

MATILDA ORTH

# Strategier för butiksetablering – exemplet Wal-Mart

*Geografisk närhet medför avsevärda kostnadsbesparingar och styr därför etableringen av nya butiker. Åtminstone för Wal-Mart, världens största företag räknat i omsättning, vars expansion analyserats i en studie av Thomas J. Holmes.*

Att företag i detaljhandeln ofta äger flera butiker medför att etablering till stor del handlar om i vilken ordning och på vilken geografisk plats nya butiker ska öppnas. Thomas J. Holmes studerar i en nyutkommen uppsats hur denna process skett för Wal-Mart i USA under åren 1962–2005. Wal-Mart öppnade sin första butik i Arkansas 1962 och driver förutom butiker även distributionscentraler. Då Wal-Mart i dag driver över 3 000 butiker i USA och totalt transporterar mycket stora volymer varor, kan butiksnätets utformning förmodas ha en betydande effekt på Wal-Marts lönsamhet. Men vad mer exakt i utformningen som är avgörande är inte känt.

Det kan tyckas naturligt att detaljhandelskedjor öppnar butiker där efterfrågan är störst och konkurrenstrycket lägst. Wal-Mart har dock gått till väga på ett annat sätt. Istället för att öppna nästa butik på den marknad som vid första anblick verkar mest lönsam har Wal-Mart alltid haft strategin att etablera sin nästa butik nära redan befintliga butiker. Skälet till detta är att kostnader för varuleveranser hålls nere när butiker ligger geografiskt nära varandra. Kortare leveranser gör det även enklare att snabbt anpassa utbudet av produkter till plötsliga förändringar i efterfrågan. Dessa fördelar måste dock ställas mot att lokala marknader riskerar att överlappas och att konkurrens uppstår mellan butiker ägda av samma företag.

Holmes analyserar hur Wal-Mart vägt dessa två aspekter mot varandra genom att använda en dynamisk strukturell modell som bygger på "revealed preferences". Wal-Marts observerade lokaliseringar antas vara optimala och används tillsammans med antaganden om Wal-Marts efterfråge- och kostnadsfunktioner för att indirekt mäta besparingarna av ett kompakt butiksnät. Med tillgång till bokföringsdata skulle det direkt gå att mäta Wal-Marts distributionskostnader men sådan data är tyvärr inte tillgänglig.

Till skillnad från i tidigare studier modelleras mekanismerna bakom kostnadsbesparingar relaterade till butikstäthet explicit. I modellen beslutar Wal-Mart vid varje tidsperiod om lokaliseringen för nya butiker. Eftersom antalet möjliga

kombinationer av butiksetableringar över tid är oerhört stort, är det svårt att lösa Wal-Marts dynamiska optimeringsproblem direkt. Orsaken är att Wal-Marts vinst måste beräknas för varje lokalisering vid varje tidsperiod och att vinsterna för varje tidsperiod beror på alla möjliga framtida val av lokaliseringar. Genom att låta observerade lokaliseringar vara optimala givet modellen och analysera avvikelser från observerade val (alternativa lokaliseringar), skattas en övre och en undre gräns för kostnadsparametrarna kopplade till butikstäthet. Att skatta ett intervall istället för ett exakt värde gör det möjligt att studera frågeställningar som innefattar många dimensioner, i detta fall geografiskt läge, olika butikstyper och förändringar över tid. Detta förefaller rimligt för många ekonomiska problem.

Studien visar att Wal-Mart gör avsevärda kostnadsbesparingar på sitt geografiskt kompakta butiksnät. Holmes finner att Wal-Mart tjänar runt 3 500 amerikanska dollar per år om en butik ligger 1 mile (1,6 kilometer) närmare sin distributionscentral. Totalt skulle Wal-Mart spara omkring 2 miljarder amerikanskadollar per år för varje 100 miles som butikerna ligger närmare sin distributionscentral. Han hävdar att denna vinst inte bara kommer sig av besparingar av transportkostnader, utan till stor del också av de utökade möjligheterna att snabbt kunna anpassa sortimentet till efterfrågechocker. Holmes studie är värdefull inte bara som en dokumentation av drivkrafterna bakom skapandet av företaget med världens högsta omsättning. Kunskap om de bakomliggande mekanismerna till etableringar är även viktig för utformningen av offentlig styrning av butiksetableringar.

## Referenser

- Holmes, Thomas J. (2011) "The Diffusion of Wal-Mart and Economies of Density". *Econometrica* 79(1), 253–302.  
Video om Wal-Marts butiksetableringar:  
<http://www.econ.umn.edu/~holmes/research.html>.