



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

## Allt annat än 21 grader och vindstilla

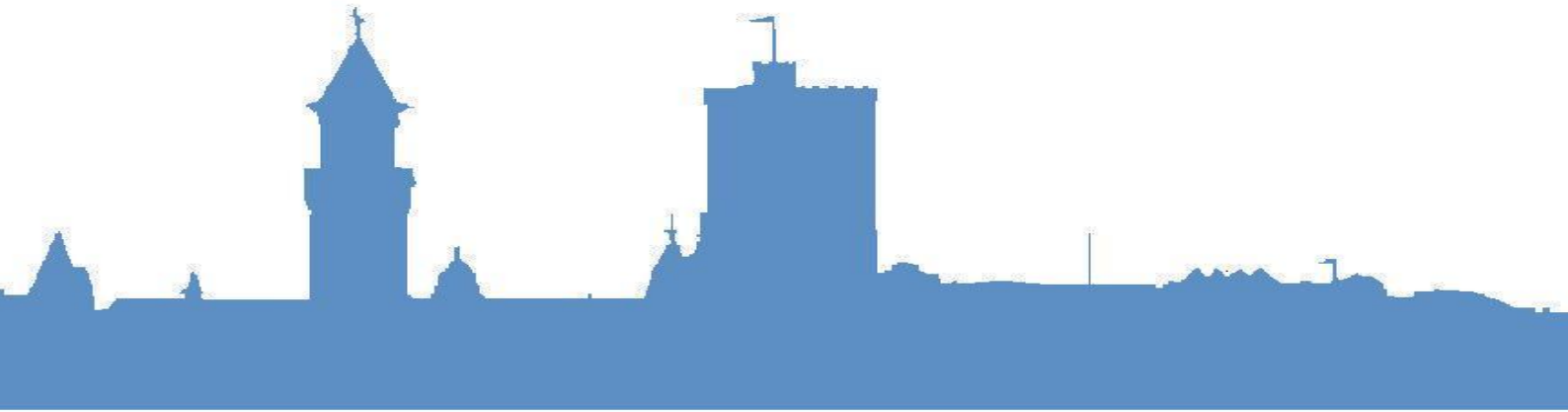
*Citat: Mikael Norgren, Tretton*

- *en studie i att utveckla ett gemensamt varumärke för Helsingborgs cityhandel*

Margareta Grahn

Emma Lindgren

Sofie Lindå



Handledare:

Jesper Falkheimer

Charlotte Simonsson

SMTX06

VT 2009

Kandidatuppsats

# Sammanfattning

*Titel:* Allt annat än 21 grader och vindstilla – en studie i att utveckla ett gemensamt varumärke för Helsingborgs cityhandel.

*Författare:* Margareta Grahn, Emma Lindgren, Sofie Lindå

*Handledare:* Jesper Falkheimer, Charlotte Simonsson

*Nyckelord:* Varumärke, Platsmarknadsföring, Nätverk, Storytelling

*Syfte:* Syftet med vår uppsats är att analysera hur Helsingborgs cityhandel via varumärkesutveckling och storytelling skulle kunna stärka sin konkurrenskraft.

*Frågeställningar:*

Vad finns det för potential att utveckla ett gemensamt varumärke för cityhandeln?

Vilken roll spelar nätverk och samarbeten för varumärkesutveckling inom cityhandeln?

På vilket sätt skulle stories kunna vara en del av ett tänkbart gemensamt varumärke?

*Metod:* Uppsatsen bygger på kvalitativa intervjuer gjorda med butikschefer/ägare, cityledaren samt näringslivsdirektören för Helsingborg Stad.

*Resultat:* Potentialen till att skapa ett gemensamt varumärke visade sig att ha betydligt fler svårigheter än vad som förväntades före undersökningen. Resultatet visar att det inte är omöjligt att skapa ett gemensamt varumärke då cityhandeln har flertalet framstående styrkor i form av miljö, atmosfär och utbud. Största utmaningen är att få nätverket att fungera. Denna problematik skulle dock kunna närma sig en lösning genom satsningar på ett intranät och framförallt en ökad gemenskap. Detta gynnar i sin tur utvecklingen av ett varumärke. Begreppet storytelling visar sig vara en outnyttjad potential där cityhandelns olika karaktärer skulle kunna få en roll att spela, vilket både gynnar samarbetet och varumärkesbyggande.

## Abstract

*Title:* Everything but 21 degrees and calm – a study about developing a joint brand identity for Helsingborgs’ city trade.

*Authors:* Margareta Grahn, Emma Lindgren, Sofie Lindå

*Tutors:* Jesper Falkheimer, Charlotte Simonsson

*Keywords:* Brand identity, Place Marketing, Network, Storytelling

*Aim:* To analyse Helsingborg city trade and develop a strategy to strengthen its competitive edge through brand development and ‘storytelling’.

*Theoretical:*

What is the potential to develop a common brand identity for the Helsingborg city trade?

What role does networking and joint effort play for the city trade brand identity development?

In what way could ‘stories’ be an element of a shared brand identity?

*Method:* The thesis is based on qualitative research; interviewing store owners, the City Manager as well as the Director of Trade and Industry.

*Outcome:* To create a joint city trade brand identity proved more challenging than anticipated prior to the assessment. However there are already several strengths present to take advantage of such as location, atmosphere and the selection of choice, some of it being unique to Helsingborg.

The greatest challenge is activating the network and making it effective, which is not at all unlikely with the investment of an intranet and increasing the sense of community, which in effect will result in building the city’s brand identity collectively. At hand there is the below the line marketing function ‘storytelling’, a contemporary and efficient approach of communicating a marketing message to the consumer.



## Förord

Vi vill inledningsvis börja med att tacka de personer som gjort denna uppsats möjlig. Våra handledare Charlotte Simonsson och Jesper Falkheimer har hjälpt och väglett oss på ett sätt som vi är väldigt tacksamma för.

Vidare vill vi även tacka alla som med tid och åsikter bidragit till vår undersökning. Utan er hjälp hade vårt syfte inte varit möjligt att uppnå och vi hoppas att uppsatsen kan komma er till gagn.

**Tack!**

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	7
1.1 Syfte och frågeställningar .....	8
1.2 Avgränsningar .....	8
1.3 Disposition .....	9
2. Teori .....	10
2.1 Varumärke .....	10
2.1.1 Vilket varumärke ska man välja? .....	10
2.2 Platsmarknadsföring med inriktning cityhandel .....	12
2.2.1 Stadens komplexa målbild .....	12
2.2.2 Cityhandelns egenskaper .....	13
2.2.3 Att skapa en helhet .....	14
2.3 Nätverk .....	14
2.3.1 Vem är spindeln i nätet? .....	14
2.3.2 Vad krävs för att lyckas? .....	15
2.3.3 Nätverkande ur ett cityhandelsperspektiv .....	16
2.4 Storytelling .....	17
2.4.1 Har du hört talas om storytelling? .....	17
2.4.2 Möjligheternas kammare .....	17
2.4.3 En story, fyra grundelement .....	18
2.4.4 Hur stories sprids .....	18
2.4.5 Samarbetsstories .....	19
3. Metod .....	20
3.1 Begynnelsen .....	20
3.2 Ni har svaren .....	21
3.3 ... Vi ställer frågorna .....	22
3.4 Utan frågor, inga svar .....	23
3.5 Strategi i praktiken .....	23
3.5.1 Bevara intervjuer .....	24
3.5.2 Kvaliteten .....	24
3.6 Bevara och besvara .....	25
3.6.1 Kan du lita på det du läser? .....	26

3.6.1.1 Tillförlitlighet.....	26
3.6.1.2 Överförbarhet .....	26
3.6.1.3 Pålitlighet .....	27
3.6.1.4 Möjlighet att styrka och konfirmera.....	27
4. Analys .....	28
4.1 Varumärket cityhandeln.....	28
4.1.1 Potentialen att bygga varumärket ”Cityhandeln” .....	28
4.1.2 Varumärkesbyggande ur olika perspektiv.....	29
4.1.3 Vem ansvarar för vad? .....	30
4.1.4 Fem faktorerers inverkan på varumärkesbyggandet .....	31
4.1.4.1 Atmosfär.....	31
4.1.4.2 Service.....	32
4.1.4.3 Struktur.....	33
4.1.4.4 Innehåll.....	33
4.2 Nätverk - en enande kraft.....	34
4.2.1 Cityhandelns nätverk.....	34
4.2.2 Hur lyckas vi? .....	36
4.2.2.1 Förtroende och engagemang .....	36
4.2.2.2 Samordning och kommunikation .....	38
4.3 Det var en gång...eller? .....	39
4.3.1 Gemenskap genom stories .....	39
4.3.2 De fyra grundpelarna .....	40
4.3.2.1 Budskapet.....	41
4.3.2.2 Konflikten eller hindret.....	41
4.3.2.3 Rollfördelningen .....	42
4.3.2.4 Handlingen .....	42
5. Slutsats och reflektion.....	44
5.1 Varumärket.....	44
5.2 Nätverket.....	45
5.3 Story.....	46
5.4 För framtiden.....	47
Källförteckning .....	48

# 1. Inledning

Föreställ dig några av världens äldsta städer: Rom, Aten och London. Deras historia präglas av att ha varit, och i vissa fall är, starka handelscentrum. De en gång myllrande marknadsplatserna, med allt från exotiska kryddor till redskap, har genomgått flera förändringar. En av de större förändringar som skett under senare tid är att stadskärnan utmanats i sin roll som enda marknadsplats av de populära externa köpcentrum<sup>1</sup> som byggs utanför staden. Allt sedan köpcentrum blivit en marknadsplats att räkna med har de ökat sin försäljning med över 100 procent, samtidigt som cityhandeln stått relativt stilla i sin utveckling.<sup>2</sup>

Cityhandelns framtid, med externa köpcentrum som en stark konkurrent, har diskuterats under en längre period. Det faktum att Helsingborgs Marknadsförenings ungdomsgren under våren anordnade ett informationsmöte, med Helsingborgs Cityförening och Citysamverkan om deras arbete och kommande planer för cityhandeln, kan ses som en tendens för detta. I diskussionerna finns både förespråkare för att köpcentrum är den stora stygga vargen, men också för att köpcentrum skapar en attraktiv region som även gynnar cityhandeln.<sup>3</sup> Oavsett vilken linje en person väljer att tro på kan cityhandeln, precis som vilken verksamhet som helst, förbättra sin konkurrenskraft. Det byggs idag åtskilliga nya köpcentrum och utbyggnader sker i rask takt. Det skulle kunna ses som en tendens till att köpcentrum i hög grad är mycket populära hos kunderna. Detta torde för cityhandelns aktörer kunna ses som en sporre att tillsammans skapa ett mer attraktivt och spännande alternativ.<sup>4</sup>

Helsingborg är en mångfacetterad stad med bland annat en vacker citykärna. Runt knuten ligger dessutom Väla köpcentrum som under våren 2009 fått klartecken att bygga ut sin verksamhet med 50 procent. För de nya butiker som där ska etableras strävar Väla efter att få in starka butiksvaremärken. Denna utveckling gör Helsingborgs cityhandel till en intressant plats att undersöka för vår uppsats.

---

<sup>1</sup> Bergström, Fredrik (2000) *Är externa köpcentrum ett hot mot cityhandeln?* Ekonomisk debatt Vol. 28: nr: 4 s. 340

<sup>2</sup> *ibid* s. 335

<sup>3</sup> Page, S.J. Hardyman, R (1996) *Place marketing and town centre management - A new tool for urban revitalization.* Cities Vol: 13 Nr: 3 s. 153

<sup>4</sup> Bergström, F (2000) s. 333

Flertalet undersökningar diskuterar platsmarknadsföring och huruvida köpcentrum är ett hot för cityhandeln eller ej. Av denna anledning har vi, för att tillföra något nytt till den vetenskapliga debatten, valt att fokusera på cityhandeln och vad de kan göra för att stärka sig mot sina konkurrenter. Genom att först redovisa grundläggande principer kring varumärkesutveckling och därefter nätverk vill vi diskutera möjligheten till att skapa ett gemensamt varumärke. Ett av de sätt som kan användas vid utvecklingen är storytelling. Detta begrepp används främst inom hotell- och restaurang branschen och det är även inom detta område det oftast belyses i den vetenskapliga litteraturen. Då vi för denna uppsats är inriktade på detaljhandeln anser vi det vara intressant att undersöka om storytelling är en möjlig väg att gå för att utveckla ett starkt gemensamt varumärke för stadens handel.

### **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med vår uppsats är att analysera hur cityhandeln i Helsingborg via varumärkesutveckling och storytelling skulle kunna stärka sin konkurrenskraft. För att nå detta syfte använder vi oss av tre frågeställningar:

- Vad finns det för potential att utveckla ett gemensamt varumärke för cityhandeln?
- Vilken roll spelar nätverk och samarbeten för varumärkesutveckling inom cityhandeln?
- På vilket sätt skulle stories kunna vara en del av ett tänkbart gemensamt varumärke?

### **1.2 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till Helsingborgs stadskärna, mer specifikt områdena Kullagatan, Bruksgatan och affärerna i dess närområde, då vi anser att dessa utgör hjärtat av cityhandeln. Handeln på söder har uteslutits i ett försök att begränsa materialet. Det finns en tydlig uppdelning mellan de norra och södra delarna av Helsingborg stad vilket också påverkar de olika handelsstråken. Detta i sig kan ses som en problematik och skulle kräva mer tid för att fördjupa sig i på ett bra sätt, än vad denna uppsats har utrymme för. Fokus för uppsatsen är främst ur ett näringslivsperspektiv och kunderna har därmed valts bort. Dessutom gjordes antagandet att ett representativt material från kunderna ej hade varit möjligt att samla in med den begränsade tid och omfattning som uppsatsen har. Det är dock inte något som uppsatsen står och faller med eftersom vi valt att fokusera på nätverk och samarbete mellan butiker, cityförening och kommun för att analysera cityhandelns konkurrenskraft. Vi vill även här förtydliga att syftet med uppsatsen inte är att utveckla en story utan att finna de komponenter som kan utnyttjas vid skapandet av en eventuell story för Helsingborgs cityhandel.



### **1.3 Disposition**

I det avsnitt som följer får läsaren möta tidigare forskning kring de nyckelord som uppsatsen bygger på: varumärke, platsmarknadsföring, nätverk samt slutligen storytelling. Samtliga teoretiska begrepp är relevanta för att kunna besvara våra frågeställningar och vi visar på hur begreppen används och varför de har betydelse för oss. I metodavsnittet kommer val av tillvägagångssätt att delges, hur undersökningen genomförts samt vilka för- och nackdelar det fört med sig för uppsatsens syfte. Analysen har lagts upp efter de tre frågeställningarna som berör varumärkesutveckling, nätverk och möjlighet att skapa en story. Avslutningsvis följer en diskussion för att tydliggöra de svar som framkommit under resans gång. Strukturen som uppsatsen följer är tänkt att underlätta för läsaren.

## 2. Teori

I följande avsnitt presenteras de teorier som används i denna uppsats, vilka hjälper till att förstå och analysera den empiri som insamlats. Varumärke och platsmarknadsföring introduceras inledningsvis för att se vilka teoretiska möjligheter som finns att skapa ett gemensamt varumärke för cityhandeln. Därefter diskuteras hur nätverk och samarbete inverkar vid utvecklandet av ett varumärke. Slutligen redogörs för grunderna inom storytelling, vilket vi ser som ett potentiellt kreativt verktyg som cityhandeln skulle kunna använda sig av.

---

### 2.1 Varumärke

#### 2.1.1 Vilket varumärke ska man välja?

Nationalencyklopedin beskriver ett varumärke som en särskiljande symbol mellan produkter eller tjänster.<sup>5</sup> Denna förklaring räcker dock enligt flertalet författare inte till. Anders Bengtsson och Jacob Östberg menar att det i större utsträckning handlar om den *mening* som varumärket laddas med än att endast vara särskiljande.<sup>6</sup> David Aaker instämmer i detta och menar att varumärken är en meningsproducerande symbol, till för att kommunicera värde och mening.<sup>7</sup> Han använder sig av begreppet *brand equity* som är summan av tillgångar (eller belastningar) vilka tillsammans skapar det värde som finns i varumärket. Han utgår från fyra kategorier han anser påverkar *brand equity*; *varumärkesmedvetenhet*, *varumärkeslojalitet*, *varumärkesassociationer* och *upplevd kvalitet*.<sup>8</sup> *Varumärkesmedvetenhet* är kortfattat hur starkt varumärket är i kundernas tankar och mäts genom att rangordna mellan igenkännande, komma ihåg till att vara top of mind.<sup>9</sup> *Varumärkeslojalitet* handlar bland annat om att en återkommande kund är billigare än en ny, och beroende på vilken lojalitet som skapas kan olika medel användas för marknadsföring.<sup>10</sup> *Varumärkesassociationer* drivs av varumärkesidentiteten, det vill säga hur företag vill att kunder ska tänka kring varumärket. Det är därför viktigt att lägga energi på utveckling och implementering av denna identitet.<sup>11</sup> Slutligen har vi den sista kategorin, *upplevd kvalitet* som handlar om hur kunden upplever

---

<sup>5</sup> NE [ <http://ne.se.ludwig.lub.lu.se/sok/varum%C3%A4rke?type=NE>] Tillgänglig: 2009.05.22

<sup>6</sup> Bengtsson, Anders. & Östberg, Jacob (2006) *Märken och människor*. Lund: Studentlitteratur. s. 7

<sup>7</sup> *ibid*

<sup>8</sup> Aaker, A David (1996) *Building strong brands*. New York: The Free Press s. 7f

<sup>9</sup> *ibid*. s. 10

<sup>10</sup> *ibid*. s. 21

<sup>11</sup> *ibid*. s. 25

varumärket vid konsumtionsögonblicket.<sup>12</sup> Samtliga av dessa kategorier skapar värde på olika sätt vilket gör att den ansvarige för att utveckla ett varumärke bör vara införstådd med hur de olika kategorierna fungerar.<sup>13</sup>

Christian Grönroos anser att varumärken är den identitet som en marknadsförare vill skapa för en vara eller tjänst.<sup>14</sup> Han talar också om kunden och dennes roll för varumärkesutvecklingen som en tydlig del av det värde varumärket laddas med.<sup>15</sup> Samtidigt som kunden är en viktig del av hur varumärket laddas med värde lyfter Torsten H Nilson fram att konkurrenskraftiga varumärken inte skapas på ett kontor, utan är snarare något hela organisationen presterar.<sup>16</sup> Larry Percy utvecklar det hela med att belysa behovet av att koordinera en organisation så att ett gemensamt varaktigt budskap kan förmedlas.<sup>17</sup>

Den övergripande samstämmighet som råder inom tidigare forskning gör vår utgångspunkt gällande varumärken till en symbol med långt större värde än att enbart skilja produkter från varandra. Det är en värdeskapande symbol och påverkas av flera olika dimensioner där alla från frontpersonal till VD spelar en viktig roll. Även kunderna ingår men då dessa inte är en del av vår undersökning har deras roll i värdeskapande bortsetts ifrån. Det medför att endast tre av Aakers fyra kategorier blir aktuella för oss.

I nästa avsnitt kommer varumärket sättas in i ett stadsperspektiv där uttrycket ”plats som produkt” får en vidare förklaring. Potentialen att bygga ett gemensamt varumärke för cityhandeln undersöks vidare med hjälp av grundläggande faktorer som atmosfär, innehåll, service, struktur och kunder.

---

<sup>12</sup> Aaker, A D (1996) s. 25ff

<sup>13</sup> ibid. s. 8f

<sup>14</sup> Grönroos, Christian (2002) *Service management och marknadsföring – en crm ansats*. Malmö: Liber Ekonomi. s. 317

<sup>15</sup> ibid s. 317

<sup>16</sup> Nilson H Torsten (1999) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*. Stockholm: Svenska Förlaget. s. 18

<sup>17</sup> Percy, Larry (2008) *Strategic Integrated Marketing Communications*. Oxford/Burlington: Elsevier Incs s. 8f, 33

## 2.2 Platsmarknadsföring med inriktning cityhandel

### 2.2.1 Stadens komplexa målbild

Inom traditionell marknadsföring identifieras generellt produkter, producenter och konsumenter i ett försök att definiera olika ansvarsområden och funktioner i värdekedjan.<sup>18</sup> Det svåra med att marknadsföra en plats är att det inte handlar om en specifik produkt som är till salu och besökarna inte alltid är konsumenter.<sup>19</sup> Mihalis Kavaratzis och Gregory Ashworth kan tolkas kritisera Philip Kotlers uttalande: *"Places are indeed products, whose identities and values must be marketed"*<sup>20</sup> och belyser att många forskare anser att en plats är för komplex för att benämnas som produkt.<sup>21</sup>

För att undersöka cityhandelns potential att marknadsföras under ett gemensamt varumärke väljer vi att se till begreppet platsmarknadsföring. Detta begrepp lyfter fram ett antal avgörande faktorer som till exempel stadsplanering och gemensam styrning mot önskat mål.<sup>22</sup> Begreppet används flitigt inom turismområdet vilket har en naturlig förklaring då platsen är den produkt som förmedlas och konsumeras. Intressant för vår undersökning är begreppets fokusering på marknadsföring av en fysisk plats med ett större antal intressenter som ska samspela.

Att marknadsföra platser och butiker har en lång historia<sup>23</sup>, däremot är marknadsföring av kombinationen butiker och stad enligt vår uppfattning inte utforskat i samma omfattning. En av de få som är aktiva inom detta ämne är den engelske forskaren Gary Warnaby som konstaterar att det finns en rad svårigheter med att marknadsföra en cityhandel. För att lyckas måste det finnas en strävan mot samma mål, trots deras olika inriktning och målgrupper.<sup>24</sup> För cityhandeln, precis som för alla verksamheter, är det fördelaktigt att ha mål och visioner. Visionen skall visa hur framtiden skall utvecklas och dessutom sätta ramarna för mål och strategier.<sup>25</sup> Vision kommer att diskuteras vidare under avsnittet om nätverk.

---

<sup>18</sup> Kavaratzis Mihalis. Ashworth J. Gregory (2005) *City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. Vol: 96. Nr: 5. s. 509

<sup>19</sup> *ibid.* s. 510

<sup>20</sup> Kotler, Philip. (1993) Se Murray Chris (2001) *Making sense of places, new approaches to place marketing.* Comedia, UK s. 64

<sup>21</sup> Kavaratzis M. Ashworth J. G (2005) 5 s. 510

<sup>22</sup> *ibid.* s. 506

<sup>23</sup> *ibid.* s. 510

<sup>24</sup> Warnaby, Gary (1998) *Marketing UK cities as shopping destinations: Problems and prospects.* Journal of Retailing and Consumer Services. Vol: 5, Nr: 1 s. 56

<sup>25</sup> Heide Mats; Johansson Catrin; Simonsson Charlotte (2008) *Kommunikation & organisation.* Malmö: Liber AB.s. 120

## 2.2.2 Cityhandelns egenskaper

För att undersöka potentialen att utveckla ett gemensamt varumärke för cityhandeln urskiljs faktorer i omgivningen som torde påverka. Psykologen Pierre Wanger har identifierat sex faktorer som ligger till grund för konsumtion ur ett butiksperspektiv<sup>26</sup>. Fem av hans sex begrepp anser vi vara relevanta för uppsatsen. Dock först efter att ha lyft dem till en högre nivå, det vill säga cityhandeln i sin helhet istället för enskilda butiker.

Den första kategorin är *Atmosfären* som skapas av ljus, omgivningens fysiska utformning och den känsla som sprids på platsen. Wanger belyser att en positiv sinnesstämning gör besökarna mer benägna att förvänta sig positiva upplevelser.<sup>27</sup> Kategorin *service* ser Wanger som de tjänster personalen på plats i butiken förmedlar,<sup>28</sup> medan det i uppsatsen tolkas som cityhandelns tillgänglighet och vilja att anpassa sig efter kundens behov i form av exempelvis öppettider, bussförbindelser och parkeringsplatser. *Innehåll* berör det utbud och den kvalitet som erbjuds.<sup>29</sup> Merrilees et al menar att shopping, restauranger och caféer, som en gemensam grupp, kan ha en kompletterande effekt och förbättra den upplevda känslan av stadens city.<sup>30</sup> Det är viktigt att ha i åtanke att det är helheten som är avgörande, vilket Georgina Whyatt benämner som "bundle of benefits".<sup>31</sup> Cityhandeln är enligt Gary Warnaby mångfunktionell och samma fysiska yta skall säljas simultant till olika målgrupper i olika syften.<sup>32</sup> Det finns som regel ett brett utbud av butiker och vad som gör platsen attraktiv och konkurrenskraftig är enligt Thufvesson det pluskantsutbud som erbjuds<sup>33</sup>, det vill säga de mindre butikerna med mer personlig service och lokal kännedom. Annars råder hög risk att det blir som Bennison identifierat, att shoppinggatan i staden ser likadan ut, oavsett vilken stad som besöks.<sup>34</sup> *Strukturen* är en annan avgörande kategori som behandlar hur lätt det är för kunderna att finna vad de söker.<sup>35</sup> Ur ett cityhandelsperspektiv kan det beröra hur lättillgängliga butikerna är och om butikerna ligger på platser med naturliga promenadstråk. *Kunder* är Wangers sista kategori och handlar om att kunder söker sig till platser där de kan identifiera sig

---

<sup>26</sup> Wanger, Pierre (2002) *Kundpsykologi*. Lund: Studentlitteratur s. 169ff

<sup>27</sup> *ibid.* s. 171

<sup>28</sup> *ibid.* s. 170

<sup>29</sup> *ibid.* s. 170

<sup>30</sup> Merrilees, Bill, Miller Dale, Herington Carmel (2009) Antecedents of resident's city brand attitudes. *Journal of business research*, Vol: 62. Nr: 3 s. 365

<sup>31</sup> Whyatt, Georgina (2004) *Town centre management: How a theory informs a strategic approach*. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol: 32 Nr: 7 s. 348

<sup>32</sup> Warnaby, G (1998) s. 57

<sup>33</sup> Thufvesson, Ola (2007) *Fjärde staden Placemarketing Helsingborg: Näringslivs och marknadsavdelningen*. s. 36

<sup>34</sup> Bennison David; Pal John; Warnaby Gary (2004) *Support your local retailers*. *Planning* Nr: 1574 s. 1

<sup>35</sup> Wanger, P (2002) s. 170

med de andra besökarna.<sup>36</sup> Då vi valt att bortse från kunderna utgår denna kategori från vår undersökning. Dessa fem faktorer är inte revolutionerande men ger en idé om vad cityhandeln bör ha i åtanke vid ett gemensamt varumärkesutvecklande.

### 2.2.3 Att skapa en helhet

Enligt Alzubaidi et al. uppfyller stadskärnan och de externa köpcentrumen olika syften. Ett besök i externa köpcentrum grundar sig i en planerad shopping, medan cityhandeln istället skall erbjuda och tillfredsställa ett större antal möjligheter med olika syften, interaktioner och sociala aktiviteter<sup>37</sup>. Även Whyatt belyser cityhandelns roll att tillfredsställa alla besökare och säger att staden bör fokusera på hållbara konkurrensfördelar och att skapa kundlojalitet. Hållbara konkurrensfördelar skapas dock enbart om en positiv helhetsbild av staden förmedlas.<sup>38</sup> Det innebär i sin tur att en gemensam strategi bör formuleras och implementeras.<sup>39</sup>

Nästa avsnitt behandlar det faktum att det för att skapa ett gemensamt varumärke för cityhandeln inte enbart krävs vad som tagits upp ovan, utan även ett samarbete på hög nivå, i vad som skulle kunna benämnas som ett *nätverk*.

## 2.3 Nätverk

### 2.3.1 Vem är spindeln i nätet?

” partnership, like apple pie, is undeniably, *a good thing*”<sup>40</sup>

Definitionen av ett nätverk är enligt Nationalencyklopedin ett system av relationer mellan t.ex. individer eller organisationer.<sup>41</sup> Den definition av nätverk som används i uppsatsen är José Carlos Jarillos, som skriver att nätverk är en av de metoder organisationer och entreprenörer kan använda sig av för att nå en starkare position på marknaden.<sup>42</sup> Begreppet strategiskt nätverk innebär att verksamheter har gjort ett strategiskt val genom att delta i ett långsiktigt samarbete som ska gynna den egna verksamheten, vilket kan ge konkurrensfördelar gentemot de som inte är medverkande.<sup>43</sup>

---

<sup>36</sup> Wanger, P (2002) s. 171

<sup>37</sup> Alzubaidi, Hassan; Vignali, Claudio; Davies, Barry J; Schmidt, Ruth A (1997) *Town centre versus out-of-town shopping: a consumer perspective*. International Journal of Retail & Distribution Management Vol: 25 Nr: 2 s. 89

<sup>38</sup> Whyatt, G (2004) s. 347f

<sup>39</sup> *ibid.* s. 348

<sup>40</sup> Peck, Tickell (1994) *Too many partners.. The future for regeneration partnerships*. Local Economy v. 93 nr 3. s. 251

<sup>41</sup> NE:[ <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/kort/n%C3%A4tverk>] Tillgänglig: 2009.04.17

<sup>42</sup> Jarillo, Jose Carlos (1988) *On strategic network*. Strategic Management Journal Vol9 Nr 1 s. 32

<sup>43</sup> Elmhester, Karolina (2008) *Små företag i strategiska nätverk- hur påverkas det enskilda företags utveckling?* Linköpings Universitet, institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. s. 17f

Ett nätverks struktur innefattar oftast en central organisation med utspridda medlemmar som i sin tur fokuserar på sina enskilda specialiteter. Samarbete och nätverk kan bildas både horisontellt och vertikalt.<sup>44</sup> Denna uppsats kommer fokusera på de horisontella nätverken som innebär att företag och organisationer tillhör samma led. Ett sådant nätverk samarbetar ofta inom områden som marknadsföring och försäljning och kan bilda ekonomiska föreningar, aktiebolag eller handelsbolag men kan även samarbeta med varandra informellt.<sup>45</sup> För att uppnå ett konkurrenskraftigt utbud inser allt fler företag att samarbete på ett eller annat sätt är en nödvändighet. För vår del blir både det formella och informella nätverket intressant då vi studerar cityföreningens arbete med cityhandeln, så väl som samarbeten därutöver.

### 2.3.2 Vad krävs för att lyckas?

Förutsättningar för ett lyckat nätverk är att skapa en *vision* där förklaringen till nätverkets existens måste vara tydligt poängterad. Risken är annars att medlemmarna i nätverket tappar intresse att bibehålla relationerna.<sup>46</sup> Warnaby identifierar cityhandels övergripande mål som att stärka och skapa konkurrensfördelar, förbättra samarbetet och tillfredsställa behovet för cityhandels besökare.<sup>47</sup> Enligt Jakki Mohr och Robert Spekman finns det nyckelord utöver visionen som är viktiga för alla nätverk: *förtroende*, *engagemang*, *samordning* och *kommunikation*. Engagemang inom nätverk antyder att företag har en tro på samarbetet och att utbytet skapar ett högre värde för samtliga parter. Det går dock endast att uppnå om samarbetet anses vara värdefullt för alla inblandade.<sup>48</sup> Uppnås engagemang samtidigt som det finns en tillförlitlighet mellan parterna, kan också ett förtroende utvecklas på sikt.<sup>49</sup> Robert Morgan och Shelby Hunt skriver att förtroende uppstår av den kompetens, ärlighet, ansvarstagande och hjälpsamhet som organisationer sänder ut.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> Grönroos, C (2002) s. 42f

<sup>45</sup> Elmhester, K (2008) s. 23

<sup>46</sup> Mohr, Jakki. Spekman, Robert (1994) *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*. Strategic Management Journal Vol: 15 Nr: 2 s. 137ff & Bruzelius, H. Lars. & Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära* Lund: Studentlitteratur s. 221

<sup>47</sup> Warnaby, G (1998) s. 56

<sup>48</sup> Mohr, J. Spekman, R (1994) s. 138

<sup>49</sup> Morgan, Robert. Hunt, Shelby (1994) *The commitment- trust theory of relationship marketing* The Journal of Marketing Vol: 58 Nr: 3 s. 23

<sup>50</sup> Morgan, R. Hunt, S (1994) s. 23

Samordning och kommunikationsfrågor anses också vara viktigt för att samarbete och nätverk ska komma till stånd och bli lyckade.<sup>51</sup> Samordning kan skapa ett stabilare nätverk då det visar vilka uppgifter de olika aktörerna förväntas stå för. Utan samordning blir den gemensamma visionen svår att nå.<sup>52</sup> Kommunikationen är högst väsentlig då den hjälper till att förhindra och lösa meningsskiljaktigheter. Förutsättningen är att samtliga aktörer talar samma språk, det vill säga kommunicerar kring gemensamma mål. Det sätter press på kvalitén av kommunikationen, den måste vara trovärdig, konkret, öppen och ärlig. Lyckas aktörerna kommunicera medför det oftast att relationerna i ett nätverk stärks.<sup>53</sup>

### 2.3.3 Nätverkande ur ett cityhandelsperspektiv

Det är viktigt för myndigheterna i en stad att ta hänsyn till detaljhandeln eftersom den står för en stor del av stadens ekonomi.<sup>54</sup> Att det finns ett fungerande nätverk mellan de aktörer som är inblandade i marknadsföringen av stad och handel är förknippat med en rad fördelar, såsom att få ökad effektivitet och kompetens.<sup>55</sup> Warnaby har identifierat de olika aktörerna inom ett cityhandelsnätverk enligt följande: *den offentliga sektorn, den privata sektorn och ideella organisationer* (exempelvis cityföreningen).<sup>56</sup> Han menar att kraven på samarbete och kommunikation ökar om en bra planering och implementering av cityhandelns marknadsföring ska lyckas.<sup>57</sup> Dock uppstår det lätt konflikter när aktörer med olika intressen och mål ska samarbeta. Warnaby menar därför att det är viktigt att resurser avsätts för att överkomma konflikter för att samarbetet ska kunna växa.<sup>58</sup> John Diamond föreslår att alla som har ett intresse av att förbättra stadens användningsområden skall ingå i ett nätverk för att uppnå önskade mål. Istället för att intressenterna är uppdelade bör det skapas en mix där alla kunskaper och områden kan utnyttjas.<sup>59</sup> För att skapa denna mix krävs det att en grupp som arbetar med detta inrättas. Inom cityhandeln finns dock ingen naturlig marknadsföringsavdelning vilket försvårar en effektiv marknadsföring.<sup>60</sup>

---

<sup>51</sup> Mohr, J. Spekman, R (1994) s. 137ff

<sup>52</sup> *ibid.* s. 138

<sup>53</sup> *ibid.* s. 138f

<sup>54</sup> Warnaby, Gary. Bennison David. Davies J Barry. Hughes Howard (2004) *People and partnerships: marketing urban retailing. International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol: 32 Nr: 11 s. 545

<sup>55</sup> *ibid.* s. 546

<sup>56</sup> Warnaby, G (1998) s. 56

<sup>57</sup> Warnaby et al. (2004) s. 545

<sup>58</sup> *ibid.* s. 546

<sup>59</sup> Diamond John (2002) *Strategies to resolve conflict in partnerships: Reflections on UK urban regeneration The International Journal of Public Sector Management* Vol: 15 Nr: 4-5 s. 296

<sup>60</sup> Whyatt, G (2004) s. 348



Ett nätverks styrkor och svagheter som presenterats samt hur viktiga de är inom cityhandeln för att enas kring ett varumärke kommer väl till användning för vår analys. I följande avsnitt redogörs för grunderna inom begreppet storytelling där förklaring ges till hur den byggs, sprids och kan fungera internt så väl som externt.

## **2.4 Storytelling**

### **2.4.1 Har du hört talas om storytelling?**

Ovanstående genomgång av teorier kring varumärke, platsmarknadsföring och nätverk visar att det på dagens marknader råder en komplexitet där det krävs något annat än traditionell marknadsföring för att uppnå konkurrensfördelar. Under 2000-talet har allt fler fått upp ögonen för *storytelling* och vad det kan bidra med för enskilda organisationer i dess arbete med effektiv marknadsföring.<sup>61</sup> Begreppet innefattar skapandet av berättelser eller myter vilka kan vara muntliga, bildliga så väl som skriftliga och kan ses vara ett starkt verktyg att använda för både interna relationer och extern marknadsföring.<sup>62</sup>

### **2.4.2 Möjligheternas kammare**

Syftet med att använda en story är att kommunicera ett budskap som påverkar kundens sinnen och hjälper till att skapa en helhetsbild av ett koncept eller varumärke. Känslor kan lockas fram med hjälp av dessa historier som är laddade med budskap, för att associeras med exempelvis organisationens varumärke.<sup>63</sup> Storytelling kan även användas för att stärka den interna verksamheten och kulturen, samt fungera som ett verktyg för att sprida de regler och normer som företag står för. Det är enklare och roligare att sprida budskap med hjälp av historier och enligt Emma Dennisdotter och Emma Axenbrant kan det lätt appliceras på vilket företag som helst.<sup>64</sup> Genom att använda sig av berättelser kan verksamheter framhäva sina styrkor vilket kan leda till en differentiering. Att särskilja sig från mängden på detta sätt skapar en unikhet som kan vara värdefull.<sup>65</sup> I vår uppsats undersöks möjligheten att applicera storytelling på cityhandeln som helhet med alla dess intressenter inom cityförening, kommun och butiker.

---

<sup>61</sup> Dennisdotter, Emma. Axenbrant, Emma (2008) *Storytelling – Ett effektivt marknadsföringsgrepp*. Malmö: Liber AB s.10

<sup>62</sup> Mossberg, Lena. Nissen Johansen, Erik (2006) *Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin*. Lund: Studentlitteratur s. 7

<sup>63</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 23f

<sup>64</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 25

<sup>65</sup> *ibid.* s. 19f

### 2.4.3 En story, fyra grundelement

Det räcker inte med att enbart konstruera en bra historia för att bli framgångsrik genom storytelling. Organisationer måste även vara medvetna om att det är en ständigt pågående process som alltid bör bearbetas.<sup>66</sup> Historien i sig måste förmedla verksamhetens syfte, alla historier som skapas är unika men de finns ett antal grundelement som bör vara med för att den ska bli intressant. Det första är *budskapet*, via en historia ska de kärnvärden som verksamheten står för bli lättare att ta till sig, och det har ofta en moralisk underton.<sup>67</sup> Nästa är *konflikten* som driver historien framåt och därmed utgör kärnan i berättelsen. Det kan handla om det goda som kämpar mot det onda eller att huvudrollsinnehavaren har ett hinder som måste besegras.<sup>68</sup> *Rollfördelningen* är viktig, de olika rollfigurerna laddar historien med känslor och hjälper till att berätta den. Vanliga roller är hjälten, fienden och hjälparen. De olika rollerna kan dessutom spela flertalet olika karaktärer inom en och samma story.<sup>69</sup> Sista beståndsdel är *handlingen* som målar upp en bild av miljön som fångar läsaren/åhörarens uppmärksamhet och skapar förväntningar.<sup>70</sup>

### 2.4.4 Hur stories sprids

När företag har format sin story är det dags att sprida den till samtliga intressenter. Det är viktigt att de budskap som storyn berättar sprids aktivt av alla inblandade, exempelvis via intranät, reklam eller hemsidor, för att skapa förståelse.<sup>71</sup> Både en bra eller dålig historia kan skapa *word of mouth*, vilket är en effektiv marknadsföringskanal.<sup>72</sup> Det ska dock framhållas att den typ av oplanerad marknadsföringskanal även kan verka negativt för verksamheter då det är något som inte kan kontrolleras från verksamhetens sida.<sup>73</sup>

När en story används i marknadsföringssyfte bör den innefatta konsten att övertyga. En av de faktorer som krävs är att skapa ett förtroende och att vara pålitlig i sin framställning. Med detta sägs inte att storyn i sig måste vara helt sann. Fördelen med storytelling är att det finns möjlighet att tänja på sanningen men det måste vara tydligt för mottagaren att så är fallet.<sup>74</sup> Här skulle dock kritik

---

<sup>66</sup> *ibid.* s. 70

<sup>67</sup> Mossberg, L. Nissen Johansen, E (2006) s. 48

<sup>68</sup> *ibid.* s. 49

<sup>69</sup> *ibid.* s. 49f

<sup>70</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 78, Mossberg, L. Nissen Johansen, E (2006) s. 50f

<sup>71</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 70f

<sup>72</sup> *ibid.* s. 32f

<sup>73</sup> Grönroos, C (2002) s. 300

<sup>74</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 14

kunna riktas mot begreppet. Det faktum att en berättelse ofta är bred och starkt tolkningsbar medför en risk att mottagaren uppfattar storyn i annan tolkning än vad som är avsett.<sup>75</sup> Det kan slutligen tas i beaktning att när en story ska spridas kan mottagaren av ett budskap generellt komma ihåg tre argument, vilka då bör representera vad verksamheten vill stå för.<sup>76</sup>

### 2.4.5 Samarbetsstories

Inom storytelling finns ett begrepp som kallas för samarbetsstories vilket innebär att medarbetare förmedlar de kärnvärden som organisationen står för. Berättelserna används inom intern marknadsföring och förmedlas bland annat genom medlemstidningar, intranät och hemsidor. Syftet med dessa stories är oftast att de ska skapa förståelse för varandra.<sup>77</sup> Vid samarbeten mellan verksamheter uppkommer oftast historier genom kunskapsutbyte vilket leder till en verklig kännedom om verksamhetens kärnvärden. Det kan i sin tur leda till att det utvecklas gemensamma värderingar.<sup>78</sup> Ikeas företagskultur kan användas som exempel där de skapat en gemensam anda som förmedlar företagets tankar och värderingar både intern och externt. Gummessons tankar kring att anställda kan vara marknadsförare på hel- och deltid kan här ses ha en viktig roll. Det innebär att även de personer som inte uttalat arbetar med marknadsföring gör det i sina dagliga rutiner. Genom att marknadsföringen byggs in i produktionen och försäljningen minskar behovet av renodlade marknadsförings- och försäljningsavdelningar,<sup>79</sup> en avdelning som saknas inom cityhandeln. Denna variant av storytelling är ytterst relevant för vår undersökning då samarbeten är en del av vårt fokus.

---

<sup>75</sup> Mossberg, L. Nissen Johansen, E (2006) s. 176

<sup>76</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 73f

<sup>77</sup> *ibid.* s. 68

<sup>78</sup> *ibid.* s. 68

<sup>79</sup> Gummesson, Evert (1991) *Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer*: European Journal of Marketing Vol: 25 Nr: 2 s. 73

### 3. Metod

*I följande avsnitt kommer en redovisning för vilka val som gjorts, hur undersökningen genomförts samt hur trovärdigt resultatet är. Genom att presentera styrkor och svagheter med vårt material vill vi ge läsaren en god chans att bedöma uppsatsens trovärdighet på egen hand.*

---

#### 3.1 Begynnelsen

Att skriva ett metodavsnitt är att beskriva ”vägen till målet”.<sup>80</sup> För vår undersökning valdes en kvalitativ ansats, då vi fann det vara bästa sättet att nå undersökningens deltagares uppfattningar och åsikter. De metoder som går att använda inom den kvalitativa forskningen är allt från deltagande observation, kvalitativa intervjuer till fokusgrupper.<sup>81</sup> Vårt val föll på intervjuer som enligt Steinar Kvale har den stora fördelen att ha en öppenhet i sig.<sup>82</sup> Genom intervjuerna ville vi nå aktörernas åsikter och historia, något som kan vara svårare att genomföra med en kvantitativ undersökning som ofta har fastställda svarsalternativ för att kunna kodifiera materialet.<sup>83</sup>

Enligt Alan Bryman bör starten för en uppsats ligga i att fastställa generella forskningsfrågor för undersökningen.<sup>84</sup> Det kan också benämnas som att göra en tematisering av sin undersökning, det vill säga fastställa *vad* som ska undersökas samt *varför* och *hur* detta ska göras.<sup>85</sup> För att veta vad som sagts i debatten kring cityhandelns framtid användes tidigare forskning samt media. Efter genomgång av denna information skapades relevanta forskningsfrågor för vår undersökning. Därefter gjordes val av undersökningsplats, vilket föll på Helsingborgs cityhandel då den har många intressanta infallsvinklar såsom att ha ett stort externt köpcentrum runt knuten. Då gruppen dessutom bor och studerar i Helsingborg föll valet sig naturligt. Efter diskussionen ovan kring *vad* och *varför* kommer fortsättningen koncentreras till *hur*, bland annat via Kvales sju stadier för kvalitativa intervjuer.

---

<sup>80</sup> Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur s. 91

<sup>81</sup> Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi. s. 249-251

<sup>82</sup> Kvale, Steinar (1997) s. 82

<sup>83</sup> Patel Runa. Davidsson Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur s. 78

<sup>84</sup> Bryman, A (2002) s. 252f

<sup>85</sup> Kvale, S (1997) s. 91f

### 3.2 Ni har svaren...

Det första av Kvales stadier handlar om forskningsfrågorna och har diskuterats tidigare, varpå vi här går vidare till nummer två, det vill säga planeringen.<sup>86</sup> Diskussionen inleddes kring vilket urval som skulle göras. Det finns flera olika sätt att gå tillväga, det viktigaste för oss var att få med de aktörer som ansågs ha störst inflytande över cityhandeln; kommun, cityförening samt butikerna. Eftersom fokus för uppsatsen var dessa tre aktörer valde vi att bortse från kunders förväntningar och upplevelser, dock råder medvetenhet om kundens högst centrala inverkan på varumärkesutveckling och handel.

Urvalet påverkades av de resurser vi hade och den tidsram som getts. Att fokusera på de som anses kunna lära ut mest är ett sätt att göra sitt urval.<sup>87</sup> För vår uppsats gjordes ett urval av butiker med olika storlek och utbud som tordes kunna erbjuda ett brett kunskapsfält. Resultatet blev en undersökning bestående av intervjuer med tio butiksrepresentanter i Helsingborg city. Butikerna hade inriktningar från allt mellan sport, hudvård och mode.(Se bilaga 1) Att få en blandning mellan kedjor, icke-kedjor, stora och mindre butiker med olika inriktningar var något vi ansåg skulle berika vårt material. Detta då de olika butiksrepresentanterna har olika bakgrund och åsikter, som formats från sin specifika omgivning, vilket blir intressant för vår uppsats som delvis handlar om förståelse för lyckade nätverk och samarbete. Utöver butikerna gjordes intervjuer med Cityföreningens cityledare samt Helsingborg Stads näringslivsdirektör. En intervju med cityledaren ansågs vara av största vikt då dennes arbete är att stärka cityhandeln för sina medlemmar. Helsingborg Stads näringslivsdirektör valdes för att få en inblick i hur staden arbetar och resonerar kring Helsingborgs cityhandel.

Uppsatsens syfte gjorde att flertalet butiker ansåg att det var intressant att delta i vår undersökning. För Cityförening och Helsingborg Stad fick vi genom vänner hjälp att etablera kontakt med rätt personer vilket var ytterst viktigt för vår undersökning. Samtliga ansågs kunna bidra med kunskap som skulle berika vårt material och förse oss med underlag i ett försök att besvara våra forskningsfrågor.

---

<sup>86</sup> Kvale, S (1997) s. 95

<sup>87</sup> Patton, Quinn Michael (1990, 1980) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications, Inc. s. 170

### 3.3 ... Vi ställer frågorna

I planeringsfasen ingår också att fastställa de frågor som ska användas vid intervjun.<sup>88</sup> Ofta utformas kvalitativa undersökningar efter olika teman, vilka täcker de områden som ska diskuteras för att inget ska glömmas bort.<sup>89</sup> Generellt sägs kvalitativa intervjuer ha en relativt låg standardiseringsgrad då intervjupersonen är fri att använda egna ord. Det är inte fallet vid kvantitativt tillvägagångssätt där färdiga svarsalternativ finns.<sup>90</sup>

Vi valde att göra semi- strukturerade intervjuer där intervjuguiden bestod av breda teman, vilket gjorde att det fanns en viss grad av strukturering i upplägget.<sup>91</sup> Endast teman som var relevanta för undersökningen togs med och det var viktigt att det på förhand fanns en uttänkt ordning för att få ett bra ”flyt” under intervjun. Frågorna formulerades vidare utan att vara för specifika eller ledande.<sup>92</sup> Den vikt som lades vid olika teman bestämdes i hög grad av intervjupersonen som därmed blir fri att fokusera på det som denne finner viktigast och har kunskap/intresse kring. Det gör intervjuprocessen flexibel vilket underlättar för att få fram intervjupersonens muntliga historia eller uppfattningar, det är vad kvalitativa undersökningar går ut på.<sup>93</sup> Det finns dock en risk att materialet blir svårt att analysera.<sup>94</sup> Genom att sträva efter att hålla samtalet inom våra olika teman ansåg vi inte detta utgöra något orosmoment för oss. Det gäller även att vara medveten om att personer kan uppfatta frågor på olika sätt och svarar därefter. Det är något som forskarna måste ta hänsyn till vid tolkningen av materialet.<sup>95</sup> Genom att lägga god tid på att formulera frågorna försökte vi göra dem tydliga för att inga onödiga missförstånd skulle uppstå.

För butikerna gällde samma intervjuguide vilket höjde strukturingsnivån. För kommun och cityförening utformades två olika intervjuguides, fortfarande med fokus på cityhandel men med respektive infallsvinkel i åtanke. (Se Bilaga 2 till 4) Samtliga intervjuguides kan sägas i stora drag ha samma teman vilket medförde att paralleller mellan olika uppfattningar kunde dras i analysen. Vi är medvetna om att de inte är representativa för hela cityhandeln, utan är tänkta att belysa hur några av dem ser på cityhandelns potential till att utveckla ett gemensamt varumärke.

---

<sup>88</sup> Kvale, S (1997) s. 95

<sup>89</sup> Bryman, A (2002) s. 304

<sup>90</sup> Patel, R. Davidsson, B (2003) s. 78

<sup>91</sup> ibid. s. 78

<sup>92</sup> Bryman, A (2002) s. 304ff

<sup>93</sup> Bryman, A (2002) s. 301f. Patel, R. Davidsson, B (2003) s. 78

<sup>94</sup> Kvale, S (1997) s. 97

<sup>95</sup> Bryman, A (2002) s. 301

### 3.4 Utan frågor, inga svar

För att intervjupersonen ska känna sig bekväm i situationen är det viktigt att det inledningsvis ställs lätta frågor där svaren kommer relativt obehindrat.<sup>96</sup> Intervjuerna inleddes med frågor kring personen och dess yrkesroll, därefter fortsattes med ytterligare bakgrundsfakta. Att fråga om namn och position i företaget är också viktigt för att senare kunna sätta svaret i ett sammanhang.<sup>97</sup> Kvale menar att det i planeringsfasen är viktigt att fundera över tidsdimensionen, en genomarbetad intervjuguide kan spara tid under senare del av uppsatsen såsom analys.<sup>98</sup> Under intervjuens gång användes uppföljningsfrågor, där exempelvis en nick kan ge indikation till intervjupersonen att fortsätta sin utläggning. Det användes också sonderingsfrågor vilka innebär att intervjuaren gör återkopplingar till tidigare svar som getts för att en fördjupning/uppföljning ska kunna ske.<sup>99</sup> Det är viktigt att intervjuguiden också fokuserar på att ha ett begripligt språk.<sup>100</sup> Vår intervjuguide bestod av breda välkända teman för de personer som deltog i undersökning. Det begrepp vi valde att ingående förklara var storytelling då akademiska ord kan få en intervju att flyta sämre.<sup>101</sup> Anledningen till att vi valt att ta med storytelling i två olika frågor var för att intervjupersonen först skulle resonera kring sin egen butik, vilket vi ansåg gav en lättare ingång till ett relativt nytt begrepp, för att sedan fråga om cityhandeln som helhet.

### 3.5 Strategi i praktiken

Kvales tredje stadie är intervjun, där själva kunskapsutbytet ska ske.<sup>102</sup> Det är viktigt att personer som är delaktiga i en intervju känner sig trygga i miljön den äger rum. Platser som inger trygghet, hem eller arbetsplats, har en förmåga att innebära vardagliga störningar såsom ringande telefoner eller lekande barn. Men eftersom det är viktigt att personen är trygg och bekväm låter oftast forskare intervjupersonen välja plats.<sup>103</sup> När vi utförde intervjuerna skedde alla på intervjupersonernas arbetsplats, det vill säga i butikerna och i Rådhuset för att låta intervjupersonen befinna sig i sin egen miljö. Detta beslut var aldrig något som diskuterades utan föll sig naturligt för båda parter.

---

<sup>96</sup> Denscombe, M (2000) *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur AB s. 151

<sup>97</sup> Bryman, A (2002) s. 304ff

<sup>98</sup> Kvale, S (1997) s. 96

<sup>99</sup> *ibid.* s. 124

<sup>100</sup> Bryman, A (2002) s. 304ff

<sup>101</sup> Kvale, S (1997) s. 122f

<sup>102</sup> *ibid.* s. 117

<sup>103</sup> Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur s. 44f

Enligt Trost kan det vara ett gott stöd för intervjuaren att ha med sig en kollega vid tillfället, då ett större och bättre djup i informationsmängden kan uppnås. Dock kan flera intervjuare upplevas av intervjupersonen som ett maktövertag, och att denne då upplevs hamna i underläge.<sup>104</sup> Vi valde att vara två personer närvarande vid samtliga intervjuer vilket minskade risken att de skulle känna sig underordnade.

### 3.5.1 Bevara intervjuer

För att på ett detaljerat sätt redovisa materialet från de genomförda intervjuerna användes en diktafon. När en intervju spelas in är det viktigt att varje intervju startar med en förfrågan om intervjupersonen ger sitt godkännande att bli inspelad.<sup>105</sup> Detta hade ingen av de intervjuade något problem med, förutom önskemål att få ta del av vad som skrivits före uppsatsens inlämning. Då vi valt att skicka uppsatsen före inlämning till samtliga deltagare, för att ge möjlighet att komma med invändningar, uppfylldes denna önskan.

Inspelningen av intervjuerna visade sig ha tekniska problem. Detta genom att de band som inledningsvis användes inte var av högre kvalitet och gjorde att vissa samtalssekvenser försvann på banden. I övrigt finns en viss tendens att när diktafonen stängs av kan den som intervjuas gör tillägg och uttrycka sig spontant på ett sätt som inte skett under intervjun, då de är mer måna att uttala sig korrekt.<sup>106</sup> En ny diktafon införskaffades och dessutom var block och penna tillgängligt för oss under samtliga intervjuer.

### 3.5.2 Kvaliteten

Den kvalitet som intervjuer i allmänhet håller skiftar delvis efter vilken sakkunskap den intervjuade har samt efter hur intervjuaren tolkat och verifierat det som sagts innan bandspelaren stängs av.<sup>107</sup> Då våra intervjupersoner var väl insatta i ämnet var deras sakkunskap inte att betvivla, utom i enstaka fall då intervjupersonerna exempelvis saknade kunskap om de var medlemmar i cityföreningen eller inte. Under intervjun försökte gruppen att uttömma samtliga områden där det fanns tvekan till vad intervjupersonen menat och det gavs dessutom tillfälle att diskutera i slutet av varje intervju. Då samtliga gruppmedlemmar är nya i konsten att intervjua finns det en svaghet, men gruppen har försökt följa de kriterier som är viktiga enligt Kvale såsom vara kunniga, tydliga,

---

<sup>104</sup> Trost, J (2005) s. 46

<sup>105</sup> Patel, R. Davidsson, B (2003) s. 83

<sup>106</sup> *ibid.* s. 83

<sup>107</sup> Kvale, S (1997) s. 134f



vänliga, känsliga (lyssnar), och tolkande.<sup>108</sup> Den del vi upplevde som svårast av Kvales kriterier var att ha ett kritiskt förhållningssätt under intervjuernas gång. Vi gjorde däremot tappra försök att få korrekt information genom att följa upp områden där oklarheter rådde. Dessutom fördes diskussioner internt i efterhand där medvetenheten om intervjupersonernas olika bakgrund, som färgar deras uttalanden, belystes och togs i beaktning.

### **3.6 Bevara och besvara**

Kvales fjärde stadie handlar om utskrifter.<sup>109</sup> Att omvandla talade ord till skriven text är ett sätt att strukturera det fortsatta arbetet och är i sig en början till den kommande analysen.<sup>110</sup> För detta arbete finns ingen given mall men Kvale menar att det bör göras på ett och samma sätt om det är fler än en person som ska utföra utskrifterna.<sup>111</sup> Utskrifternas syfte har framförallt varit att agera som hjälpmedel för analysarbetet. Därför har vi valt att inte omformulera intervjuerna till en mer lättläst text.<sup>112</sup> Av samma anledning har vi även valt att bortse från sådant som skratt och pauser under samtalets gång. En intervju är däremot mycket mer än en utskrift<sup>113</sup> och då vi under intervjuerna fört anteckningar och alltid varit två närvarande var det lättare att komma ihåg saker som tonläge och andra intryck i efterhand.

Analysmetoder utgör det femte stadiet och handlar om hur forskaren kan gå tillväga för att göra sitt insamlade material mer hanterbart.<sup>114</sup> För vår del handlade det om olika angreppssätt för att skapa mening i vårt material. Vi använde oss av en så kallad ad hoc-metod där forskaren kan börja med att läsa igenom alla intervjuutskrifterna för att skapa sig en allmän uppfattning för att sedan gå tillbaka till specifika avsnitt för djupare tolkningar av innebörden.<sup>115</sup> Vi började med att läsa igenom samtliga intervjuer och därefter klippa sönder dem och kategorisera dem efter teman för att underlätta fördjupningsarbetet. Vi gjorde även vad som skulle kunna kallas för en sammanställning där forskaren försöker räkna ihop vissa yttranden för att dra slutsatser kring olika fenomen eller situationer.<sup>116</sup>

---

<sup>108</sup> Kvale, S (1997) s. 138f

<sup>109</sup> *ibid.* s. 88

<sup>110</sup> *ibid.* s. 155

<sup>111</sup> *ibid.* s. 156

<sup>112</sup> *ibid.* s. 156

<sup>113</sup> *ibid.* s. 166

<sup>114</sup> *ibid.* s. 170

<sup>115</sup> *ibid.* s. 184

<sup>116</sup> Kvale, S (1997) s. 184

### 3.6.1 Kan du lita på det du läser?

Kvales sjätte stadie är verifiering. Till skillnad från Kvale används i uppsatsen det övergripande ordet trovärdighet istället för validitet och reliabilitet, då vi finner det vara bättre lämpat för vår undersökning. Inom den kvantitativa forskning står begreppet reliabilitet kortfattat för om ett mått är hållbart eller inte och validitet för om mätningen verkligen speglar det som mäts.<sup>117</sup> För en kvalitativ forskning är inte själva mätningen den viktigaste beståndsdelens varför det finns forskare som föreslagit att andra termer används.<sup>118</sup> De traditionella begreppen är på inget sätt oanvända i dagens kvalitativa forskning men har oftast en något annorlunda innebörd.<sup>119</sup> Det begrepp som framförallt används istället är trovärdighet, som består av fyra underkategorier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera, vilka utgör en bra bedömningsgrund för vår kvalitativa studie.

#### 3.6.1.1 Tillförlitlighet

För att det ska finnas en tillförlitlighet i det material som framställs ska intervjupersonerna ha tagit del av den beskrivning som görs av dem. Anledningen är att de ska kunna godkänna att den bild som återges av dem är korrekt uppfattad av forskarna<sup>120</sup> Då vi hade flertalet intervjupersoner som medverkat ville vi, för att öka vår tillförlitlighet, ge dem möjlighet att läsa och begrunda hur vi tolkat dem i slutskedet av arbetet. Vi gav dem tre dagar att återkomma om något inte stämde. Den korta tidsramen är inte optimal men eftersom uppsatsen hade en begränsad tidsrymd fanns inga andra möjligheter och vi ansåg att kort tid var bättre än ingen tid alls.

#### 3.6.1.2 Överförbarhet

Kvalitativa undersökningar studerar ofta ”meningen hos eller betydelsen av en aspekt”<sup>121</sup> och det är viktigt att vad som framkommer av intervjuerna är applicerbart i en större kontext. För att motverka att undersökningen endast gäller en specifik situation uppmanas kvalitativa forskare att göra ”thick descriptions”. Det innebär att empirin ska göras fyllig för att underlätta bedömningen av överförbarheten av resultaten till en annan kontext.<sup>122</sup> När en undersökning består av intervjuer är det viktigt att meningar och uttalanden inte tas ur sitt sammanhang, det måste alltid vara tydligt vad intervjupersonen menar. Läsaren ska alltid ges möjlighet att bedöma om det är trovärdiga tolkningar

---

<sup>117</sup> Bryman, A (2002) s. 43

<sup>118</sup> ibid. s. 257f

<sup>119</sup> Patel, R. Davidsson, B (2003) s. 103

<sup>120</sup> Bryman, A (2002) s. 259

<sup>121</sup> ibid. s. 260

<sup>122</sup> Bryman, A (2002) s. 260

som gjorts av forskaren.<sup>123</sup> Kvalitativa forskare har dock en förmåga att ge detaljrika beskrivningar av sitt material vilket istället för att öka förståelsen för den situation som undersökts kan gå till överdrift. Det kan skada analysen då relevant fakta försvinner i ett virrvarr av detaljer.<sup>124</sup> Av den anledningen har alla intervjuer transkriberats för att läsaren ska ha möjlighet att gå till källan, läsa och bilda sig en egen uppfattning.

### **3.6.1.3 Pålitlighet**

För att uppnå pålitlighet ska undersökningen granskas noga. Det bör finnas en tillgänglig redogörelse för samtliga faser, från problemformulering, intervjuutskrifter till beslut rörande analysen. Andra forskare kan ses som granskare och en hjälp till att öka pålitligheten i den kvalitativa undersökningen.<sup>125</sup> Det skulle med andra ord kunna sägas att kvalitet, inom kvalitativ forskning, innebär att se till hela forskningsprocessen.<sup>126</sup> Detta är dock inte ett vanligt förekommande hjälpmedel eftersom materialet som skall granskas kan vara mycket omfattande och innebära en stor arbetsbörda för granskaren. Utöver den handledning som stått till förfogande för studenter från Campus Helsingborg har andra forskare inte granskat arbetet, framförallt eftersom tidsramen saknats. Däremot har tidigare studenter på Service Management tagit del av frågeformulär för granskning och feed-back.

### **3.6.1.4 Möjlighet att styrka och konfirmera**

Slutligen ska forskaren försöka säkerställa att denne agerat i god tro och inte medvetet låtit personliga värderingar färga utförandet och slutsatserna som dragits av undersökningen. Forskaren har till uppgift att försöka fastslå i vilken mån det går att styrka resultaten.<sup>127</sup> Att inte färgas av personliga värderingar är något som hela tiden bearbetas i gruppen. Diskussioner kring vilka belägg vi hade för att dra slutsatser var ständigt aktuella. Genom att samtliga intervjuer finns transkriberade vilket nämnts ovan, ges möjlighet för den som granskar och läser att ta del av det insamlade materialet för att kunna styrka undersökningens slutsatser.

Det sjunde stadiet innebär regler kring den form som rapportering bör ha för en kvalitativ forskning. Uppsatsens upplägg bygger på de stora klassiska områdena teori, metod, analys och slutdiskussion. För att underlätta för läsaren kommer empirin att redovisas under analysens gång.

---

<sup>123</sup> Patel, R. Davidsson, B (1991, 2003) s. 105f

<sup>124</sup> Bryman, A (2002) s. 265f

<sup>125</sup> ibid. s. 260f

<sup>126</sup> Patel, R. Davidsson, B (1991,2003) s. 102

<sup>127</sup> Bryman, A (2002) s. 260

## 4. Analys

Vår analys binder samman de kvalitativa intervjuernas resultat med de teoretiska resonemangen. Analysens upplägg kommer kretsa kring de tre frågeställningarna; varumärkesutveckling, nätverk och möjligheten att utveckla en story, som ligger till grund för vårt syfte. Upplägget har gjorts för att läsaren på ett lättare sätt ska kunna följa och bedöma det material som presenteras i förhållande till det övergripande syftet.

---

### 4.1 Varumärket cityhandeln

Att skapa ett gemensamt varumärke för en stad innebär att skapa en gemensam symbol för den utvalda verksamheten. Symbolen bör innefatta en underliggande mening som personifierar varumärket och gör det både särskiljande och unikt.<sup>128</sup> För att undersöka potentialen att skapa ett gemensamt varumärke för cityhandeln identifieras utvalda delar av vad varumärket kan antas innefatta. Varumärkets intressenter ska enligt vår förhoppning kunna inrymmas under ett och samma paraply och skapa en gemensam identitet.

#### 4.1.1 Potentialen att bygga varumärket "Cityhandeln".

Genom att dels se till traditionellt varumärkesutvecklande samt platsmarknadsföringsteorier identifieras olika grundläggande faktorer som påverkar varumärkesutvecklande. Att utveckla ett gemensamt varumärke bör innebära att stå bakom samma värderingar och grundläggande faktorer. Gallerix ägare belyser att:

*"[...]det är de här grundläggande sakerna, öppettider, parkeringsplatser och att det ska finnas bra toaletter i stan. Det är väl de tre grundläggande saker vi tycker är viktiga men sen är det klart det är bra att ha massa andra aktiviteter och det förgyller och så, men det är ändå de här andra som är viktiga."*

De intervjuades inställning och åsikter i frågan kring möjligheten att bygga ett gemensamt varumärke för cityhandeln i Helsingborg var relativt samstämmig, få av de intervjuade tyckte att det idag finns en gemensam bild att marknadsföra. Stadiums butikschef gav ett bestämt nej vid frågan om han trodde det idag var möjligt, där han framhöll stadens splittrade öppettider som ett argument. Gömställlets ägare uttrycker sig vidare:

---

<sup>128</sup> Aaker, A D (1996) s. 7f, Grönroos, C (2002) s.317, Bengtsson. Östberg (2006) s.7

*”När butiker startar upp i en stad så vet man de naturliga förutsättningarna och där ingår svårigheten med att marknadsföra sig ihop. Kedjorna är inte riktigt öppna för samarbete då de redan är så pass stora och inte behöver cityföreningen på samma sätt kanske som de små. Det är i alla fall övergripande svårt att skapa ett gemensamt varumärke.”*

Problemen är många, men så även möjligheterna. Trettons butiksägare stack ut från mängden med stora visioner och en färdig slogan som inriktar sig på hur cityhandel skulle kunna marknadsföras för att särskilja sig från Väla köpcentrum. Denna kommer att redovisas under avsnittet storytelling.

#### **4.1.2 Varumärkesbyggande ur olika perspektiv**

De kategorier Aaker anser vara viktiga inom traditionellt varumärkesbyggande är; varumärkesmedvetenhet, varumärkeslojalitet och varumärkesassociationer vilka alla kan ses som viktiga instrument som påverkar bilden av cityhandeln. De olika begreppen hänger samman och behandlar samma grundfenomen, men ur olika perspektiv<sup>129</sup>.

*Varumärkesmedvetenhet* är kortfattat hur starkt varumärket är i kundernas tankar. Det mäts genom att rangordna mellan igenkännande, komma ihåg, till att vara top of the mind.<sup>130</sup> Cityhandeln är idag inget uttalat varumärke och är därmed svårt att applicera under denna kategori. Målet är självfallet att det potentiella varumärket ska bli top of the mind, där folks tankar genast skall föras till cityhandeln när de tänker på shopping. *Varumärkeslojalitet* uppnås genom att kunderna är tillfredställda med sin upplevelse och därmed återvänder.<sup>131</sup> De mindre butikerna som exempelvis Gömställets ägare talade om att de har många trogna kunder som återkommer, vilket i viss mening kan anses naturligt då mindre butiker har en mer personlig kontakt med sina kunder. De större butikerna har troligtvis fler kunder, och framförallt mer personal, vilket gör att den personliga kontakten inte faller sig på samma sätt. Genom att arbeta med bra service och utbud i kombination med både små och stora butiker borde cityhandeln potentiellt kunna erbjuda ett utbud som kan skapa en lojalitet. *Varumärkesassociationer* är den identitet som verksamheten gemensamt vill förmedla.<sup>132</sup> Svårigheten för cityhandeln är att de som innefattas av varumärket har olika mål och intressen. En gemensam association de kan antas vilja förknippas med är att vara en ultimat cityhandel, det är därför viktigt att lägga energi på utveckling och implementering av identiteten.

---

<sup>129</sup> Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J (2005) s.510

<sup>130</sup> Aaker, A. D (1996) s. 10

<sup>131</sup> ibid. s. 21

<sup>132</sup> ibid. s. 25

### 4.1.3 Vem ansvarar för vad?

Inom traditionellt varumärkesutvecklande och marknadsföring finns det allt som oftast givna produkter, producenter och konsumenter,<sup>133</sup> vilket torde medföra att det finns en gemenskap och strävan mot samma mål. När cityhandelns varumärke ska byggas finns det dock ingen naturlig producent som samordnar och framställer produkter i den mening som teorin anspelar på. Samma tanke har applicerats av Warnaby där han identifierat de tre övergripande intressenter inom samordningen av detaljhandeln i en stad: kommunen, butikerna och eventuella frivilliga intresseorganisationer.<sup>134</sup> Enligt honom kan till exempel kommunen ses som den naturliga producenten,<sup>135</sup> men problemet uppstår i form av att kommunen inte har ansvar för detta. De är istället till för att främja allt näringsliv i kommunen, utan att särbehandla någon och som näringslivsdirektören uttrycker sig: *”Vi äger ju inte cityhandeln utan det är en förening med ett antal fristående näringsidkare.”* Hon skulle föredra ett gemensamt varumärke under namnet ”varuhuset Helsingborg”, där hela stadens utbud representeras. Problematiken för cityhandeln är dock att då kommer Väla med, och det blir ett renodlat platsmarknadsföringsperspektiv.

Istället skulle cityföreningen kunna vara en annan möjlig producent, vilka merparten av de intervjuade ser som den naturliga samordnaren av cityhandeln. Problemet med att se dem som producent är att inte alla butiker är medlemmar och därmed inte involverade. Ett tredje alternativ till producent kan istället ses som samtliga butiker, som faktiskt producerar produkten cityhandeln. Produkten kan i vår analys likställas med producenten, det vill säga butikerna blir både producent och produkt. Konsumenterna kan tolkas som de personer som använder sig av city, problemet med att identifiera dessa uppstår i och med att många besöker staden med andra avsikter än att shoppa. Detta kan dock tolkas i både positiv och negativ mening. Cityhandeln lägger ner tid och arbete på besökare som inte är konsumenter vilket kan anses meningslöst. Dock bör cityhandeln kunna dra stora fördelar av tillströmningen av folk som inte planerat att shoppa och genom rätt utbud och marknadsföring kunna locka till ”spontanshopping”. Något som exempelvis Väla inte har möjlighet till i samma utsträckning.

---

<sup>133</sup> Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J (2005) s. 510

<sup>134</sup> Warnaby, G (1998) s. 56

<sup>135</sup> *ibid.* s. 56

#### 4.1.4 Fem faktorerers inverkan på varumärkesbyggandet

För att skapa ett gemensamt varumärke för cityhandeln krävs det, som tidigare nämnts, att en någorlunda gemensam bild presenterades utåt, samt att grundläggande faktorer fungerar. Genom att ta hjälp av Wangers faktorer kring omgivningen analyseras merparten av de större teman som framkommit av det insamlade materialet.

##### 4.1.4.1 Atmosfär

Cityhandelns atmosfär är den känsla som förmedlas inom det fysiska området. Flertalet av de intervjuade lyfte fram att en av Helsingborgs cityhandels styrkor är mysigheten. Strapatz butikschef uttryckte sig följande vad gäller stadens styrkor: *"det är mysigare, och det är mer socialt"* och Lagerhaus butikschef formulerade sig: *"man kommer ju ut, sitta på ett café, de är ju en upplevelsehandel på ett annat sätt"*. Att cityhandeln har en annan atmosfär att erbjuda än till exempel Väla rådde det ingen tvekan om, vilket bland annat belystes av Kicks Store Manager: *"atmosfären i stan, [...] en kärna är ju alltid mysigare att gå i överlag, tycker jag, än att gå på Väla"*. Samtliga uttalanden kan länkas till Aakers varumärkeskategorier, där en bra atmosfär torde kunna förmedla en identitet, skapa lojalitet och utöka medvetenheten.<sup>136</sup> Att staden som cityledaren belyser har ett annat land på bara 20 minuters avstånd och dessutom en närhet till havet är andra faktorer som påverkar atmosfären. De kringliggande faktorerna hjälper alla till att skapa den känsla som infinner sig. Något annat som har stor inverkan på en cityhandel är dess naturliga förutsättningar i form av väder och vind. Dessa faktorer är mer eller mindre omöjliga att påverka, men ändå värda att ta i beaktning. Ett flertal diskussioner har förts huruvida vädret är till fördel eller nackdel. Ordning & Redas butikschef berättade att ett förslag har lagts fram om att bygga på tak för vissa delar av city, men förslaget har inte resulterat i något handlande. Att taket uteblivit kan dock tolkas som positivt efter uttalande av Trettons ägare som anser att hemligheten till cityhandelns framgång är att inte vilja bli som Väla, utan att vara unik. Han ser snarare vädret som något positivt och lyfter fram att kunden kanske får vänta sig att få ett löv i ansiktet vilket kan ses som att cityhandeln lever och förändras.

---

<sup>136</sup> Aaker, A. D (1996) s. 10-25

#### 4.1.4.2 Service

*Service* kan tolkas både som cityhandelns egna tjänster såsom öppettider samt dem kommunen tillhandahåller som bland annat parkeringsplatser. Bilismen och dess tillhörande parkeringsplatser var något som dök upp i princip samtliga intervjuer, och åsikterna var tudelade, men generellt var dock butikerna nöjda med antalet parkeringsplatser i staden. Cityledaren berättar:

*”det är ju så att vi har 4000 parkeringsplatser i city. Vi är bara dåliga på att kommunicera var de finns. Vi har Europas modernaste parkeringshus, nya sundstorgsgaraget och där är ju aldrig fullt nästan, och det är samma med alla dem andra parkeringsgaragen också.”*

Dock dyker ett missnöje över prisnivån upp där bland annat Twilfit och Ordning & Reda anser att det borde införas en gratisparkering under vissa perioder, exempelvis lördagar. För att cityhandeln ska vara attraktiv är det viktigt att den är tillgänglig för alla. Fördelen med staden är att det går att ta sig dit på många olika sätt, buss, cykel, bil eller promenera. Lagerhaus och Trettons ägare är dock rörande överens om att parkeringsfrågan i staden har fått alldeles för stora proportioner. Trettons ägare uttrycker sig:

*”de har byggt parkeringsplatser och det är inte så dyrt. Åk runt till andra städer och kolla, jag menar lilla Ängelholm kostar det 10 kr vid lasarettet som är helt off [...]så kostar det ju 20 här. Det är väl rätt så proportionellt tycker jag, mitt i stan, dyraste tomtpriserna och så vidare.”*

Butikernas öppettider ledde till långa diskussioner. Ordning & Redas visade på att det är ett aktuellt ämne vilket allt som oftast förs på tal när diskussioner kring cityhandeln förs:

*”Ja det där är en riktig het potatis det där, det är ju en av de frågor som cityföreningen jobbar starkast med att få en och samma stängningstid”.*

Staden är splittrad när det gäller denna fråga och det har även under en längre period varit huvudfokus för cityföreningens arbete. De större kedjorna i city, som Stadium, H & M och Åhléns har öppet till 19.00 medan merparten av de mindre butikerna har öppet till 18.00. Den största problematiken som belyses från de mindre butikerna är att det är ekonomiskt ohållbart att stänga en timme senare, Ordning & Redas butikschef säger: *”jag kan inte ha öppet rent ekonomiskt. Det är jätte svårt.”* Även Trettons ägares åsikt är att öppettiderna är en viktig punkt, dock utan att vara det viktigaste vilket han menar att utbudet är. Stadiums butikschef anser dock att öppettiderna är en av de absolut viktigaste punkterna för att göra cityhandeln mer attraktiv och fastställer att:

*”det är kunderna som betalar våra löner och därför ska vi ha öppet när de behöver oss.”*



Generellt är öppettiderna en viktig punkt då denna typ av service avgör i fall ett besök kan genomföras i cityhandeln eller inte. Huruvida det påverkar utvecklandet av ett gemensamt varumärke är svårare att bedöma. Den osämjan som råder i ämnet påverkar däremot framförallt nätverken i staden då de olika aktörerna hamnar på kant med varandra. Mer om detta kommer i avsnittet för nätverk och samarbete.

#### 4.1.4.3 Struktur

*Strukturen* är en grundläggande faktor för hur tillgängligheten i citykärnan ser ut. Ett problem enligt ett flertal av intervjupersonerna är att cityhandeln är alltför utspridd vilket gör det svårt för kunden att hitta. KappAhls butikschef menar att kommunen exempelvis skulle kunna *”arbeta med [...] passagera så att man vill gå där, att det blir mer naturligt att fortsätta.”* Kicks butikschef tycker att de *”ska försöka knyta ihop stadskärnan lite mer”*. KappAhls butikschef anser att det skulle kunna arbetas mer med skyltar och dylikt för att locka människor från Kullagatan och därmed kommer de små passagera till användning på ett bättre sätt. Att på ett lätt sätt bli guidad runt bland stadens butiker bör därför vara värt att lägga kraft och energi på. Cityledaren berättar dock att det finns en endagars shoppingkarta tillgänglig på turistbyrån. KappAhls butikschef menar dock: *”hur många går dit när man kommer till en stad egentligen?”* och föreslår att de kanske bör finnas utspridda i staden där kunden faktiskt befinner sig.

#### 4.1.4.4 Innehåll

*Innehåll* berör det utbud och den kvalitet som erbjuds<sup>137</sup>. Ola Thuvfesson påstår att det som gör en stad konkurrenskraftig och attraktiv är det pluskantsutbud som erbjuds.<sup>138</sup> Shopping, restauranger och caféer som en gemensam grupp konstateras av Merrilees ha en kompletterande effekt och förbättra den upplevda känslan av stadens city.<sup>139</sup> Detta är något som i princip samtliga intervjuade tycker att citykärnan representerar och skulle kunna benämnas som Whyatts *”bundle of benefits”*.<sup>140</sup> Cityledaren är en av de som håller med och uttrycker sig:

*”det är en så komplett stad. Här är shopping, här är upplevelser, här är avkoppling, vad man nu vill. Det är ju trädgårdsstaden, det är evenemangsstaden, det är idrottsstaden.”*

---

<sup>137</sup> Wanger, P (2002) s. 170

<sup>138</sup> Thuvfesson, O (2007) s. 36

<sup>139</sup> Merrilees et al. (2009) s. 365

<sup>140</sup> Whyatt, G (2004) s. 348

Trettons ägare betonar även utbudets viktiga roll:

*”lösningen är att inte bli som Väla. Att inte bara ha samma [...] kedjor”.*

Då riskerar cityhandel att bli som Bennison konstaterar, att städer ser likadana ut<sup>141</sup>, vilket kan antas sänka konkurrensfördelarna kraftigt.

## **4.2 Nätverk - en enande kraft**

Efter analys av potentialen att skapa ett gemensamt varumärke ska vi nu se närmare på en av de grundpelare som underbygger tanken om en gemensam linje för cityhandeln, nämligen nätverk och samarbeten. Nätverk som enligt Jarillo kan ses som en metod att nå en starkare position på marknaden<sup>142</sup>, består för cityhandeln av tre tydliga grupperingar: kommunen, cityföreningen samt butikerna. Kan ett nätverk mellan dessa tre parter på ett lyckat sätt uppstå kan också en rad fördelar komma i dess kölvatten. Enligt Warnaby skulle det kunna innebära en ökad effektivitet och kompetens.<sup>143</sup>

### **4.2.1 Cityhandelns nätverk**

Nätverkets konstruktion innefattar traditionellt en central organisation med utspridda medlemmar som i sin tur fokuserar på sina enskilda specialiteter, och kan fungera både horisontellt och vertikalt.<sup>144</sup> Cityhandeln är ett horisontellt nätverk med cityföreningen som första delen av samarbetet. Den ideella föreningen består av en cityledare som sköter den dagliga verksamheten och bakom henne finns en styrelse med nio representanter från näringslivet. Cityledaren har tre olika arbetsgivare, fastighetsägarna, cityföreningens medlemmar samt Helsingborgs stad. Detta kan ses som ett exempel på hur komplexa de nätverk är som finns inom cityhandeln. Warnaby menar att nätverk inom just cityhandeln har större krav på sig eftersom det är ett flertal aktörer som ska komma överens för att stärka bland annat konkurrenskraften.<sup>145</sup> Cityledaren berättar att det arbete som cityföreningen utför är till för att främja stadens besöksfrekvens och på längre sikt skapa en mer levande och attraktiv stadskärna. För många av de butiker som intervjuades ses cityföreningen den främsta samordnaren av cityhandeln, även om tendenser av missnöje riktas mot hur föreningen sköter sitt uppdrag, framförallt vad gäller en strävan mot gemensamma öppettider. Stadiums

---

<sup>141</sup> Bennison et al. (2004) s. 1

<sup>142</sup> Jarillo, J. C (1988) s. 32

<sup>143</sup> Warnaby et al. (2004) s. 546

<sup>144</sup> Grönroos, C (2002) s. 42f

<sup>145</sup> Warnaby et al. (2004) s. 545f

butikschef inkluderar i sitt missnöje att det finns representanter från cityföreningens styrelse, som driver butiker i city, och inte följer de rekommendationer cityföreningen ger, något han finner olämpligt.

Nästa del av det horisontella nätverket är Helsingborgs stad, vilka har en viktig funktion att spela vad gäller miljö och atmosfär i staden. Deras roll är i dagsläget inte stor i nätverkandet eftersom de inte kan se till cityhandeln specifikt utan måste se till hela regionen vilket inkluderar Väla. Näringslivsdirektören menar att en av hennes uppgifter är att:

*”serva näringslivet med allt dem behöver hjälp med som har med staden att göra”*

Hon poängterar att Helsingborg stad inte äger cityhandeln och därför inte kan gå in och styra den. Önskemål som framkom från butiker var, som Strapatz anser, att kommunen kan hjälpa till och motverka att fastighetsägarna tillåts höja hyror som gör att små butiker försvinner från cityhandeln.

Sista parten i nätverket är butikerna. Deras roll är omfattande och det är också här nätverket ställs inför en av de svårigheter som Warnaby talar om angående nätverk inom cityhandeln. Butikerna representerar många olika åsikter vilka sedan ska sättas i relation till cityföreningens och kommunens arbete. Det finns många fallgropar där samarbetet på grund av antalet aktörer kan falla då det är svårt att kombinera de olika intressenternas målsättningar.<sup>146</sup>

Ett horisontellt nätverk kan samarbeta inom olika områden varav marknadsföring är ett av dem.

Warnaby menar att det måste ställas krav, speciellt inom cityhandeln där flertalet olika aktörer ska samspela, för att en planering och implementering av en gemensam marknadsföring ska uppnås och gynna alla.<sup>147</sup> Cityledarens arbete innebär att hon är spindeln i nätet mellan butiker, fastighetsägare och kommun för att driva cityhandeln framåt. Kommunen har som uppgift att marknadsföra vad näringslivsdirektören benämner som ”varuhuset Helsingborg” vari hela stadens styrkor ska finnas representerade. Warnaby menar dock att särskilt fokus bör läggas på samarbetet mellan kommun och handelns aktörer då den är en viktig komponent för besökare som kommer till staden och därmed påverkar kommunens ekonomiska situation i positiv bemärkning.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> Warnaby et al. (2004) s. 546

<sup>147</sup> ibid. s. 545

<sup>148</sup> ibid. s. 545

Ett nätverk kan innefatta formellt såväl som informellt samarbete som existerar för att förbättra positioner på marknaden.<sup>149</sup> För cityhandeln gäller både informella och formella samarbeten. Det formella nätverket är redan nämnt och utgörs av cityföreningens arbete tillsammans med butikerna och kommunen. Det är denna del som bör genomföra gemensamma marknadsföringsaktiviteter vilket sker i viss utsträckning idag. De informella samarbetena kan stärka samhörigheten mellan de olika butikerna. I intervjuerna framkom det att ett flertal butiker förde samtal med varandra i de olika handelstråken om exempelvis öppettider inför högtider. Det framkommer också att det finns försök till att samarbeta mer organiserat utanför cityföreningen i form av gemensamma väktare för exempelvis Stadium och andra kedjor som vill ha öppet längre.

#### **4.2.2 Hur lyckas vi?**

Att bilda ett nätverk som fungerar på ett lyckosamt sätt kräver att det finns en vision där förklaringen till nätverkets existens är tydligt formulerad. Visionen underlättar för att samtliga medlemmar ska dra åt samma håll utan att hälften försvinner på vägen på grund av tappat intresse.<sup>150</sup> Det som blir uppenbart vid de intervjuer som gjordes med butikerna är att den gemensamma visionen verkar vara att öka frekvensen av besökare till cityhandeln. Det är något som även cityledaren säger vara en av huvuduppgifterna för hennes arbete. Enligt Jarillo kan nätverk användas som metod för att gynna sin egen verksamhet.<sup>151</sup> Eftersom tre av de sex butiker som var medlemmar har begärt utträde kan det tolkas som att denna fördel inte längre upplevs hos merparten av de intervjuade.

##### **4.2.2.1 Förtroende och engagemang**

Förutom visionen använder sig Mohr och Spekman av fyra nyckelbegrepp de anser vara av största betydelse för ett lyckat nätverk, här behandlas engagemang och förtroende. För att engagemang ska uppstå måste det finnas en tro på den gemensamma linjen som nätverket ämnar uppnå. För att förtroende ska växa fram måste det också finnas en tillförlitlighet mellan parterna.<sup>152</sup> Cityhandelns aktörer som representerar kompetens, ärlighet och ansvarstagande på olika sätt, vilket är vad

---

<sup>149</sup> Elmhester, K (2008) s. 23

<sup>150</sup> Mohr, J. Spekman, R (1994) s. 137ff

<sup>151</sup> Elmhester, K (2008) s. 18

<sup>152</sup> Morgan, R. Hunt, S (1994) s. 23

förtroendegivande organisationer representerar<sup>153</sup>, bör kunna ha förtroende för varandra. Det faktum att cityföreningen har cirka 200 butiksmedlemmar, visar att början till ett förtroende åtminstone en gång i tiden funnits. Stadiums butikschef kritiserar dock cityledarens engagemang och säger att hon för att skapa förtroende måste:

*”dela upp det (arbetet), skapa engagemang och få folk att lyssna”.*

Under våra intervjuer framkom att flera butiker verkat tappat sitt engagemang för den gemensamma saken och inte längre såg vilka fördelar som nätverket skulle kunna leda fram till. Strapatz butikschef framhåller att:

*”enda gången dem ringde och pratade med mig var när jag skulle betala fakturan. Fler och fler verkar gå ur och det säger ju ganska mycket, vi är väldigt måna om cityhandeln och vi jobbar för det men ändå väljer vi att gå ur, det säger ganska mycket om deras arbete”.*

Det finns en önskan om att utdragna problem en gång för alla ska lösas, dock finns det en tydlig skillnad i åsikterna kring hur det bör göras. Problemet som står i centrum är återigen öppettiderna där Stadiums butikschef menar att piskan måste fram för att alla ska göra likadant. Han lyfter fram att fastighetsägare i Lund idag skriver in i sina kontrakt att det är öppet till 19.00 som gäller, vilket skulle kunna vara ett alternativ i Helsingborg enligt honom. Att det måste råda en sorts ” maffia stämning” är något han tar förgivet för att beslut och förändringar ska kunna genomföras. Han fortsätter med att berätta att det i Lund tog två år att genomföra förändringar kring öppettider. Skoglund får medhåll från butikschefen på KappAhl som också menar att butikerna måste ge kunderna tid att vänja sig. KappAhl är dock en av de kedjor som stänger 18.00 och motiverar detta med att alla måste införa längre öppettider för att det skall fungera. Cityledaren resonerar dock på följande sätt kring hur frågan om gemensamma öppettider bör lösas:

*”man har drivit den väldigt mycket med tyglar tidigare /- - / Sedan ett år tillbaka så driver vi den frågan med morötter istället.”*

De morötter som cityledaren kan erbjuda till de butiker som stänger klockan 19.00 var till exempel gratis annonsering i Helsingborgs Dagblad och lokaltidningen.

---

<sup>153</sup> ibid. s. 23

Både Twilfits butikschef och cityledaren menar att medlemmarna måste ta sitt ansvar genom att vara aktiva och engagerade för att kunna påverka cityhandelns framtid. Trots dessa invändningar skulle det sammanfattningsvis kunna sägas att engagemanget brister för flertalet av cityhandelns aktörer vilket gör att förtroendet som funnits från början är på väg att ebba ut. För exempelvis Magnus Stenbocksgallerian har engagemanget och förtroendet nått en sådan låg nivå att de begärt utträde ur föreningen.

#### 4.2.2.2 Samordning och kommunikation

De två andra nyckelorden för lyckade nätverk är *samordning* och *kommunikation*. Genom att se till samordningen, det vill säga att alla vet vad de ska göra, kan ett stabilare nätverk skapas vilket också gynnar framväxten av en gemensam vision.<sup>154</sup> Samordning är något som Trettons ägare inte anser fungerar inom cityföreningen och han får medhåll av bland annat Stadiums butikschef. Trettons ägare uttrycker sig följande:

*”Jag gick bland annat ur för att jag sa att vi inte har gjort något . / - - /  
inga beslut blev fattad. Var och en jobbar för sig och sen berättar man vad  
man gjorde. Då kan man skita i det, då kan man läsa en tidning. Ska man  
göra nåt ska man tillsätta en arbetsgrupp”.*

Att var och en arbetar för sig själva menar han ligger till grund för att inga gemensamma beslut fattades under den tid han var aktiv i föreningen. Att samordningen inte fungerar skulle kunna vara en bidragande orsak till att engagemang för nätverket saknas hos många av de butiker som deltog i undersökningen. Warnaby menar att det måste avsättas resurser för att samarbetet skall kunna växa.<sup>155</sup> Diamond hävdar att genom att skapa en mix där olika kunskaper och områden blandas minskar risken att målkonflikter mellan de olika aktörerna tillåts ta överhand.<sup>156</sup> Att tillsätta arbetsgrupper för att genomföra olika uppdrag och förbättra beslutsfattandet är något som också skulle gynna etableringen av ett gemensamt varumärke. Genom arbetsgrupper skulle många av de svårigheter som är förknippade med nätverk inom cityhandel och alla dess aktörer kunna minska.

---

<sup>154</sup> Mohr, J. Spekman, R (1994) s. 138

<sup>155</sup> Warnaby et al. (2004) s. 546

<sup>156</sup> Diamond, J (2002) s. 296

*Kommunikationen* som bland annat är till för att lösa meningsskiljaktigheter måste vara öppen, tydlig och korrekt. En bra kommunikation leder oftast till att nätverket blir starkare, speciellt om den är av en hög kvalitet.<sup>157</sup> Något som visar på bristande kommunikation är Lagerhaus uttalande:

*”Ingen (Cityföreningen) har varit här och frågat om vi vill vara med, så jag har inte tagit ställning till det ännu”.*

Att tillägga är att Lagerhaus har befunnit sig på denna adress sedan november 2008. KappAhls butikschef var relativt nyanställd, men vid frågan om deras eventuella medlemskap gavs ytterligare bevis på en brist i kommunikation då hon svarade följande:

*”Du det är en himla bra fråga, jag skulle kollat upp det. Det har varit så /.../ mycket sen jag började här så jag vet faktiskt inte. Men jag har inte fått några brev eller något”.*

Cityföreningen sköter kommunikationen med sina medlemmar mestadels via mail i form av nyhetsbrev. Cityledaren berättar att mail endast skickas ut när föreningen har något att berätta, detsamma gäller när de kallar till möten. Trots att det inte är många fasta möten berättar flertalet butikschefer som intervjuats att de har svårt att hitta tid för att gå på de möten som cityföreningen anordnar. Den information som skickas ut till föreningens medlemmar verkar dessutom inte nå fram på önskat sätt då Kicks butikschef berättar att nyhetsbrev har en förmåga att enbart skummas igenom, då hon upplever att de sällan innehåller något som berör hennes butik.

### **4.3 Det var en gång...eller?**

Inledningsvis berättade vi om begreppet Storytelling och det faktum att det är ett relativt utforskat marknadsföringsverktyg inom detaljhandeln. För att Helsingborgs cityhandel ska kunna utveckla en gemensam story i marknadsföringssyfte och därmed skapa ett mervärde i människors sinnen<sup>158</sup>, måste de faktorer som nämnts ovan såsom miljö, nätverk och de grundläggande idéerna för varumärkesutveckling finnas på plats.

#### **4.3.1 Gemenskap genom stories**

Cityhandelns aktörer brister i sin förmåga att samspela med varandra, och som tidigare nämnts hade ett bra samarbete kunnat resultera i konkurrensfördelar gentemot exempelvis Väla. En möjlig start till en story för cityhandeln skulle kunna ta sin början i samarbetsstories. Denna typ av story lägger

---

<sup>157</sup> Mohr, J. Spekman, R (1994) s. 138f

<sup>158</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 12

större fokus på den interna kommunikationen och skapa en gemenskap mellan de aktörer som innefattas av berättelsen. Syftet är att med hjälp av stories inom intern marknadsföring uppnå en förståelse mellan de olika parterna, vilket gör att samarbetet främjas.<sup>159</sup> Genom att utveckla en hemsida eller ett intranät för cityhandeln där information kan inhämtas av alla, sprids kunskap mellan cityhandelns aktörer. Därmed kan kommunikationen inom cityhandeln, som idag skulle kunna anses brista, få en positiv vändning. Strapatzs butikschef benämner att fördelarna med att utveckla en hemsida, är att det kan öka samarbetet mellan butikerna på Kullagatan, istället för att det ska råda en konkurrens, vilket hon tycker är fallet idag. Hemsidor och intranät kan också vara ett sätt att sprida kunskap till övrig personal som exempelvis inte är medlemmar i cityföreningen.

De anställda är ansiktet utåt i varje butik och det är viktigt att de är inkluderade och informerade om riktlinjer för att gemenskap ska skapas och storyn fungera.<sup>160</sup> Är alla aktörer medvetna om vad som gäller och inte sprider olika kunskap till kunder kan positiv word of mouth uppstå vilket är en stor fördel för samtliga aktörer, då det ofta ger en bättre effekt än vad traditionell marknadsföring gör.<sup>161</sup> Råder det däremot en splittrad grupp kan effekten av word of mouth istället bli negativt. När Stadiums butikschef berättar om valborg då cityföreningen felaktigt gick ut och marknadsförde att cityhandeln stängde 16.00, trots att flertalet butiker hade öppet längre, skulle kunna vara ett exempel på sådant tillfälle. Ett effektivt intranät eller hemsida för samtliga av cityhandelns aktörer skulle kunna förhindra att denna typ av missöden, och därmed kan stories användas i kommunikationssyfte. Detta dock enbart om det utvecklas på ett bra sätt och alla faktiskt tar del av verktyget. Samarbetsstories kan också skapa gemensamma värderingar<sup>162</sup> vilket skulle kunna verka som en enande kraft för det som idag är bland de största problemen, nämligen öppettider och framförallt ett bristande samarbete.

### 4.3.2 De fyra grundpelarna

För att marknadsföra sig externt föreslår vi en annan typ av story. Tanken är att använda de grundstenar inom det potentiella varumärket som identifierats. Genom att se till dem och finna de mest relevanta och talande, undersöks huruvida grunden till en story finns i Helsingborgs cityhandel. De fyra grundelementen inom en story är som tidigare nämnts; budskapet, konflikten,

---

<sup>159</sup> ibid. s. 68

<sup>160</sup> Gummesson, E (1991) s. 73

<sup>161</sup> Grönroos, C (2002) s. 296

<sup>162</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 68



rollfördelningen samt handlingen.<sup>163</sup> De olika delarna skapar och driver historien framåt och gör den spännande och levande.

#### 4.3.2.1 Budskapet

Genom att se cityhandeln som en enhet, samlat under ett gemensamt varumärke, skulle ett budskap eller storyns sensmoral kunna formuleras.<sup>164</sup> Detta skulle också kunna ses som ett sätt att ge varumärket ökad *mening*.<sup>165</sup> För cityhandeln kan det vara att spela på sina unika styrkor i jämförelse med konkurrenten Väla. Att få fram det moraliskt riktiga i att inte låta stadens kärna sakta dö ut genom att uppmuntra till handeln i den historiska stadskärnan, oavsett om det teoretiskt visar sig stämma eller inte, att cityhandeln hotas av de externa köpcentrum. Detta är något som Strapatz butikschef ger exempel på när hon säger:

*”stolt helsingborgare, det är din stadskärna, det är viktigt att ha kvar den”.*

Hon ger även uttryck åt att många av deras kunder verkar vilja handla i city för att de tycker det är viktigt att cityhandeln finns kvar.

Ett annat budskap som skulle kunnas sändas ut i en story för cityhandeln i Helsingborg är ” staden som erbjuder hav, mötesplatser och shopping med det där lilla extra”, vilket är styrkor som lyfts fram av olika intervjupersonerna och som de verkar kunna enas kring. ”Det lilla extra” i det här sammanhanget blir utbudets mix av kedjor och små unika butiker som bland annat hittas på de mindre tvärgatorna. Utbudet är den faktor som är direkt kopplat till cityhandeln medan faktorer som närheten till havet och stadens mysiga stämning är kopplat till atmosfär och fysiska ting som cityhandeln inte alltid kan styra över. Både plats, aktörer och utbud är viktiga delar för att storyn ska kunna förmedlas som trovärdig och pålitlig.<sup>166</sup>

#### 4.3.2.2 Konflikten eller hindret

*Konflikten eller hindret* driver historien framåt.<sup>167</sup> Här skulle cityhandeln kunna ta fasta på att överkomma hinder i form av grundläggande ärenden som öppettider och parkeringsavgifter. Dessa står i vägen för att cityhandeln ska kunna utvecklas och stärka sin konkurrenskraft. Cityhandeln kan också bli den som försöker utmana kunden att våga släppa taget om tryggheten och trotsa kyla och

---

<sup>163</sup> *ibid.* s. 77f

<sup>164</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 77f

<sup>165</sup> Mossberg, L. Nissen Johansson, E (2006) s. 11

<sup>166</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 72

<sup>167</sup> *ibid.* s. 77

vind för en upplevelse i staden. Det faktum att cityhandeln påverkas i hög grad av klimatet är något som nämnts av intervjupersonerna. Trettons ägare vill lyfta fram reklamfilmer med innebörden:

*”city - mitt i verkligheten”*

Det gäller att vända faktorer som väder och vind till något som lyfter fram cityhandeln som ett annorlunda alternativ till köpcentrum och skulle enligt Trettons ägare kunna beskrivas som:

*”allt annat än 21 grader varmt och vindstill”*

#### 4.3.2.3 Rollfördelningen

*Rollfördelningen* är den tredje delen av vad som krävs för att skapa en story. Rollfigurerna bör vara någon som mottagaren kan identifiera sig med eller kan väcka empati.<sup>168</sup> För cityhandeln är det inte fråga om några personer, utan här blir hjälten de små butikerna med sin personliga stil, som lockar med ett utbud som inte går att finna på köpcentrum. Strapatz butikschef menar att en viss hjälp till de små butikerna *”som gör oss lite speciella”* vore önskvärt, annars bli inte cityhandeln unik. Även Kicks butikschef menar att det är just de små butikerna som sticker ut, som bör lyftas fram. Fienden skulle kunna tyckas given; stora stygga Väla. Men faktum kvarstår att flertalet av våra intervjupersoner inte ser Väla som ett hot. Det finns också de som anser att cityhandeln inte ska se Väla som en konkurrent värd att ta upp kampen med, utan bör fokusera på att vara något annat än Väla. Andra menar att konkurrensen med Väla inte är aktuell då de har helt olika kundgrupper. Dock tycker KappAhls butikschef att Väla definitivt är ett hot mot dem, speciellt på helgerna:

*”Man ser många danskar som till och med kommer in och frågar var bussarna till Väla går”.*

Därmed finns det indikationer på att se Väla både som skurk och icke-skurk, det finns inget som hindrar att en och samma rollinnehavare har flera olika karaktärer.<sup>169</sup> En annan rollinnehavare är hjälparen, detta är en roll som för cityhandeln skulle kunna tillfalla de större kedjorna som är de som ofta fungerar som en magnet för att kunderna ska besöka platsen överhuvudtaget.


#### 4.3.2.4 Handlingen

*Handlingen*, den plats där allt utspelar sig skapar delvis upplevelsen och förknippas med äktheten i storyn.<sup>170</sup> Kommunen har ett stort ansvar för den skådeplats där storyn för cityhandeln utspelar sig. Om cityhandeln levererar en story om mysighet, hav och så vidare måste hela staden leva upp till detta. Det är inte något som de enskilda butikerna eller cityföreningen på egen hand kan leverera på

<sup>168</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 77

<sup>169</sup> *ibid.* s. 78

<sup>170</sup> *ibid.* s. 78



ett hållbart sätt, utan måste försöka levereras och förmedlas av samtliga. Problematiken ligger i att Helsingborgs stad inte kan göra extrainsatser för cityhandeln som sådan, de måste se till hela regionen.

Sammanfattningsvis menar Dennisdotter och Axenbrant att det är möjligt för de flesta verksamheter att utföra en story. Skulle en story formuleras för cityhandeln i Helsingborg blir det en övergripande historia som skall inkludera alla, en stad som gynnar samtliga. Det kan också tilläggas att en story kan ha ett relativt enkelt upplägg som bygger på tre argument vilka ska vara lätta att komma ihåg för kunden.<sup>171</sup> Av det som framkom under intervjuerna skulle förslag till detta kunna vara *mysigt, unikt och ett brett butiksutbud*.

---

<sup>171</sup> Dennisdotter, E. Axenbrant, E (2008) s. 73f  
Margareta Grahn, Emma Lindgren, Sofie Lindå

## 5. Slutsats och reflektion

*I detta avsnitt presenteras slutsatser och egna reflektioner genom en återkoppling till frågeställningarna och analysens resultat. Slutligen ges förslag till vidare forskning inom detta kunskapsområde.*

---

### 5.1 Varumärket

Att cityhandeln skiljer sig från konkurrenten Väla är viktigt för båda marknadsplatserna men även för hela regionen som inte gynnas av att ha två av samma sort nära varandra. Ett sätt för cityhandeln att göra detta är att skapa ett konkurrenskraftigt varumärke som enar och får dem att arbeta tillsammans. Genom att applicera faktorer som ligger till grund för varumärkesbyggande av Helsingborgs cityhandel har det visat sig finnas en rad styrkor i den yttre miljön som kan användas för att bygga ett gemensamt varumärke.

Den atmosfär som staden skapar genom naturliga förutsättningar, såsom närheten till havet samt en vacker citykärna med historiska inslag, är något som cityhandeln bör använda som en av sina styrkor gentemot konkurrenter. Restauranger, caféer och utomhusmiljön påverkar också i stor utsträckning då de hjälper till att skapa atmosfären i staden. Därför bör nätverk och samarbete även inkludera representanter från dessa områden. Även innehållet är en styrka då det råder ett brett utbud av butiker med olika inriktning, det finns dock alltid potential till fortsatt utveckling vilket är viktigt att poängtera. Åsikterna kring cityhandelns service kan ses som delade, framförallt när diskussioner kring öppettider kommer på tal. Det viktiga är, enligt oss, att de kommer överens om gemensamma riktlinjer och sedan håller sig till dessa vilket även skulle gynna samarbetet i staden. Strukturen i staden är svår att ändra och det är troligtvis inte heller önskvärt. Helsingborgs citykärna ser ut som den gör av historiska skäl, och att bevara den är viktigt och främjar cityhandeln. Det bör dock bli lättare för kunderna att finna sin väg runt de vackra kvarteren, något Helsingborg Stad tillsammans med cityhandeln behöver arbeta med.

Potentialen till ett gemensamt varumärke finns där med en rad styrkor i miljö, atmosfär och utbud. Att arbeta för en ännu bättre atmosfär och locka till sig butiker som saknas i dagens utbud kan vara ett sätt att förbättra sin konkurrenskraft. Verksamheterna hänger dock upp sig på detaljer som är lätta att sätta ord på såsom öppettider. Ett gemensamt varumärke skall, som inledningsvis

berättades, innehålla en mening, och öppettiderna kan enligt vår tolkning inte tolkas vara vidare meningsfullt i den bemärkelsen. Frågan om öppettider belyser däremot att nätverken inte fungerar vilket nedan kommer diskuteras.

## **5.2 Nätverket**

En känsla av uppgivenhet är vad de intervjuade butikscheferna/ägarna utstrålar vid frågan kring cityhandelns nätverk och samarbete. ”Tillsammans är vi starka” bör vara något alla ser som en vision, men verkar vara svår att införliva. Det engagemang och förtroende som krävs för att utveckla ett lyckat nätverk brister stundtals mellan de olika aktörerna, något som tydligt visar sig under intervjuerna. För att komma överens om en gemensam vision behövs ett större engagemang från fler. Cityföreningen behöver bli bättre på att nå ut till både befintliga och icke-befintliga medlemmar. Det faktum att flertalet av de butiker vi intervjuat valt att gå ur föreningen visar bland annat på bristande kommunikation och förtroende.

Samtidigt som det finns en uppgivenhet, framkommer det också att cityhandeln har många eldsjälar med starka åsikter som skiljer sig från varandra. Detta behöver dock inte ses som något negativt då det i diskussioner kan uppstå nytänkande. Cityledarens uppgift är omfattande då hon ska försöka få alla aktörer att samspela och frågan om morot eller piska blir ett viktigt vägval för framtiden. Den otydlighet som butikerna uppfattar från cityföreningens sida är inte något som gynnar det formella nätverket och borde snabbt motarbetas från cityföreningens sida. Det är viktigt att medlemmarna vet vad som sker och vad som förväntas av dem för att de inte ska tappa intresset för den gemensamma visionen, att få en levande och sprudlande cityhandel. Som förslag till bättre kommunikationsverktyg lyfts ett intranät eller en gemensam hemsida fram, där varumärket ”cityhandeln” skulle kunna få en skjuts framåt.

För att öka engagemang och förtroendeskapandet från butikernas sida bör cityföreningen eftersträva en ökad tydlighet i kommunikationen kring vad de gör för sina medlemmar. Butikerna i sin tur bör ”ta sig i kragen” och aktivt medverka på möten och göra sin röst hörd. En förståelse från butikernas sida att vissa beslut tar lång tid att driva igenom kan också underlätta för att få ett fungerande samarbete. Samma problematik går att se vid riksdagsval där den enskilda medborgaren har svårt att förstå att saker och ting kan ta lång tid medan politikerna hävdar att demokrati tar tid. För att försöka hitta en gyllene medelväg kan sådant som planerade månadsmöten à la

Marknadsföreningens frukostklubb vara en tanke. Inte enbart i syfte att informera, utan även för att skapa relationer och samhörighet mellan butiker, cityföreningen och Helsingborg Stad. Att få möten till något intressant, kanske bjuda in föreläsare om handelns utveckling så att ämnet inte fastnar i öppettider eller liknande kan vara gynnsamt för de horisontella nätverk som behövs i cityhandeln.

### **5.3 Story**

Vi har konstaterat att potentialen att skapa ett gemensamt varumärke finns för Helsingborgs cityhandel vad gäller de yttre attributen såsom miljö och utbud. Det som försvårar är den roll som nätverk och samarbete spelar för att kunna fylla detta varumärke med värde och sprida det gemensamt. Cityhandelns aktörer är inte samspelta men med olika hjälpmedel bör kommunikationen kunna förbättras internt. Det kan förhoppningsvis leda till bättre nätverk och samarbete. Samarbetsstories kan ses som ett roligare alternativ för att förbättra kommunikationen och få ett engagemang inom cityhandelns aktörer. Den interna marknadsföringen är viktig för att alla aktörer ska genomsyras av samma kultur och därmed sända ut ett gemensamt budskap.

Den externa marknadsföringen av ett gemensamt varumärke skulle kunna dra nytta av storytellings grundpelare. Det för att i sin tur bli top of the mind hos kunden. Storyn måste fokusera på styrkorna i omgivningen men också spela på människors känslor för att bevara sin stadskärna. Allt i ett försök att stärka sin konkurrenskraft. Helsingborgs cityhandel kan använda Kärnan och andra historiska klenoder för att skapa en känsla av ”shopping med historiska vingslag” där kultur och shopping vävs samman till något roligt och spännande för både vuxna och barn. Detta kan göras genom att använda sig av exempelvis events kring storyn. Det gäller att visa upp stadens alla fördelar. De små butikerna får spela hjälten och dess eviga följeslagare blir de stora kedjor som hjälper hjälten i vått och torrt, allt i bästa Frodo och Sam anda. ICA-reklamen har rönt stora framgångar med Stig och hans kollegor i butiken. En liknande tanke vore inte omöjlig att införa, dock med sin egen utformning, för Helsingborgs cityhandel. Reklamsnutt under exempelvis TV4-nyheternas lokala reklampaus vore ultimata att använda sig av. I de fall event används skulle rapportering från olika media kunna bli aktuellt. På så vis skulle positiv word of mouth kunna spridas, under förutsättning att eventet är uppskattat av journalister. Det ska inte glömmas att det på andra sidan sundet finns en köpstark dansk som också skulle kunna lockas av events och stories. Skåne är inte stort men det finns mentala gränser för vart en kund reser. Med rätt framtoning tror vi det finns en stor chans att Helsingborgs cityhandel kan dra fler långväga besökare, som vill uppleva den unika cityhandeln.

## **5.4 För framtiden**

Eftersom denna undersökning valt att utesluta söder skulle det i framtiden vara intressant med ett forskningsprojekt som även inkluderar den mer mångkulturella delen av cityhandeln. Cityföreningen menar att det inte går att skapa en gemensam marknadsföring för Helsingborgs cityhandel, utan föredrar att dela upp det i norr, gamla stan och söder. En undersökning kring hur dessa tre delar eventuellt skulle kunna samordnas under ett gemensamt varumärke och därmed använda sig av varandras styrkor är ett intressant område för framtiden. Söder är ett område under stor förändring och utveckling med stor potential, framför allt med H+ projektet bör göra söder till ett attraktivare område. Kan cityhandeln fungera som en katalysator för att binda samman den mentalt splittrade citykärnan, norr mot söder?

I uppsatsen har försök gjorts att applicera storytelling på ett mycket brett område, cityhandeln. I tidigare forskning har det enbart varit enskilda företag som tillämpat detta verktyg och vi ser därmed gärna en fördjupning inom ämnet där intressenter med olika mål antar denna uppgift. Intressant skulle även vara att i praktiken bygga en story, då vi med denna uppsats enbart utforskat toppen på isberget.

# Källförteckning

## Skriftliga källor

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

Alzubaidi, Hassan; Vignali, Claudio; Davies, Barry J; Schmidt, Ruth A (1997) *Town centre versus out-of-town shopping: a consumer perspective*. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol: 25 Nr: 2

Bengtsson, Anders & Östberg, Jacob (2006) *Märken och människor*. Lund: Studentlitteratur

Bennison, David; Pal John; Warnaby Gary (2004) *Support your local retailers*. *Planning* Nr: 1574

Bergström, Fredrik (2000) *Är externa köpcentrum ett hot mot cityhandeln?* *Ekonomisk debatt* Årg: 28. Nr: 4

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Bruzelius, L.H. & Skärivad, P-H (2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Choe Sang T, Pitman Glen A, Collins, Frances D (1997) *Proactive retail strategies based on consumer attitudes towards the community*. *Journal of Retail & Distribution Management* Vol: 25 Nr: 11

Denscombe, M (2000) *Forskningshandboken*, Lund: Studentlitteratur AB

Dennisdotter, Emma. Axenbrant, Emma (2008) *Storytelling – Ett effektivt marknadsföringsgrepp*. Malmö: Liber AB

Diamond, John (2002) *Strategies to resolve conflict in partnerships: Reflections on UK urban regeneration*. *The International Journal of Public Sector Management* Vol: 15 Nr: 4-5



Elmhøster, Karolina (2008) *Små företag i strategiska nätverk- hur påverkas det enskilda företagets utveckling?* Linköping: Linköpings Universitet, institutionen för ekonomisk och industriell utveckling.

Enochson, Torbjörn (1999) *Marknads-föring*. Malmö: CWK Gleerups Utbildningscentrum AB

Grönroos Christian (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* Malmö: Liber Ekonomi

Gummesson, Evert (1991) *Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer*: European Journal of Marketing Vol: 25 Nr: 2

Heide Mats; Johansson Catrin; Simonsson Charlotte (2008) *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB

Jarillo, José Carlos (1988) *On strategic network*. Strategic Management Journal Vol: 9 Nr: 1

Kavaratzis & Ashworth (2005) *City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. Vol: 96 Nr: 5

Kotler, Philip. Asplund C, Haider D.H, Rein, I (1999) *Marketing places Europe: Attracting Investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. London: Financial Times Management

Merrilees, Bill. Miller, Dale. Herington Carmel (2009) *Antecedents of resident's city brand attitudes*. Journal of business research Vol: 62. Nr: 3

Mohr, J. Spekman, R (1994) *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*. Strategic Management Journal Vol: 15 Nr: 2

- Morgan, Robert. Hunt, Shelby (1994) *The commitment- trust theory of relationship marketing*. The Journal of Marketing Vol: 58 Nr: 3
- Mossberg, Lena & Nissen Johansen, Erik (2006) *Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin*. Lund: Studentlitteratur
- Murray Chris (2001) *Making sense of places, new approaches to place marketing*. Comedia, UK
- Nilson H Torsten (2000) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*. Stockholm: Svenska Förlaget
- Page, S J. Hardyman, R (1996) *Place marketing and town management- A new tool for urban revitalization*. Cities Vol: 13 Nr: 3
- Patton Quinn Michael (1990,1980) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Percy, Larry (2008) *Strategic Integrated Marketing Communications*. Oxford/Burlington: Elsevier Inc
- Söderlind, Jerker (1998) *Stadens renässans*. Stockholm: SNS Förlag
- Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Thufvesson, Ola (2007) *Fjärde staden Placemarketing*. Helsingborg: Näringslivs och marknadsavdelningen.
- Wanger, Pierre (2002) *Kundpsykologi*. Lund: Studentlitteratur
- Warnaby, Gary (1998) *Marketing UK cities as shopping destinations: problems and prospects*. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol: 5 Nr: 1

Warnaby, Gary, Bennison David, Davis Barry J, Hughes Howard (2004) *People and partnerships: marketing urban retailing*. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol: 32 Nr: 11

Whyatt, Georgina (2004) *Town centre management: how theory informs a strategic approach*. International Journal of Retail & Distribution Management Vol: 32 Nr: 6-7

## **Webb**

NE: [<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/1%C3%A5ng/varum%C3%A4rke>]

Tillgänglig: 2009.05.22

NE: [<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/kort/n%C3%A4tverk>]

Tillgänglig: 2009.04.17

## **Muntliga källor**

Anderberg Ulrika, Butikschef Ordning & Reda. Intervju 21 april 2009.

Borgström Linda, Cityledare. Intervju 22 april, 2009.

Börjesson Anna, Butikschef Twilfit. Intervju 16 april, 2009.

Carlsson Caroline, Butikschef KappAhl. Intervju 27 april 2009.

Forsberg Jenny, Store Manager Kicks. Intervju 23 april 2009.

Hofbard Lena, Ägare Gömställets. Intervju 20 april 2009.

Johnsson Martin, Butikschef Gallerix. Intervju 24 april 2009.

Mohlkert Renée, Näringslivsdirektör Helsingborg Stad. Intervju 23 april 2009.

Norgren Mikael, Ägare Tretton. Intervju 22 april 2009.

Skoglund Gustav, Butikschef Stadium. Intervju 6 maj 2009.

Tallberg Kristina, Butikschef Lagerhaus. Intervju 21 april 2009.

Virta Anna, Butikschef Strapatz. Intervju 15 april, 2009.

## Bilaga 1 Förteckning över intervjuade personer

<b>Namn</b>	<b>Butik/ Befattning</b>	<b>Tidpunkt</b>
Anna Virta	Strapatz Butikschef	15 april, 2009, kl 14:00
Anna Börjesson	Twilfit Butikschef	16 april, 2009, kl 09:30
Lena Hofbard	Gömsället Ägare	20 april 2009, kl 11:00
Ulrika Anderberg	Ordning & Reda Butikschef	21 april 2009, kl 10:00
Kristina Tallberg	Lagerhaus Butikschef	21 april 2009, kl 14:30
Mikael Norgren	Tretton Ägare	22 april 2009, kl 10:00
Linda Borgström	Helsingborg Stad Cityledaren	22 april, 2009 kl 16:00
Renée Mohlkert	Helsingborg Stad Näringslivsdirektör	23 april 2009, kl 07:30
Martin Johnsson	Gallerix Butikschef	24 april 2009, kl 09:30
Jenny Forsberg	Kicks Store Manager	23 april 2009, kl 10:00
Caroline Carlsson	KappAhl Butikschef	27 april 2009, kl 10:00
Gustav Skoglund	Stadium Butikschef	6 maj 2009, kl 10:00

## Bilaga 2 Intervjumall för butiker

Syftet med vår uppsats är att diskutera hur cityhandeln bör arbeta för att stärka sin konkurrenskraft. Är det möjligt att skapa en gemensam bild för cityhandeln till konsumenterna och hur kan det göras? Är det möjligt att göra via storytelling?

### Allmänna frågor

- Får vi lova att använda namn och butiksnamn i publiceringssyfte
- Vilken befattning har du? Vad innebär det?
- Hur många anställda har ni?
- Hur länge har ni funnits i city?
- Vilken är er målgrupp?(det påverkar vilken story som skapas)
- Hur ser ni på Välas kommande expansion? Hur tror ni det kommer att påverka cityhandeln? Hot eller samexistera? Möjlighet?
- Har cityhandeln som helhet en annan målgrupp än Väla? På vilket sätt? Vad kan det bero på?
- Vilken är er stängningstid, varför?
- Det skiljer idag mellan butikernas öppettider, vad är er syn på det? Fördelar/Nackdelar?
- Skulle söndagsöppet var ett alternativ för er, för att öka er konkurrenskraft?

### Cityföreningen

- Är ni medlem i cityföreningen? Om nej, Vad skulle kunna leda till ett eventuellt medlemskap?
- Varför / varför inte?
- Vad är enligt er cityföreningens främsta syfte?
- Hur är er butik engagerad i cityföreningen?
- Hur ser nätverket / samarbetet ut?

- Vad fungerar bra /vad fungerar mindre bra med cityföreningen?
- Hur skulle samarbetet kunna utvecklas för att gynna er på bästa sätt?
- Tror ni det är möjligt att skapa ett gemensamt varumärke för cityhandeln? På vilket sätt?

### Nätverk/samarbete

- Vem ser ni som den naturliga samordnaren av cityhandeln? Varför?(finns de alternativ till cityföreningen?)
- Finns det ett samarbete *mellan* butiker? Eller råder det en uppdelning av något slag? (läger, branscher, bruksgata/kullagatan etc) som inte berör cityföreningen?
- Om samarbete finns, på vilket sätt fungerar det? Om samarbete inte finns, varför inte?
- Tror ni att samarbete och nätverk kan leda till konkurrensfördelar? På vilket sätt?

### Kommunen

- Anser ni att kommunen är en aktiv intressent för cityhandeln? (yttre miljö)
- Anser ni att kommunen skulle kunna göra mer för cityhandeln specifikt och i så fall vad?

### Story

Det finns ett begrepp Storytelling som används exempelvis av Naturkompaniet eller Ebbas fik, det finns en historia som lyfts fram i marknadsföringssyfte.

- Vad skulle en sådan story vara för er? Vilka styrkor finns för er?
- Vilka styrkor anser ni att cityhandeln har, som konkurrenterna i form av Väla eller närliggande citykärnor inte besitter?
- Om ni ser till hela cityhandeln, vilken story skulle kunna lyftas fram? Finns det en klar gemensam nämnare som skulle kunna användas som ett budskap till samtliga intressenter/kunder?

## Bilaga 3 Intervjumall för Näringslivsdirektören

Syftet med vår uppsats är att diskutera hur cityhandeln bör arbeta för att stärka sin konkurrenskraft. Är det möjligt att skapa en gemensam bild för cityhandeln till konsumenterna och hur kan det göras? Är det möjligt att göra via storytelling?

### Allmänna frågor

- Får vi lov att använda namn i publiceringssyfte?
- Vilka är dina arbetsuppgifter som näringslivsdirektör?
- Hur mycket av ditt arbete rör cityhandeln? Vilka är dessa uppgifter?
- Är de fler anställda på kommunen som arbetar med cityhandeln?
- Hur många anställda arbetar med stadens kärna? Förbättra miljö/utseende?
- Vem anser ni vara den naturliga samordnaren för cityhandeln?

### Nutid/framtid

- Finns det planer på att förändra stadens utseende/funktion? Skulle det kunna påverka cityhandeln?
- Vilken hänsyn tas till cityhandeln vid förändringar av olika slag?
- Vad gör kommunen för att främja cityhandeln?
- Har ni något inflytande över hur cityhandeln utformas i form av butiksutbud? (ex. ett tvingat basutbud)
- Det är idag populärt med marknadsföring av hela städer, som egna varumärken. Är detta något ni arbetar med? Om svaret är ja, lyfts cityhandeln fram som en styrka i marknadsföringen eller är andra saker i fokus?
- Vilka satsningars görs för cityhandeln i den situation som råder med expansion av Väla och söders utbyggnad?

### Handel

- Får kommunen lov att marknadsföra cityhandeln som ett varumärke? (eller Väla också?)

- Hur ställer ni er till Välas expansion? Anser ni det vara ett hot eller kan cityhandeln leva sida vid sida? (Kolla artikel om att Välas exp kommer främja)
- Vem är mest hotad av Välas utbyggnad? (de små, kedjor etc)
- Anser ni att cityhandeln är inne i en positivt eller negativ trend? Varför tycker ni det?
- Vad är er uppfattning om vem som går bäst av cityhandeln och Väla? (finns det ngt sätt att jämföra dem?)
- Anser ni er vara en aktiv intressent i cityhandeln?
- Vad kan kommunen göra för att stärka cityhandeln, i den mån ni har befogenheten till?

### Nätverk/Samarbete

- Vilka samarbeten finns för att främja cityhandeln?
- Har ni ett samarbete med cityföreningen och hur ser det sådana fall ut?
- Vilket intresse finns från kommunens sida att nätverk mellan cityhandeln, cityförening och kommun fungerar?
- Har ni något direkt samarbete med butikerna?
- Hur tycker ni att cityföreningen fungerar utifrån deras syfte, att främja handeln?
- Har ni några idéer på hur nätverkandet kan vidareutvecklas?
- Hur viktig är cityhandeln för staden/kommunen?

### Story

Det finns ett begrepp Storytelling som används exempelvis av Naturkompaniet eller Ebbas fik, det finns en historia som lyfts fram i marknadsföringssyfte.

- Vilka styrkor anser ni att staden har som skulle kunna användas för att skapa en sådan story?
- Vilken story skulle enligt er kunna lyftas fram för att skapa ett gemensamt budskap från cityhandelns sida?
- Har du en personlig story som du tycker reflekterar cityhandeln?



## Bilaga 4 Intervjumall för Cityledaren

### Allmänna frågor


- Hur ser ditt dagliga arbete ut? Vad innebär ditt yrke som cityledare?
- Hur många arbetar hos er?
- Vad är syftet med cityföreningen?
- När startades cityföreningen?
- Hur ställer ni er till Välas expansion? Anser ni det vara ett hot eller kan cityhandeln leva i samexistens?
- Vem är mest hotad av Välas utbyggnad? (de små, kedjor etc)
- Arbetar ni med marknadsföring specifikt för cityhandeln? Om ja, hur? Om nej, varför?

### Medlemmar

- Hur många medlemmar har ni?
- Hur ofta sammanträder ni?
- Hur sker kommunikationen med och mellan medlemmar?
- Hur arbetar ni för att locka nya medlemmar? Kontaktar ni nya butiker eller söker de upp er?
- Hur stor inverkan har medlemmarna på föreningen och dess arbete? (Har stora kedjor mer att säga till om)
- Hur når ni de som inte är medlemmar? Vilken anledning är det inte?
- Vad kostar ett medlemskap?
- Finns det några kriterier för att bli medlem?
- Kvalitetssäkring? Mäter ni huruvida ert arbete har någon effekt?

### Nutid/framtid

- Hur ser cityföreningens strategiska arbete ut? Formella planer eller ”ad hoc” planering?

- 
- Vilka satsningar görs för cityhandeln, aktuella projekt?

## Nätverk

- Hur ser samarbetet med kommunen ut?
- Hur ser samarbetet med butikerna ut?
- Vilka incitament finns till att nätverka för att stärka er konkurrenskraft– ses Väla som en konkurrent eller samarbetspartner?
- Vilket engagemang finns från butiker? Kommun?
- Öppettider, problem eller bra?
- Har ni några idéer på hur nätverkandet kan vidareutvecklas? Framtida mål?

## Story

- Finns det för närvarande en berättelse eller gemensam bild som används för marknadsföring av cityhandeln?
- Vilka styrkor anser ni att cityhandeln har, som konkurrenter inte besitter?
- Vilken story ser ni kan lyftas fram för staden och dess handel?