



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Hybridmiljöer

– affärscentrum som konsumtionsarena

Saddick Barakate

Andreas Fransson

Paul Pimmeshofer

Handledare:

Mikael Bergmash

Su Mi Dahlgård Park

C-uppsats

Vt 2006

Sammanfattning

Titel: Hybridmiljöer – affärscentrum som konsumtionsarena

Nivå: Kandidatuppsats C-nivå, Campus Helsingborg – Lunds universitet

Författare: Saddick Barakate, Andreas Fransson och Paul Pimmeshofer

Handledare: Mikael Bergmash och Su Mi Dahlgaard Park

Problem: Handel bygger på relationer, det ser vi främst i städernas alla förändringsprocesser där ett stort antal aktörer deltar för att skapa och frambringa nya kommersiella arenor och miljöer för affärsverksamhet. Problemet ligger i den nya situation som skapas mellan aktörerna i dessa miljöer. Aktörernas mål och motiv kan vara olika men i den offentliga hybridmiljön är det viktigt att man bildar en ny och friktionsfri helhet.

Syfte: Syftet med arbetet är att studera och belysa begreppet hybridmiljö samt redogöra för olika relationer mellan aktörerna i ett affärscentrum.

Metod: Uppsatsen bygger på kvalitativa djupintervjuer samt teorier/begrepp kring hybridmiljö servicemöte, konsumtionsarena, platsen, organisationen, SWOT-analys, unique selling proposition samt relationer både i ett nätverk men också relationerna business to business. De kvalitativa djupintervjuerna ligger till grund för det empiriska materialet samt analysen.

Resultat: Det centrala för en hybridmiljö är helheten. Denna helhet som skall få kunden att se det unika och mervärdesskapande i dessa nya konsumtionsarenor. För att uppnå en väl fungerande och nyskapande miljö är relationer mellan aktörerna centralt. Målen och motiven för deras delaktighet kan vara olika men processen och utvecklingen av miljön och servicen är viktigt att den sker i enighet. Genom detta kan en samlad helhet uppnås som genom sin unika mix av aktörer, utbud och miljö skapa en ny form av attraktiv konsumtionsarena. En arena där servicemötet kan ta nya former både internt mellan aktörerna och externt ut till kunder som konsumerar i miljön.

Nyckelord: Hybridmiljö, servicemöte, plats, relationer, konsumtionsarena samt unique selling proposition (USP).

Bilagor: Samtliga intervjuer kan fås utskrivna efter förfrågan via mail till: sma03sba@student.lu.se

Förord

Uppsatsen behandlar servicemötet från en ny infallsvinkel och via hybridstudier kartlägger vi aktörers relationer i en ny miljö, vilket hybriden utgör. Vår vision har varit att se hur dessa företeelser såsom relationer och servicemöten fungerar i denna nya miljö. Våra handledare har varit till stor hjälp med att styra vårt intresse i rätt riktning och samtidigt kommit med nya värdefulla synpunkter och förslag som utökat vår källa av inspiration. När det gäller det empiriskt material vill vi dessutom tacka berörda personer som varit behjälpliga. Ett stort tack för deras tid och deras välkomnande vid intervjuerna.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	4
1. Introduktion.....	5
1.1 Inledning.....	5
1.2 Bakgrund och problembeskrivning.....	6
1.3 Problemställning.....	7
1.4 Problemformulering.....	8
1.5 Syfte.....	8
1.6 Disposition.....	8
2. Metod.....	9
2.1 Empirisk metod.....	9
2.2 Tillvägagångssätt av intervjuer.....	9
2.2.1 Tematisering.....	10
2.2.2 Planering.....	10
2.2.3 Genomförande.....	12
2.2.4 Utskrift.....	13
2.2.5 Analys av intervju.....	13
2.2.6 Verifiering.....	13
2.2.7 Rapportering.....	14
3. Teoretisk referensram.....	15
3.1 Teori argumentation.....	15
3.2 Konsumtionsarena.....	18
3.3 Platsens betydelse.....	19
3.4 Organisation.....	20
3.5 Nätverk och relationer.....	20
3.6 B2B – business to business.....	22
3.7 Servicemöte.....	22
3.8 USP – unique selling proposition.....	24
4. Empiri och analys.....	25
4.1 SWOT.....	25
4.2 Etablering och utbud.....	30
4.3 Hybridmiljön som konsumtionsarena.....	32
4.4 Platsen.....	33
4.5 Organisation.....	34
4.6 Nätverk och relationer/B2B.....	35
4.7 Servicemötet.....	37
5. Diskussion och slutsatser.....	39
6. Reflektioner.....	43
7. Källförteckning.....	45
Bilaga 1. Nordstans organisationsschema.....	48

1. Introduktion

I detta första inledande kapitel skildrar vi bakgrunden till det valda uppsatsämnet samt en definition av begreppet hybrid. Vidare beskrivs problembeskrivning, problemformulering, syfte samt avslutas kapitlet med en disposition för uppsatsen.

1.1 Inledning

I dagens allt mer stressade samhälle kan det vara nyttigt för oss människor att ibland stanna upp och reflektera. Reflektera dels över vår roll i tid och rum samt det ständiga skeende som äger rum i vår interaktiva vardag. Förändringar sker ständigt och det projekteras hela tiden på nya gestaltningar av stadsdelar och miljöer i vår omgivning. Trenden går mot integration och sammanförande av olika verksamheter inom en enhet.¹ Ett flertal exempel på detta är affärscentret Kungens Kurva² utanför Stockholm, nyöppnade Allum³ i Partille utanför Göteborg samt Fisketorvet⁴ i Köpenhamn. Komplextänkandet går i täten för dagens förändringar och för byggandet där man vill skapa miljöer som inrymmer olika verksamheter som kan borga för liv och rörelse, dygnets alla timmar. Detta för att än mer förstärka vår interaktiva vardag men även för att skapa möjligheter för människan till avkoppling och underhållning. Nedan följer beskrivning på orden hybrid samt hybridmiljö för att skapa en värdegrund samt begreppsreferens för en central term i vårt arbete.

- Hybrid (-er)

Ordet hybrid härstammar från början från naturen och betyder: växt eller djur som uppkommit genom korsning mellan representanter för två helt skilda arter om individ el. om den nya arten.⁵ I vårt fall innebär det att konsumtionsarenan som vi valt att studera med hotell, kontor samt affärsverksamheter är en form av en hybrid, det vill säga att flera olika aktörer/arter som gemensamt har bildat en ny helhet/hybrid.

- Hybridmiljö och hybridprodukter

Hybridmiljö kommer att vara samlingsbegreppet när vi talar om hybrid och dess omgivning/miljö som vårt studieobjekt befinner sig i. På senare år har hybrid använts av olika

¹ Fölster och Bergström, 2001, s.70-74

² www.kungenskurva.com

³ www.allum.se

⁴ www.fisketorvet.dk

⁵ Nationalencyklopedin

teknikproducenter, ett exempel på detta är en mobiltelefon med kamera och radio, som då bildat en hybridprodukt.

1.2 Bakgrund och problembeskrivning

I städernas ständiga förändringsprocesser kan vi återfinna ett stort antal aktörer. Alltifrån stadens representanter/kommun, byggföretag och kommersiella aktörer. Alla dessa aktörer skall tillsammans med stadens invånare utvecklas och bilda en ny helhet. Deras olika motiv och mål skall sammanföras samt integreras för att kunna förenas under ett tak. Dialog och diskussionsbehov blir större och samarbete både på ett formellt och informellt plan kan vara nödvändigt. Deras vardagssituation blir därför mer relationsberoende i driften av varje enskild verksamhet. Det finns utrymme som är offentliga, privata och vidare dolda som alla skall dela på. Detta är en förhållandevis ny situation där vi kan återknyta till att motiv och mål kan komma att få olika betydelse för aktörer under samma tak.

Dessa nya situationer kan i hybridmiljöer ta sig olika uttryck, ett konkret exempel på detta kan hämtas från First Hotel G i Göteborg där det finns ett tydligt tecken på en hybridsituation. För att kort beskriva fenomenet i denna hybrid så upptar ett av hotellets våningsplan även ett helt plan i intilliggande fastighetsobjekt.⁶ Denna nya situation måste fungera och regleras mellan aktörerna för att platsen och miljön skall kunna utnyttjas på bästa sätt. Annars finns risken att det uppstår friktion mellan aktörerna som verkar i en hybridmiljö. Friktion innebär för oss att aktörerna har olika uppfattningar om samma sak, denna friktion kan skapa problem. I detta arbete, för att få platsen användbar, attraktiv och flexibel är det speciellt viktigt med nätverkande och relationer, vilket vi kommer att studera vidare i detta arbete.

Vi kommer att studera relationerna som äger rum mellan olika aktörer vid utvecklingen samt i driften av en integrerad kommersiell arena där flera aktörer verkar. Detta kommer vi sedan leda in i en diskussion kring deras arbete för att skapa en ny aspekt till servicemötet i dessa miljöer som vi i fortsättningen kommer att beskriva som hybridmiljö.

Under arbetets gång har vi arbetat med ett flertal studieobjekt, vilka har varit:

- Resecentrum / First Hotel G Göteborg (Centralhuset) samt Nordstan, Affärscentrum

⁶ Intervju med Lennart Bliman

Vi har i arbetet utgått från stadsdelen Nordstan som under 60- och 70-talet genomgick stora förändringar vilket föranledde en helt ny stadsdel i Göteborg som gavs namnet Östra Nordstan. En stadsdel stor som 55 fotbollsplaner byggdes upp från grunden för att skapa en ny och levande stadsdel med fokus på ett utökat affärscentrum⁷.

I Nordstan inleddes detta arbete i början på 60-talet genom att ett flertal privata bygg- och fastighetsbolag inledde ett samarbete och började förra en dialog med kommunen för uppförande av stadsdelen Nordstan, med fokus på affärer och kontor. Ungefär tio år senare, närmare bestämt 1972 stod första etappen av Nordstan klar och ytterligare några år senare var etapp två klar, man hade nu skapat en helt ny stadsdel bestående av nio fastighetsobjekt med olika ägare, på en yta där det tidigare fanns nittio fastigheter⁸.

1.3 Problemställning

Hybridmiljö kan ses som en väldigt komplex och konkret benämning för integrerade miljöer där flera olika beståndsdelar tillsammans bildar en ny helhet. Vi har valt att studera detta fenomen ur teoretiska och praktiska skeenden i utvecklingen av stadsdelen och affärscentrumet Nordstan samt Centralhuset i Göteborg. Det vetenskapliga problemet som vi ser det är att begreppet hybridmiljö i detta sammanhang är lite undersökt och därför ansåg vi att det skulle vara intressant att studera detta lite närmare.

Som tidigare nämnts är förändringsprocesser och projekteringar en ständigt pågående process i vår omgivning. Fokus går alltmer mot att integrera flera olika verksamheter i ett komplex och genom detta skapa nya konsumtions- och upplevelsearenor. Dessa nya hybridmiljöer som bland annat affärscentrum är exempel på, växer fram mer och mer i vårt svenska samhälle idag. Detta gör att spelregler och arbetssätt förändras och nya fokus måste beaktas i arbetet med driften som berör aktörerna i dessa miljöer, anser vi. Den nya situationen gör att företeelser såsom relationer och strukturer blir viktiga och olika motiv och mål måste sammanföras, för att en helhet skall åstadkommas. I dessa nya arbetssätt och spelregler har vi valt att arbeta med att kartlägga relationer aktörer emellan samt problematisera kring begrepp som servicemöte både mellan aktörer men även enat ut mot kunden.

⁷ Intervju med Anders Larsson

⁸ Ibid.

1.4 Problemformulering

Hur agerar aktörer för att skapa relationer i en hybridmiljö?

Hur berörs servicemötet i en hybridmiljö?

Vilka motiv och mål finns för etablering i en hybridmiljö?

På vilket sätt kan friktion uppkomma i en hybridmiljö?

1.5 Syfte

Syftet med arbetet är att studera och belysa begreppet hybrid samt redogöra för olika relationer mellan aktörerna i ett affärscentrum.

1.6 Disposition

För att skapa en förståelse och vägledning av vårt arbete följer här en beskrivning av hur arbetet är upplagt. Arbetet inleds med ett introduktionsavsnitt där vi börjar med en inledning till vårt arbete samt en problembeskrivning. I den avslutande delen av detta avsnitt tar vi upp vår problemställning, problemformulering samt syftet.

I det andra kapitlet har vi delat upp metodavsnittet i två delar. Den första delen innefattar en teori argumentation där vi tar upp vilka teorier vi valt och varför. Den andra delen består utav en empirisk metod som beskriver val av metod/tema (Kvale). Därefter följer en beskrivning hur vi gått tillväga med våra intervjuer.

Det tredje kapitlet består utav en teoretisk referensram där vi redogör för våra teorier. I det fjärde kapitlet redogör vi för det empiriska material samt en analys av detta material. Vårt empiriska material och analys bygger på de kvalitativa djupintervjuer som vi gjort.

Det femte kapitlet består av en diskussion där vi redogör för de svar som vi kommit fram till samt vilka slutsatser som vi kan dra. I det avslutande kapitlet tar vi upp de reflektioner och lärdomar som vi tagit del av under processens gång.

2. Metod

I denna del redogör vi för val av metod och argumenterar för det empiriska avsnittets utformning.

2.1 Empirisk metod

I den empiriska metoden använder vi oss av Kvales sju stadier om kvalitativa studier.⁹ Vi vill med denna studie tolka människors upplevelser och livsvärld, samtidigt öka kunskapen och förståelsen för olika aspekter inom ett mindre utforskat område. Vi söker även dessa kvalitativa aspekter med olika nyanser, skillnader och framför allt det personliga i intervjuerna. På så sätt är intervjun relativt självkommunicerande. Vi valde detta syfte beroende på att vi har haft stort fokus på intervjuerna. Personerna valdes med stor omsorg och vi var väldigt måna om att intervjua just den personen i fråga som vi hade planerat. De teman som vi använde hade den effekten med att det mer diskuterades än att vi skulle ha haft tio färdiga frågor innan intervjun. Intervjuerna har framkommit efter anpassning av de teman som vi använt oss av och som sedan mera givit oss ett gott empiriskt material.

I samband med utförandet av intervjuerna i Göteborg den 25-27 april 2006 genomfördes även spontana observationer i våra studieobjekt som också sedermera blev en del av vårt empiriska material.

2.2 Tillvägagångssätt av intervjuer

Vår presentation av intervjuerna kommer att följa Kvales sju stadier för en kvalitativ forskningsintervju. De sju stegen samspelar och underlättar intervjuerna och hjälper till att hålla engagemanget uppe.¹⁰ Syftet med intervjuer var att göra det möjligt för oss att bli insatta i en annan människas åsikter och perspektiv.¹¹

1. Tematisering
2. Planering
3. Intervju (Genomförande)
4. Utskrift
5. Analys av intervju

⁹ Kvale, 1997, s.84-85

¹⁰ Kvale, 1997, s. 84-85

¹¹ Ibid. s.86

6. Verifiering
7. Rapportering

2.2.1 Tematisering

De nyckelfrågor som finns vid en undersökning och som vi ställde oss var:

- Vad, vilken information har vi och vilken behöver vi?
- Varför, vilket är vårt syfte med undersökningen?
- Hur, på vilket sätt ska vi införskaffa den kunskap som krävs, med vilka metoder får vi bäst fram vår information?¹²

Uppsats temat som vi valde innefattade begreppen plats, miljö och mobilitet. De centrala nyckelord som vi valde att utgå från vårt arbete var servicemöte, hybrid, organisation och konsumtionsarena. Unique selling proposition, var även något vi tittade på när det handlar om många aktörer med olika mål och motiv som ändå arbetar mot en gemensam helhet.

Vi ansåg det lämpligt att genomföra dessa intervjuer för att få tillfredsställande information och empiri. Vår uppsats syfte innebar att vi skulle undersöka och studera begreppet hybridmiljö. Informanterna valdes noga ut efter sin expertiskunskap. Samtidigt var det viktigt att tillföra ytterligare källor för att bredda kunskapen.

2.2.2 Planering

Kvale klargör vikten av att ha underrubriker som underlättar vår planering och förberedelser.

Dessa är, vilken tidsdimension vi har, vilka vi ska intervjuas och på vilket sätt, vilka resurser vi har och vilka sakkunskaper som krävs.¹³

Vi klargjorde för oss själva att vi var tvungna att hitta en passande konsumtionsarena som befann sig i liknande miljö som vi ville beskriva. Till slut fann vi att Nordstan i Göteborg verkligen passade in i vårt projekt. Vi ansåg även att den nya miljön som trädde fram på centralstationen i Göteborg efter ombyggnad utvecklades mot en hybridmiljö. Vi bestämde därefter att ett besök i Sveriges ”andra stad” var ett måste. Fyra av intervjuerna var bokade

¹² Ibid. s.91

¹³ Kvale, 1997, s.95

innan vi åkte medan två intervjuer bestämdes på plats. Innan hade vi både haft kontakt med informanterna via mail och telefon för att planera in ett intervju-schema. Dessa personer fick tre dagar att välja mellan under vårt besök. Vi skickade ett underlag bestående av de teman och begrepp vi ville prata om och även bakgrundsinformation om vårt projekt. Vi såg det som ett sätt att ge intervjupersonerna en chans att förbereda sig. Vi kom till Göteborg på tisdagens lunch och hade första intervjun under eftermiddagen. Vi pratade igenom hur vi skulle genomföra intervjuerna på resan upp och kände att den första intervjun fick bli en mall för hur de övriga skulle gå till. Därefter kunde vi korrigera och eventuellt ändra i strukturen på intervjumallen.

Vi valde att använda oss av den semistrukturerade kvalitativa intervjumetoden med öppna frågor eftersom vi ansåg att den skulle ge bäst resultat. En kvalitativ intervju kan ge nyanserade beskrivningar av kvalitativa aspekter, man når de personliga åsikterna berörande ämnet och inte den allmänna åsikten.¹⁴

Som tidigare nämnts valdes våra intervjupersoner för deras expertiskunskap på området. Med intervjuerna har vi fått fram deras personliga åsikter samt deras uppfattning av vad de tror att den allmänna åsikten är.

De intervjupersoner vi valt representerar olika intressegrupper för vårt ämne och därför anser vi att de tillsammans gav oss flera olika infallsvinklar om ämnet. Här kommer en presentation av intervjupersonerna som vi valt samt lite bakgrundinformation om dem.

- Gunnel Åkerman, ordförande företagarföreningen på centralhuset, och även koppling till företagarföreningen på Nordstan. Ägare av flertalet Life butiker.
- Ulf Jägenhed, förvaltare på FO Pettersson och Söner byggföretag även fastighetsägare för objekt tre, där Scandic Europa är hyresgäst. Varit med i tidiga projekteringen av Nordstan från 1960-talet och framåt
- Peter Hellenberg, General Manager, Scandic Europa, Hyresgäst i Nordstan objekt 3 och med i styrelsen för företagarföreningen i Nordstan.
- Anders Larsson, Marknadsledningsdirektör i Nordstan.

¹⁴ Ibid. s.36-37

- Frida Pålsson, Area sales manager First Hotel G i Centralhuset, tidigare student vid Campus Helsingborg, Service Management samt First Hotel Trainee 2004-2005.
- Lennart Bliman, General Manager First Hotel G, och med i styrelsen i företagarföreningen i Centralhuset och representant för fastighetsägarbolaget Hoast som ägs av ägarna till First Hotel.

Vi gjorde en ljudinspelning via vår dator plus en mikrofon. Mikrofonen lades i mitten av bordet och det kändes som om våra informanter var komfortabla med detta. Oftast började vi innan inspelningen startade att berätta om vårt projekt och bakgrundsinformationen som vi hade skickat. Vi träffade oftast våra personer vid entrén på respektive arbetsplats och innan vi satte oss ned hade dialogen om uppsatsen redan tagit fart. Tempot var väldigt högt under dagarnas gång och planeringen blev central för att allt skulle hinnas med.

2.2.3 Genomförande

En intervju kan ses som ett artigt samtal eller ett utbyte av åsikter. Det gäller för oss som intervjuare att bygga upp en atmosfär där intervjupersonerna känner sig trygga och lätt kan dela med sig av sina åsikter.¹⁵ Vi valde därför att ha våra intervjuer i olika miljöer där informanterna själva fick välja platsen. De olika platserna var i lobbyn på First Hotel, sviten på First Hotel, frukostmatsalen på Scandic samt på kontoret hos Marknadsledningen för Nordstan.

En forskningsintervju följer ett ”oskrivet manus” där rollerna redan är bestämda.¹⁶ Vi grupperade oss i att en skötte tekniken och alltid var beredd om något skulle bli fel med ljudinspelningen. Gruppens övriga två medlemmar turades om att leda intervjuerna och kompletterade varandra. När intervjun var avslutad reflekterade och bearbetade vi i gruppen över det insamlade materialet som framkommit. Vi kollade även att ljudinspelningen var sparad och att intervjun hade spelats in.

¹⁵ Kvale, 1997, s.118

¹⁶ Kvale, 1997, s.118

2.2.4 Utskrift

Att göra intervjun från tal till text är en tolkande process i sig. Utskriften blir en fråga som tolkning. Kvale visar detta genom att ta med utskrifter av samma intervju skrivna av två olika personer.¹⁷ Vi tror dock att vi minskade risken för tolkningsfel genom att alla i gruppen närvarade under intervjun. Våra utskrifter gjordes så ordagrant som möjligt för att få så stor klarhet som möjligt. Sammanställningen gjordes av en och samma person direkt efter hemkomsten. Detta för att föra över vårt färska minne till text.

Att göra en utskrift kan föra med sig etiska problem, eftersom viss fakta kan vara konfidentiell och om resultatet ska publiceras. Det kan vara bra att redan vid utskriften dölja intervjupersonens identitet.¹⁸ Vi behövde inte ta hänsyn till det eftersom vi inte pratade om ämnen som kunde uppröra någon eller skadade intervjupersonerna. Vidare hade vi en bra dialog med intervjupersonerna och ingen efterfrågade att få vara anonym. Någon hade dock förbehåll om vi citerade att personen i frågan ville godkänna dessa citat.

2.2.5 Analys av intervju

Analyser och tolkningar skedde utifrån de utskrifter vi gjort av intervjuerna. En intervjuanalys kan betraktas som en slags berättelse, en fortsättning av intervjun eller en rik sammanfattning av vad som sagts.¹⁹

Vi tycker att valet av intervjupersoner var väldigt bra. Samtalsintervjuerna var mycket givande och personerna delade med sig av sina erfarenheter och gav exempel som vi tyckte passade in i vårt projekt. Intervjuerna flöt på bra och bestod genomgående av att vi hade fått fram mycket empiriskt material som kunde tillföras till vårt arbete.

2.2.6 Verifiering

Trovärdigheten och validiteten i de uttalanden som personerna gjort anser vi är stor, då de intervjuade endast företräder sina egna värderingar. Validiteten av den information som kommit fram är tillförlitlig och giltig.²⁰

¹⁷ Ibid. s.150

¹⁸ Ibid. s.158

¹⁹ Kvale, 1997, s.181

²⁰ Ibid. s.208

För att garantera undersökningen verkligen undersökte det fenomen som var föremål för uppsatsen, har uppsatsens teman stått i centrum och reflekterats kring under arbetets gång.

2.2.7 Rapportering

Att rapportera är inte bara att återberätta andras åsikter tillsammans med sina egna åsikter. För att det ska kännas som mening med själva undersökningen måste rapporten läsas. Det är viktigt att skrivandet skapar ett intresse hos läsaren och inte bli långdragen och färglös.²¹

Genom vårt val av ämne och framför allt val av intervjupersoner finner vi att vi skapat ett intresse för läsarna. I och med att allt är valt med stor omsorg vilka vi intervjuat, har det inneburit att vi fått rikligt med empiriskt material som vi kunnat relatera till ämnet som vi valt att studera. Rapporteringen bygger på kvalitativa djupintervjuer som vi utfört.

²¹ Ibid. s.230

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel inleder vi med teoriargumentation samt beskriver de begrepp vi valt, ur ett teoretiskt perspektiv. Detta för att skapa en vetenskaplig grund att stå på i vårt arbete. Teorierna kommer att fungera som verktyg till vår empiri och analys del. Konsumtionsarena, platsens betydelse, organisation, nätverk (relationer och b2b), servicemötet samt unique selling propositions är de begrepp som vi valt att förklara i denna teoridel.

3.1 Teori argumentation

Med en ökad mobilitet av människor – men också av varor, information och symboler – håller vår relation till platser och miljöer på att drastiskt förändras.²²

Platsen, miljön och mobiliteten är viktigt vid stadsförändringar. Vi vill redogöra varför läget av platsen gör att vårt syfte kommer till sin rätt. De centrala i inledningsskeendet när det görs en långsiktig förändring är att man måste först och främst välja ut den rätta platsen för dessa förändringar samt anpassas sig till området. Man vill bli uppmärksammade från andra delar av staden, som en plats vilket i framtiden vill frambringa ett nytt värde. Värdet vi menar här är ett förbättrat rykte.

Detta måste då passa in i en miljö som inte förändras för mycket. Fördelarna med att beakta plats, miljö samt mobilitet är att de har en stor betydelse för en etablering i en ny form av hybrid. Som vi tidigare nämnt kommer objekt som Nordstan och Centralhuset i Göteborg vara våra referensobjekt till vår kandidatuppsats.

Då vi tidigt via våra tre övergripande teman blev intresserade av hybridbegreppet blev det vår utgångspunkt för att studera servicemötet ur en ny infallsvinkel. Genom vårt stora intresse för service så såg vi att det inte kom att enbart handla om servicemötet enskilt. Vi valde även att undersökta relationerna mellan olika aktörer då det är viktigt för att skapa en ny helhet utåt. Hybrid är inget nytt begrepp men har kommit mer och mer, vi ser begreppet i ett perspektiv med utgångspunkt från affärscentrum där vi utgår från Nordstan.

²² Lecture notes, Fredriksson, 2006-03-28

Det svåra med hybridbegreppet är att det är få som undersökt detta samt att det är mer förekommande i andra icke ekonomiska sammanhang. Begreppet är brett inom många områden men vi styrker med att det faktiskt är en ny helhet som omgivningen känner av. Delarna måste tillsammans fungera för att alla ska få nytta av varandra. Det kan finnas risk för en begreppsförvirring. Vi har valt att kalla detta för en konsumtionsarena. Där människor med olika köpmönster och beteenden befinner sig i en och samma miljö av arena. Nordstan i Göteborg är mer känt som ett köpcentrum för den stora allmänheten men det framtida budskapet är att mer känna sig som ett affärscentrum. Skillnaden mellan dessa två benämningar är att det innefattar enbart butiker i ett köpcentrum medan ett affärscentrum innehåller även andra verksamheter såsom kontor, konsulat och utbildningsmöjligheter. Genom det breda utbud konsumeras det olika saker i denna hybridmiljö som arena. De olika aktörerna ser sig själva som individuella men utåt sett konsumeras det i arenan som om det vore en helhet. Teoretiskt sätt finner vi att denna begreppsdefinition är förvirrande för omgivningen vilket vi ser som en viktig del i vårt syfte kring uppsatsen, och studera detta via en ny infallsvinkel. Vår begreppsdefinition är att det är ett affärscentrum mer än ett köpcentrum.

Organisatoriskt är strukturen i hybrider ofta väldigt komplex. Exempelvis i Nordstan finns olika aktörer som äger olika delar i olika byggnader och där finns förvaltare som har ägare i utlandet. Denna komplexitet finns även på vårt andra studieobjekt (Centralhuset). Fördelen teoretiskt är att det finns ramar som används i olika strukturer som vi kan använda för vårt projekt, men samtidigt är det olika relationer i och med att det är många aktörer i flera led. Det är en bra blandning och relationerna mellan aktörer styrks än mer. Genom att vår uppsats vill redogöra för aktörernas relationer behöver uppsatsen denna teoretiska del, men det svåra kan bli att den verkligen är för komplex och att delarna är för långt ifrån varandra. Servicemötet till kunden å ena sidan medan vi tycker att den bortglömda delen business to business, relationen mellan aktörer, är minst lika viktig. Genom företagarföreningen som finns är aktörer både aktiva och mindre aktiva, men relationen finns ändå.

Det finns långsiktigt tänkande och avvaktande aktörer i samma miljö. Teorin ska spegla både för- och nackdelar i denna utveckling. Om vi sedan lägger till berörda parter filosofi om

styrka, svaghet, möjlighet och hot för en sådan etablering i en hybridmiljö styrker har vi valt att göra en SWOT- analys²³ som grundas på Nordstan.

SWOT-analys är en systematisk arbetsmetod för att på ett konkret sätt granska sin verksamhet och dess omgivning. Fokus ligger på att kartlägga styrkor och svagheter samt möjligheter och hot. Analysen görs både intern och externt med utgångspunkt från organisationen och dess position i den miljö i vilken den skall interagera. Styrkor och svagheter används intern för att kartlägga den egna organisationen och variabeln möjligheter och hot syftar till att undersöka den omkringliggande omvärlden. När man identifierat sin verksamhets styrkor kan man sedan använda dessa för att utnyttja de möjligheter som man kan se i företagets omvärld. Vidare kan man genom att kartlägga sina svagheter bli medveten om vilka hot som kan finnas mot organisationen och dess verksamhet.²⁴ En SWOT-analys kan ses som en övergripande analys där man tittar på de politiska, ekonomiska, sociala och tekniska faktorer som delas upp i hot och möjligheter.²⁵

Enligt Per Frankelius så är fördelen med denna modell är att den är pedagogisk och enkel, dock så är analysen statisk. Den beskriver endast hur det ser ut just nu (nulägesanalys). Vidare säger han det som synes vara ett hot kan i själva verket vara en möjlighet.²⁶

Vidare har vi valt att använda teorier kring unique selling proposition²⁷ som vi kan återfinna hos de alla olika aktörerna i en hybridmiljö. Även unique selling proposition blir mer komplex i hybridmiljön då aktörerna har olika mål och motiv i etablering och utvecklings processen. Vi valde teorin för att använda den som övergripande punkt i våra samtal för att få de olika aktörernas värdefulla syn på sin roll i samspelet med varandra samt deras verksamhets unika plats.

När det kommer till servicemöte vill vi ge en ny infallsvinkel åt begreppet med en ny fokus. Detta för att kunna se servicemötet ur ett relationsperspektiv och titta på synliga och osynliga delar som påverkar servicemötet. Vi stärker därför valet av denna teori genom att använda oss

²³ Kotler, 2003, s.93-99

²⁴ Kotler, 2003, s.93-99

²⁵ Frankelius, 2002, s.116

²⁶ Ibid. s.54-55, 66

²⁷ Kotler, 2003, s.288

av Servuktionsmodellen²⁸ (se figur 1 s.24). Den menar att det finns en synlig del och en osynlig del av en verksamhet. Den synliga, fysiska, genom personalen bakom disken, och den osynliga delen kan vara lastkajen under Nordstan till exempel som ingen ser eller märker av. Där flera hundra transporter görs där dagligen.²⁹ Man pratar om ett internt system som aktörer tillsammans har och som utstrålar en helhet till omgivningen.

För att förstå hur våra teorier hänger ihop så har vi valt att förtydliga detta samband, här under. Vi fick möjligheten att välja mellan fem olika kategorier av tema. Vi valde tema fyra som var plats, miljö och mobilitet. Därefter valde vi att använda oss av begreppet hybrid för att kunna beskriva den plats/miljö som vi valt att studera. För att kunna förstå hybridmiljöns komplexitet var vi tvungna att titta på samspelet med konsumtionsarenan som hybridmiljön utgör. Vilket förde in oss på att titta på organisationsstrukturen i denna arena/miljö. Eftersom de finns många aktörer som har sin verksamhet i denna hybridmiljö kändes det centralt att se hur relationerna aktörerna emellan ser ut. Relationerna som vi valde att titta på var business to business samt nätverksrelationer. När det gäller att titta på relationerna i en sådan här miljö så är det också viktigt att titta på servicemötet som sker mellan de olika aktörerna. Detta följde vi upp med att göra en SWOT-analys baserad på Nordstan för att kartlägga för- och nackdelar med att befinna sig i en hybridmiljö. För att klargöra betydelsen och fördelarna med att ligga i en miljö som denna valde vi att använda oss av begreppet unique selling proposition. Avslutningsvis valde vi begreppet servicemötet för att se hur interaktionen mellan aktörerna fungerar i en hybridmiljö, både för- och nackdelar.

3.2 Konsumtionsarena

Platsen där individer, familjer och grupper konsumerar tjänster och varor för det viktiga materiella behoven, men även för sig själva och andra i syfte att positionera sig kallas för konsumtionsarena. Villkoren för konsumtion är knutna till den etablering som hushållen gjort sig på andra samhällsarenor. Har man en svag etablering på arbetsmarknaden, leder även detta till att man även har det på konsumtionens arena³⁰. Konsumtionsarenan är mer öppen för att möjliggöra en viss positionsförflyttning än vad arenor såsom boende, eller annan etablering. Så länge man betalar kan man konsumera.

²⁸ Eksell i Servicemötet, 2005, s.8

²⁹ Intervju med Anders Larsson

³⁰ Hjort, 2004, s269-271

Barriärer som visar tecken på utestängning är bostadsmarknaden och arbetsmarknaden, medan konsumtion fortfarande kan vara en väg mot integration av människor genom att omgivningen uppfattar det som om man är som alla andra. Genom konsumtion kan man köpa en etablering. Risken är dock hög och innebär att ett prioriteringsmönster och prioriteringar ändras och kan i framtiden bli negativa på konsumtionsarenan.³¹

3.3 Platsens betydelse

Platsen har alltid haft en betydelsefull roll i människans vardag, ända sedan urminnes tider. Platsens betydelse har förändrats mycket sedan dess. Förr var platsen knuten till där du bodde men idag kan vi se att platsen fått en annan betydelse för människan. Detta beror på att mobiliteten av människor, varor och tjänster har ökat. Den ökade betydelsen för specifika platser har lett till segregationen mellan olika platser har ökat. Detta har betytt att vissa platser fått ett negativt rykte, vilket historiskt har varit fallet med Nordstan.

Kotler et al. presenterar i sin bok *Marketing Places* ett ramverk för att lösa de problem som sätts i samband med marknadsföringen av en stad. Att marknadsföra en stad skiljer sig från att marknadsföra en produkt eller ett företag, då de rör sig om flera intressegrupper som strävar efter makt.³²

För att besvara vår problemformulering kommer vi att nyttja följande teori som belyser vikten av en enad befolkning, näringsliv och kommuner tillsammans strävar efter att attrahera människor och företag. Enligt Kotler sker detta när aktörerna arbetar tillsammans och gemensamt skapar en bild och förståelse av betydelsen av satsningar på infrastruktur och attraktioner, för att på så sätt locka till sig kunder till platsen. Han anser dessutom att det är nödvändigt att skapa ett samarbete samt deltagande mellan den privata och den offentliga sektorn samt invånarna i staden. Det som är centralt när det gäller samarbetet är att man gemensamt fastställer de utmaningar och problem som en plats har och tar reda på de bakomliggande faktorer till varför det är så. För att sen kunna lösa dessa problem/utmaningar måste man se långsiktigt samt att ta tillvara på platsens förutsättningar.³³

³¹ Ibid.

³² Kotler et al., 1993, s. 187-198

³³ Ibid.

3.4 Organisation

Den definition av begreppet organisation som vi kommer att använda oss av är relativt enkel och vanlig definition: en organisation är ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor. Det innebär att organisationen har någon form av strukturering av relationer mellan människor. Det finns oftast en fördelning av arbete, makt och ansvar mellan människorna i organisation, detta för att organisationens syfte ska främjas på bästa sätt.³⁴

Det som är centralt för en organisation är att få alla som är inblandade att arbeta åt samma håll för att på så sätt bli så effektiva som möjligt. Det blir viktigt att sätta upp klara och tydliga mål som man har inom organisationen. Detta för att minska friktionen mellan aktörerna inom organisationen. Mintzberg skriver att om inte detta eftersträvas finns risken att målen förlorar sin beteendestyrande förmåga.³⁵ För i grund och botten handlar målen som organisationen sätter upp om att skapa ett verktyg för att styra sin organisation.

Det som också är viktigt och tänka på är att skilja mellan de mål verksamheten kan styra över och de som ligger utanför dess makt.³⁶

3.5 Nätverk och relationer

Gunnar Törnqvist tar upp i sin bok *Renässans för regioner* att ett nätverk, avbildar det geografiska rummet som diskreta punkter (noder) sammanbundna av linjer (länkar).³⁷ Denna definition är bra att ha i åtanke för vidare läsning.

Ingen verksamhet är isolerad från sin omvärld, denna konsekvens kan ses något grovt återfinns i Nygaard et al. bok *Strategizing*. Det är omöjligt för en verksamhet att producera allting själv. För att överleva behöver man mot bakgrund av detta upprätta relationer och allianser. Dessa relationer kan sedan ge den egna verksamheten tillgång till nya resurser och kontaktnät. I dessa institutionella teorier återfinns vi sedan ”spelregler” som reglerar karaktär och samarbetspotential i ett visst relationsnätverk³⁸. Det som skiljer nätverksteorin än idag är att det trots stor enighet inom forskningen inte utvecklats någon inriktning som tagit

³⁴ Flaa et al., 1995, s.9

³⁵ Flaa et al., 1995, s.109

³⁶ Ibid.

³⁷ Törnqvist, 1998, s.36

³⁸ Nygaard et al., 2002, s.217-218

överhanden eller övergått till en allmänt vedertagen nätverksteori. Det centrala har dock varit att marknader inte är anonyma, det är här som aktörerna kommer in i bilden³⁹. De personifierar marknaden och är ytterst delaktiga och verksamma som aktörer på en interaktiv marknad. Personer och verksamheter bygger upp relationer som oftast blir ingående och långsiktiga vilket skapar en påverkan på organisationen vilket vi behandlar vidare i arbetet. Vidare i nätverksteorin kan vi återfinna en tradition som knyter an till organisationers situationsberoende. I denna hittar vi att omgivningen är väldigt viktig för en verksamhets sätt att organisera sig och förhålla sig till sin arena och skådeplats. Redan under tidigt 80-tal kan vi hitta diskussioner kring flexibilitet och morgondagens verksamheter där forskaren Alvin Toffler såg på framtidsverksamheter som internt och externt organiserade i nätverk. Där man främst såg på omställning som en viktig faktor med fokus på att vara flexibel och löpande upprätta nya relationer eller avsluta en gammal som inte längre är nödvändig för den egna verksamheten⁴⁰.

Ser man ytligt på nätverket och dess processer kan vi se de sociala relationerna som de mest betydelsefulla i beroendeförhållandet. Tittar man djupare återfinner vi två viktiga delar för att få ökad förståelse för ett nätverk. Dessa två är nätverkets struktur samt dess processer. Strukturen bör vara kontinuerlig, komplex, symmetrisk och informell. Kontinuerlig bör symboliseras av en viss stabilitet inom nätverket för att få en lämplig arbetsbörda på alla de olika personer från olika nivåer som bildar det komplexa i nätverket. För det symmetriska krävs en liknande resursinsats från alla deltagande aktörer i nätverket, fripassagerare bör undvikas och nya aktiviteter uppmuntras. Slutligen bör juridiska kontrakt och avtal endast i undantagsfall åberopas då de skapar en mer arbetsam och informell karaktär på nätverket.⁴¹

När det gäller nätverkets processor kan man kategorisera dessa som adaptiva, atmosfärfyllda, socialt grundade samt rutinpräglade. Detta kan belysas via processor där en hög grad av imitation förekommer. De olika aktörerna i nätverket tar till sig liknande arbetssätt för produktion, administration samt interaktion mellan och inom nätverket. Hela nätverket präglas av en samarbetsatmosfär vilket härrör från dess uppbyggnad som socialt grundat och att aktörerna ofta ingår i nätverket via personliga relationer och därigenom har ett högt förtroende för andra aktörer. Detta ligger sedan till stor grund för en rollfördelning som leder

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Nygaard et al., 2002, s.219

⁴¹ Ibid. s.227

till institutionalisering samt uppdelning av uppgiftslösare. I ett väl fungerande nätverk bildar ovanstående processer ett starkt nätverk, brister det på någon punkt kommer nätverket utveckla sig till att bli en svag relationsprocess.⁴²

3.6 B2B – business to business

Business to business (B2B) marknadsföring, marknadsföring av producentvaror, företagsinriktad affärsverksamhet såsom marknadsföring av varor och tjänster till företag. Marknadsföringen kan rikta sig till exempelvis en offentlig förvaltning eller ett tillverkande företag, dock inte till privatpersoner.⁴³ Det som kännetecknar B2B är att de ofta bygger på en ömsesidig och förtroendeingivande relation som finns mellan säljare och köpare. En förklaring till varför relationerna ofta blir djupa och långvariga beror mycket på att transaktionerna repeteras.⁴⁴ Det som är viktigt att tänka på är att B2B relationerna ofta tar lång tid att bygga upp men att de i längden kan skapa bättre konkurrenskraft utåt mot konkurrenterna. Det som är viktigt att utgå från vårt arbete är att B2B i vårt studieobjekts hybridmiljö innebär att företagen som har sin verksamhet inom hybridmiljön arbetar åt samma håll, dock kan deras enskilda mål för sin egen organisation vara olika. Det kan innebära att deras enskilda mål kan stå i konflikt till hybridmiljöns organisations mål vilket kan skapa friktion mellan aktörerna. Därför är det viktigt för hybridmiljöns organisation att sätta upp klara och tydliga mål för att på så sätt förhindra friktion mellan aktörerna i hybridmiljön. Men självklart är det viktigt för de enskilda aktörerna att sätta upp egna mål men det blir då samtidigt viktigt att ta hänsyn till hybridmiljöns organisations mål. Man måste på så sätt skapa symbios mellan dessa olika mål för att bli så effektiv som möjligt samt att alla inblandade vet vilka mål de ska följa.

3.7 Servicemöte

Vad menas då med servicemötet? För att kunna förstå vad begreppet innebär så är det viktigt att förstå vad service är. Det svåra är att beskriva vad som menas med service på grund av komplexiteten som finns kring begreppet. Ett exempel på denna komplexitet är hur man definierar servicegraden på vad som varit en ”bra” service med en ”dålig” service.

⁴² Ibid. s.228

⁴³ Nationalencyklopedin

⁴⁴ Hallgren, 2006, s.4

Enligt nationalencyklopedin innebär service, ”åtgärder eller aktiviteter som utförs i syfte att betjäna kunden”. Servicemötet blir då det tillfälle då interaktionen (samspelet) mellan säljare och köpare sker, för att utbyta sina varor och tjänster. Detta möte beskriver Christian Grönroos som sanningens ögonblick en term som infördes av Normann i den akademiska världen. Bokstavligen innebär sanningens ögonblick den tid och plats där tjänsteleverantörerna har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet tjänsterna har.⁴⁵

Servicemötet är inte endast ett fysiskt möte utan här möts också förväntningar, erfarenheter, personligheter, åsikter samt värderingar som man har. Abiala har definierat servicemötet som ett unikt samspel och direktkontakt mellan människor ur olika ekonomiska enheter.⁴⁶ Det som dock saknas i hennes resonemang är att hon inte ser servicemötet som en process. Vilket vi anser är viktigt. Vikten av att se servicemötet som en process är att denna är unik på så sätt att den utformas i samspel mellan köpare och säljare samt att den inte kan återskapas.

I boken Servicemötet – multidisciplinära öppningar skriver Bäckström och Johansson vidare om servicemötet att det ofta ses som något ofrånkomligt rationellt, där man främst lyfter fram interaktionen mellan två parter.⁴⁷ Genom deras referenser till Bitner och Grönroos framhåller de att på senare år även uppkommit ett intresse i forskningen för den fysiska miljö i vilket servicemöten äger rum. Detta har medfört att miljö och interiör i ett komplex lagts till som en del i de modeller och teorier som används för att belägga påståenden kring servicemöten och dess utveckling. I forskarkretsar är man dock fortfarande överens att detta område behöver utvecklas och bearbetas mer för att man skall kunna se och hitta kopplingar till hur miljö och plats kan påverka kunders upplevelser. Tecken på denna teoretisering ser vi vidare i Bäckström och Johanssons skrift där de behandlar daglivaru- och detaljhandeln. Där man pekar på de unika med den typen av verksamhet och utbytet av varor och samtidigt genomförande av ett servicemöte.⁴⁸

Under mitten av 70-talet blev diskussionen kring att tjänster var speciella och skilde sig från varor en punkt på dagordningen. Detta fördes främst fram av de franska forskarna Eigler och Langeard vilket belyses i boken servicemötet där Jörgen Eksell i sitt kapitel behandlar deras modell kring serviceproduktion. Denna modell som innehar ett systemteoretiskt perspektiv

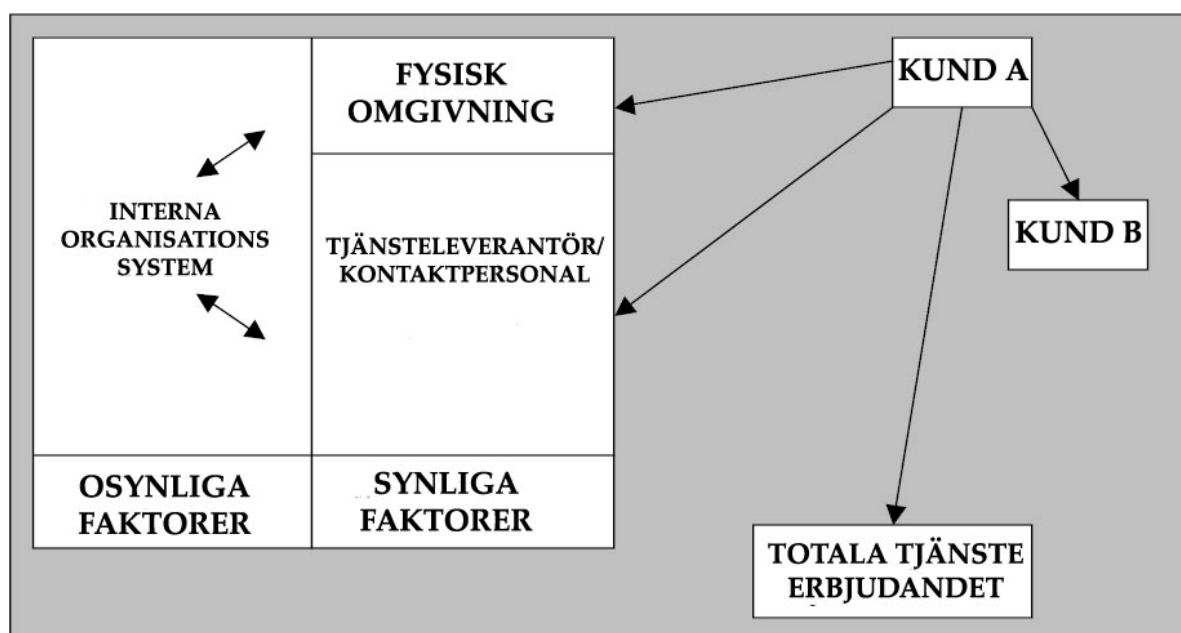
⁴⁵ Grönroos, 2000, s. 85

⁴⁶ Abiala, 2000, s. 30

⁴⁷ Bäckström och Johansson i Servicemötet, 2005, s.169

⁴⁸ Nygaard et al., 2002, s.169

har givits namnet servuktionsmodellen.⁴⁹ Modellen påvisar att servicesystemet innehar och är beroende av olika element. Dessa är i sin tur avgörande för hur en kund upplever grunden och interaktionen i tjänsten. De tre främsta elementen i serviceproduktionen är kundens deltagande, fysiska miljön och front desk/kontaktpersonalen⁵⁰. Ytterligare två element kan bli aktuella att beakta i processen och dessa är interna organisationen med bakomliggande system samt övriga kunder som interagerat i samma miljö. Det centrala i servuktionsmodellen är att den delar upp en serviceorganisation i två delar, en synlig och en osynlig. Till den osynliga delen räknas det som kunden inte kommer i kontakt med såsom företagets interna organisation samt de bakomliggande system som inte syns. Till den synliga delen räknar vi fysiska miljön i vilken interaktionen äger rum samt företagets representant i servicemötet, alltså front/kontaktpersonal⁵¹.



Figur 1, Servuktionsmodellen (efter Hoffman och Bates 1997 s.8)

3.8 USP – unique selling proposition

Unique selling proposition handlar om att företaget erbjuder något speciellt till sina kunder som gör att deras produkt blir mer attraktiva jämfört med konkurrenternas produkt. Kotler et al. skriver i sin bok Marketing for hospitality and tourism att det viktigaste är att skapa något

⁴⁹ Eksell i Servicemötet, 2005, s.14

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Eksell i Servicemötet, 2005, s. 15

unik till var och en av sina varumärken och det är här begreppet unique selling proposition kommer in.⁵²

Det unika kan vara allt från produktens tillgänglighet till hur den är differentierad. Differentieringen av/till produkterna kan exempelvis bygga på bästa kvalitet, bästa service, lägsta pris samt bästa värde. Vidare skriver han att det blivit allt viktigare för företagen som säljer sina varor/tjänster att rikta sig till ett specifikt segment på sin marknad.⁵³

Det som är viktigt att tänka på är vilken sorts av produkter man säljer till sina kunder. I vårt fall kan man se två olika former av verksamheter som säljer sina produkter/tjänster. Nordstan som affärscentrum riktar sig till större köp och långsamkonsumtion medan Resecentrum riktar sig till mindre köp och snabbkonsumtion av sina produkter/tjänster med undantag för First hotel G.

4. Empiri och analys

I detta kapitel kommer vi med utgångspunkt i teorin sammanföra och analysera det empiriska material som vi fått fram från de kvalitativa djupintervjuerna som gjorts. Det empiriska materialet har vi kategoriserat för att lättare knyta tillbaka till vår teoretiska referensram.

4.1 SWOT

Vi inleder vår analys med att upprätta en systematisk SWOT-analys för att granska hybridmiljöer med utgångspunkt i Nordstan Göteborg. Här analyserar vi genom metod och teori kring SWOT-analys de faktorer som påverkar en miljöns omgivning och dess verksamhet. För att genomföra vår analys har vi dessutom tagit del av marknadsundersökningar gjorda av ledningen för Nordstan, samt gjort egna observationer. Detta anser vi kunna ligga till grund för en generell SWOT-analys. Där vi främst arbetat med att kartlägga styrkor och svagheter samt vidare behandlat möjligheter och hot. Detta då Nordstan under flera år varit väldigt framgångsrikt och framförallt välbesökt⁵⁴ och attraktivt vilket är en viktig del i skapandet av en levande hybridmiljö. Därför är det hela tiden viktigt att utföra löpande SWOT-analys för att på så sätt utvecklas med sin omgivning.

⁵² Kotler et al., 2003, s.288

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Intervju med Anders Larsson

När det gäller en konsumtionsarena är platsen väldigt viktig. Nordstan kan ses som ett av Europas mest centrala affärscentrum beläget i hjärtat av Göteborg. Detta gör att vikten av relationer blir än mer påtagligt. Vilket vi kan se avspeglas i teorier kring nätverk och relationer där man kan se att ingen verksamhet är isolerad från sin omgivning. Vilket Nygaard påpekar i boken Strategizing att ingen verksamhet kan producera allting eller klara sig helt själva.⁵⁵ Den egna miljön och hybriden måste förhålla sig till omgivningen men samtidigt framhållas som en ny helhet och som en ”stad i staden”. Här kan vi även se att Kotler behandlar detta ämne när han i boken Marketing places tar upp problem kring marknadsföring av en plats eller stad. När en specifik plats skall marknadsföras måste flera olika intressentgrupper samsas. För ett framgångsrikt resultat krävs det som Kotler framhåller att arbetet förs i enighet.⁵⁶ Här är det även viktigt att ur organisationens synvinkel fördela arbete, makt och ansvar mellan olika individer och organisationer vilket Flaa tar upp i teorier kring organisationsmål. Detta då grunden i styrningen är att ta fram verktyg som genom att användas blir måluppfyllande och därigenom utvecklar en plats eller organisation. Vid jämförelser av dessa teorier ser vi genomgående att tydliga mål och ständig utveckling är centrala delar för en fungerande och framgångsrik hybridmiljö.⁵⁷

Denna styrka återfinns vi på ett flertal plan i miljön kring Nordstan där man under årtionden jobbat målmedvetet för ständig utveckling. I denna jakt på utveckling har man under åren etablerat stabila relationer och nätverk där man exempelvis knytit till sig flertalet väldigt starka butiker som drar människor till miljön. Anders Larsson, marknadsdirektör påpekar här att det är viktigt att flertalet av dessa ”drakar” finns representerade såsom H&M och Åhlens.⁵⁸

Vidare är det här viktigt att man inte får ett smalt utbud utan att man har en mångfald och ett brett utbud som skapar en mix av shoppingmöjligheter och upplevelser. Detta kan relateras till unique selling proportions där teorin behandlar konkurrenskraft genom särskiljning. Kotler behandlar ämnet genom att fokusera på att skapa något unikt i sin produkt.⁵⁹ Här kan vi se exempel på att det kan vara tillgängligheten vilket Nordstan arbetar väldigt aktivt med. I Nordstans arbete med att skapa det unika arbetar man mot ett tillgängligt brett utbud som

⁵⁵ Nygaard et al, 2002 s.217-218

⁵⁶ Kotler et al, 1993 s.187-188

⁵⁷ Flaa et al. 1995 s.9 och s.109

⁵⁸ Anders Larsson, intervju 060425

⁵⁹ Kotler et al. 2003 s.288

erbjuder flera typer av verksamheter. Ser vi sedan till konsumtionsmönster samt närheten till Centralstationen är det viktigt att man har en fördelning av ”snabba” och ”långsamma” produkter för att tillgodose varierade behov. Exempel på ”snabba” produkter kan vara takeaway kaffe, tidningen i pressbyrån, buketten i blomaffären och ”långsamma” produkter kan vara kläder. Under intervjun med Gunnel Åkerman framkom det att en genomsnittlig besökare i centralstationen stannar 10-12 minuter⁶⁰, samma riktmärke för besökaren i Nordstan är enligt Anders Larsson ungefär 2 timmar. Trots detta behöver man i Nordstan även kunna tillhandahålla snabba produkter i och med närheten till centralstationen. Här återfinns vi även en styrka i öppettider i miljöerna vid centralstationen och Nordstan då det nästan är öppet under dygnets alla timmar. I kombination med stor parkeringskapacitet som är tillgänglig dygnet runt skapas en förstärkning av tillgängligheten som vid kombinationsutnyttjande blir en oerhörd styrka.⁶¹

Går vi sedan vidare är det även viktigt att ha i åtanke de olika svagheter som kan lokaliseras i miljöer likt Nordstan och Centralhuset. I offentliga miljöer kan all aktivitet samt liv och rörelse ibland upplevas som allt annat än positiv, ibland blir trycket för stort. Kommersen och handeln blir för intensiv. Attraktionskraften och kundnyttan övergår i trängsel. Konsumenten kan inte ta del av de fördelar som återfinns i hybridmiljön, allt under ett tak övergår i trängsel under ett tak där miljön och servicen blir lidande. Här kan vi se att grunden för hybridmiljön återfinns. För att det skall fungera organisatoriskt krävs det att samspelet och interaktionen mellan köpare och säljare fungerar. Här kan vi se det centrala i Christian Grönroos teorier kring servicemötet. Sanningens ögonblick är ständigt viktig i hybridmiljön då ett stort antal tjänsteleverantörer skall leva upp till en gemensam helhet.⁶² När det gäller servicemöten i hybridmiljö kan vi relatera Grönroos teorier till Bäckström och Johansson som i boken ”Servicemötet” skriver om att den fysiska miljön i vilken servicemötet äger rum också bör uppmärksammas.⁶³ Här kan vi än idag se att man i forskarkretsar är överens om att studier kring platsens påverkan på servicemötet och utbytet av varor i kombination med ett interaktivt möte.

När det gäller miljön i ett affärscentrum påverkas den av ägarförhållanden där ofta konflikter rörande begrepp och tolkningar av uppkomna situationer förekommer. Detta påverkar främst

⁶⁰ Gunnel Åkerman, intervju 060425

⁶¹ Anders Larsson, intervju 060425

⁶² Grönroos, 2000. s.85

⁶³ Bäckström och Johansson i Servicemötet, 2005, s.169

den bild av miljön som ges ut mot kunden. Hybridmiljön har behov av att utåt ses som en helhet för att uppkomma största möjliga fördel i denna ägarfragmentering råder ibland begreppsförvirring rörande olika fastigheter och objekt inom miljön vilket även når ut till den dagliga besökaren och naggar helhetsbilden i kanten. Detta kan vi se att Jörgen Eksell behandlar i boken Servicemötet där han belyser Hoffman och Bates "Servuktionsmodell". Här kan vi se att den fysiska miljön är en stor del i kundens upplevelse av servicemötet. Flertalet element bör beaktas i servicesituationen som är allt annat än komplex. Här återfinns både synliga och osynliga delar vilket vi ser tydliga bevis på i hybridmiljöer där bakomliggande system och övriga kunder upptar en stor del i den fysiska miljön.⁶⁴

Avslutningsvis på svagheter som i allra högsta grad är generella för offentliga miljöer kan vi nämna faktorer såsom rykten och ordningssituation. Detta påverkas från olika håll i samhället men faller på hybridmiljön att lösa. Här har man lagt mycket arbete från Nordstans sida och haft dialog och samtal med flera olika aktörer såsom Göteborgs stad, polisen samt vaktbolag. Man har även arbetat internt för att undersöka ordningssituationen och arbetet med att få alla aktörer att följa Nordstans minimiöppettider vilket än idag är en svaghet då alla inte gör det.⁶⁵ Här kan vi återigen knyta an till Kotlers teorier kring platsen och vikten av ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn. Kotler framhäver vikten av att aktörer arbetar tillsammans och att man fastställer utmaningar och lokaliserar problem tillsammans. Detta för att målinriktat kunna lösa dessa och långsiktigt ta tillvara på platsens förutsättningar.

Vidare i SWOT-analysen övergår vi mot de hot som man i nuläget kan se mot Nordstan samt generellt för hybridmiljöer i stadslokalisering. Ökad konkurrens är främsta hotet mot stadens konsumtionsarenor. Här återfinns vi ett flertal nya företeelser som under de senaste åren nått den svenska marknaden. Här kan exempelvis nämnas extern handel såsom vi tidigare tagit upp Allum i Partille.⁶⁶ Factory outlets är även ett ökat konkurrens hot mot cityhandeln och här återfinns vi i Kungsbacka utanför Göteborg en konsumtionsarena med namnet Freeport.⁶⁷ Viktigast för att möta denna nya konkurrens är att arbeta än mer med sitt nätverk och relationer inom miljön och platsen. En marknad är inte anonym vilket Nygaard skriver om i Strategizing och med detta vill vi poängtera att det är viktigt att inom hybridmiljön upprätta långsiktiga relationer. Vilka under bestående framtid kan ge tillgång till nya resurser och ett

⁶⁴ Eksell i Servicemötet, 2005, s. 14

⁶⁵ Anders Larsson, intervju 060425

⁶⁶ www.allum.se

⁶⁷ www.freeport.se

utökat kontaktnät.⁶⁸ I detta är det även viktigt att vara flexibel vilket forskaren Alvin Toffler behandlar. Han såg på framtidsverksamheter som internt och externt organiserade i nätverk. Detta kunde på tidigt 80-tal ses som kontroversiellt då han menade att man löpande kunde behöva upprätta nya relationer och därigenom avsluta gamla. Idag kan vi dock se att detta är en förutsättning för ett välfungerade nätverk då nätverket genom personliga relationer byggs upp och präglas av en samarbetsatmosfär. Då är det viktigt att organisationen och nätverkets medlemmar är flexibla och kan lita på varandra och ha ett starkt förtroende för att inte utveckla en svag relationsprocess.⁶⁹

I dagens alltmer teknikintensiva samhälle kan man se hotet från nya konsumtionsarenor såsom e-handel. Detta då de utgör ett hot genom hög tillgänglighet och öppettider. Internet är öppet under dygnets alla timmar vilket är svårt att bemöta via ett affärscentrum. Närområdets yttre miljö kan även den utgöra ett hot om den inte följer utvecklingen i övrigt när det gäller hybridmiljön och dess lokalisering. Här återkommer vi återigen till ordningssituationen som kan vara ett hot om man inte reglerar och tryggar den yttre miljön i närområdet.

Via dessa hot kan vi slutligen titta på externa möjligheter som ges genom kartläggning av de hot som återfinns. Göteborgs utveckling eller stadsutveckling i stort är en enorm möjlighet för en hybridmiljö. Man kan genom detta förstärka och profilera en ”stad i staden”. Går det bra för Göteborg ökar möjligheten till fler besökare i Nordstan. City skall bli en naturlig mötesplats genom flertalet samarbetsmöjligheter öppnas denna möjlighet. Här ser vi flera möjligheter via olika samarbeten mellan aktörer såsom hotell, köpmän, Nordstan, eventbolag och upplevelseaktörer samt navet i Göteborgs marknadsföring, ”Göteborg och Company” vilka Anders Larsson och Nordstans marknadsledning har ett nära samarbete med. I detta samarbete arbetar man enat för att genom ökad turism hitta möjligheter till ökad handel och evenemang. I de ovan nämnda aktörernas vardag kan vi se tydliga tecken på b2b, business to business arbete. ”Göteborg och Company” arbetar målinriktat med att locka till sig stora företag och aktörer till staden. Hallgren menar här att genom ett arbete mot en förtroendeingivande och ömsesidig relation bygger man upp en långvarig relation. Detta medför sedan att transaktioner och samarbeten ofta återkommer. I Göteborg kan vi här se ett flertal exempel på detta med ständigt återkommande sportarrangemang och andra stora event.

⁶⁸ Nygaard et al. 2002, s.217-218

⁶⁹ ibid s.219

Ser vi avslutningsvis på SWOT-analys i stort kan vi med stöd av Per Frankelius teorier se fördelar med denna modell vilken är pedagogisk och enkel, dock så är analysen statisk. Den beskriver endast hur det ser ut just nu (nulägesanalys). Det kan även vara svårt ibland att placera olika företeelser och skeenden i modellen då det som kan ses som ett hot även i vissa fall kan uppfattas som en möjlighet.⁷⁰

4.2 Etablering och utbud

Ser vi till etableringar i Centralhuset och Nordstan kan vi koppla detta tillbaka till unique selling proposition. I miljöer likt Centralhuset och Nordstaden vill man skapa ett brett utbud. Här kan vi se det unika i allt från produktens tillgänglighet till hur verksamheten är differentierad. Detta kopplas tillbaka till unique selling propositions där differentiering kan bygga på allt från bästa pris till bästa service. Kotler menar att det är viktigt att rikta sig och arbeta mot speciella och utvalda segment för att skapa en målgrupp för sin unika verksamhet.⁷¹ Detta kan ställas mot Hjort och hans teorier kring målgrupper och konsumtionsarenor. Hjort menar att om man har en svag etablering på arbetsmarknaden leder det till liknande situation när man intar rollen som målgrupp för en konsumtionsarena.⁷²

I Centralhuset är det mer fokus på snabba produkter och Gunnel Åkerman förklarar olika aspekter kring etableringar⁷³. Önskemål framförs till fastighetsägarna för att få hyresgästernas syn på konkurrenssituationer samt utbudsmix. Svårigheten här är att man måste ta hänsyn även till omgivande verksamheter då man ingår som del av en hybridmiljö. Forum finns för diskussion om etableringar men situationen med olika aktörer gör att som vi tidigare behandlat finns olika mål och motiv i dessa miljöer. Detta kan vi belysa genom att titta på Scandics etablering i Nordstan. Scandic i Nordstan har ett unikt läge men denna aspekt fanns inte med i beslutet kring etablering på denna plats. Här fick man istället ett läge som var unikt via ett större övergripande strategiskt och ekonomiskt beslut via uppköpet av hotellkedjan Provobis där hotellet i Nordstaden var ett av objekten. Scandic fick alltså som Peter Hellenberg påpekar ett unikt läge men via en strategisk affär som gjordes på en annan organisatorisk nivå. Detta kan inledningsvis vara en farlig situation för en organisation då målen kan förlora sin beteendestyrande förmåga då det inte finns någon tydlig avsikt med det

⁷⁰ Frankelius, 2002

⁷¹ Kotler et al, 2003, s.288

⁷² Hjort, 2004, s.269-270

⁷³ Gunnel Åkerman, intervju 060425

unika i verksamheten. Mintzberg behandlar detta i organisationsteorin där han menar att det är centralt att få alla att arbeta åt samma håll. I detta fall kan vi då se att det tog ett tag innan Scandic uppmärksammade möjligheterna med sitt unika läge i hybridmiljön Nordstan.⁷⁴

Tittar vi sedan vidare på First hotel G och deras etablering kan vi se att det var ett direkt strategiskt beslut där man ville först och främst fylla en tom fläck i sin karta över de egna hotellobjekten. Denna etablering kan vi relatera till Gunnar Törnqvist nätverksteorier. Man ville helt enkelt utveckla och förändra den geografiska bilden av sitt nätverk. Varje hotell kan ses som diskreta punkter på en karta och de behövda sammanbindas och länkas ihop på ett bättre sätt och därför var en etablering i Göteborg nödvändig. Vidare var man väldigt mån om att vid etableringen i Sveriges ”andra stad” ha ett väldigt unikt läge.⁷⁵ När det gäller etableringen framhåller Lennart Bliman att servicedelen runt omkring hotellet och i övriga byggnader i Centralhuset bör ses som en väldigt väsentlig del, för att skapa en differentierad och unik produkt till sina gäster. När det gäller marknadsföringen och hotellets försäljningsargument kan vi här, via försäljningschef Frida Pålssons erfarenheter, knyta det unika till en tidseffektiv miljö. Här framhålls det exempelvis att man inte behöver åka taxi till hotellet då både tåg, bussar samt flygbuss stannar vid centralhuset. Detta kan vi se som grundläggande i nätverksteorin vilket Nygaard tar upp där han behandlar organisationens situationsberoende.⁷⁶ Här framhålls även vikten av flexibilitet vilket vi tidigare tagit upp med stöd av Alvin Toffler men i detta fall poängteras även omgivningen som väldigt viktig för hur man skall förhålla sig till sin arena eller hybridmiljö.

Ser vi detta i sin helhet och utgår ifrån en fokus av etableringar på specifika platser kan vi genom de ovannämnda redogörelserna för Scandic och First Hotel urskilja stora skillnader. Dock är grundteorin kring etablering ofta samma då det gäller att hitta nya platser för sin strategiska och organisatoriska verksamhet. Platsens betydelse har ökat vilket vi skriver mer om under rubriken platsen vidare i denna analys. Detta beror på att mobiliteten av människor, varor och tjänster har ökat. När det gäller etableringar såsom Nordstan är det viktigt att belysa vikten av att en enad befolkning, näringsliv och kommun tillsammans strävar efter att attrahera människor och företag. Detta behandlar Kotler och säger att det sker när aktörerna

⁷⁴ Peter Hellenberg, intervju 060426

⁷⁵ Törnqvist, 1998, s.36

⁷⁶ Nygaard et al, 2002, s.217-218

arbetar tillsammans och gemensamt skapar en bild och förståelse av betydelsen av satsningar på infrastruktur och attraktioner, för att på så sätt locka till sig kunder till platsen.⁷⁷

4.3 Hybridmiljön som konsumtionsarena

Från det unika i miljön kring Centralhuset och Nordstan kan vi fortsätta att konkretisera kring den faktiska platsen och hybridmiljön. Här finns liv och rörelse under dygnets alla timmar men inom hybriden pågår ständigt ett arbete för att öka tillgängligheten och upprätthålla en god säkerhet. Här ser vi återigen att teorier kring mobilitet och människor kan appliceras i skilda sammanhang, här med fokus på miljön och konsumtionsarenan. Här kan vi relatera till Frida Pålssons tankar kring upplevelsen som ges till kunden vid boende på First hotel G. Miljön att bo över spåren vid en centralstation är en upplevelse i sig. Många intryck ges under hela vistelsen samt upptäckten att det trots denna livliga och hektiska miljö är nästintill knäpptyst i hotellets rum vilket vi uppmärksammade under våra observationer under vistelsen på hotellet. Detta är väl genomtänkt i byggnationen av miljön där man tidigt hade en god dialog med entreprenören NCC. Hotellbyggnaderna är uppförda längs med och över spåren samt isolerade och modernt konstruerade för att vara säkra, tysta och tillgängliga. Här har vi tydliga tecken på relationer och nya situationer som återfinns i hybridmiljöer. Här berättar Lennart Bliman som vi tidigare tagit upp, om att hotellet äger ett våningsplan som återfinns i intilliggande fastighet. Detta exempel på hybridsituation gör att olika relationer skapas där en aktör kan ges flera roller exempelvis både som fastighetsägare, servitutsgivare samt hotelloperatör.⁷⁸

Denna situation skapar en konsumtionsarena där besökarnas förväntningar på miljön ibland kan vara oklara. Människan har idag kanske svårt att veta vad man skall förvänta sig av dessa nya miljöer. Det är inte självklart vilka aktörer som finns där då skillnader mellan olika hybrider kan vara stor. Vidare är det även här möjligt med begreppsförvirring där man kategoriserar konsumtionsarenor på olika sätt. Vi har arbetat mycket utifrån begreppet affärscentrum. Detta skall inte förväxlas med köpcentrum då detta enligt teorier kring konsumtionsarenor bör ses som rena marknadsplatser vilket inte är fallet med Nordstan och Centralhuset där majoriteten av yta och verksamhet är upplåttna till kontor, institutioner och banker. Ser vi slutligen på konsumtionsarenor kan man se de som en möjlighet till förändring

⁷⁷ Kotler et al, 1993, s.187-198

⁷⁸ Lennart Bliman och Frida Pålsson, intervju 060427

för individen. Här finns möjlighet att förändra sin position i samhället genom att anamma ett visst konsumtionsmönster. Möjligheterna till förändring av sin konsumtion av varor är enklare än att förändra mer fasta saker som boende och social tillhörighet. Så länge man betalar kan man konsumera vilket kan visa sig via att man genom konsumtion köper sig en ny etablering.⁷⁹

Ser vi vidare på fenomenet hybridmiljö kan kategorisering av företeelsen vara av värde. Här är det viktigt att observera att hybridmiljöer är utsatta eller tvingade att hålla en hög förändringstakt. Här kan vi återkoppla till Ulf Jägheden som i sin förvaltningsroll framhåller att ombyggnad och förändringar ständigt pågår i Nordstan. Trycket från nya aktörer och köande hyresgäster är stort. Området kategoriseras som ”glödhet”. Värderingen av förvaltningen är väldigt aktiv genom den höga förändringstakten.⁸⁰ Även här kan vi återknyta till det unika i miljön samt se till den övergripande vision man har i Nordstan där målet är att:

- ”Bli bäst i Norden” – Citat Anders Larsson

4.4 Platsen

Går vi vidare mot att se hybridmiljön som en plats kan vi se ett flertal centrala saker vilka är viktiga att beakta vid etablering av dessa miljöer. Att hela projektet är klart samtidigt är viktigt för att kunna skapa en gemensam hybridmiljö, annars finns risken att friktion mellan aktörerna kan uppstå, här kan vi styrka detta både med utvecklingen i Nordstan och kring Centralhuset.

Hybridmiljöer kräver speciell anpassning vilket kräver en ingående dialog under uppförande och byggnation för att få miljön lämplig för varje aktör som skall vara verksam i miljön. Dessa olika intressentgrupper bör ha gemensamma mål och motiv för att tillsammans skapa en attraktiv och levande hybridmiljö. Viktigt är också samarbete mellan aktörerna där man tillsammans fastställer utmaningar och problem för den specifika platsen. Genom användandet av dessa teorier kan man sedan lösa situationer som uppkommer för att långsiktigt skapa en plats med goda förutsättningar. Vidare är det också viktigt att skapa stabilitet och kontinuitet i verksamheten. Detta är även väsentligt redan vid planering och organisering i uppbyggnadsfasen av miljön. Här är det även viktigt att den som bygger,

⁷⁹ Hjort, 2004, s.269-270

⁸⁰ Ulf Jägheden, intervju 060426

projekterar samt arbetar för att skapa platsen i samråd med fastighetsägaren har ett långsiktigt tänkande samt tålmod. Ur utvecklingssynpunkt är det viktigt att i ett tidigt skede veta vad man vill samt vad man skall satsa på för att skapa en attraktiv plats som alltid ligger i tiden. Detta belyser främst Kotler redan under tidigt 90-tal då han la fram teorier kring vikten av att fastställa utmaningar och lösa problem tillsammans.⁸¹ Viktigt i detta arbete är även att ta vara på platsens förutsättningar och få alla i olika organisationer att arbeta mot samma håll. Detta belyser Flaa i organisationsteorin genom att beskriva att en välfungerade organisation bör ha ett målmedvetet, stabilt och målinriktat arbete mellan människor och aktörer.⁸²

4.5 Organisation

I Nordstan finns ett flertal olika organisationer, likaså är det i Centralhuset. Dessa har även relationer med varandra då det finns organisationer som innefattar de båda miljöerna. I Nordstan finns det huvudsakligen tre olika organisationer (Se bilaga 1 Nordstan organisationsschema).⁸³ Nordstans företagarförening där hyresgästerna i Nordstan olika objekt är delaktiga. De olika fastighetsägarna för de nio objekten har i sin tur en organisation som heter Östra Nordstans samfällighetsförening. Dessa båda sammanförs sedan via organisationen Nordstans marknadsledning.

Huvudmålet för marknadsledningen tillsammans med de övriga organisationerna är främst att förvalta och utveckla Nordstan, skapa optimal utdelning till intressenterna samt arbeta för god omsättningsutveckling för Nordstan. Detta arbete kan vi återigen återkoppla till Flaa och grunder i organisationsteorin att arbeta medvetet och stabilt och genom detta ha ett målinriktat samarbete⁸⁴. Detta är speciellt viktigt i hybridmiljöer då det finns flera olika aktörer med olika mål och motiv som ibland kan förenas men som ibland bildar en kontrast situation. Det viktiga är att skapa en gemensam organisation och där försöka upprätta gemensamma mål som alla känner att de kan arbeta emot. Här kan vi återigen knyta an till Nordstans övergripande mål att vara ”bäst i Norden”, detta är ett samlande mål för hela miljön som ett nyckelbegrepp för att skapa ”stan i stan”.

⁸¹ Kotler et al, 1993 s.187 ff

⁸² Flaa et al, 1995, s.9

⁸³ Anders Larsson, intervju 060425

⁸⁴ Flaa et al, 1995, s.9

Ser vi till de olika organisationerna i Nordstan och dess medlemmar har de som tidigare nämnts olika mål och motiv. På organisationsnivå kan främst nämnas olika avkastningskrav vilket medför olika mål i sin utvecklings och driftstrategi. Denna fragmenterade situation medför ett ökat behov av att både vara individuell men också tänka på helheten vilket Ulf Jägheden poängterar. Byggtreprenören FO Petersson och Söner var med från starten och har sett utvecklingen och målen sättas och förändras över tiden. Han framhåller också att olika organisationer i Nordstan befinner sig i olika faser och situationer i miljön. Detta har en stor inverkan på organisationers mål och utveckling. Har man nyligen köpt ett objekt i Nordstan har man kanske andra mål då belånings- och finansieringssituationen ser annorlunda ut. Detta hänger väldigt mycket ihop med avkastningskrav och driftstrategi säger Ulf Jägheden.⁸⁵ Här kan det uppkomma friktion mellan de olika organisationerna i miljön och detta kan påverka de övergripande målen och därmed ha inverkan på det Mintzberg behandlar kring de beteendestyrande målen. Därför är det viktigt att ständigt arbeta med organisationens mål för att skapa och förstärka de mål som verksamheten själva kan påverka och inte fokusera på de mål som finns utanför organisationens makt.⁸⁶

Det är alltså viktigt att följa organisationsteorier som belyser vikten av att alla inblandade bör arbeta åt samma håll. Det är även viktigt att sätta upp klara och tydliga mål för att på så sätt minska friktionen mellan aktörerna. Slutligen är det viktigt att skilja mellan de mål verksamheten kan påverka och de omgivande icke påverkbara målen.

4.6 Nätverk och relationer/B2B

Genom alla de olika organisationer som återfinns i miljöerna Nordstan och Centralhuset uppstår ett stort behov av relationer. Relationerna är en förutsättning för en fungerande hybridmiljö. Vilket bygger på att teorin kring B2B som främst grundas på en ömsesidig och förtroendeingivande relation. Vilken ofta leder till en djup och långvarig relation eftersom transaktionerna och mötena ofta upprepas. Det som är viktigt att tänka på är att B2B relationerna ofta tar lång tid att bygga upp men att de i längden kan skapa bättre konkurrenskraft utåt mot konkurrenterna.⁸⁷ Nygaard poängterar här även vikten att undvika

⁸⁵ Ulf Jägheden, intervju 060426

⁸⁶ Flaa et al, 1995, s.109

⁸⁷ Hallgren, 2006, s.4

”fripassagerare”, alltså aktörer inom ett samarbete eller en miljö som inte är delaktig utan bara vill dra nytta av de arbete andra aktörer utför.⁸⁸

Peter Hellenberg på Scandic Europa framhåller här att man har ett öppet och bra klimat i miljön och att det är stor spännvidd i relationerna. Detta märks främst på att aktörerna är olika aktiva i nätverket och relationerna. De som vill synas och vara tongivande, skapar en egen relationsbas för att förstärka sin egen roll som aktör i miljön. Detta gör att man då kan ignorera eventuella ”fripassagerare” och även få igenom fler mål och beslut som gynnar den egna verksamheten inom miljön.⁸⁹ Vidare tar det lång tid arbeta upp bra business to business relationer. I detta ser vi att då aktörerna har olika kunder och mål kan vi se att detta påverkar deras förhållningssätt till interaktion och relation byggande med de övriga aktörer. Detta kan ge upphov till friktion genom att återigen återropa Mintzbergs målteorier att en enskild aktör kan ha ett mål som står i konflikt med hybriden i stort. Här kan vi framhålla First Hotel G som har valt att inte betala några pengar till företagarföreningen i Centralhuset då de anser att deras primära mål är olika. Här pekar Lennart Bliman främst på att mycket av relationerna och arbetet kring Centralhuset går ut på att marknadsföra och arbeta mot Göteborg, medan hotellet mer arbetar med relationer utanför staden för att locka gäster till hotellet.⁹⁰

Ser vi på relationer i ett nätverk kan de vara mer eller mindre aktiva. Nätverket kan arbeta med sina mål och med egna mål och därigenom skapa en helhet som kan förstärka hybridmiljön. Stora och små aktörer får ungefär lika mycket plats. Här ser vi att storleken på verksamhet inte är av speciell betydelse för aktivitetsgraden i organisationens olika relationer. I de dagliga relationerna flyter arbetet på men vid större förändringar kan friktion uppkomma. Här kan vi se på faktorer som till exempel när de sker ett utbyte utav en aktör i en relation så uppkommer det ofta friktion i inledningsskedet av den nya relationen. Detta kan bero på förändring av avtal samt ändringar av muntliga överenskommelser och löften som tidigare funnits i den ursprungliga relationen. Aktörerna i relationerna är de som personifierar marknaden och arenan. I denna personifiering som är en stor del av nätverken återfinns vi att omgivningen är väldigt viktig för en verksamhets sätt att förhålla sig till sin arena och skådeplats. Dessa teorier kan stärkas av ett konkret exempel från Centralhuset där NCC som aktör uppförde byggnaden i samråd med First Hotel G hade en dialog hela tiden och det är ju

⁸⁸ Nygaard et al, 2002, s.217-218

⁸⁹ Peter Hellenberg, intervju 060426

⁹⁰ Lennert Bliman, intervju 060427

viktigt att det ska bli rätt, ”du kan ju inte ha en byggare som bygger ett hotell utan det är lämpligare att ha hotelloperatören klar från början”, menar Lennart Bliman.

Vi menar att byggaren bör ta ett större ansvar i etableringsfasen och inte komma med tomma löften som ändå ändras med tiden. När det handlar om att ta fram fakta när kontrakt görs med hyresgästerna är det viktigt att ge så tillförlitliga siffror som möjligt fastän bygget inte är klart. I de dagliga relationerna är det dock att föredra att undvika att använda och åberopa juridiska avtal då de skapar en mer arbetsam miljö. Vilket i nätverksteorin påpekas som en belastning för ett effektivt fungerande nätverk.⁹¹

4.7 Servicemötet

Det finns många sätt som beskriver hur ett servicemöte kan utforma sig samt hur olika människor ser på vad begreppet service innebär. Här under kommer ett par exempel på sådana situationer som kan härledas till hybridmiljöer.

Det gäller att öka behovet och hjälpa till med val av aktiviteter så att detta ger ett mervärde till kunden och gör att folk blir lite mer nyfikna. De befinner sig i en miljö där folk kan ta till sig så det gäller att säkra kvalitén i de nya koncept som görs för att stärka servicemötet i dess personligheter och förväntningar. Det tog sin spets när en kund kom fram och sade ”jåkla tuffa ljusamaturer i våra badrum” och jag kunde inte ens se dem framför mig, berättade Frida Pålsson Det gäller att mötet med kunden ger något som inte förväntas.⁹² Scandics Peter Hellenberg följer samma spår med att de regelbundet erbjuder olika shoppingkampanjer som drar logi till oss men även att det är bra för affärerna i Nordstan. Scandic och fastighetsägarna driver ett gemensamt projekt för att delvis förändra Nordstans profil och image samt för att öka de anställdas medvetenhet vilket ska resultera i att kunden ska uppfatta att servicemötet finns.⁹³ Denna process av ekonomiska enheter är en långsiktig del men om helheten ska framfinns det ingen annan väg att gå. Människor måste få samma bild av Nordstan oavsett i vilken butik man går in i. Givetvis finns det interna servicemanualer inom de större företagen som de använder men det gäller ändå att vara på tå och tänka en extra gång då man befinner sig i en hybridmiljö. Detta på grund av att man arbetar som en helhet mot konsumenterna. Det som

⁹¹ Nygaard et al, 2002, s.227-228

⁹² Frida Pålsson, intervju 060427

⁹³ Peter Hellenberg, intervju 060426

hyresgästen gör i mötet med kunden är mycket viktigt för hyresgästen bredvid så att helheten ska fungera.

Servicemötet är minst lika viktigt mellan aktörer som till kunden. Det kan vi se med stöd av Abiala där servicemötet är definierat som ett unikt samspel mellan aktörer. En starkare relation anser vi skapar ett mervärde den dagen då kunden besöker hybridmiljön.⁹⁴ Samspel mellan aktörerna kan exempelvis gälla diskussion kring öppettider, där man kommer fram till att olika aktörer inte kan ha samma öppettider. Hälsobutiken och Pressbyrån har olika målgrupper och har inte samma omsättning vid samma tidpunkter. McDonalds i Nordstan berättar Anders Larsson har senare öppettider för deras omsättning är mer koncentrerad mot kvällstid. På detta sätt får du en miljö och omgivning där hela tiden folk är i rörelse. Platsen och miljön känns tryggare och mobiliteten av människor växer och skapar ett vänligare möte i servicen. Utåt sett är detta delar som kunden borde se som osynlig service. Det bakomliggande systemet som servuktionsmodellen visar är det stora väsentliga delar som ingen märker av. Nordstan byggde på objekt 7, under parkeringen, en lastgata för transporter. En briljant idé som Anders Larsson framhäver, och detta var för 35 år sedan. De har 800 bilar dagligen som transporterar varor till och från Nordstan och ingen människa märker av det. Det positiva med denna gata är att lastbilarna kan arbeta i lugn och ro. Larsson fortsätter med att berätta om att Nordstan har egen reservkraftsanläggning och egen kylanläggning som stärker det osynliga som ändå finns. Nordstan har även 600m² som de använder för evenemang.⁹⁵

Avslutningsvis kring servicemöten i hybridmiljö kan vi i Nordstan belysa en företeelse som vi anser inte fungerar. Det är servicecentret i Nordstan. Av den information som vi tagit del av är det ingen fastighetsägare som vill ta tag i den ytan. Den är obefintlig och ligger i fel läge samt att den inte genererar några pengar. Detta är en negativ faktor och stort problem som vi kan se i Nordstan. Ett servicecenter som ligger i en butik som mer eller mindre inte ser lockande ut gör det inte lättare för att skapa ett mervärde för besökarna i Nordstan. Det som är centralt för Nordstan i framtiden är att skapa ett servicecenter som ligger på rätt plats, vilket kommer att höja mervärdet hos konsumenterna. En bättre och mer framåtsträvande dialog mellan Nordstan och fastighetsägare är ett måste för att denna servicedel ska fungera.

⁹⁴ Abiala, 2000, s.30

⁹⁵ Anders Larsson, intervju 060425

5. Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt kommer vi att diskutera och dra slutsatser mot bakgrund av arbetets inledande problemställning, problemformulering och syfte.

Hur agerar aktörer för att skapa relationer i en hybridmiljö?

I första delen i detta avsnitt ska vi redogöra för hur aktörer agerar för att skapa relationer i en hybridmiljö. Framför allt agerar de olika. Spännvidden mellan de som är engagerade och de mindre engagerade är stor. Ser vi till relationerna i Centralstationen i Göteborg är företagarföreningen representerad genom olika aktörer i miljön. I en förening likt Centralstationens är det viktigt att alla är aktiva för helheten. De finns flera sätt att vara aktiv på som till exempel att föra dialogen vidare till sina anställda. För att viktig information inte stannar upp bara för att den inte rör aktören i sig. Om relationen ska fungera i denna miljö bör man på något sätt agera och visa att man vill vara med i diskussionen. Agerandet kan faktiskt mynna ut i framtida projekt och har man då varit passiv hela tiden blir möjligheterna mindre och hjälpen från andra aktörer inte lika intressant. Med positiv inställning och engagemang skapas det långvariga relationer.

Agerandet har sitt ursprung från individuella mål och att olika aktörer har olika kundgrupper. Vissa aktörer är mer beroende av kunder från närområdet och vissa aktörer vill ha sina kunder utifrån. Som Lennart Bliman på First Hotel G framhåller, är deras primära mål logi och deras målgrupp är då inte bosatta i Göteborg. Hotellen är de stora aktörerna både i Nordstan och i Centralhuset, men i företagarföreningarna har de inte större makt än en liten aktör. Det visar att även de mindre aktörerna har nytta av att agera aktivt för att skapa relationer. Ser vi till en stor aktör som Scandic skapar de sina relationer genom långsiktighet och utvecklande av fastigheten. Både mot förvaltaren där det dagligen förekommer dialog med den tekniska avdelningen, men även med de aktörer runt omkring som kommer att få mervärde i och med att entrédelen kommer att få ett annat utseende. Det gäller att man tillsammans arbetar för en sådan projektering och att alla får sin del i resultatet, att det gynnar alla aktörer, stora som små.

Relationer måste vara förtroendegivande och man måste jobba mot att få ett bra gemensamt rykte. First hotel G och Sodexo konferens är båda beroende av varandra. Både aktörerna måste vara noggranna med att köra en rak linje så att kunden upplever att man ser en helhet.

Agerandet är avgörande i denna miljö så att det inte uppstår problem, vilket kommer behandlas senare i denna diskussion. Det individuella interna ska generera det kollektiva utåt utan att kunden märker att det är flera aktörer inblandade.

Hur berörs servicemötet i en hybridmiljö?

När det gäller servicemötet är det viktigt att komma ihåg att det inte är en isolerad företeelse eller handling som skapar en interaktion. Det är viktigt att säkra kvalitén samt att redan i inledningsskedet skapa och tillgodose behov. Både hos konsumenten men även hos de aktörer som man interagerar tillsammans med. Genom detta kan man överträffa de förväntningar som motparten i ett servicemöte kan ha. I en hybridmiljö kan detta ta sig flera olika uttryck. Återknyter vi här till vår avgränsning kan vi se att vi valt att mer studera de bakomliggande och osynliga faktorerna i relationerna mellan aktörer. Via servuktionsmodellen (se figur 1) ser vi att det i den interna organisationen ständigt måste finnas en fokus för att skapa ett gott servicemöte. I den egna organisationen kan man här jobba med att skapa ett arbetssätt som kan vara unikt och syfta till att överträffa kundens förväntningar. Genom dessa bakomliggande faktorer hos varje aktör kan man sedan tillsammans arbeta med att kommunicera miljön i vilken man befinner sig.

Här ser vi till de två exempel på hybridmiljöer som vi studerat i från av Centralstationen och Nordstan i Göteborg. Det är viktigt att man försöker samlas kring en gemensam process där man inom hybridmiljön arbetar tillsammans. Exempelvis genom företagareföreningar eller samfällighet kan man genom aktiva interna relationer utveckla och stärka miljön. Därigenom kan en plats skapas där servicemötet kan symboliseras av en helhet. Detta trots att de kan vara ett stort antal olika aktörer som är inblandade i processer och interaktioner mellan varandra, men i synnerhet ut mot kunden som är en viktig del i serviceproduktionen. Ser vi mer konkret till hybridmiljön kan servicemötet påverkas via gemensamma aktiviteter. Rätt mix av aktörer ser vi kan leda till att man kan erbjuda en utökad konsumtionsmiljö/arena. I dessa konsumtionsmiljöer kan sedan mervärde skapas genom att man både på ett osynligt och synligt plan arbetar för att förstärka helhetsmiljön. Vilket i förlängningen gör att man genom en ny och unik miljö kan skapa ett servicemöte där olika aktörer kan samverka internt för att utåt skapa ett samlat mervärde.

Slutligen kan vi se att genom dessa typer av hybridmiljöer skapas förutsättningar för att utveckla nya interaktionsmöjligheter samt processer. I vilka olika aktörer kan delta för att

samlad skapa en ny och annorlunda servicemiljö där förväntningar hela tiden kan överträffas genom en samlad helhet.

Vilka motiv och mål finns för etablering i en hybridmiljö?

Den tredje delen i problemformuleringen handlar om vad det finns för motiv och mål för en etablering i en hybridmiljö. Vi märker av att det breda utbudet är av stor betydelse. Det är viktigt att man vet vad som krävs för att rätt etablering ska ske. Vi ser att valet av ”snabba” och ”långsamma” produkter som aktörerna säljer har stor del i vilka hyresgäster man tar in. Det får inte ske dubbeleableringar inom denna miljö utan man måste skilja på dessa så att det inte finns två snabbmatställen som serverar hamburgare. Istället är det viktigt att få fram olika typer av snabbmat, till exempel att en sushi snabbmat etablerar sig utan att Burger King ska känna sig hotad. Vi anser att man bör se aktörer som komplement istället för konkurrenter vid en sådan etablering. Motivet och målet från hyresvärdens sida är att få in rätt mix av utbud så att arbetet mellan aktörerna flyter väl fram. Det finns ägare som varit med från början av processen och har säkerligen andra avkastningskrav än de flesta och därmed högre omsättning av hyresgäster. Hyresvärden går därför in och maximera hyran och för nya ägare som betalat ett högre pris för fastigheten är detta förekommande. Det ser vi som ett stort problem. Det kan aldrig skapa långvariga relationer när sådant fall uppstår. Det gäller att ta hänsyn till de aktörer man söker i en etablering. Scandics etablering var ett strategiskt förvärv på en annan nivå men ändå inte. Vissa hotell som köptes via Provobisaffären har försvunnit från kedjan medan detta objekt har stannat kvar.

Ser vi till First Hotel hade de en ”vit fläck” på kartan över Göteborg. De planerade länge och var väl medvetna om att läget i centralhuset var viktigt. Att detta läge gavs med utökad servicedel genom lokaliseringen i Centralhuset gjorde att First Hotell var väldigt bestämda om att till varje pris få ta del av denna plats. För skapandet av denna unika produkt fanns det en långvarig dialog med byggbolaget som uppförde fastigheten. Hotellet hade en strategi som de använde sig av under hela processen och ingenting fick hindra etableringen från att bli klar. Att denna miljö sedan skulle befinna sig på Centralstationen och att det skulle medföra mervärde var något de i senare delen fann positivt. Ingen trodde att det skulle bringa sådan framgång i denna miljö, men en dialog fördes i kedjan om att den nya etableringen skulle medföra positiva servicemöten i och med att tidseffektiviteten är det unika i denna miljö. När du kommer till centralen är det bara att checka in. I detta kan vi dock se att det även kan

finnas problem samt negativa aspekter i dessa nya konsumtionsarenor. Olika problem som kan ge upphov till friktion både i den fysiska miljön men även mellan aktörerna.

På vilket sätt kan friktion uppkomma i en hybridmiljö?

Här kan vi se att denna enkelhet och strävan mot att skapa en gemensam helhet bidrar till faktorer som kan ge upphov till friktion. För att klargöra friktionsscenario i en hybridmiljö kan vi återknyta till potentiella problemsituationer. Här kan vi se servicemötet som en central del och återigen koppla tillbaka till vikten av att betrakta servicemötet ur en ny aspekt i dessa nya konsumtionsarenor. Den tilltänkta gemensamma helheten i miljön gör att problem kan uppstå då två eller flera olika aktörer har olika syn på arbete, drift och utveckling av platsen där man är verksam. Här kan det i organisationens osynliga del ständigt finnas konflikter mellan aktörerna som skapar friktion och ger upphov till problemsituationer. Det kan dock vara av godo och föra utvecklingen framåt då friktionen ligger på ett osynligt plan och yttrar sig som dialog mellan aktörer. Går detta sedan vidare till att ge upphov till friktion på ett för kunden synligt plan kommer det i förlängningen vara skadligt för de inblandade aktörerna och verksamheten som helhet.

Detta medför att vi i hybridmiljöer kan se friktion som både positivt och negativt. Det kan vara positivt för att man tvingas att utbyta erfarenheter mellan aktörer samt ständigt ha en öppen dialog och kompromissa för att upprätthålla en helhet utåt mot kund. I detta ser vi också att man därigenom kan skapa ett kontinuerligt utvecklingsarbete för att anpassa servicemötet i interaktionen på en ny arenamiljö som hybrider symboliserar. Det som är negativt är att miljön som företeelse är relativt ny vilket gör att det i inledningsskedet kan återfinnas en del ”barnsjukdomar” vilket har påverkan på driften och genom friktionen de skapar blir en stor del av aktörernas arbete, som de kanske inte har i andra verksamheter som ligger i mer sedvanliga lägen eller miljöer. I ett inledningsskede kan detta skapa en arbetssituation som gör att mycket fokus hamnar på arbete som inte omfattar den egna verksamhetens kärnverksamhet. Därigenom skapas en ny arbetssituation som måste hanteras för att i förlängningen kunna skapa den helhet som bör vara aktörernas främsta mål i hybridmiljön.

Slutligen för att ge mer konkreta svar på friktion i hybridmiljön så kan vi här främst framhålla brist på dialog som största orsaken till friktion. Här kan vi återknyta till aktivitetsgraden hos olika aktörer i miljön samt se till de former i vilken interaktion sker. Ser vi först till aktivitetsgraden så kan friktion uppstå om något bestäms under en samling i en

företagarförening där alla inte är närvarande. Då kan detta i ett senare skede utvecklas till problem om ett specifikt beslut är taget och det sedan finns en aktör som inte känner att denna varit delaktig i ett visst beslut. Detta kan också ses som en följd av den formen som aktörerna samlas i där man har ett visst antal möten per år och däremellan sker interaktionen på ett mer informellt plan. Här får man hela tiden göra avvägning hur mycket fokus man skall lägga på den egna verksamheten samt hur mycket man väljer att tillföra arbetet med att skapa hybridens viktiga helhet.

Det man kan säga som är centralt för en hybridmiljö är att många aktörer agerar olika. Det viktiga är att man är aktiv och visar att man vill vara med och forma denna miljö. Relationerna tar form i olika individuella mål. Med aktörernas individuella utgångspunkt ska man utåtsätt skapa en kollektiv helhet. Det viktigaste är att titta på servicemötet i hybridmiljön för att på så sätt skapa en gemensam förhållningssätt för att säkra kvalitén hos de aktörer som man interagerar med. Vilket skapar gemensamma processer såsom företagsföreningar där man kan skapa en plats, där servicemötet symboliserar en helhet.

Det som är viktigt att tänka på när man verkar i en hybridmiljö är att varje enskild aktör har olika mål vilket kan stå i konflikt med varandra. Den friktionen kan leda till att den gemensamma helheten inte uppnås. Främst i de fall då två eller flera aktörer har olika syn på arbete, drift och utveckling av platsen/miljön.

I hybridmiljön kan vi genom våra frågeställningar se en ny arbetssituation för aktörernas mål för att skapa en gemensam helhet för att på så vis undvika friktion. Det kan då bli viktigt att som aktör bortse från sina egna individuella mål för att istället fokusera på hybridmiljöns mål för att på så sätt skapa den helhet som man är ute efter.

6. Reflektioner

I detta avslutande kapitel kommer vi att återge positiva och negativa aspekter som vi har råkat ut för under processens gång samt ge förslag för framtida forskningsstudier.

Under arbetets gång har vi stött på utmaningar och svårigheter. Vi sökte till en början efter en ny dimension av servicemötet. Vårt stora intresse inom området gjorde att vi arbetade efter att hitta det unika med servicemöten i en hybridmiljö. Vi fick avgränsa arbetet genom att se det

ifrån en annan synvinkel. Teoretiskt var det svårt att hitta begrepp som hybrid och konsumtionsarena men samtidigt intressant att arbeta vidare med informationen inom ämnet.

Därefter ställdes det den stora utmaningen med intervjuerna. Trots begränsade resurser arbetade vi strategiskt med valet av informanter. Våra personer var väl utvalda för att vi skulle få in den bästa informationen. Vi lyckades väl med att få intervju personerna att känna sig trygga och öppna i den dialogen vi förde. Även om ibland vi diskuterade utanför ämnet har vi fått mycket kvalitetsbaserad empiri som vi kunnat relatera till teorin.

Till slut måste tilläggas att gruppens brinnande intresse för valet av ämnet till uppsatsen är utomordentligt. Det har varit väldigt kul och lärorikt genom hela förloppet. Vi själva kan kalla oss för en hybrid, där vi med olika syn på saker och ting kan sammanstråla och fungera som en helhet. För framtida studera skulle vi tycka det vore intressant att närmare studera servicemötet i en hybridmiljö ur konsumenternas perspektiv. Där igenom titta på hur konsumenterna uppfattar en sådan här miljö. Samt att titta på de enskilda operatörernas förhållningssätt till konsumenten i hybridmiljön.

7. Källförteckning

Tryckta källor

Abiala, Kristina. (2000). *Säljande samspel. En sociologisk studie av privat servicearbete*. Stockholm: Almqvist och Wiksell International.

Bäckström, Kristina & Johansson, Ulf. (2005). *Servicemötet i butiken – Ett servicemöte i ny gestaltning?* i: Corvellec, Hervè och Lindqvist, Hans. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära ansatser*.pp169-184. Malmö: Liber.

Eksell, Jörgen. (2005). *Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning* i: Corvellec, Hervè och Lindqvist, Hans. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära ansatser*.pp11-31. Malmö: Liber.

Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein, Rønning, Rolf. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Frankelius, Per. (2002). *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi.

Fölster, Stefan & Bergström, Fredrik. (red.). (2001). *Kampen om köpkraften*. Värnamo: Fälth & Hässler.

Grönroos, Christian. (2000). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Hallgren, Örjan. (2006). *Handelns relationer*. Lund: Ekonomibok Förlag.

Hjort, Torbjörn. (2004). *Nödvändighetens pris*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, Philip, Bowen, John & Makens, James. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. 3ed. London: Prentice Hall.

Kotler, Philip, Haider, Donald H. & Rein, Irving. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*. New York: Free Press, cop.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Nygaard Claus (red.) (2002). *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Törnqvist, Gunnar. (1998). *Renässans för regioner*. Stockholm: SNS förlag.

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin:

Tillgänglig:<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O186472&i_word=hybrid>.

(Läst 2006-05-03)

Tillgänglig:<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=720774&i_word=B2B&i_h_text=1&i_rphr=b2b>.(Läst 2006-05-03)

Tillgänglig:<http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=303873&i_word=service>.(Läst 2006-05-03)

Köpcentrum/affärscentrum:

Tillgänglig:<<http://www.kungenskurva.com/?p=start>>. (Läst 2006-05-15)

Tillgänglig:<<http://www.allum.se/>>. (Läst 2006-05-15)

Tillgänglig:< <http://www.fisketorget.dk/>>. (Läst 2006-05-15)

Tillgänglig:<<http://www.freeport.se/>>. (Läst 2006-05-15)

Pressmeddelande Choice Hotels:

Tillgänglig:<<http://www.choicehotels.se/html/sv9005389.jsp>>.(2006-05-15)

Muntliga källor

Lennart Bliman, intervju 2006-04-27

Cecilia Fredriksson, lecture notes 2006-03-28

Peter Hellenberg, intervju 2006-04-26

Ulf Jägheden, intervju 2006-04-26

Anders Larsson, intervju 2006-04-25

Frida Pålsson, intervju 2006-04-27

Gunnel Åkerman, intervju 2006-04-25

Bilagor

Bilaga 1, Nordstans organisationsschema

Samtliga intervjubilagor kan via efterfrågan på mail: sma03sba@student.lu.se

Bilaga 1. Nordstans organisationsschema

