhet* på marknaden under en längre period. Kulturen, filosofin och imagen som enligt Normann (2000) ingår i affärsidén, och som företaget står för genom sitt varumärke, kan i mer mogna branscher betraktas som ”redan kommunicerat” om företaget varit aktiva länge. Detta var fallet för ett flertal respondenter, däribland Konfektionskedja A, Lindex, KICKS, och Clas Ohlson. Konsekvensen blir att kommunikationen av varumärket som sådant inte ingår i den explicita planen eftersom ledningen kan ha uppfattningen att kunden redan vet vad företaget står för. Det medför att förvaltandet av varumärket överlåts till varje enskild avdelning som en icke uttalad strategi. Många respondenter har refererat till detta som en magkänsla i huruvida företaget ”passar” på en specifik marknad. Detta avgörs således subjektivt, vilket utgör en stor risk då tidigare forskning visar att icke-konsekvent kommunikation kan förvirra konsumenten (Hutton, 1996). Däremot ingår varumärket som ett uttalat strategiskt fokus för företag som befinner sig i en mer *expansiv fas* och som agerar på en mer *konkurrensutsatt marknad*, som exempelvis aktörerna inom apoteksbranschen. Detta då konkurrensmedelsmixen för dessa företag är relativt lika och man måste därför utnyttja varje möjlighet att differentiera sig.

Skillnaden i mål och strategi kan även härledas till *storleken på företaget*, där det kan vara viktigt för mindre aktörer, som därmed är mindre etablerade, att bygga sitt varumärke. En aktör som KICKS, som är marknadsdominerande menade exempelvis att de inte arbetade aktivt och uttalat med varumärkesmässiga strategier då de var ett ”naturligt inslag” på marknaden. Vilket står i kontrast med exempelvis Kronans Droghandel, som arbetar intensivt med att positionera företaget varumärkesmässigt genom att inkludera den faktorn i dess olika strategier. Detta kan även ha ett samband med företagets *organisationsstruktur* där större företag kan kräva en mer tydlig och samlad kommunikation för att behålla en ordnad verksamhet. Det är då möjligt att företagsledningen anser att det är enklare att formulera ekonomiska mål, eftersom dessa inte går att misstolka och de bistår med en strikt ram för varje del av verksamheten. Detta blir tydligt om man ser till aktörer som Lush och Intersport, som noga kontrolleras av sina internationella ägare. Vidare hade båda dessa tydliga ramar som innehöll specifika och konkreta mål som lämnade lite utrymme för subjektiva tolkningar eller initiativ.

5.4 Lägesvärdering

Denna process är konfidentiell för många företag och en del av respondenterna beskrev därför processen svepande, varvid endast tendenser kan urskiljas. Många av respondenterna använde även en kombination av flera olika teoretiska modeller med bas i de strategiska planerna.

En majoritet av de intervjuade objekten använde en *analog metod* för att utvärdera ett läge (Appelbaum, 1966). Många av företagen använde denna metod för att uppskatta den potentiella marknadsandelen i läget genom att samla in relevant data och jämföra denna med liknande detaljhandlare eller tidigare etableringar under liknande förhållanden, vilket resulterade i en lista på potentiella lägen. Det poängterades även i många av intervjuerna, att *erfarenhet* är nyckel till en lyckad etablering, där ett antal företag, däribland KICKS, Stadium och Apotek Hjärtat, poängterade att ren data inte räcker vid värderingen. Respondenterna framhöll då att en värdering inte går att översätta i siffror, vilket är fallet i en ren finansiell kalkyl, utan att det finns andra faktorer som exempelvis goda grannar som påverkar den potentiella marknadsandelen. Vidare angav en majoritet att storleken på upptagningsområdet var avgörande, vilket således indikerar användandet av *gravitationsmodeller* i värderingen, när företagen uppskattar handelsområdets storlek, vilket stämmer med tidigare teori (Christaller, 1935).

Även *residual metod*, som kartlägger gap i marknaden och potentiell försäljning (Schiller, 2010), användes ofta av respondenterna för att utarbeta en plan för var man kan etablera lyckosamt. Acceptabel befolkningsmängd, som representerar potentiell försäljning, jämfördes med liknande butiker. Detta bestämdes ofta subjektivt av ledningen, som hos exempelvis Kjell & Company. Detta användes sedan som en typ av krav på lägen och således limiterade urvalet av läget efter subjektiva preferenser.

Ytterligare en subjektiv metod som var vanlig att tillämpa var en *checklistemetod* för att bestämma urvalet av potentiella lägen (Rafiq och Varley, 2014). Checklistans innehåll varierade dock mellan företagen och kunde innefatta faktorer som antal kunder, upptagningsområde, typ av läge eller marknadsföringsrestriktioner. Det var även genom denna metod som majoriteten av företagen som hade varumärkesmässiga mål, reglerade urvalet efter varumärkesrelaterade krav.

Ingen av de intervjuade representanterna, undantaget Lush, framhöll att endast en renodlad *finansiell kalkyl* låg till grund för värderingen, däremot kan man anta att samtliga respondenter tillämpar en finansiell kalkyl i någon form när de ska etablera. Detta eftersom en butiksvärdering är en finansiell investering och att samtliga företag nämnde att de arbetar strategiskt med ekonomiska mål, om än i olika grad. Det är essentiellt att påpeka att samtliga företag, med undantag från Lush, menade att den finansiella kalkylen alltid tillämpas *i kombination* med någon av de andra metoderna. Lush var det enda företag som beskrev nyckeltal från *kassaflödesanalys* och *nuvärdesberäkningar* som att vara absolut avgörande i beslutet, där ingen hänsyn togs till framväxande strategier eller subjektiva uppfattningar. Detta kan återigen tänkas bero på företagets internationella organisationsstruktur, där vissa omsättningsmål måste nås för att bli beviljade investeringar och utökad verksamhet.

Ingen av respondenterna använde en renodlad statistisk undersökning i form av en *multipel regressionsanalys* för att avgöra etableringsbeslutet. Detta förstärker bilden av att det krävs att man säkrar upp kalkyler med andra subjektiva faktorer för att lyckas med en etablering.

Ingen av de tillfrågade tillämpade heller *sales-to-space metoden*. Det kan bero på att den är för trubbig och innehåller för få variabler för att ge en heltäckande bild av marknaden.

Graden av objektivitet och subjektivitet i lokaliseringsbesluten varierade mellan företagen men många menade att det är lägets lönsamhet som i slutändan avgör utfallet. Detta indikerar att en objektiv framtoning dominerar i det slutgiltiga beslutet. Man kan dock urskilja en trend som visar att *urvalet* av lägen kan tänkas påverkas av subjektiva variabler. Detta förstärks även av att metoder som checkliste-, analog- och residual metod i majoriteten av fallen, togs i beaktning i början av utvärderingen av urvalet av lägen. Det är även de subjektiva metoderna som har potential att återspegla de framväxande- eller avsiktiga strategierna som kan innebära varumärkesmässiga faktorer.

5.5 Varumärkets betydelse

Samtliga respondenter menade att ett företags varumärke är en viktig aspekt av verksamheten och att det finns en varumärkesaspekt att ta hänsyn till vid etableringen av butiker. Detta stödjer Kellers (2010) teori om att varumärkesvärden är allt viktigare idag. Dock menade ett antal respondenter att det inte sker en medveten anpassning efter detta utan det gäller att ha en *känsla* för varumärket man förvaltar. Vissa menade att detta har sitt ursprung i tidigare erfarenhet och i förmågan att bygga upp en viss historik. Detta indikerar återigen att varumärken ofta inte återfinns i uttalade strategiska planer utan avgörs subjektivt av varje avdelning i företag. Det medför att man riskerar inkongruens, vilket kan skada varumärket (Hutton, 1996; Peterson, 2005).

Samtliga företag menade dock att ett starkt varumärke är en viktig strategisk del av företaget. Detta på grund av dess förmåga att bygga lojalitet, gillande och därmed ökad försäljning, vilket intygar att företagen har god kunskap om varumärkens fördel i likhet med tidigare teori som Keller (2010) och Ind och Bjerke (2007). Det var speciellt tydligt i intervjuer med företag med mindre mättade butiksnät såsom Kronans Droghandel. Många företag visade även på god kunskap i att varumärket också är viktigt att bygga för att påverka fastighetsägarna och således utnyttja varumärkesmässiga fördelar för att skaffa finansiella tillgångar (Blacklett, 2003). Ett antal respondenter, däribland Intersport och Apotek Hjärtat, framhöll då att ett starkt varumärke gör att företaget kan bli förstahandsvalet hos fastighetsägare vilket medför stora fördelar och förtur till de mest gynnsamma butikslokalerna (Blacklett, 2003).

Lush var den enda detaljhandelskedjan som tydligt framhöll att varumärket är sekundärt ekonomiska mål. Detta kan återigen tänkas bero på företagets organisationsstruktur, som ställer krav på företaget i en viss region måste uppnå en viss nivå av omsättning innan en butiksetablering beviljas. Detta är problematiskt då teori (Keller, 2010; Peterson, 2005; Ind, 1998) visat att varumärket kan missgynnas av att associeras med fel saker. Ett företag kan således påverkas negativt av exempelvis associeras med specifika grannar eller en handelsplats utformning. Samtliga företag framhöll dock vikten av att motsvara kundernas förväntningar på företag, vilket är nära länkat till företagets varumärke. Den nya

handelsplatsen Mall of Scandinavia togs upp som exempel i många av intervjuerna och många detaljhandlare menade att företaget, rent varumärkesmässigt, var *tvungna* att finnas där på grund av att kunderna kommer att förvänta sig det. Detta visar tydligt på en varumärkeseffekt i etableringen och att det, i likhet med teorier om flaggskeppsbutiker, är viktigt att ha rätt läge för att kommunicera varumärket (Brown och Kent, 2009).

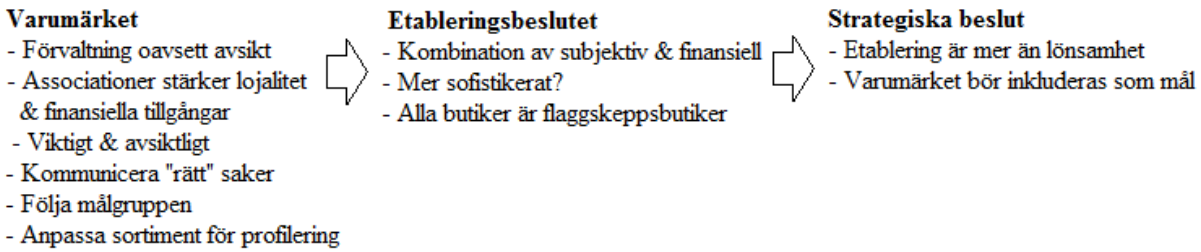
Vidare är butikslägets *marknadskommunikation* är en viktig del av respondenternas verksamhet. Många, däribland KICKS och Konfektionskedja A menade att detaljer som inredningskoncept och förädling av den befintliga butikskedjan hade en varumärkesbyggande effekt, där det är essentiellt att bygga upp rätt associationer, vilket stämmer med tidigare teori (Inman, Shankar och Ferraro, 2004). Dock menade ett antal respondenter att varumärkets kommunikationseffekt inte utgjorde en avgörande faktor som limiterar urvalet av specifika lägen eftersom dess varumärke riktar sig till en tillräckligt bred målgrupp så läget spelar mindre roll. Detta är dock ett problematiskt uttalande eftersom samtliga företag (med undantag från Lush) använde subjektiva metoder vid värderingen av läget. Det är då inte omöjligt att kravlistan skapades subjektivt varvid den subjektiva uppfattningen av varumärket kan ha influerat kraven omedvetet.

Samtliga menade även att det är viktigt att kommunicera varumärkesenliga värden och hålla en kongruent profil i alla kanaler för att nå kunden på bästa sätt, vilket stämmer med tidigare teori (Peterson, 2005). Ett antal företag, däribland Kronans Droghandel, har även för avsikt att anpassa sitt sortiment och kunderbjudande efter de lokala marknadsplatserna. Detta tog sig ofta uttryck i att detaljhandelskedjan delade upp sitt erbjudande i olika format i syfte att signalera olika saker och möta kundens efterfrågan i ett specifikt läge eller shoppingstråk.

Vidare medger majoriteten av företagen att det finns ett varumärkesmässigt värde i att finnas på en viss adress, ett faktum som man kan utnyttja genom att trycka extra på sin marknadsföring just där, vilket stämmer med tidigare teori om flaggskeppsbutiker (Gilmore och Pine, 2002). Detta intygas även av många respondenters resonemang kring att fasader, skyltfönster och synlighet var viktiga faktorer som påverkar dem inför en etablering.

5.6 Varumärkets påverkan på det strategiska beslutet etablering

Relationen mellan de tendenser som påvisats i Avsnitt 5.3 - 5.5 kan sammanfattas genom modellen nedan som beskriver sambandet mellan de olika kategorierna.



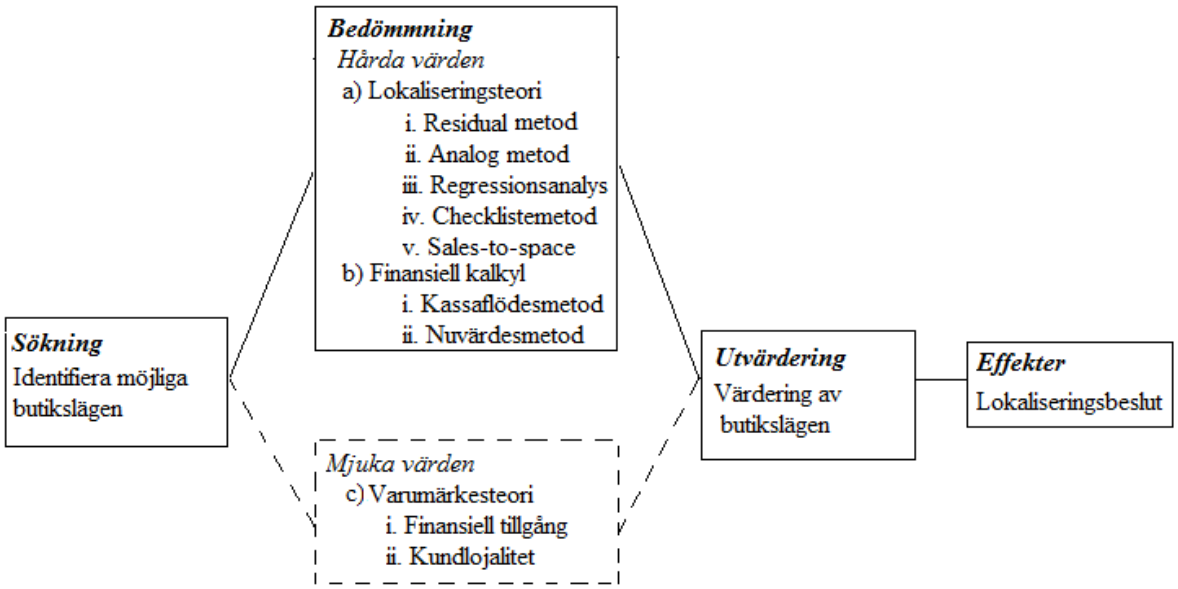
Figur 11. Resultatetkategoriernas samband

Resultatet visar att detaljhandlare menar att marknadskommunikationen som ett visst läge medför är *medvetet* och *viktigt*. Detta stöds av Khanna, van der Voordt och Koppels (2013) teori som menar att värderingar inom företag kommuniceras genom samtliga kanaler, även företagets byggnader. Detta stödjer även tidiga teorier om varumärken, som visar att det är viktigt att kommunicera *rätt* saker (Keller, 2010; Keller och Lehmann, 2009). Detta uppnås genom att vara varumärkeskongruent och ger rätt typ av associationer i samtliga aspekter av verksamheten, vilket indikerar att teorier av bland annat Ind (1998) stämmer. Detta yttrar sig även genom att företag väljer att *följa målgruppen* och *anpassa sitt sortiment* för att passa de lokala förutsättningarna vilket medför en strategisk och varumärkesmässig profilering. Butiker som är en del av en kedja förvaltar även varumärket oavsett om det sker avsiktligt genom att de är en del av en detaljhandelskedja. Det är då upp till detaljhandlarens ledning och styrelse att kontrollera att varumärket förvaltas på rätt sätt med hjälp av tydliga strategiska ramar, vilket idag förefaller sällsynt.

Då kommunikationen enligt Keller (2010) är en del av ett varumärke och kan bygga kundlojalitet förstärks bilden av att varumärkesmässig marknadskommunikation är viktig. Företagen har således god kunskap om att varumärken är en stor del i att bygga värde för kunden och företaget, vilket kan stimulera för ökad försäljning och i förlängningen ökad lönsamhet. Kommunikationen i ett läge stöds även av teorier om *flaggskeppsbutiker* (Moore et al, 2000) där andra strategiska modeller gäller än i klassisk lokaliseringsteori. Dock tillämpas inte denna kunskap hos samtliga företag som en variabel vid etablering. (En minoritet av detaljhandlarna visade en medvetenhet kring fördelarna i att just läget och butiken kan bidra till rätt marknadserfarenhet hos kunden och därmed skapa ytterligare försäljning (Gilmore och Pine 2002). Detaljhandlare kan anse att varumärkesmässiga mål inte är konkreta trots dess långsiktiga värde (Blacklett, 2003). Detta kan tänkas bidra till att detaljhandlare, trots god kunskap om rätt typ av marknadskommunikation och avsiktiga strategier kring detta, inte tillämpar strategiska mål om varumärket i etableringsprocessen. Man kan även anta att ekonomiska faktorer är viktiga oavsett etablering, då samtliga respondenter påpekade att de använde ekonomiska mål vid beslutet, men samtidigt kan man konstatera att, likt flaggskeppsbutiker, kan även ett vanligt butiksläge representerar varumärket (Inman, Shankar och Ferrarro, 2004). Det innebär att varje butiksläge och butik kommunicerar varumärket, varvid det kan vara fördelaktigt för detaljhandelskedjor att betrakta *alla butiker som en form av flaggskeppsbutiker*. Då ett varumärke inte uttalat inkluderas i etableringsprocessen finns det brister med vanlig värderingsteori eftersom varumärkesmässiga faktorer spelar in hos många företag på en omedveten och icke-uttalad nivå. Undersökningen visar att samtliga använder ekonomiska mål i kombination med subjektiva faktorer (Lush undantagen). Detta vittnar om att beslutsprocessen som beskrevs av Brehny (1988) är otillräcklig och att alla faktorer som spelar in inte representeras och den kräver därför anpassning. Företag skulle därför kunna hämta inspiration från den teoretiska bakgrund som påvisar flaggskeppsbutikers betydelse och därmed utnyttja rätt associationer för att skapa ökad försäljning. En företagsledning kan därför rekommenderas att betrakta alla

butiker som mindre utvecklade flaggskeppsbutiker vid en värdering av ett butiksläge, där varumärkesmässiga associationer är viktiga.

Vidare visar resultatet att det är uteslutande så att ledningen och styrelsen i ett företag tar de strategiska besluten, men att många menar att det är essentiellt att integrera andra perspektiv än ekonomiska i sina strategiska mål och tydligt kommunicera detta. I likhet med Kotlers (1991) beskrivning av affärsidéns implementering i företaget, så beskrivs processen som att ramar sätts upp för etableringen med lite utrymme för egen anpassning. Variabler som varumärket beskrivs ofta inte i dessa mål och strategin blir således otillräcklig. Etablering är, med grund i den varumärkesrelaterade teori som beskriver kanalers vikt, mer än ett måltal och bör ha fokus på lönsamhet där den varumärkesmässiga delen av affärsidén kan avgöra urvalet av butiker.



Figur 12. Hypotetisk beslutsprocess för etablering (baserat på tillämpning av Brehny; 1988 och Khanna, van der Voordt and Koppels; 2013, övers)

Den hypotetiska modellen ovan kan således betraktas som en stärkt utveckling av Brehmys (1988) beslutsprocess då den, på ett mer sofistikerat sätt, visar hur varumärket påverkar i etableringsprocessen, om än mer eller mindre uttalat. Modellen bör därför implementeras hos svenska detaljhandelsföretag för att nå en mer heltäckande etableringsstrategi.

Sammanfattningsvis kan det urskiljas en tendens idag att ett företags varumärkesmässiga mål inte inkluderas i det strategiska beslutet om butiksetablering på ett uttalat och välartikulerat sätt som blir tydligt av företagets interna strategi. Varumärkets del av ett strategiskt beslut lämnas outtalat och är upp till den enskilda individen i företaget att tolka utifrån tidigare erfarenhet och subjektiva uppfattningar. De varumärkesmässiga faktorerna påverkar dock etableringen på en subtil nivå, där varumärkesassociationer, anpassning efter målgruppen och rätt kommunikation är viktigt för samtliga för att bygga varumärket som finansiell tillgång och för att skapa kundlojalitet. Denna aspekt bör därför ta större plats i de

strategiska uttalade målen hos svenska detaljhandelsföretag och vara en del av strategin för att bygga lönsamhet i ett butiksläge.

VI. Slutsats

6.1 Kapitlets disposition

Avsnitt 6.2 redogör för studiens möjliga slutsatser. I nästföljande kapitel diskuteras dessa med fokus på studiens begränsningar, praktiska implikationer och förslag till vidare forskning.

6.2 Slutsatser av studien

Studien har kvalitativt undersökt tio respondenter från olika detaljhandelsföretag med verksamhet i Sverige som representerar fem olika branscher. Resultatet har sedan jämförts med varandra och tidigare teori, diskuterats och analyserats för att identifiera olika tendenser inom strategiska beslut, lägesvärdering och varumärkets betydelse. Detta har bidragit till att besvara frågan som ställdes i Avsnitt 1.1.2, som var;

Vilken värderingsmetod använder svenska detaljhandlare när de utvärderar lägen och hur påverkar företagets varumärke det strategiska beslutet om butiksetablering?

Resultatet från undersökningen visar att frågan kan besvaras genom tre olika tendenser. För det första är varumärkesmässig kommunikation, som i förlängningen innebär kundlojalitet och finansiella tillgångar, viktig för detaljhandelsföretag med verksamhet i Sverige. Detta prioriteras till olika grad men är essentiellt för en långsiktig verksamhet. För det andra använder detaljhandlare idag en kombination av olika teoretiska värderingsmetoder, vanligast var residual-, analog och checklistemetoden. Gemensamt för alla var att en finansiell kalkyl av lägets lönsamhet är avgörande. Dock kan urvalet av potentiella lägen avgöras av varumärkesmässiga faktorer med bas i de mer subjektiva metoderna. Graden av hänsyn till varumärket kan tänkas bero på graden av mognad i marknaden, hur pass väletablerat företaget anser sig vara och dess organisatoriska struktur. Slutligen kan man identifiera att trots en bred medetenhet kring vikten av varumärkesmässig kommunikation är det ovanligt att detaljhandlare använder läget som en strategisk kommunikationskanal för varumärkesmässiga värden. De strategiska målen för varumärket formuleras ofta inte som avdelningsspecifika planer och genomsyrar inte verksamheten på ett uttalat och välartikulerat sätt, utan får avgöras subjektivt av respektive avdelning. Det medför att etableringsprocessen inte officiellt tar hänsyn till företagets varumärke vid en etablering. Detta tar sig istället uttryck i *magkänsla*, *tidigare erfarenhet, sortimentsanpassning* och en strävan att *följa kunden*. Således påverkar varumärket urvalet av lägen om än i olika uttalade strategier.

VII. Begränsningar, praktiska implikationer & framtida studier

7.1 Kapitlets disposition

Avsnitt 7.2 diskuterar studiens begränsningar. Avsnitt 7.3 kommer att ge förslag på implikationer av studiens resultat för praktiker av etableringsstrategier inom detaljhandeln. Implikationerna är relevanta för såväl detaljhandlare på central nivå, fastighetsägare och akademin. Slutligen presenteras Avsnitt 7.4 som innehåller förslag på framtida studier.

7.2 Studiens begränsningar

Den främsta begränsningen med studien är att metoden innefattar få respondenter för att man djupgående ska beskriva *hur* något går till i en kvalitativ ansats. Detta medför i sin tur att studien är svår att generalisera. Detta har uppsatsen hanterat genom att undersöka två respondenter inom samma bransch och i sin tur fem olika branscher, vilket skapar en spridning av respondenterna och en möjlighet till jämförelse mellan dessa. Vidare är en ytterligare begränsning att intervjuobjekten inte objektiva utan färgas av sina intressen och kan evnetuellt ha misstolkat centrala begrepp samt att de kan ha begränsad kunskap om varumärkets betydelse eller om företagets strategiska mål. Att en del av intervjuerna genomfördes via telefon kan även ha påverkat objekten negativt, eftersom de då kan vara mer återhållsamma. Detta har säkrats upp genom att respondenterna har fått ta del av intervjuns agenda innan samtalet genomfördes och de ombeddes förbereda sina svar, varvid respondenten fick möjlighet att läsa på om relevanta interna företeelser och uppmuntrades att motivera sina svar. Vidare kan kategoriseringen av resultatet vara begränsande eftersom det kan minimera objektets förmåga att ytterligare motivera sina tankar. Detta har säkrats upp genom att studien följt en öppen struktur och objekten har inte fått ta del av hypotesen i samband med intervjun. Men det är möjligt att sambanden kan se annorlunda ut om kategoriseringen av svaren förändras. Den hypotetiska modellen av beslutsprocessen (se Figur 12) kan även ge en bild av hur sambandet ser ut men bör endast betraktas som en illustration av tendenser. Detta då denna typ av modeller, som tidigare nämnt, är förenklade illustrationer av verkligheten för att visa linjära beslutsprocesser.

7.3 Praktiska implikationer

Detaljhandlares företagsledning bör ta hänsyn till denna studies resultat när de formar sina strategiska planer för specifika avdelningar inom företaget. Etableringsavdelningen kan ha nytta av kunskapen kring varumärkets påverkan eftersom det ger ökad möjlighet till lönsamhet och kan komma att påverka urvalet av lägen.

Vidare bör fastighetsägare vara intresserade av denna studie då den påvisar och verifierar vikten av varumärken och värdet av en adress, där rätt association bör vara essentiellt för detaljhandlaren. Denna faktor är även intressant för detaljhandlare när de utvärderar läget eftersom det kan tas upp som en långsiktig investering i att bygga varumärket. Vidare är

detta viktigt för fastighetsägare eftersom de får ytterligare kunskap om vilka detaljhandlare de bör eftersöka i specifika lägen baserat på dess kommunicerade varumärken.

För akademin indikerar studien att modeller för linjära strategier inom etableringsbeslut bör utveckals och att modeller över beslutsprocesser är otillräckliga för att beskriva etableringen. Det är speciellt ett bidrag inriktat på värderingsteori där man kan hävda att alla butiker kan betraktas som flaggskeppsbutiker för att skapa lönsamhet i termer av kundlojalitet och varumärket som en finansiell tillgång.

7.4 Förslag till framtida studier

Förslag till vidare studier skulle kunna vara att göra en kvantitativ undersökning av butikers lönsamhet i varumärkesbyggande lägen för att verifiera sambandet med ekonomisk lönsamhet, då detta inte säkerställs i denna studie utan underbyggs av tidigare studier.

Vidare skulle man kunna tänka sig att jämföra butiker i en viss kedja för att urskilja vilka butiker i en kedja som har det optimala läget för varumärket genom att genomföra en kvalitativ kundundersökning. Detta skulle därmed kunna bidra till företagsspecifika indikationer för vilket typ av läge som är mest gynnsamt för företaget att etablera.

Ytterligare en studie skulle kunna genomföras vore att undersöka samma frågeställning genom en kombination av kvalitativ och kvantitativ ansats då denna studie indikerat vilka variabler som kan undersökas vidare. Slutligen skulle man kunna undersöka läget från ett investeringsperspektiv. Där resultatet från denna studie skulle kunna jämföras med värderingen som fastighetsägare bedriver. Man skulle då kunna genomföra kvalitativa intervjuer med representanter från dessa bolag vilket skulle kunna svara på frågan om detaljhandlare och fastighetsbolag värderar olika saker när de analyserar lägen. Vilket skulle kunna belysa för- och nackdelarna med att använda rena finansiella kalkyler.

VIII. Referenslista

Aaker, D.A. och Joachimsthaler, E. 2000. *Brand leadership*. New York: The free press. E-bok

Ailawadi, K, L. och Keller, K.L. 2004. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities, *Journal of Retailing*. 80, s. 331-342

Alexander, N. och Doherty A, M. 2009, *International retailing*, 7. Uppl. Oxford. Oxford University Press

Angwin, D,. Johnson, G., Regnér, P Scholes, K och Whittington, R. 2014. *Exploring Strategy.* 10. Uppl. Harlox. Pearson Education Ltd

Apotek Hjärtat AB, 2015. *Om Apotek Hjärtat*. https://www.apotekhjartat.se/om-oss/?id=6639

Appelbaum, W. 1966. Methods for determining store trade areas, market penetration and potential sales. *Journal of Marketing Research*. 3, s. 127-141

Bell, D. R., Ho T.H. och Tang, C.S. 1998. Determining where to shop: Fixed and variable costs of shopping. *Journal of Marketing Research*. 35, s. 352-369

Berg, B. 2012. *Retail Branding and store loyalty: analysis in the context of reciprocity, store accessibility and retail formats*. 1. Uppl. Trier Springer Gabler

Berk, J., DeMarzo, P. och Harford, J. 2015. *Fundamentals of corporate finance*. 3. Uppl. Boston. Pearson Education

Bjerke, R och Ind, N. 2007. *Branding governance: Participatory approach to the Brand Building process*. 1. Uppl. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. E-bok

Blacklett, T. 2003. What is a Brand?. I Clifton, R och Simmons, J (red.). *Brands and Branding*, s. 13 - 24. London: The Economist Newspaper Ltd. E-bok

Brown, R. och Kent, T. 2009. *Flagship marketing*. 1 Uppl. New York. Routledge. E-bok

Breheny M. J. 1988. Practical methods of retail location: A review. I: Wridley, N (red.). *Store choice, store location and market analysis*. London & New York: Routledge. E-bok

Brueggeman, W, B. och Fisher J, D. 2011. *Real estate finance and investments*. 14. Uppl. New York. McGraw-Hill Irwin

Brymer, C. 2003. What makes brands great?. I Clifton, R och Simmons, J (red.). *Brands and Branding*, s. 65 - 77. London: The Economist Newspaper Ltd. E-bok

Boström, M. och Hernant, M. 2010. *Lönsamhet i butik; samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*. 1. Uppl. Malmö. Liber AB

Christaller, W. (1935), Die zentralen Orte in Süd-deutchland. Jena: G. Fischer

Clas Ohlson, 2015. *Om Clas Ohlson*. http://www.clasohlson.com/se/c/om-Clas-Ohlson-|-Clas-Ohlson/aboutus

DeBerry-Spence, B et al. 2002. Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice. *Journal of Retailing*. 78, s. 17-29

Desai, K, K och Keller, K,L. 2002. The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility. *Journal of Marketing*. 66 (1), s. 73-93

Forslund, M. 2013. *Organisering och ledning*. 2. Uppl. Malmö. Liber AB

Gilmore J, H. och Pine J, B. 2002. Customer experience places: the new offering frontier, I *Strategy & Leadership*, Vol. 30 (4), s. 4 - 11. E-bok

Gilmore, J, H. och Pine, B. J. 1999. *The experience economy: work is theatre and every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press. E-bok

Heywood, C. och Kenley, R. 2008. The sustainable competitive advantage model for corporate real estate, *Journal of Corporate Real Estate*. 10 (2), s. 85-109

Huff, D, L. 1964. Defining and estimating a trade area. *Journal of marketing*. 28, s. 34-38

Hutton, J. G. 1996. Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of business Research.* 37(3), s. 155-62

Ind, N. 1998. An integrated approach to corporate branding. *Journal of Brand Management*. 5(5): s. 323- 329

Inman, J, J., Shankar, V., Ferraro, R. 2004. The Roles of Channel-Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage. *Journal of Marketing*. 68 (2), s. 51-71

INTERSPORT AB, 2015*. Om Intersport*. https://www.intersport.se/om-intersport/

Jacobsen, D, I. 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund. Studentlitteratur

Keller, K, L. och Lehmann, D. 2009. Assessing Brand Potential, *Journal of Brand Management*. 17 (1), s. 6-17.

Kevin K, L. 2010. Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment, *Journal of Interactive Marketing*, 24, s. 58-70

Khanna C., Theo J. M., van der Voordt P., och Koppels, W. 2013. Corporate real estate mirrors brand: a conceptual framework and practical applications*, Journal of Corporate Real Estate*. 15, s. 213 - 230

KICKS Kosmetikkedjan AB, 2015. *Om KICKS*. http://www.kicks.se/om-kicks-i60

Kjell & Company, 2015. *Om Kjell & Company*. http://www.kjell.com/om-oss/om-kjell-company

Kotler, P. 1973. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of retailing*, 49 (4), s. 48-64

Kotler, P. 1991. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. 7. Uppl. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Kronans Droghandel Apotek AB, 2015. *Om Kronans apotek*. http://kronansapotek.se/Om-oss/

Levy, M. och Weitz, B. 2009. *Retail Management*. 7. Uppl. New York. McGraw-Hill

Lindex Sverige AB, 2015. *Om Lindex*. http://about.lindex.com/se/sektion/om-lindex/

LUSH FRESH HANDMADE COSMETICS, 2015. *Vi tror på*. https://www.lush.se/shop/info/11/vad-vi-tror-p%C3%A5

Moore, C., Fernie, M., och Burt, S. 2000. Brands without boundaries: the internationalization of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*. 34 (8), s. 919-37

Nakanishi, M. och Cooper, L.G. 1974. Parameter estimation for multiplicative interactive choice model: least squares approach*. Journal of Marketing research*. 11, s. 303 - 311

Normann, R. 2000. *Service management: ledning och strategi I tjänsteproduktion*. 4. Uppl. Malmö. Liber AB. E-bok

Peterson, R. A. 2005. In search of authenticity. *Journal of Management Studies*. 42 (5): s. 1083-1098

Rafiq, M. och Varley, R. 2014. *Principles of Retailing*. 2. Uppl. Hampshire. Palgrave Macmillan

Reilly, W.J.1931, *The law of retail gravitation*, New York: Knickerbrocker Press

Schiller, R. 2010. *The Dynamics of property location: Values and Factors which drive the location of shops, offices and other land uses*. 1. Uppl. London: Routledge. E-bok

Stadium Sweden AB, 2012.*This is Stadium*. http://www.stadium.se/om-stadium/foretaget/this-is-stadium

Unibail-Rodamco Mall of Scandinavia, 2015. *En översikt.* http://www.mallofscandinavia.se/W/do/centre/en-oversikt

Wolf, M, J. 1999. *The entertainment economy*. New York. Random House. E-bok

IX. Bilagor

Bilaga 1. Frågeformulär och exempel på kontakt inför intervju

Hej XX!
Jag heter Veronica och jag går mitt sista år på kandidaten vid Handelshögskolan i Stockholm och skriver just nu min C-uppsats. Min uppsats handlar om värderingen av butikslägen utifrån en detaljhandlares perspektiv där jag fokuserar på detaljhandlare som är verksamma i Sverige. Jag kontaktar dig eftersom jag undrar om du skulle vilja ställa upp på en intervju om hur [Företag] tänker kring butiksetablering?

Nedan följer de frågor som jag ämnar ställa till dig för att kartlägga värderingsprocessen hos ert företag. Intervjun kommer att ha dessa frågor som utgångspunkt men kommer sträva efter att vara ett öppet samtal.

1. Hur, rent praktiskt, värderar ert företag ett potentiellt butiksläge?
2. Vilka variabler är viktigast? Varför?
3. Vilka omvärldsfaktorer ser ni till vid värderingen? Varför?
4. På vilket sätt värderas konkurrensen från liknande format i området?
5. Hur tas strategiska beslut i ert företag?
6. Hur tar era strategiska mål uttryck i era butiker?
7. Hur påverkar ert varumärke värderingsprocessen och urvalet av potentiella lägen? Hur märks detta hos er?
8. Hur påverkar möjligheten till ökad/minskad marknadskommunikation er värderingen av läget?
9. Hur påverkar detaljhandlarens långsiktiga varumärkesstrategi etableringsbeslutet och värderingen av läget?
10. Är det något som du trodde jag skulle fråga om som jag inte gjort? Är det något fokusområde du tycker jag har missat?

Jag skulle uppskatta att intervjun tar ca 1 timme att genomföra och jag skulle föreslå att den genomförs via telefon eller genom ett fysiskt möte beroende på vad som passar dig.

Var god återkom om du önskar delta så kan vi stämma av en tid som passar. Du når mig via mail eller på telefon 070-XXX XX XX.

Tack!

Med vänliga hälsningar,
Veronica Hörnby Liljeblad
BSc in Retail Management
Stockholm School of Economics