



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg



Värdeskapande

- Att skapa kundvärde i Malmös handel

Sarah Granqvist (880828-3983)

Tove Larner (870715-3584)

Sofia Nordenhem (881110-6569)

Handledare:

Fredrik Nilsson

Malin Zillinger

Kandidatuppsats

VT2011

15p

Förord

Vi vill framföra ett tack till de personer som bidragit till att vi kunnat genomföra denna uppsats. Först och främst vill vi tacka våra handledare Fredrik Nilsson och Malin Zillinger för stöd och vägledning under uppsatsens förlopp. Ett stort tack till Anders Murmark, Jonatan Carling, Pia Sandin och Minna Serholt för att de tog sig tid och ställde upp på mycket givande intervjuer som varit till stor hjälp i vår forskning. Vi vill även tacka alla som ställde upp för att svara på vår enkätundersökning.

Tack!

Sammanfattning

Titel: Värdeskapande – Att skapa värde i Malmös handel.

Författare: Sarah Granquist, Tove Larner och Sofia Nordenhem.

Kandidatuppsats: Service Management med inriktning Retail. Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Handledare: Fredrik Nilsson och Malin Zillinger

Nyckelord: Värdeskapande, samverkan, platsutveckling, tillgänglighet, attraktivitet

Syfte: Vi vill genom uppsatsen skapa förståelse för hur externa köpcenter och cityhandeln tolkar och arbetar med kundvärde. Genom att se hur de arbetar med att skapa ett kundvärde vill vi se hur de skapar konkurrensfördelar gentemot varandra. Vi har även valt att från ett kundperspektiv ta reda på hur värdeskapandet ser ut och vad det betyder för kunden.

Frågeställningar:

- *Hur definierar cityhandeln och externa köpcenter begreppet kundvärde?*
- *På vilket sätt stämmer det överens med vad kunderna värdesätter i deras sällanköpsshopping?*
- *Hur arbetar cityhandeln och externa köpcenter i Malmö för att skapa ett ökat kundvärde och på så sätt stärka sina konkurrensfördelar gentemot varandra?*

Metod: I vår uppsats har vi använt oss av både kvalitativa och kvantitativa metoder. För att få synpunkter och information ifrån cityhandeln och externa köpcenter valde vi att ha intervjuer för att kunna få en djupare och mer trovärdig information. Vi utförde djupintervjuer med VD:n för citysamverkan, projektansvarig på Emporia samt centrumchef för Mobila. Kundernas perspektiv fick vi genom att genomföra en enkät som slumpmässigt skickades ut via ett socialt forum.

Resultat: Kundvärde är ett begrepp som kan tolkas olika beroende på vem man talar med. Under uppsatsens gång har vi sett att det är olika saker som konsumenterna värderar i externa köpcenter och i cityhandeln. Många av dessa värdeskapande faktorer stämmer överens med vad cityhandeln och de externa köpcentrerna vill skapa för värde för sina kunder. Det gemensamma för de båda är bland annat att hög service och bra utbud anses skapa värde för kunden. En annan gemensam faktor är att ett starkt samarbete såväl i cityhandeln som i de externa köpcentrerna är viktigt. Även tillgängligheten är viktig när det gäller att kunna ta sig dit enkelt samt att kunderna ska kunna orientera sig enkelt väl på plats.

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.2 SYFTE	7
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.3 AVGRÄNSNING	8
1.4 DISPOSITION	8
2. METOD	9
2.1 TEORETISKT MATERIAL	9
2.2 EMPIRISKT MATERIAL	9
2.2.1 INTERVJU MED CITYHANDELN	11
2.2.3 INTERVJU MED EXTERNA KÖPCENTER	11
2.2.4 KUNDUNDERSÖKNING	12
3. TEORI	15
3.1 KUNDVÄRDE	15
3.2 VÄRDESTJÄRNAN	16
3.3 FÖRETAGENS SÄTT ATT SKAPA VÄRDEERBJUDANDE	17
3.4 KUNDENS PÅVERKAN	18
3.5 TOWN CENTRE MANAGEMENT	18
3.6 PLATSUTVECKLING	20
3.6.1 PLATSUTVECKLINGENS GRUNDFORMEL	21
3.6.2 BASSERVICE OCH PLUSKANTSUTBUD	21
3.6.3 POSITIONERING AV PLATSEN	22
3.6.4 BUTIKENS LÄGE OCH SYNERGIEFFEKTER	22
3.6.5 KOMMUNIKATION	23
4. ANALYS	24
4.1 KUNDVÄRDE	24
4.1.1 CITYS SYN PÅ KUNDVÄRDE	24
4.1.2 NYCKELN TILL KUNDVÄRDE FÖR ETT EXTERNT KÖPCENTER	25
4.1.3 UNIKT KÖPCENTER - VÄRDEHÖJANDE FÖR KUNDEN	27
4.1.4 FRÅN KEDJA TILL STJÄRNA	29
4.1.5 SERVICEMÖTET I FOKUS	30
4.2 ATTRAKTIVITET	32
4.2.1 CITYHANDEL – HEDONISTISK SHOPPING	32
4.2.2 EMPORIA OCH MOBILIA – RATIONELL SHOPPING?	34
4.3 SAMARBETE OCH SAMVERKAN	36
4.3.1 CITYSAMVERKAN – HJULET I STADSKÄRNAN	36
4.3.2 EXTERNA KÖPCENTER – TVINGAD SAMVERKAN?	37
4.4 PLATSUTVECKLING	39
4.4.1 FYRA STEG TILL EN MER ATTRAKTIVARE PLATS	39
4.4.2 ÖPPETTIDER – EN BASSERVICE ELLER PLUSKANTSUTBUD?	41
4.4.3 EN ANNORLUNDA ATMOSFÄR SOM PLUSKANTSUTBUD	42
4.4.4 POSITIONERA PLATSEN TILL RÄTT MÅLGRUPP	44
4.4.5 BUTIKERS LÄGE OCH SYNERGIEFFEKTER	44
4.4.6 BÄTTRE TILLGÄNGLIGHET KAN ÖKA ATTRAKTIVITETEN FÖR BESÖKARE	45
5. SLUTSATS	48
5.1 VAD ÄR VÄRDE?	48
5.2 VÄRDET UR KUNDENS SYNVINKEL	49

5.3 HÖG SERVICE – HÖGT VÄRDE.....	50
5.4 SAMARBETE.....	50
5.5 TILLGÄNGLIGHET.....	51
5.6 CITYHANDELN OCH EXTERNA KÖPCENTER – KONKURRENTER ELLER KOMPLEMENT?.....	52
6. REFERENSLISTA	54
6.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR	54
6.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	55
6.3 MUNTliga KÄLLOR	55
6.4 ÖVRIGT EMPIRISKT MATERIAL	55
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE EMPORIA.....	59
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE MOBILIA.....	56
BILAGA 3. INTERVJUGUIDE CITYSAMVERKAN.....	60
BILAGA 4 – INTERVJUGUIDE VILLAGE.....	62
BILAGA 5 - ENKÄTUNDERSÖKNING	64
BILAGA 6 – SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTER.....	66

1. Inledning

Konsumtionsmönstret för cityhandeln har under åren förändrats och kundflödet minskat, medan den externa handeln har ökat och erbjuder kunden något annorlunda än vad de hittar i cityhandeln. Kundernas ökade inkomster har bidragit till att det nu finns möjlighet att betala för ett större sortiment. De ökade inkomsterna har även resulterat i att fler kunder idag är bilburna, vilket innebär att de lätt kan ta sig till andra platser för att konsumera. Många kommuner tillåter stora etableringar av externa köpcenter och det leder till att mindre butiker förlorar betydelsefulla marknadsandelar.¹ Många kunder väljer idag den externa handeln framför cityhandeln.² Konkurrensen blir hård och att skapa en upplevelse för kunden och få dem att uppleva ett positivt värde vid konsumtionen har idag blivit allt mer uppmärksammat.

Idag växer handeln i Malmö genom att ett flertal redan etablerade köpcentrum såsom Mobilia, Caroli city och Jägersro center expanderar. Dessutom pågår en helt ny satsning i den nya stadsdelen Hyllie där ett nytt handelsområde, Emporia som kommer bli Sveriges största köpcenter, håller på att byggas. Emporia har lokaler för cirka 200 butiker som täcker 70 000 kvadratmeter och i området planeras även ytterligare 10 000 kvadratmeter handel. Alla köpcentrerna beräknas vara färdiga inom ungefär samma tidsram. Därför ställer vi frågan; hur mycket handel är egentligen rimlig att ha i Malmö och hur ska de olika handelsplatserna överleva?

Med den konkurrens som kommer följer även behovet av att skapa ett högt värde för kunden och genom det stärka konkurrensfördelarna. Med det stora utbud som kommer att finnas i Malmö, gäller det för verksamheterna att värna om konsumenten för att kunna skapa långvariga kundrelationer. Uppsatsen behandlar genomgående värde och värdeskapande, men vad är egentligen värde och ser externa köpcenter likadant på värde som cityhandeln gör?

1.1 Problemformulering

Dagens kunder är mer kräsna och därför tvingas företagen till en förändring när de ska skapa

¹ Fölster, S & Bergström. (2001) *Kampen om köpkraften*. Sid. 45.

² Enkätundersökning, 2011-04-21 – 2011-05-05.

värde för kunden, som handlar om ett samspel mellan företag och kund. Det är en utveckling som kan medföra att företag måste hitta nya lösningar för att skapa värde hos kunden. Kunderna blir allt mer involverade och samspelar idag tillsammans med företagen.³ I många fall skapas värdet i själva konsumtionen, men det är viktigt att även se hur servicemötet och den personliga interaktionen påverkar.⁴

Normann och Ramires är författare som insett hur stor betydelse rätt strategi har för värdeskapande.⁵ Definitionen av värde är oklar vad värde egentligen innebär, men Normann har dragit slutsatsen att det är beroende av ett stort antal olika faktorer och samband dem emellan. Företagens sätt att arbeta för att skapa värde har förändrats och forskare som bland annat Normann menar på att konsekvenserna för värdeskapande har förändrats. Detta är någonting som företag börjar inse och det har blivit en framgångsfaktor att hitta en strategi som skapar ett värde för kunden, det är även något som genererar till konkurrensfördelar.⁶

1.2 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka olika definitioner av kundvärde. Fokus ligger på externa köpcenter, cityhandeln, samt vad kunderna värdesätter i deras sällanköpsshopping (det vill säga kläder, skor, mindre inredning samt accessoarer). Vi vill ta reda på hur cityhandeln respektive externa köpcenter arbetar för att skapa kundvärde och på så sätt vinna konkurrensfördelar mot varandra. Målet med uppsatsen är att visa hur det ser ut idag och jämföra synen på kundvärde mellan externa köpcenter och cityhandeln, samt hur det stämmer överens med kundernas syn på värde. Det kommer att ge en större förståelse av vad olika aktörer anser vara kundvärde och hur cityhandeln och de externa köpcentrerna arbetar för att skapa det.

1.3 Frågeställningar

- Hur definierar cityhandeln och externa köpcenter begreppet kundvärde?
- På vilket sätt stämmer det överens med vad kunden värdesätter i sin sällanköpsshopping?

³ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004) *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. Sid. 5-14.

⁴ Gummesson, E. (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*. Sid. 61-62.

⁵ Normann, R, & Ramirez, R. (2000) *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*.

⁶ Normann, R. (2008) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Sid. 66-80.

- Hur arbetar cityhandeln och externa köpcenter i Malmö för att skapa ett ökat kundvärde och på så sätt stärka sina konkurrensfördelar gentemot varandra?

1.4 Avgränsningar

I uppsatsen har vi valt att fokusera på Malmös cityhandel och dess omkringliggande externa köpcenter. Det fanns möjlighet att även studera konkurrensen mellan olika städer, men eftersom externhandeln i Malmö utvecklats enormt under de senaste åren valde vi att inrikta oss på värdeskapandet och konkurrensen inom Malmö stad. För att få en bild av hur handeln i Malmös stadskärna ser ut består vår empiri av information från en representant inom Malmö citysamverkan samt att vi fått inspiration från en butiksägare för en butik i city. Det externa perspektivet representeras av projektansvarig för köpcentrat Emporia samt centrumchefen för Mobilia. Vi har medvetet valt att utesluta Entré och Triangeln eftersom vi inte ser dem som externa köpcenter då de är belägna inom stadskärnan. I Malmö finns även en mängd andra externa köpcenter men vi ansåg att Emporia och Mobilia var mer aktuella för vår uppsats. Vi har även valt att ta in kundernas perspektiv genom en enkätundersökning. Med kundens perspektiv menar vi genomgående i uppsatsen slutkunden som konsument.

1.5 Disposition

Uppsatsen kommer att vara uppbyggd i tre delar; en inledande del, en teoretisk del och en avhandlande del. Den inledande delen börjar med en kort inledning där läsaren introduceras för uppsatsens ämne. Därefter följer en problembeskrivning som mynnar ut i uppsatsens syfte med tillhörande tre frågeställningar. Vidare kommer avgränsningar där vi beskriver hur och varför vi valt att avgränsa oss inom vissa områden och därefter kommer dispositionen. Metodkapitlet är den sista delen i den inledande delen och visar hur vi har gått till väga för att få fram vårt empiriska material. Den teoretiska delen består av olika delar som visar på de teoretiska utgångspunkter vi arbetat efter i uppsatsen. Den avhandlade delen består av en analys där vi valt att väva samman empirin med teorin och på så sätt analysera det. Avslutningsvis finns en slutsats där vi sammanfattar vad vi kommit fram till med den här uppsatsen.

2. Metod

För att svara på våra frågeställningar har vi genom nedan redovisade metoder samlat in empiriskt material som vi tillsammans med vår teoretiska referensram har analyserat. Avsikten med uppsatsen var att se hur externa köpcenter och cityhandeln arbetar med värdeskapande för slutkunden som konsument. Under det här avsnittet har vi även tagit hjälp av forskaren Alan Bryman för att stärka hur vi har gått tillväga.

2.1 Teoretiskt material

Vi har använt oss av en del olika teorier kring värdeskapande och platsutveckling. Vi har behandlat värdeskapande teorier som gått från Porters värdekedja till att utvecklas till den värdestjärna som bland annat forskarna Prahalad & Ramaswamy berör. Vi har även ett avsnitt som behandlar Town Centre Management vilket vi fann intressant eftersom det delvis är en stadskärna vi studerar. Inom platsutveckling använde vi oss till stor del av material skrivet av Philip Kotler, på grund av hans stora beröring av begreppet platsutveckling. Vi har även valt att komplettera detta material med hjälp av bland annat forskaren Ola Thufvessons teorier angående platsutveckling. Samtliga teorier anser vi varit relevanta för vår uppsats och vi har till stor del använt oss av vetenskapliga artiklar eftersom vi anser det vara tillförlitliga källor.

2.2 Empiriskt material

Vi har valt att använda oss av både kvalitativa metoder genom intervjuer samt kvantitativ metod genom en enkätundersökning. För att få en djupare insikt i cityhandeln och externa köpcenter har vi valt att genomföra intervjuer med noga utvalda personer inom branschen. Vi har även valt att utvidga med en ytterligare synvinkel på värdeskapande genom att ta in kundperspektivet i form av en enkätundersökning. Kombinationen av dessa två metoder har gett oss en djupare aspekt genom intervjuerna men även kompletterat kundperspektivet för att få en bredare syn.

De intervjuer vi utfört är av semi-strukturerad struktur, som forskaren Bryman nämner.⁷ Detta då vi använt oss utav intervjuguider och på så sätt har vi fått en bättre struktur på våra frågor.

⁷ Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 301.

Intervjuguiden var uppbyggd av vissa teman och frågor som ställs med relativt stor frihet och byggs på under intervjuens gång. Intervjuguiderna bestod av cirka fem övergripande huvudfrågor som vi kompletterade med mindre underfrågor. Frågorna på samtliga intervjuer var av liknande karaktär, men vinklade på olika sätt beroende på vem intervjupersonen var. Under intervjuernas gång hände att ordningen av de olika frågorna varierade, vilket gjorde att intervjuguiden förändrades under tiden. Alla intervjuer har varit väldigt flexibla och vi är medvetna om att frågor kan tolkas på olika sätt och i vissa fall har vi fått hjälpa intervjupersonen något på vägen.

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av våra mobiltelefoner, vilket fungerade bra. Genom att spela in intervjuerna, för att sedan transkribera, fick vi ut mest information av våra intervjuer. Vi informerade alla intervju personer i förväg om att vi ville spela in intervjun och det var ingen som såg det som något problem. Risker med att använda sig av enbart inspelningar är att det av någon anledning kan sluta fungera om exempelvis batteriet tar slut eller av att störande ljud i omgivningen gör att man inte hör allt under transkriberingen. För att minska risken att förlora all information har vi även haft en person i gruppen som fört anteckningar under intervjuerna.

Efter våra intervjuer har vi sedan transkriberat noggrant för att sedan kunna analysera materialet på bästa sätt. Även om det är tidskrävande att transkribera en intervju, såg vi det som nödvändigt eftersom det annars är lätt att missa detaljer. Precis som Bryman menar så upplevde vi att transkriberingen förbättrade analysen, eftersom vi då kunde gå tillbaka och göra upprepade genomgångar av intervjuerna.⁸ Genom att transkribera samtliga intervjuer fick vi större användning för materialet och förenklade även att hålla isär vem som sagt vad.

Alla intervjuer har varit genom personliga möten, vilket bidrog till en djupare dialog i samtalet. Samtliga gruppmedlemmar har medverkat vid alla intervjuer för att få en djupare förståelse i verksamheten och därmed kunna göra en bättre analys. Vi valde att utse en gruppmedlem som intervju person för att förenkla samtalet och därmed få en djupare diskussion.

⁸ Bryman, A. (2002) Sid. 310.

2.2.1 Intervjuer cityhandel

En viktig aktör för Malmös stadskärna är Citysamverkan som arbetar aktivt med handeln. Vi antog från början att en sådan organisation borde finnas och efter sökningar på internet hittade vi deras hemsida och beslutade oss för att kontakta dem. Genom e-post fick vi kontakt med Pia Sandin som är VD för verksamheten. Vi fick ett antal datum som passade henne och kunde snabbt bestämma en tid för djupintervjun. Vi åkte alla tre i gruppen till Malmö för att göra vår första intervju till kandidatuppsatsen. Vi tog oss till Malmö Citysamverkans kontor på Engelbrektsgränd för att träffa Pia Sandin. På intervjun deltog även två studenter från en grupp som skriver en kandidatuppsats med liknande idé som vi hade. Dock var de bara med som åhörare vilket gjorde att vi själva kunde styra intervjun med våra frågor. Det var något som vi upplevde som ett störande moment, eftersom det kändes som om vi var iakttagna. Under tiden intervjun pågick gjorde vi vårt yttersta för att enbart fokusera på intervjun och den information som vi ville få ut. Intervju pågick i cirka 55 minuter innan vi tackade för informationen och lämnade citysamverkans kontor i Malmö.

För att få en blick av butikerna i stadskärnans arbete och hur de uppfattar citysamverkans arbete genomförde vi en kortare intervju med Minna Serholt som är butikschef och ägare för butiken Village på Södra Förstadsgatan. Vi ville se på butikens syn på Malmös cityhandel och på det värde som de skapar direkt till kunden. Denna intervju har vi valt att se som en slags inspirationskälla och komplement till intervjun med citysamverkan.

2.2.3 Intervjuer externa köpcenter

Den stora expansionen av externa köpcenter i Malmö var en av orsakerna till att vi valde staden Malmö som exempel i vår uppsats. Vi var medvetna om att ett nytt köpcenter, Emporia, höll på att byggas vilket gjorde att vi ville ha en intervju med någon ansvarig för projektet. Vi kontaktade Steen & Ström genom både e-post och telefon för att kunna få en intervju. Vi pratade med Lotta Sleight som arbetar som projektadministratör på Steen & Ström. Genom henne bokades en intervju med Jonatan Carlring som arbetar som projektledare för Emporia. Köpcentret Emporia är fortfarande i byggnadsfasen och beräknas öppna i oktober 2012. Vi tog oss till byggplatsen där Steen & Ström har ett tillfälligt kontor där intervjun hölls i. Intervjun varade i drygt en timme och även denna intervju delade vi med samma grupp som intervjun med citysamverkan, vilket gjorde

att vi var 5 studenter på samma intervju. Skillnaden var att vi den här gången delade på den tid vi hade till vårt förfogande. Intervjufrågorna skickades till Jonatan Carlring en vecka i förväg för att han skulle ha möjlighet att förbereda sig. Även om vi alla ville ha svar på något olika frågor ansåg vi att vi fick ut relevant information av intervjun. Vi hade alla i gruppen en bra dialog trots olika vinklar på våra uppsatser. Transkriberingen av den intervjun var dock något mer tidskrävande eftersom det var fler personer som var inblandade i intervjun. Här fick vi en inblick av hur de har tänkt när de designat och utformat projektet och hur de tror att Emporia ska skapa konkurrensfördelar för att överleva på marknaden.

För att få ytterligare ett perspektiv på den externa handeln valde vi att kontakta Anders Murmark som är marknadsområdeschef för köpcentret Mobilia i Malmö. Mobilia är ett köpcenter som funnits i många år, men som nu är i utvecklingsfasen av en ombyggnad. Att det är ett av Malmös första köpcenter gör att det är en inarbetad handelsplats för många Malmöbor. Vi såg detta som ett andra perspektiv på den externa handeln i Malmö då det till skillnad från Emporia är en redan väletablerad handelsplats. Vid en av de första kontakterna bokades en intervju som Anders Murmark sedan var tvungen att ställa in. Dock fick vi ett nytt datum för intervju som passade båda parter. Vi tog oss till Mobilia för att där möta upp Anders och gå vidare till centrumkontoret på köpcentret. Då vi satt i anslutning till andra kontorsrum var det en del störande ljud eftersom folk ofta gick förbi oss. I början av intervjun var det något som vi alla reagerade på, men vi vände oss och kunde sedan fokusera på intervjun. Vi började med att titta på en modell av hur Mobilia ska se ut när om- och tillbyggnaderna är färdiga. Eftersom modellen fanns i ett annat rum än det vi hade intervjun i, så finns inte det som sades under modellvisningen inspelat. Trots detta fick vi en bra visuell bild av hur Mobilia kommer att se ut i framtiden. Intervjun varade allt som allt ungefär 1,5 timme och ungefär en timme av intervjun finns inspelat och transkriberat.

2.2.4 Kundundersökning

När vi resonerade kring om att vi även skulle ha ett kundperspektiv i vår uppsats hade vi först både enkäter och mindre intervjuer i åtanke. Vi valde att använda oss utav enkäter eftersom det gav oss möjligheten att nå många personer på relativt kort tid. Eftersom alla är relativt olika som konsumenter ger det oss mer att få lite information från många personer än mycket information från några få. Vi valde att göra en digital enkät med hjälp av *google documents* då det var ett

smidigt och lättillgängligt sätt att arbeta med en enkätundersökning. Enkäten kan ses som en slags strukturerad intervju, eftersom det är frågor som styrs av intervjuaren. Bryman menar även att det måste vara enkelt för respondenten att både förstå och svara på enkäten.⁹ Vi har valt att använda oss av en relativt kort enkät med sju frågor för att underlätta för respondenterna. Enkäten består av slutna frågor där respondenten har ett antal alternativ att välja på. Vi har även valt att ha ett alternativ på varje fråga där respondenten kan skriva ett eget svarsalternativ om det skulle vara så att de övriga inte stämmer in på personen. En nackdel med enkäter via internet är att man inte kan hjälpa respondenten vid oklarheter som man kan göra exempelvis vid en intervju.¹⁰ Då detta var en så pass enkel och lättförståelig enkät ansåg vi inte detta som ett problem.

Enkäten bestod av sju frågor där de två inledande var personens ålder och kön. Som en tredje fråga undrade vi om respondenterna föredrog cityhandel eller externa köpcenter när de skulle inhandla sina sällanköpsvaror. I denna fråga valde vi att förtydliga sällanköpsvaror genom att förklara att vi menade kläder, skor och mindre inredningsvaror. Följande fråga handlade om varför respondenten föredrog externa köpcenter respektive cityhandeln. Därefter ville vi få svar på vad respondenterna värdesätter när de handlar sina sällanköpsvaror. Slutligen frågade vi om expansionen av externa köpcenter har gjort att respondenterna handlar mindre i stadskärnan.

I det första steget valde vi att alla tre dela länken till undersökningen på ett socialt forum. Vi ansåg att vi på det sättet nådde väldigt många på kort tid. Enkäten var tillgänglig för alla våra kontakter på forumet vilket gör att alla som svarat är personer som vi känner eller är bekanta med. Dock menar vi att eftersom alla är konsumenter, oavsett om vi känner dem eller inte, är detta inget problem. För att få ett tillförlitligt resultat var vårt mål att få minst 100 svar på vår enkät vilket vi också uppnådde. Våra slutsatser har vi dragit av 106 stycken svarade enkäter. Vi upplevde viss svårighet med att få tillräckligt stor svarsfrekvens då vissa inte vill svara på en enkät. Efter att vi kontaktade en del personer via e-post fick vi dock tillräckligt med svar och kände oss nöjda med resultatet.

Avslutningsvis vill vi påpeka att ytterligare intervjuer säkerligen hade lett till nya intressanta

⁹ Bryman, A. (2002) Sid. 145-146.

¹⁰ Bryman, A. (2002) Sid. 147.

slutsatser. Dock kände vi att genom de undersökningar vi gjort fick tillräckligt med empiriskt material för att kunna genomföra vårt arbete.

3. Teori

I det här avsnittet ska vi gå igenom de teorierna som vi anser vara relevanta till vår frågeställning och vårt syfte. Kapitlet kommer inledningsvis, utifrån olika forskares definitioner, behandla det teoretiska begreppet kundvärde, som är en viktig och stor del i vår uppsats. Därefter tas det upp en beskrivning av Porters värdekedja som beskriver processen till att skapa ett kundvärde. I och med värdeskapande är något som utvecklas, så följs nästa avsnitt upp av att Porters värdekedja har förändrats till en värdestjärna där fokusering ligger på samverkan vilket även begreppet Town Center Management styrker. Hur företagen skapar kundvärde och kundens starka påverkan är något som förklaras djupare. Sedan följs det upp av ett lite större kapitel som behandlar platsutveckling och kopplingen till kundvärde.

3.1 Kundvärde

Det finns olika förslag på hur kundvärde definieras, men gemensamt handlar det om ett utbyte mellan vad kunderna ger i förhållande till vad de får för att använda tjänsten eller produkten.¹¹ En definition av kundvärde kan enligt Sander och Simons vara ett multidimensionellt koncept med olika innebörder. Utifrån ett företagsperspektiv definieras värde som alla aktiviteter och funktioner som ett företag behöver arbeta med för att erbjuda kunderna ett värde av sina tjänster och produkter. När ett företag skapar värde handlar det om att sammankoppla olika människors kreativitet. Värde är något som växer fram i en process under flera olika steg.¹² Genom att företaget gör servicemötet till en upplevelse som blir minnesvärd för kunden, så genererar det till värde för konsumenten. Vad som behöver förtydligas är att det inte behöver vara några stora tillvägagångssätt när ett upplevelsebaserat servicemöte sker.¹³ Att skapa värde är den process som innebär att företag samspelar med kunden så de kan tillfredsställa ett värde som kan öka attraktionen för ett visst erbjudande och som sedan kan leda till konkurrensfördelar. Det handlar om att företaget ska ge kunden ett unikt värde för att de ska kunna klara sig mot den hårda konkurrensen som råder idag och skapa konkurrensfördelar. I och med att kunderna har blivit mer kräsna och har fler alternativ vid valet av varor och tjänster, måste företagen börja samarbeta mer

¹¹ Woodruff, R. (1997) *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*. Sid. 139–153.

¹² Sanders & Simons. (2009) *A social Vision for Value Co-creation in Design*. Sid. 1-5.

¹³ Pine, B. J & Gilmore, J.H. (1999) *The Experience economy: Work is theatre & every business a stage*.

med kunden för att tillsammans skapa ett värde.¹⁴ Det krävs att företaget lägger mer fokus på processen för att kunderna ska känna ett högt värde för deras produkter och tjänster. En process med olika aktiviteter måste samverka för att skapa värde, företaget arbetar då utifrån en värdekedja. För att kunna förstå hur företaget ska skapa konkurrensfördelar så är det enligt Porter viktigt att se helheten och inte bara fokusera på de olika delarna. Just detta är något som Porter anser kan åstadkommas med hjälp av en värdekedja.¹⁵

3.2 Värdestjärnan

Porters värdekedja innebär att företaget ska se sig själva som olika aktiviteter som tillsammans samarbetar för att skapa värde, och i kedjans slut kunna erbjuda något speciellt och minnesvärt för kunden. Det är en modell som används som ett konkurrenskraftigt strategiskt verktyg.¹⁶ Det går mer mot att företagen samskapar mer med kunden och att det läggs mer arbete på själva servicemötet och mindre på produkten. Företagen går från att arbeta utifrån Porters värdekedja, med att se företaget som olika aktiviteter till att se deras arbete som Porters värdestjärna, där företaget istället ska verka som en aktivitet och se helheten.¹⁷ I servicemötet är värdeskapandet för kunden en väldigt central del. Begreppet värdeskapande är dock något som har förändrats genom åren och gått från att ha fokus på själva produkten till att istället ha fokus på kunden.¹⁸ Wikström och Normann menar vidare, att genom se kunderna som samproducenter istället för passiva konsumenter är en av drivkrafterna för ett ökat kundvärde. Enligt Prahalad och Ramaswamy har den traditionella synen av värdeskapande varit att processen sker inom företaget och att kunden inte är involverad i den processen.¹⁹

Eftersom informationsflödet om olika produkter och företag på senare tid har ökat sitt utbud, har konsumenterna också blivit mer medvetna och aktiva. Det har gjort att företag måste fokusera mer på själva interaktionen och samspelet med kunden för att kunna öka sina

¹⁴ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004) *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. Sid. 5-14.

¹⁵ Normann, R. (2008) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Sid. 158-170.

¹⁶ Normann, R. (2008) Sid. 66-80.

¹⁷ Wikström, S & Normann, R. (1994) *Knowledge & value: a new perspective on corporate transformation*. Sid. 28-32.

¹⁸ Wikström, S & Normann, R. (1994) Sid. 17-18.

¹⁹ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004) *Co-creating unique value with customers*. Sid.6.

konkurrensfördelar.²⁰ Wikström och Normann menar precis som Prahalad och Ramaswamy att förändringar har skett. De ser det i form av att den traditionella värdekedjan istället har förändrats och blivit en värdestjärna. Värdestjärnan innebär att det är olika aktörer som medverkar för att skapa ett värde.²¹ Värdeskapandet är inte något som bara skapas i företaget en gång utan det är en kontinuerligt pågående process som påverkas av företagets omgivning. Det gäller för företaget att fokusera på processen som en helhet med kunden, eftersom det är svårt att se var i processen som värdet skapas.²²

3.3 Företagens sätt att skapa värdeerbjudande

För att ett företag ska kunna skapa ett värdeerbjudande för kunden, är det viktigt att involvera kunden i processen. Det är viktigt att låta kunden vara med och ta del av hur företaget arbetar fram värdeerbjudandet. Med det menas att företagen måste vara öppna med hur de arbetar fram sina erbjudanden. Det handlar om att skapa en relation mellan företag och kund som sedan kan leda till ett unikt erbjudande, som kommer att bli bättre för varje gång man handlar. Det blir även svårt för andra företag att konkurrera mot det, eftersom alla parter är involverade i värdeerbjudandet. Det är viktigt att låta kunden få vara med och skapa erbjudandet istället för att företaget kommer med ett färdigt erbjudande till kunden som inte uppfyller deras värde. Det har gått ifrån att vara en verksamhet som företaget tar hand om till att idag vara en process som sker mellan företaget och kunden.²³

Normann nämner även tjänstefiering, som handlar om att företaget inte längre fokuserar lika mycket på själva produkten utan istället läggs energin på att studera det som en egenskap i den värdeskapande processen för kunden. Idag är det viktigt att fokusera på hur tjänsten och varorna används och att dem ska komplettera varandra. Detta för att vara unika och kunna tillfredsställa dagens höga krav från kunderna. Meningen är att göra det effektivare för kunden vid användandet av tjänsten eller varan, så att de olika resurserna kompletterar varandra och tillsammans skapar ett högt värde för kunden.²⁴ Det är även viktigt för företaget att ha i baktanken att kunden påverkar

²⁰ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004). Sid. 7-8.

²¹ Wikström, S och Normann, R. (1994) Sid. 20-23.

²² Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 7-8.

²³ Normann, R. (2008) Sid. 158-170.

²⁴ Normann, R. (2008) Sid. 158-159.

mer än vad dem tror. Dagens kunder har mer kunskap om produktutbudet och ställer högre krav på företagen.

3.4 Kundens påverkan

Idag kan inte företagen arbeta på samma sätt som de tidigare gjort för att skapa värde för kunden. Företagen behöver arbeta på ett nytt sätt för att skapa ett unikt värde för de potentiella och befintliga kunderna. Dagens kunder kan påverka mer och som tidigare nämnt så har informationstillgången idag gjort att kunden blivit mer medveten om vart och hur de ska göra sina val. En annan faktor är nätverkandet som bidragit till att kunden har blivit mer aktiv och involverad i processen. Det är genom olika *communities* som konsumenterna delar med sig av sina erfarenheter av olika produkter och tjänster som de har upplevt och använt. Det är genom *word-of-mouth* som kunden kan bli påverkad av hur deras konsumtion ska se ut. Kunderna får även reda på om produkterna och tjänsterna uppfyller det värde som företaget utlovar om deras vara eller tjänst. Det här är en sorts marknadskommunikation, då informationen går från kunden upp till företaget, *bottom-up*, till skillnad från *top-down* där informationen går från företaget till kunden. Det här är även ett exempel på konsumentaktivism, då kunderna ger varandra feedback och delar med sig av sina erfarenheter om produkter och varumärken. Genom uttalanden och värderingar från andra kunder som köpt produkten eller tjänsten gör att trovärdigheten ökar.²⁵

3.5 Town Centre Management

Allt fler varuhus och gallerior etablerades, ofta i utkanten av staden, vilket ledde till att det blivit allt viktigare att värna om stadskärnan. En viktig orsak till att kunder föredrar externa köpcenter är att de har mer resurser men mindre tid. Även tillgängligheten med bra vägar och att många idag har tillgång till bil bidrar även till att kunder väljer de externa köpcentrerna framför cityhandeln.²⁶ Whyatt och Alzubaidi menar vidare att de kunder som handlar inne i stadskärnan, är mindre shoppingbenägna än de som tar sig utanför staden för att handla.²⁷

Husz menar att det finns två typer av shopping som är; hedonistisk och asketisk shopping. Den

²⁵ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 4-9.

²⁶ Whyatt, G. (2004) *Town centre management, how theory informs a strategic approach*. Sid. 347.

²⁷ Alzubaidi, H. (1997) *Town centre versus out of town shopping*. Sid. 89.

hedonistiska konsumenten lägger både mycket och tid vid shoppingtillfället. Det är själva spenderingen som ligger i fokus, inte bara att spendera pengar utan framförallt tid. Det kan ses som ett nöje och blir snarare ett tidsfördriv än något man har ett behov av att göra. Helhetsupplevelsen, nöjet och upplevelsen är viktiga faktorer för den hedonistiska konsumenten. Den asketistiska konsumenten kan man även beskriva som rationell och värdesätter effektivitet. Shoppingen ska ta kortast möjliga tid och det är tillfredsställelsen av konkreta behov i form av inköpet av vissa varor som är det centrala. Det handlar om att spara tid och pengar för att göra shoppingen så effektiv som möjligt.²⁸

För att skapa en attraktiv stadskärna som leder till ett positivt värde för kunden, kan företagen använda sig av Town Centre Management (TCM). Med TCM menas; ledning, samordning samt planering av städer som är speciellt inriktat på stadskärnan och city. Intressenterna för en attraktiv stadskärna är många, såväl butikerna och kommun som invånare och de anställda i staden. Det krävs ett samarbete mellan de olika aktörerna i staden för att kunna möta kundernas behov och önskemål.²⁹ Det hela går ut på att utveckla starka relationer mellan de intressenter som finns i staden. Detta görs för att skapa konkurrensfördelar till stadskärnan och på så sätt locka människor till staden.

En av de viktigaste delarna i TCM är att ha en god kommunikation inom de olika aktörerna i staden. Brist på kommunikation kan leda till att intressenter drar på olika håll, och att inte alla strävar efter ett gemensamt mål för stadskärnan.³⁰ Ofta är kommunen ansvarig för de delar av stadskärnan som gör den attraktiv, som till exempel omgivning, städning och utsmyckning. Dock krävs det att intressenterna samverkar tillsammans för att skapa en långvarig konkurrensfördel för staden. Istället för att butikerna konkurrerar i en stadskärna så bör det istället finnas ett väletablerat samarbete mellan företagen.³¹ Det handlar mycket om att tillfredsställa alla kunders behov när de besöker en stadskärna, vilket inkluderar shopping, atmosfär och umgänge. Därför är det viktigt att de parter som är involverade i de olika delarna när det gäller att tillfredsställa

²⁸ Husz, O. (2001) *Ett nytt sätt att handla: konsumtionskultur i det tidiga 1900-talets varuhus. Förbudna njutningar - spår av konsumtionskulturens historia i Sverige / redaktörer.* Sid. 73-75.

²⁹ Whyatt, G. (2004) Sid. 352.

³⁰ Paddington, A. (2003) *Town Centre management.* Sid. 618-627.

³¹ Whyatt, G. (2004) Sid. 348.

kundernas behov, samarbetar mot samma mål. Det är inte bara de personer som träffar kunden *face-to-face*, som är involverade i köpprocessen. Det krävs ett stort bakomliggande arbete bland samtliga intressenter och anställda i staden för att det ska leda till positivt värde för kunden.³² Detaljhandeln är en stor del i utformningen av en stadskärna, eftersom majoriteten av de som besöker en stad gör det för shoppingens skull. Genom att styra stadskärnornas detaljhandel på samma sätt som man styr de externa köpcentrerna, menar Alzubaidi att man lättare kan skapa ett attraktivare centrum.³³ Även här handlar det om helheten och att samarbeta för att skapa kundvärde. För att kunna tillfredsställa kunden som besöker stadskärnan är det viktigt att butikerna har en dialog med kunderna så de på bästa sätt kan tillfredsställa och få nöjda kunder som återkommer.

3.6 Platsutveckling

Alla får då och då möjligheten att välja en plats. Det kan exempelvis vara vid en shoppinggrunda och om det finns ett flertal platser som tillhandahåller liknade mätbara fördelar är det andra faktorer som är avgörande vilken plats man väljer. Med plats kan menas en attraktion, stad, region eller land. Kotler är en av flera forskare som har behandlat platsutvecklingen, och tar upp grundformelns fyra steg.³⁴ Platsutveckling är en metod som visar på varför människor upplever vissa platser mer intressanta och attraktiva än andra.³⁵ Genom att försöka hitta lösningar som gör att så många människor som möjligt blir nöjda, är något som skapar en god platsutveckling. När ett företag ska skapa värde är servicemöte mellan kunden och företaget viktigt. Servicemötet sker ofta i en butik eller på en plats och det därför viktigt att lägga fokus på att ha rätt position och hur tillgängligheten dit fungerar.³⁶ Syftet med platsutveckling är att attrahera människor till en plats genom att koppla samman resurser på rätt sätt, så platserna känns mer intressanta och blir mer attraktiva³⁷

³² Whyatt, G. (2004) Sid. 347.

³³ Alzubaidi, H. (1997) Sid. 79.

³⁴ Kotler, P. (1997) *Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, regions and nations in Europe*.

³⁵ Thufvesson, O. (2009) *Platsutveckling*. Sid. 13-15.

³⁶ Thufvesson, O. (2006) *Fjärde staden – Placemarketing*. Sid. 7.

³⁷ Harmaakorpi, V. Kari, K. Parjanen, S. (2008) *City design management as a local competitiveness factor*. Sid. 170.

3.6.1 Platsutvecklingens grundformel

När man talar om platsutveckling finns en grundformel som i princip går att tillämpa på allt från stora regioner och ner till enskilda köpcenter och affärsgator. Grundformeln består av fyra steg. I det första steget gäller det att attrahera människor till platsen, som måste erbjuda kvaliteter, attraktioner och fördelar så människor väljer att komma till platsen. Det andra steget i grundformeln för platsutveckling, ska uppmuntra besökarna att stanna kvar på platsen en längre tid för att spendera mer. Med det menas att skapa en känsla av tillfredsställelse så att människor väljer att förlänga exempelvis sin shoppingrunda. En handfull av alla de faktorer som gör att besökarna förlänger sin shoppingrunda är varierad bebyggelse, intressanta detaljer, trevliga färger, kreativa skyltfönster, serveringar och torg. Torg är inte bara den äldsta, utan även den viktigaste och mest centrala mötesplatsen.³⁸ I det tredje steget är syftet att få besökarna att spendera och investera i platsen. De som bor i området ska vilja spendera mer i de lokala butikerna, medan turisterna och besökarna ska vilja åka till platsen oftare för att uträtta ärenden och shoppa. Besökarna ska vilja bli en del av platsen och engagera sig. I det fjärde och sista steget är målsättningen att invånarna och besökarna ska tala väl om platsen och rekommendera den, vilket i sin tur lockar fler besökare. Vid användning av grundformeln är det viktigt att säkerställa att man attraherar rätt människor till platsen. Det handlar även om att det finns ett basutbud av service som fungerar men även det lilla extra och unika som gör platsen attraktiv.³⁹

3.6.2 Basservice och pluskantsutbud

Åtgärder för platsutveckling är till för att långsiktigt trygga intäkterna till den kommunala, regionala eller nationella ekonomin. Det är viktigt att basservicen i en kommun fungerar även om det inte utgör något att konkurrera med. Dåliga vägar, föreningar och låg utbildningsnivå är exempel på faktorer som gör platser mindre attraktiva. När standarden är hög, är det andra faktorer som avgör när människor väljer platser; pluskantsutbud. Med pluskantsutbud menas allt det som ligger över basservicen. Det handlar inte om lyxkonsumtion, utan varor och tjänster som är förstärkta med en upplevelsedimension. En del människor prioriterar upplevelser och njutning före den direkta nyttan. Pluskantsutbud är en viktig del i platsens profilerande mot nya invånare

³⁸ Kotler, P. (1997).

³⁹ Thufvesson, O. (2009) Sid. 17-18.

och besökare. Skillnader inom folkliv, butiksutbud, evenemang och unika attraktioner utgör tillsammans med kultur och natur drivkraften inom hela turismindustrin.⁴⁰

3.6.3 Positionering av platsen

För att kunna anpassa platsen till målgruppen är det av stor vikt att positioneringen av platsen i jämförelse med andra platser är korrekt. Ett bra sätt för en lyckad positionering är att utifrån geografiska förutsättningar, traditioner, tillfälligheter och personliga initiativ anpassa platsen. Det handlar om infrastrukturen ska vara så effektiv och så smidig som möjligt för flödet av människor och varor inom platsens gränser.⁴¹ För att lyckas krävs en kännedom när det gäller skillnader mellan platser och inom vilka områden det är mest lönsamt att satsa på kreativitet och resurser. Det är viktigt att positioneringen inte leder till försumning av basdelarna för att istället satsa på de utmärkande delarna. Det är viktigt att platser arbetar med att förbättra basnivån samtidigt som en ökning av det unika är väsentligt. Det är dock inte nödvändigt att platsen är unik för att vara attraktiv, utan en trevligare plats med hjälp av passande resurser till platsen, är också en form av positionering.⁴² Även forskaren Florida poängterar att det handlar om att lägga fokus på de centrala miljöerna och stadsdelarna för att kunna attrahera och intressera olika människor till platsen.⁴³

3.6.4 Butikers läge och synergieffekter

Läget är för många butiker, serveringar och andra verksamheter en viktig faktor. Vad som anses som ett bra läge beror på faktorer som lokalernas standard, hyresnivåer, tillgänglighet och förbipasserade flöden av människor. Med synergieffekt menas när de olika beståndsdelarna i samverkan stärker varandra mer än var och en för sig hade gjort. Genom att kombinera resurser på rätt sätt kan platser kännas intressantare, attraktivare eller större än vad de borde vara.⁴⁴ Även rätt grannar har stor betydelse eftersom det kan ge synergieffekter och påverka vilken sorts kunder som rör sig i området. En lokal på ett hörn anses vara attraktiv för både butiker och restauranger, eftersom en hörnlokal erbjuder mer skyltfönster med möjligheten att fånga upp

⁴⁰ Kotler, P, et al. (1993) Sid.115-116.

⁴¹ Kotler, P, et al. (1993) Sid.106.

⁴² Thufvesson, O. (2009) Sid. 21.

⁴³ Florida, R. (2005) *Cities and the Creative Class*. Sid. 117.

⁴⁴ Thufvesson, O. (2009) Sid. 25-27.

spontankunder från två eller flera gator och genom kommunikation förmedla ett budskap.⁴⁵

3.6.5 Kommunikation

Det är av stor betydelse med en bra kommunikation för att platsen ska stärkas. Utan bra kommunikationer försvåras platsers möjlighet till att attrahera och utveckla det som behövs, enligt grundformeln för platsutveckling. Platser kan profileras på grund av bra trafikförbindelser med tåg eller bussar. Med bättre kommunikationer minskar även restiden, vilket kan öka attraktiviteten för besökare.⁴⁶ Det finns även platser som gör sig synliga genom att ha en god kommunikation och olika kampanjer. Som tidigare nämnt så är det viktigt att ha ett varierande utbud men likaså är det viktigt att företaget kommunicerar ut vad de gör till sina slutkunder.⁴⁷

Bilen är ett omdebatterat kommunikationsmedel och ifrågasätts ofta ur ett miljöperspektiv. Måttlighetsbilism är ett begrepp som innebär att bilen varken bekämpas eller ger förtur för att biltrafiken ska fungera i harmoni med den omgivande stadsmiljön. Lösningar för att hantera biltrafiken i städer kan regleras med hjälp av tillgång på parkeringsplatser, restriktioner och avgifter.⁴⁸

Att gå eller cykla är det billigaste, hälsosammaste och miljövänligaste sättet att förflytta sig inom en stad. Förbättringen av villkor för fotgängare och cyklister består inte enbart av bredare trottoarer och cykelbanor, utan innefattar även upplevelser, vanor och attityder. Städer och platser som strävar efter att gynna cyklister måste även finna bra lösningar för cykelparkering.⁴⁹

⁴⁵ Thufvesson, O. (2009) Sid. 90-96.

⁴⁶ Aronsson, L. (2007) *Platsen är grunden för destinationen*. Sid. 113-115.

⁴⁷ Avraham, E. (2004) *Media Strategies for improving an unfavorable City Image*. *Cities*. Vol. 21:6. Sid.472.

⁴⁸ Thufvesson, O. (2009) Sid. 78-80.

⁴⁹ Thufvesson, O. (2009) Sid. 83-85.

4. Analys

I följande kapitel kommer vi att tillämpa och redogöra det empiriska material vi samlat in, tillsammans med den teoretiska referensram vi använt oss av. Det första temat är kundvärde, vilket är ett av de nyckelord som genomsyrar uppsatsen. Här kommer vi att behandla hur de olika organisationerna ser på kundvärde och vad de betyder för dem. Därefter följer ett avsnitt om attraktivitet och hur verksamheterna arbetar för skapa konkurrenskrafter gentemot varandra. Det tredje temat handlar om samarbete och samverkan som är viktigt för att skapa en framgångsrik handelsplats såväl för stadskärnan som för de externa köpcentrerna. Det avslutande temat handlar om platsutveckling där vi bland annat behandlar begrepp som tillgänglighet och positionering av platsen.

4.1 Kundvärde

4.1.1 Citys syn på kundvärde

När den värdeskapande processen nämns så är det oftast förknippat med hur man ska göra för att uppnå värde. Som tidigare nämnt är det svårt att definiera vad värde är och värdeskapande processen ser olika ut från företag till företag.⁵⁰ Kundvärde handlar om någonting som ska uppfattas av kunden och inte vara bestämt sedan tidigare av företaget. Det innebär att det är företagets ansvar att finnas till och se utifrån kundernas värdeskapande. Det handlar om en samskapande process mellan kunden och företaget för att ta fram ett värdeerbjudande som tillfredställer kunden.⁵¹

Vår första intervjuperson, Pia Sandin på Citysamverkan, berättade att de bland annat samarbetar med Malmö stad och de olika butikerna i city för att skapa en samverkan. Det är butikerna som är deras kunder och även deras delägare. Pia Sandin menade att definitionen av kundvärde beror på vems kunder det är. Det handlar om en process där Citysamverkan ska göra Malmö stads kunder nöjda. Är konsumenter och besökare i Malmöstad nöjda är även citysamverkans kunder, det vill säga delägarna, nöjda. Citysamverkan har ett starkt samarbete med butikerna i Malmöstad och försöker göra staden så attraktiv som möjligt för invånare och turister. Precis som forskarna

⁵⁰ Huber, F & Herrmann, A, Morgan R.E. (2001) *Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management*. Sid. 41-53.

⁵¹ Woodruff, R. (1997) *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*. Sid. 139–153.

Sanders & Simons menar är värde av en tjänst eller vara när företaget arbetar med alla deras aktiviteter och funktioner och samarbetar med sina kunder. Dessa ska sedan bli sammankopplade med konsumenters kreativitet och önskemål.⁵²

“Jag tittar mycket på strategier, väldigt mycket nätverkande eftersom vår organisation baseras på ett stort nätverk så är det jätteviktigt”⁵³

Citysamverkan kan ses som ett tak för butikerna inne i stadskärnan, och de bidrar till en stor del av hur butikernas kundvärde ser ut. Detta är till stor del på grund av det starka samarbetet som butikerna har med Citysamverkan och vad de tillsammans gör för kunden. Pia Sandin tror att det är många kunder som handlar inne i city på grund av det stora utbudet av butiker och den fina stadsmiljön. Hon tror även att det inte bara handlar om att shoppa, utan stadskärnan är till för alla och inte bara dem som ska handla. Citysamverkan arbetar med att försöka uppehålla besökarna längre i stadskärnan på olika sätt och inte bara för att handla. Under intervjun är ordet utbud något som återkommer och är något som Citysamverkan arbetar mycket med. De anser att det är viktigt att bibehålla det unika utbudet av butiker, eftersom det är en konkurrensfaktor i sig. Däremot ska de stora kedjorna inte uteslutas, då de drar till sig en stor kundkrets.⁵⁴ Det handlar om en process mellan företaget och kunden.⁵⁵ Det här är något som Citysamverkan tror på, att deras samarbete med de olika butikerna stärker värdet för kunden. De handlar om att ta fram aktiviteter och andra sätt för att dra kunderna till stadskärnan och få dem att stanna så länge som möjligt. Det är aktiviteter i stadskärnan som de tror leder till en bättre handel i stadskärnan.⁵⁶

4.1.2 Nyckeln till kundvärde för ett externt köpcenter

Idag befinner sig Malmö i en stor expansion av externa köpcenter. Nya köpcenter byggs och de gamla expanderar och blir modernare. Under nästa år kommer två stora köpcenter invigas. Det ena är det nya köpcentret Emporia utanför Hyllie med 200 butiker och det andra Mobilia, som håller på att byggas ut. Emporia kommer att skilja sig från andra köpcenter på grund av sin

⁵² Sanders & Simons. (2009) Sid. 1-5.

⁵³ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

⁵⁴ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

⁵⁵ Sanders & Simons. (2009) Sid. 1-5.

⁵⁶ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

enorma storlek och det stora utbudet för kunderna.

Emporia är ett köpcenter som har sin position i den nya stadsdelen Hyllie, som är i en förändringsfas. Malmö arena ligger bredvid och citytunnelns station är precis i närheten vilket är en stor fördel. Projektledaren på Emporia tror samtidigt att det kan vara en utmaning att vara etablerade där med tanke på att Hyllie är en ny företeelse och det tar tid innan folk upptäcker den stadsdelen och köpcentret som finns där. Han anser att det handlar om att ändra på kundernas vanor och få dem att åka till köpcentret istället för att handla där de vanligtvis handlar.⁵⁷

“...det är klart att det är Hyllie som ny företeelse. Det tar ett tag innan man upptäcker den stadsdelen och köpcentrumet och hela det. Så det gäller att få folk att ändra vanor. Folk är väldigt trogna sina gamla vanor om man säger så. Många som ni kommer säkert komma hit väldigt snabbt men sedan finns det en äldre del av befolkningen som alltid har gjort samma sak. Det kommer ta väldigt lång tid innan man åker hit och tittar. Så det kommer bli en utmaning att få folk att komma hit så snabbt som möjligt.”⁵⁸

Emporia kommer vara unik med sin arkitektur som skiljer sig från andra köpcenter. Eftersom dagens kunder blir allt mer kräsna så krävs det något unikt som skiljer sig från mängden för att skapa konkurrensfördelar.⁵⁹ Emporia med sin enorma yta, 200 butiker och Malmö Arena alldeles bredvid kommer också göra köpcentret unikt och leda till att kunderna blir nyfikna och spända på att se vad som erbjuds.⁶⁰ Precis som Pia Sandin på citysamverkan talar om service som en stark konkurrensfördel, är det något som projektledarna på Emporia även arbetar med. Emporia kommer erbjuda sina kunder ett servicekoncept, där bland annat trådlöst Internet ska finnas tillgängligt i hela varuhuset för deras kunder. Andra serviceerbjudande som ska finnas är *shoppingcars* som kunderna ska få möjlighet att låna. När kunderna kommer till köpcentret kan de lämna nyckeln till någon i servicedisken och få bilen tvättad och parkerad. Garderober, familjelounger och informationsdisk är även något som ska höja värdet för kunden enligt Jonatan

⁵⁷ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19, Anders Murmark, 2011-04-29.

⁵⁸ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

⁵⁹ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004) s. 5-14.

⁶⁰ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

Carlring.⁶¹

”...har vi vissa styrkor som vi brukar tala om /.../ Så det är de tre bitarna: läget, servicekonceptet och arkitekturen”⁶²

Projektledaren Jonatan Carlring anser att värde för kunden skapas om det finns en frihetskänsla där konsumenten ska handla. För Emporia handlar frihetskänsla om att ha hög servicenivå med bland annat en informationsdisk och tydlig skyltning, för att lätt kunna ta sig runt i varuhuset utan att problem uppstår. Även utbudet av butiker tror han är en viktig faktor för hur värdet skapas för kunden i slutändan. Han nämnde även att alla varuhus vill uppnå ett visst värde för kunden, medan butikerna vill uppnå ett annat värde.⁶³ Det här är ett exempel på vad forskarna Sanders & Simons menar på, att värde är något som skapas i flera steg.⁶⁴ Köpcentret arbetar i tillsammans med butikerna för att sedan kunna ge ett gemensamt värde för kunden när de besöker varuhuset. Det är butikerna som ska samspela för att skapa värde, men Emporias grund för att skapa värde och skilja sig från konkurrenterna handlar det om tidigare nämnda faktorer, tillgänglighet, servicekoncept och arkitektur.⁶⁵

4.1.3 Unikt köpcenter - värdehöjande för kunden

Mobilia är ett gammalt köpcenter som har funnits som handelsplats sedan 1870 och idag befinner sig i en förändringsfas. Mobilia kommer att utöka sin yta till mer än dubbelt av vad det är idag. Centrumchefen på Mobilia, Anders Murmark, berättade för oss att han inte ser Mobilia som ett externt köpcenter, utan en förlängning av stadskärnan. Till skillnad från Emporia arbetar Mobilia med att kunderna ska uppleva en stadskänsla när de är i varuhuset. I projektet lägger de stor fokus på att göra en liknande atmosfär som kunderna möter när de handlar i stadskärnan. De ska ha en plats mellan byggnaderna med flera caféer och lekplatser samt bygga en scen för eventuella evenemang. På denna plats är deras tanke att anordna julmarknad, torghandel och eventuellt musikfestivaler. Eftersom köpcentret kommer vara uppdelat i olika delar och inte allt under

⁶¹ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

⁶² Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

⁶³ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

⁶⁴ Sanders & Simons (2009) Sid. 1-5.

⁶⁵ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

samma tak så kommer en större frihetskänsla att skapas. De satsar även på att ha många parkeringsplatser med bland annat ett helt nytt parkeringshus som ska vara gratis för alla besökare.⁶⁶

*”Det ska vara lätt att handla”*⁶⁷

Det är något som centrumchefen poängterar, och säger att de vill skapa samma känsla för kunden som när de handlar i city. Deras målsättningar är att gå över till en stadskvarterkänsla, och förhoppningsvis bli en plats man cyklar till för att ta ett glas vin och äta samtidigt som det kombineras med shopping. Han menar på att det är meningen att skapa en känsla och ett värde utöver shoppingen som Mobilia har idag.⁶⁸ Syftet är att skapa en minnesvärd upplevelse för kunden som sedan eventuellt kan leda till ett värde för kunden. Det behöver som sagt inte alltid vara så stora förändringar utan det kan räcka med det torg som Mobilia ska mellan byggnaderna, som gör att kunderna stannar längre och ser det som ett värde.⁶⁹

*”...Mobilia mitt i Malmö /.../ det här en karta över Malmö, här ligger Mobilia och här är Malmös stadsgräns idag, så vi ligger ju faktiskt mitt i Malmö...”*⁷⁰

Mobilias slogan är något som de försöker lägga stor fokus på och arbetar utifrån det mottot, att vara en handelsplats mitt i Malmö. Det tror centrumchefen Anders Murmark tror ger ett värde för besökarna, att ha en slogan som dem uppfyller. De erbjuder ett stort utbud av butiker under ett och samma område med generösa öppettider. Han anser att kundvärde är den upplevda kvaliteten som konsumenten tar med sig när de har handlat på köpcentret. Anders Murmark vill slutligen poängtera att de jobbar med det äkta och unika utan att göra det komplicerat, vilket han anser är nyckeln till att skapa ett högt värde för kunden.

Om vi ser till kundernas perspektiv och utifrån vår kundenkät, så var det mer än hälften som

⁶⁶ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19

⁶⁷ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19

⁶⁸ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29

⁶⁹ Pine, B.J & Gilmore, J.H. (1999)

⁷⁰ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

föredrog att handla inne i city och inte på ett köpcenter. Anledningen till det var att de tyckte att atmosfären som de får när de konsumerar i city skapade värde för dem. De ansåg även att utbudet och en god service är viktiga faktorer som är värdeskapande för kunden.⁷¹ Det stämmer ihop med Simons & Sanders som menar att företaget måste arbeta med deras aktiviteter och funktioner för att kunna ge ett värde för kunden.⁷² Det görs genom att arbeta rätt med deras produkter och erbjuda god service med hög kunskap och på så sätt ge ett högt värde för kunden.

4.1.4 Från kedja till stjärna

Servicemötet är en viktig faktor för att skapa värde. Det traditionella sättet för att skapa värde har varit att inte involvera kunden i den värdeskapande processen, utan värdet skapades endast hos företaget. Detta genom en såkallad värdekedja som är ett begrepp som bland annat forskaren Porter benämner. Däremot har det förändrats och idag handlar det om ett samspel mellan kunden och företaget, en såkallad värdestjärna.⁷³ Som forskarna Wickström och Normann menar på så bör företaget se kunden som en samproducent och inte en passiv konsument.⁷⁴

Efter att ha analyserat våra intervjuer har det visat sig att det finns en gemensam nämnare om värde för kunden mellan de olika intervjupersonerna. Samtliga anser att servicemötet är en grundläggande faktor för att skapa värde för kunden. Det framgick även tydligt av butikschefen på Village att det är servicemötet som gör butiken unik och är en stark värdeskapande faktor.⁷⁵

Kunderna har idag blivit mer medvetna och har en större kunskap om produkterna. Därför är det viktigt för butiker att arbeta mycket med interaktionen mellan kunden och butiken. Kunden ska känna sig involverad i servicemötet för att butikerna ska kunna skapa konkurrensfördelar och urskilja sig ifrån de andra butikerna.⁷⁶ Därför är det viktigt att ha kunskap om de produkterna som butiken säljer så kunden blir positivt överraskad vid servicemötet. Pia Sandin på Citysamverkan påtalade att servicemötet är viktigt. De arbetar mycket med att göra staden attraktiv för besökare och invånare genom olika events, upprustning av byggnader, försköningsprojekt som vackra

⁷¹ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

⁷² Simons & Sanders (2009) Sid. 1-5.

⁷³ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004).

⁷⁴ Wickström, S & Normann, R. (1994) Sid. 20-23.

⁷⁵ Intervju med Minna Serholt, 2011-04-19.

⁷⁶ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004).

blommor och amplar med mera. Saker som man kanske inte tänker på, men som enligt våra kundundersökningar spelar stor roll när konsumenterna bemöter stadsmiljön och som höjer värdet av servicemötet.⁷⁷

Både Jonatan Carlring på Emporia och Anders Murmark på Mobilia menar på att de vill utforma köpcentrerna på ett sådant sätt att servicemötet blir unikt och att kunden känner sig bekväm där dem befinner sig. Som vi tidigare nämnde så lägger Mobilia fokus på att försöka skapa en känsla och atmosfär som kunden möter i city medan Emporia mer jobbar med arkitekturen och det moderna servicemötet med kunden. Förändringen av den värdeskapande processen har gått ifrån en värdekedja där företaget ser sig som olika aktiviteter, till en värdestjärna där företaget ska vara en aktivitet och samspela med kunden.⁷⁸ Även Prahalad och Ramaswamy menar på att det krävs att företaget ser allt som en helhet, för de vet inte vart i kedjan värdet uppkommer. Under alla intervjuerna var detta ännu en gemensam nämnare, att det krävs samarbete. Mobilias centrumchef Anders Murmark och Emporias projektledare Jonatan Carlring poängterade att det krävs ett samarbete mellan köpcentrerna och butikerna för att skapa en “vi-känsla”. Det handlar om ett totalt värde som kunden får av att besöka köpcentret, därför är samarbetet mellan centrumchefen och butikerna viktigt.⁷⁹

4.1.6 Servicemötet i fokus

I vår kundenkät ställdes frågan vad respondenterna högst värdesatte när de gjorde sina inköp av sällanköpsvaror. Det var då mer än hälften som svarade att utbudet var det viktigaste. Större delen av de resterande ansåg att de viktigaste för dem var god service.⁸⁰ Som Normann menar på handlar det om att låta kunden vara involverad och vara en del av serviceprocessen.⁸¹ För att skapa konkurrensfördelar så gäller det att ha en unik relation med kunden som också ska bli långsiktig. När relationen väl finns, är det något som är svårt för andra företag att konkurrera mot, just för att det är två parter som är involverade. Pia Sandin på Citysamverkan menade att det dem framförallt sysslar med är handelsfrämjande åtgärder och att de vill ha en god relation med sina

⁷⁷ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

⁷⁸ Wikström, S & Normann, R. (1994) Sid. 20-23.

⁷⁹ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

⁸⁰ Enkätundersökning, 2011-04-21 – 2011-05-05.

⁸¹ Normann, R. (2008) Sid. 158-170.

kunder som är bland annat butikerna. Det innebär att en god relation där båda parterna är involverade i processen leder till en trevligare plats som höjer värdet för kunden. Citysamverkans arbete kan beskrivas som ett servicemöte, inte för att de direkt möter konsumenten utan för det är en process som i slutänden når kunden och kan genererar i värde.⁸²

I och med det har gått ifrån att vara en process där företaget själv har tagit fram ett erbjudande till kunden, så har det nu mera blivit ett samarbete mellan kunden och företaget. Därför är det viktigt att ha en bra relation med kunden, så företaget kan skapa ett erbjudande som gör kunden nöjd och ger ett högt värde.⁸³ Projektledaren Jonatan Carlring på Emporia berättade om informationsdisken som kommer att finnas till för kunden, där ett utbyte av information mellan kund och företag kommer att ske. Köpcentret har möjlighet att redan där involvera kunderna i serviceprocessen, vilket kommer leda till nöjda kunder. Det här gör att en relation skapas med kunderna och får kunskap om hur man kan anpassa sitt erbjudande för att göra kunderna nöjda och skapa mervärde.

Som Normann menar bör företaget inte fokusera lika mycket på produkten, utan se det som en egenskap och en del av den värdeskapande processen.⁸⁴ Det handlar mer om fokus på hur produkten kommer till användning och att göra användningen bättre och effektivare. Varan eller tjänsten som säljs är något som ska säljas upplevelsebaserat och bli minnesvärd för kunden. Det räcker inte med att företaget har en bra vara eller tjänst, utan det är processen som är innan och hur kunden upplever varan eller tjänsten som är betydelsefull. Detta är något som Anders Murmark lägger stor fokus på, att skapa ett värde utöver bara shopping. Mobilia ska bli ett ställe där kunden både kan shoppa och uppleva en lugn atmosfär där dem kan äta en god bit mat. Vi anser att det kommer attrahera folk till köpcentret och att det kommer höja värdet för kunderna. Det är även viktigt att företaget tänker på att kunderna har blivit mer medvetna och genom *word-of-mouth* delar de med sig av sin upplevelse av produkten och tjänsten, samt hur de blev bemötta av företaget.⁸⁵ Pia Sandin på Citysamverkan tycker att samarbetar med butikerna är viktigt, likaså samarbete köpcentret ska ha med deras butiker, för det är helheten som skapar värde.

⁸² Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

⁸³ Normann, R. (2008) Sid. 158-170.

⁸⁴ Normann, R. (2008) Sid. 158-159.

⁸⁵ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 4-9.

4.2 Attraktivitet

Genom att skapa ett högt värde skapar man också attraktivitet, vare sig det gäller ett externt köpcenter eller i cityhandeln. Det handlar om att skapa en attraktivitet som ökar åtråvärdheten vilket kommer leda till stärkta konkurrensfördelar. Enligt vårt empiriska material finns det en del skillnader men också likheter mellan hur cityhandeln och de externa köpcentrerna arbetar för att skapa en attraktiv handelsplats. Gemensamt för de båda är att man vill skapa en plats där kunderna ska vilja spendera sin tid samt inspireras och lockas till att göra sina inköp. Det som är unikt med stadskärnan jämfört med köpcentrerna är att ett köpcenter aldrig kan uppnå den atmosfär och miljö som finns i en stadskärna. Samtidigt är tillgängligheten med bil, generösa öppettider samt "allt under ett tak", saker som gör att externa köpcenter konkurrerar och ger en attraktivitet, jämfört med cityhandeln.

4.2.1 Cityhandel - hedonistisk shopping

Att ha en attraktiv handelsplats gynnar hela staden och inom cityhandeln arbetar Malmö Citysamverkan med att skapa en oemotståndlig stadskärna. Förutsättningarna för att få en attraktiv och oemotståndlig stadskärna är enligt Pia Sandin, att den ska ha generösa öppettider och tillgänglig, det ska vara tryggt och rent samt att det ska finnas ett rikt utbud inom både handel, kultur och sociala aktiviteter. Vidare menar hon att det är viktigt att skapa en "vi-känsla" i stadskärnan, vilket grundar sig i gemensamma förhållningssätt och attityder. Stadskärnan är något som alltid ska finnas, men måste utvecklas kontinuerligt och på ett hållbart sätt för att följa utvecklingen. Som Whyatt menar i teorierna om Town Centre Management är det viktigt att utvecklingen i stadskärnan går från att butikerna konkurrerar med varandra till att istället komplettera och samarbeta med varandra.⁸⁶ Det kan ses som något svårare för en stadskärna att arbeta med en gemensam attraktivitet än för ett köpcenter. Hos köpcentret finns det redan från början ett gemensamt varumärke som marknadsförs och det finns ett gemensamt och styrt samarbete mellan butiker och centrumledning.

"Det mogna samarbetet genererar inte bara ett utbud och kvalitet som anstår en stad med världsambitioner, utan har också gjort stadskärnan till en vital dialog för hur stadens framtid ska

⁸⁶ Whyatt, G. (2004) Sid. 348.

*formas*⁸⁷

En stadskärna behöver arbeta med attraktivitet både genom stadskärnan genom cityhandeln samt att hela staden med alla dess delar måste vara attraktiv för att locka invånare och besökare från andra platser. Enligt Pia Sandin finns ett utarbetat samarbete, inte bara butiker emellan, utan även mellan Malmö citysamverkan och andra organisationer i kommunen. I en stadskärna är det inte bara butikernas attraktivitet som är viktig. Vår kundundersökning visar att av de som föredrar att göra sin shopping i city, så är det nästan hälften som svarat att atmosfären och miljön är den bidragande faktorn. Det som är näst viktigast för kunderna är tillgängligheten och först efter det kommer utbudet.

Precis som Husz menar på att det finns två olika konsumtionstyper, hedonistiska och asketistiska, går det även att dra tydliga paralleller mellan cityhandel som hedonistisk handel.⁸⁸ Enligt våra kundenkäter så värdesätter de kunder som föredrar cityhandel atmosfär och miljö framför andra kriterier. Det visar på att de inte är ute efter den effektiva shoppingen utan en slags helhetsupplevelse som ett externt köpcenter inte kan ge på samma sätt.⁸⁹

Upplevelsen i stadskärnan stärks ytterligare genom att anordna events och aktiviteter för att göra en mer levande stadskärna vilket också Malmö arbetar med. Varje sommar anordnas den stora Malmöfestivalen, som Citysamverkan ett år anordnade modevisningar på. Dock blev det projektet inte speciellt bra, då Malmöfestivalen ligger i slutet av sommaren och då har butikerna inte hunnit få in sina höstkollektioner. Det här visar dock på att Citysamverkan vill vara med i stora delar av Malmös evenemang, även sådant som inte är direkt handelsfrämjande. Festivalveckan är enligt Pia Sandin och handlarna årets sämsta vecka för butikerna eftersom det händer så mycket annat i staden. Trots att denna festivalvecka inte är optimal för handeln, gör aktiviteter och evenemang att besökare blir attraherade till en stad. Det i sin tur kommer att leda till fler besökare och en ökad handel övriga dagar på året. En helt handelsfrämjande aktivitet som Citysamverkan anordnat under våren 2011 var en *after-workshopping*, som var väldigt lyckad

⁸⁷ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

⁸⁸ Husz, O. (2001) Sid. 73-75.

⁸⁹ Enkätundersökning, 2011-04-21 – 2011-05-05.

enligt Pia Sandin.

Service är en annan del som kan skapa attraktivitet inom handeln. I stadskärnan kan det vara något komplicerat att arbeta gemensamt med god service, då det inte finns det uttalade samarbetet som det finns på ett köpcenter. Citysamverkan arbetar med att erbjuda utbildningsdagar till de butiker som är med i föreningen, vilket gör att servicegraden konkurrenskraften i stadskärnan ökar.⁹⁰

Att Malmö vunnit pris för årets stadskärna två gånger samt fått en andraplats visar att det är en attraktiv handelsplats. Dock kommer all den konkurrens som finns från stadens nya etableringar i handeln samt utvecklingen av handeln i övrigt att göra att Citysamverkan måste fortsätta sitt arbete för att nå sitt mål; en oemotståndlig stadskärna.⁹¹

4.2.2 Emporia och Mobilia - Rationell shopping?

Cityhandeln och de externa köpcentrerna i Malmö arbetar för att skapa konkurrensfördelar är relativt lika. Alla parter arbetar med service som en övergripande faktor för att få nöjdare kunder. Emporia kan ses som mer nytänkande, vilket också krävs för att kunna konkurrera på Malmös marknad.

“Utmaningen när de varit här är ju att de får en bra upplevelse och att de kommer tillbaka naturligtvis. Så det är jätteviktigt att man får en bra bemötelse. Och att vi levererar det vi lovar med servicekoncept och bemötande och arkitektur”⁹²

Enligt Jonatan Carlring kommer Emporia att arbeta med en ny form av service och tillsammans med dess storlek. Köpcentrerna är ofta helhetscentrum där kunden ska kunna få alla sina behov tillfredsställda, vilket även Emporia att anpassa sig till då det kommer att finnas livsmedelsbutiker och ett flertal restauranger i byggnaden. När området kring Hyllie har utvecklats mer och blivit ett etablerat bostadsområde har Emporia också planer på att ha en

⁹⁰ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

⁹¹ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

⁹² Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

träningsanläggning och Spa högst upp i byggnaden. Även Mobilia kommer att tänka ett slags nytänkande kring servicen i deras nya ombyggnad. Kunden ska kunna hitta allt de behöver på ett och samma ställe.⁹³

Här kan man dra paralleller till det som Husz benämner som asketistisk, eller rationell shopping i stor utsträckning.⁹⁴ Köpcentrerna strävar efter att ha allt på samma plats, för att underlätta för de kunder som vill göra sin shopping så effektiv som möjligt. Den rationella kunden bryr sig inte lika mycket om atmosfären och miljön på platsen, utan snarare faktumet att det går väldigt snabbt och smidigt att handla de varor kunden behöver.⁹⁵ Vår kundenkät visar också att de kunder som föredrar att handla på köpcenter, gör det av anledningen av att det finns allt under samma tak.⁹⁶ Då många köpcenter idag även har dagligvaror i anslutning till sällanköpsvaror gör det att kunden får en väldigt effektiv shopping som kan koncentreras på det man är ute efter utan att behöva förflytta sig speciellt långt. Det är en trygghet för kunden att veta att allting är tillgängligt och att det är generösa öppettider. Även att ha gratis parkering är något som Jonatan Carlring på Mobilia anser är viktigt, i och med det inte finns i samma utsträckning inne i stadskärnor.⁹⁷

Trots att Emporia och Mobilia tänker liknande kring vissa saker, samt ser varandra som konkurrenter, så finns det skillnader i koncepten. Emporia försöker att bli det externa köpcentret som har allt, och arbetar med en attraktiv och modern inomhusmiljö.⁹⁸ Mobilia kommer istället att försöka gå ifrån köpcenter-konceptet och istället försöka efterlikna en stadskärnas miljö. Mobilia kommer inte att byggas med ett kundvarv, vilket är väldigt vanligt bland köpcenter idag. Istället kommer det att byggas som gator eller passager, där butikerna entré ska finnas längs med byggnaden. Mobilians mål är att stadsgränsen kommer att flyttas på grund av ombyggnader av staden så att även Mobilia ses som att vara i stadskärnan.⁹⁹ Detta ser Anders Murmark som att Mobilia går från att vara ett köpcenter till att istället bli ett stadskvarter i Malmö. Emporia kan bli unikt eftersom att de arbetar med en nytänkande service, samt att det blir ett så pass stort

⁹³ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

⁹⁴ Husz, O. (2001) Sid. 73-75.

⁹⁵ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

⁹⁶ Enkätundersökning, 2011-04-21 – 2011-05-05.

⁹⁷ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

⁹⁸ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

⁹⁹ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

köpcenter att deras marknadsområde blir väldigt utbrett.¹⁰⁰ Mobilia är däremot nytänkande på det sätt att de försöker efterlikna stadsatmosfären.¹⁰¹

4.3 Samarbete och samverkan

4.3.1 Citysamverkan - hjulet i stadskärnan

Det stora arbetet som Citysamverkan gör är att arbeta med att en gemenskap bildas mellan butikerna i city. Pia Sandin menar att det är viktigt för handeln att få en ännu större del av butikerna att bli medlemmar i Citysamverkan. Det skulle göra att föreningen dels skulle få en bättre ekonomi men även att stadskärnan skulle bli mer konkurrenskraftiga och få en gemenskap mellan citybutikerna. Det är också en viktig uppgift att styra utbudet av butiker i en stad så att det finns en balans mellan restauranger och butiker, samt stora kedjor och enskilda butiker. Pia Sandin tror att en av de viktigaste faktorerna till vart kunder gör sina inköp är utbudet av butiker. Undersökningar av Malmös butiksutbud är gjorda och visat på att det är ungefär hälften av utbudet som är kedjor och hälften är privata butiker. Dock är även restauranger och caféer inräknat i detta vilket ger en något skev bild av utbudet. Dessutom menar Pia Sandin att det är viktigt att ha de unika butikerna då de utgör en konkurrensfaktor i sig. Samtidigt måste även de stora kedjorna finnas då de har sina speciella kundkretsar och även de lockar kunder till platsen.¹⁰²

Inom TCM är en av de största delarna att ha en kommunikation mellan de olika intressenterna som samspelar i staden.¹⁰³ Citysamverkan har ett stort samarbete med många verksamheter i staden. De samarbetar bland annat med Malmö turism och även en del med Malmö stad genom välkomsterbjudande som skickas ut till nyinflyttade till staden. De har även en del samarbete vad gällande utsmyckning i staden med bland annat påskägg och så vidare. Dessutom har Citysamverkan goda relationer med såväl butikerna som fastighetsägarna i staden. Precis som Whyatt menar så behövs en samverkan mellan många intressenter i kommunen för att skapa

¹⁰⁰ Intervju med Jonatan Carling, 2011-04-19.

¹⁰¹ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

¹⁰² Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹⁰³ Paddington, A. (2003).

konkurrensfördelar för hela staden.¹⁰⁴ Detta är också något som Citysamverkan arbetar med och Pia Sandin menar att det finns en öppen dialog mellan dem och butikerna och det finns en vilja att samarbeta och göra saker och ting bättre. Detta gör att de olika parterna lättare kan uppnå ett gemensamt mål till en oemotståndlig stadskärna.¹⁰⁵

“Men grundsytet är att det ska vara handelsfrämjande åtgärder som stöttar handeln /.../ det är ofta handeln som är den svaga länken och det är ju flera orsaker bakom det.”¹⁰⁶

Citysamverkan arbetar med projekt i olika områden i Malmö där de till exempel utvecklar en viss gata eller ett visst område tillsammans. Ett av de områdena är Engelbrektskatan där temat för gatan är, inredning och design. Citysamverkan har varit med och hjälpt till med att samordna marknadsföringsaktiviteter för att få en samhörighet för området eller gatan. Citysamverkan arbetar aktivt med att det ska finnas olika teman för olika områden i staden. Olika områden ska ha olika karaktär och Pia Sandin beskriver att ta sig igenom staden ska vara som en liten resa. Här ser Pia Sandin en av de stora utvecklingsmöjligheterna i city, att fortsätta att positionera och utveckla områden för att få individuella karaktärer på de olika stadsområdena.¹⁰⁷

4.3.2 Externa köpcenter - tvingad samverkan?

Projektledaren Jonatan Carlring på Emporia berättar att där redan idag finns ett stort samarbete med andra organisationer, då hela Hyllie är ett projekt som ska bli en ny attraktiv stadsdel. Här har självklart Malmö stad en stor del med planering och detaljplaner av den nya stadsdelen som Emporia är en del av. Jonatan Carlring menar att det är väldigt viktigt med goda relationer Malmö stad och att de arbetar tillsammans. Samarbetet mellan Malmö stad och Emporia är på en övergripande plan då det handlar om så pass stora frågor. Dessutom stärker Emporia hela Malmö stad och kommer säkerligen att användas i marknadsföringskampanjer och dylikt för hela Malmö.

“Vi får ju mer pengar från kedjorna. Vi får bättre betalningsförmåga och det blir ofta aldrig

¹⁰⁴ Whyatt, G. (2004) Sid. 352.

¹⁰⁵ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹⁰⁶ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹⁰⁷ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

några struligheter med dem. De klarar överleva över sikt. Så vi måste i alla fall ha stommen av dem, plus att de är ju kedjor och funkade bra av en anledning och det är ju att folk handlar där.

Stabilitet genom att ha kedjor, men sen försöker vi klart leta efter duktiga aktörer.”¹⁰⁸

Samverkan i köpcentret på både Emporia och Mobilia är relativt lika. På Emporia finns projektgruppen som ser till att det nya köpcentret får en bra butiksmix med attraktiva kedjor och butiker.¹⁰⁹ För Mobilias del gäller det att hitta nya hyresgäster som kompletterar och utvecklar det utbud som redan finns idag.¹¹⁰ Ett köpcenter är relativt styrt, då alla hyresgäster är skyldiga att följa centrats öppettider, något som är annorlunda jämfört med stadskärna. Även de events som görs på köpcentret är ofta för hela köpcentret, jämfört med i cityhandeln där man oftare har enskilda events som kundkvällar och dylikt.

I jämförelse mellan de externa köpcentrerna och cityhandeln, så finns det en uttalad samverkan redan från början på de externa köpcentrerna, medan cityhandeln får arbeta hårt för att få samverkan att fungera mellan butikerna. Vår intervju med butikschefen Minna Serholt på Village i Malmö stärker detta, då hon först inte var med i Citysamverkan för hon inte såg nyttan med det. När hon sedan har varit med ser hon det bara som positivt och har exempelvis utökat sina öppettider till att ha öppet på söndagar, så som Citysamverkan föreslår.

Trots stora skillnader mellan externa köpcenter och cityhandel så kan vi se att Malmös citykärna styrs likt som externa köpcenter. Det här menar Alzubaidi är en framgångsfaktor för att få en attraktiv handelsplats. Det krävs att det finns en organisation bakom som för samman butiker till gemensamma mål. Det blir också lättare att ha en organisation som samarbetar med kommunen i handelsinriktade frågor, samt att de innehar en kompetens som gör att de fokuserar på handelsinriktade åtgärder för att stärka handeln.¹¹¹ Det här kombinerat med en god kommunikation med Malmö stad gör att arbetet för att skapa en attraktiv stadskärna blir smidigare. Våra kundundersökningar visade att atmosfären och miljön var det viktigaste i

¹⁰⁸ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

¹⁰⁹ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

¹¹⁰ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

¹¹¹ Alzubaidi, H. (1997) Sid.79.

cityhandeln och även utbudet var av stor vikt.¹¹² För att kunna styra detta krävs det ett samarbete mellan många parter i staden. Det handlar alltså inte bara om det omfattande arbetet som Citysamverkan gör utan även dess samarbete och arbete tillsammans med andra parter och intressenter. Även utbudet är viktigt för kunden och då gäller det för Citysamverkan att kunna se vad det är för verksamheter som behövs, samt var det finns utrymme för dessa att etableras.¹¹³

4.4 Platsutveckling

4.4.1 Fyra steg till en mer attraktivare plats

När man talar om platsutveckling finns en grundformel som består av fyra steg. Det första steget handlar om att attrahera människor till platsen.¹¹⁴ Efter intervjun med projektledaren Jonatan Carlring på Emporia har vi kommit fram till att det kommer bli Emporias största utmaning. Människor måste upptäcka Hyllie som stadsdel och köpcentret eftersom det gäller att få folk att ändra vanor då många kunder är trogna i sina gamla vanor. Jonatan Carlring tror att ungdomar kommer besöka Emporia så fort det öppnar till skillnad från den äldre delen av befolkningen med inpräglade vanor. Den första utmaningen kommer vara att få folk att komma hit så snabbt som möjligt, nästa utmaning att de får en bra upplevelse när de besöker köpcentret och slutligen att de kommer tillbaka. Det är ytterst viktigt att kunderna får en bra bemötelse och att det som lovas levereras, så de sedan vill återvända.¹¹⁵

“Det ju den här rörligheten, inte gå i en stängd byggnad, det är inte det vi eftersöker. Här kommer vara jättemysiga sittytter och så...”¹¹⁶

Det andra steget i grundformeln för platsutveckling ska uppmuntra besökarna till att stanna kvar på platsen en längre tid och exempelvis förlänga sin shoppingrunda.¹¹⁷ Idag har Mobilia 8 000 000 besökare samt en omsättning på en halv miljard. Med utbyggnaden tror Anders Murmark att

¹¹² Enkätundersökning, 2011-04-21 – 2011-05-05.

¹¹³ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹¹⁴ Kotler, P. (1997) *Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, regions and nations in Europe.*

¹¹⁵ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

¹¹⁶ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

¹¹⁷ Thufvesson, O. (2009) Sid. 88-89.

besökarna kan öka till 12 000 000 samt en omsättning på 2,5 miljarder. Eftersom Mobilia redan har en stor kundkrets är deras största utmaning i nuläget att förflytta positionen från köpcenter till stadskvarter. På det sättet tror han att folk kommer för att handla hos dem. De försöker att eftersträva en citykänsla där kunderna ska känna som om de inte går i en stängd byggnad. En atmosfär ska skapas så besökarna vill stanna kvar längre på platsen och strosa runt och sätta sig på någon av alla de restauranger och caféer som finns utplacerade i byggnaden. Omgivningarnas syfte är att omvandla kundernas beteendevanor från snabbvisiter till en plats där besökarna ska vilja vara på en längre tid. I snitt så spenderar kunderna idag endast 35 minuter på Mobilia.¹¹⁸ I framtiden är förhoppningen enligt Anders Murmark att den tiden kommer att förlängas. Självklart ska möjligheten till det beteendet finnas kvar, men de vill även tillföra andra värden som gör att möjligheten att stanna här finns. I stadskärnan handlar det inte bara om att handelsplats utan även en plats att bara vara på. Både Mobilia och Emporia har arbetat med omgivningarna för att kunderna ska trivas och vilja stanna kvar på platsen en längre tid. När köpcentrerna är klara ska ett flertal torg finnas utplacerade, vilket ska vara dem mest centrala mötesplatserna på handelsområdet.¹¹⁹ Citysamverkan arbetar kontinuerligt för att locka fler besökare till Malmö och att de ska uppehålla sig där under en längre tid. De har även handelsinriktade aktiviteter, vilka även de handlar om att besökarna ska trivas och stanna längre på platsen.¹²⁰

I det tredje steget är syftet att få besökarna att spendera och investera i platsen.¹²¹ Genom att få kunderna att stanna kvar på platsen längre tid tror både Jonatan Carling och Anders Murmark att det kommer att generera i en högre försäljning. Jonatan Carling poängterar att det är ytterst viktigt att kunderna får en bra bemötelse vid besöket och att det som lovas levereras, så de vill återvända.

I det fjärde och sista steget är kommunikation i fokus och målsättningen är att invånarna och besökarna ska tala väl om platsen, vilket i sin tur lockar fler besökare.¹²² Mobilias centrumchef Anders Murmark vill att kunderna ska vara nöjda när de varit på Mobilia och gärna

¹¹⁸ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

¹¹⁹ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

¹²⁰ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹²¹ Florida, R. (2005) *Cities and the Creative Class*. Sid. 117.

¹²² Thufvesson, O. (2009) Sid. 17-18.

rekommendera Mobilia som handelsplats till vänner och bekanta och andra människor.

4.4.2 Öppettider – en basservice eller pluskantsutbud?

Externa köpcenter är kända för att ha långa öppettider och ses idag mer som en basservice än ett pluskantsutbud. Samtliga aktörer som vi intervjuat tror att öppettiderna är en viktig faktor till var kunderna gör sina inköp. Därför arbetar både de externa köpcentrerna och cityhandeln med att förlänga och förbättra öppettiderna. Jonatan Carlring har sagt att Emporia kommer att ha bäst och längst öppettider även om exakta tider inte är bestämda än. Förslaget finns att ha öppet till klockan 21.00 på kvällen istället för klockan 20.00. Det kommer även att finnas två kvällsöppna restauranger som ger möjligheten att nyttja köpcenteret under kvällstid.¹²³ Mobilia har idag öppettider mellan 10.00 till 20.00, men kommer att förlänga sina öppettider både på vardagarna och på helgerna. Eftersom det alltid är kö utanför entrédörrarna när köpcentret öppnar, tror Anders Murmark att tidigare öppningar hade lönat sig. Dessutom är de medvetna om att flera av deras konkurrenter kommer att ha generösa öppettider, vilket de vill möta upp direkt.¹²⁴ Vi menar att det finns en större köpkraft på kvällen och att Emporia förmodligen kommer att utgöra en stor konkurrens fördel om de väljer att ha öppet längre än andra köpcenter.

Även på Citysamverkan så ser man öppettiderna som en stor konkurrensfaktor. Pia Sandin tror att kunderna känner en trygghet av öppettiderna på de externa köpcentrerna, kunden vet att allting på platsen är öppet under exakt samma tider. Citysamverkan anordnade tillsammans med 170 butiker i centrum en *after-work* shopping under våren 2011. Det innebar att butikerna skulle ha öppet till klockan 20 på kvällen och det var uppemot 90 % av butikerna som genomförde det. En besöksräknare på Södra Förstadsgatan visade att det var 123 % fler besökare mellan klockan 18 och 20, jämfört med de sju tidigare torsdagarna detta år. Citysamverkan menar att det var ett väldigt lyckat projekt som visar att potentialen för att ha längre öppettider finns även i city. Med detta menar Pia Sandin att köpkraften finns där vilket visar att det finns ett underlag för längre öppettider. Rekommendationerna till butikerna är att hålla öppet 10-19 på vardagar och i första hand arbetar Citysamverkan nu för att alla ska hålla de tiderna. Enligt Pia Sandin är långlördag gammalmodigt eftersom det nästan är lika bra försäljning alla fyra lördagarna i månaden, därför

¹²³ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

¹²⁴ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

förespråkar Citysamverkan samma öppettider alla lördagar. I maj 2009 började Citysamverkan arbeta med söndagsöppet, som även det är ett lyckat projekt för de flesta butikerna. Pia Sandin menar att när de började ha söndagsöppet fanns det motsträvigheter kring det, men köpkraften finns där och fler butiker har förstått vikten av att ha förmånliga öppettider för kunden. Det är ett långsiktigt arbete så även om det var lite kämpigt i början tror majoriteten, av de personer som vi grundat vår forskning på, att det kommer löna sig i längden. Det är en stor kostnad för butikerna att ha öppet, men Citysamverkan försöker berätta för butikerna att se det som en investering för framtiden. Att handeln på externa köpcentrerna är bra på helgerna visar även det att köpviljan även finns på helgerna, och bör fungera även i cityhandeln.¹²⁵

4.4.3 En annorlunda atmosfär som pluskantsutbud

Emporia har satsat mycket på omgivningen och miljön i köpcenteret för att öka kundvärdet. Genom dessa satsningar vill köpcentret erbjuda ett större värde för kunden än basservice.¹²⁶ Det kommer att finnas sex torg inne i varuhuset med olika färger och identiteter. Exempelvis kommer det gröna torget kallas för blomstertorget och det finns förhoppningar om sinnesmarknadsföring i form av blomdoft och fågelkvitter. Det kommer även att finnas mycket sittplatser där man kan sitta och vänta på sitt sällskap. Det ska finnas en tydlig skyltning och tydlig identitet på platserna så man ska hitta runt. Emporia kommer att ha två entréer med olika teman; havsentré och bernstensentré.¹²⁷ Det som kommer att göra Emporia unikt enligt Jonatan Carling jämfört med konkurrenterna är läget, utbudet, arkitekturen och deras servicekoncept. Servicekonceptet innebär allt från sittplatser runt om i köpcenteret till trådlöst Internet och *shoppingcars*. Det kommer även finnas en biltvätt och *valett parking* för dem som är intresserade av att nyttja detta. *Valet parking* är en av alla servicetjänster som köpcentret erbjuder och innebär att kunder som kommer med bil kan köra fram till entrén och ge nyckeln till en anställd som sedan parkerar bilen åt denne. Det kommer även att finnas en garderob där kunderna kan lämna sin jacka och familjelounger. I den bemannade informationsdisken kan kunderna få hjälp med diverse ärenden såsom lån av mobiltelefonladdare eller biljetter till Malmö arena. Idag är det inte vanligt med bemannade informationsdiskar, utan endast skyltar och annat digital kommunikation. Men eftersom Emporia

¹²⁵ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹²⁶ Thufvesson, O. (2006) Sid. 9-10.

¹²⁷ Intervju med Jonatan Carling, 2011-04-19.

lägger fokus på service kommer det att finnas tillgänglig för kunderna. Det finns även framtidsplaner på ett gym och spa på taket när bostäder växt fram.¹²⁸ Jonatan Carlring tror att Emporia blir en sevärdhet som folk kommer åka långt för att besöka och att det kan bli en längre dagsutflykt. Med arkitekturen av entréerna och utbudet finns förhoppningar om att Emporia blir en turistattraktion. Emporia kommer att ha en mängd olika events, vilket redan nu förbereds, med exakt vilka är inte planerade förutom invigningen.¹²⁹ Genom att förstärka besöket med en upplevelsedimension erbjuder köpcentret ett pluskantsutbud som förväntas ge mer konkurrensfördelar än vad en basservice hade gjort.¹³⁰ Men Jonatan Carlring vill dock förtydliga att Emporia framförallt är en shoppingplats där du ska handla och inte uppleva event.¹³¹

Anders Murmark vill att Mobilia ska bli Malmöbornas köpcenter och skapa en äkta och genuin miljö, likt som kunderna upplever i city. Mobilia är ett av de äldsta köpcenter och är ett väldigt inarbetat koncept. De arbetar just nu med att få in kulturscener och jazzklubbar till köpcentret. Anders Murmark tycker att tanken med köpcenter är omodernt och enligt honom bygger de inget köpcenter utan ett stadskvarter. Däremot tror han att Emporias satsning kommer bli ett hot med sin fina anläggning. Däremot tror han att det kommer att finnas utrymme för båda beteendena. De vill framhäva byggnadernas karaktär och känslan med torg och passager. Karaktären kommer att förändras med gräsplaner, promenadvägar och träd. Det kommer att anordnas ett stort antal olika upplevelser. Mobilia ser gärna att små unika butiker i Skåne flyttar in på köpcentret. Däremot är det problem eftersom kedjorna har en bättre betalningsförmåga och det blir aldrig några problem med dem eftersom de klarar att överleva på längre sikt. Anders Murmark är medveten om att det kan bli svårigheter för småbutiker, inte främst för hyrornas skull utan för att det krävs mycket personal med de generösa öppettider som Mobilia kommer att erbjuda.¹³²

“...min styrelseordförande har ju beskrivit stadskärnan som hjärtat som pulserar blod ut i de andra stadsdelarna. Att city är väldigt viktigt, och det är det ju för kommunen, eftersom

¹²⁸ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

¹²⁹ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

¹³⁰ Kotler, P, et al. (1993) Sid.115-116.

¹³¹ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

¹³² Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

*stadskärnan i mångt och mycket är en stads varumärke.*¹³³

Citysamverkan arbetar kontinuerligt med att utveckla stadskärnan eftersom det även är Malmö stads varumärke. Malmö kommun har utvecklat mötesplatserna Lilla torg och Gustav Adolfs Torg och Davidshall torg är i utvecklingsfasen. De håller även på med ett försköningsprojekt av stadsmiljön med vackra blommor, lyktstolpar och papperskorgar. Citysamverkan samarbetar med kommunen när det gäller upprustning av gator och torg. Pia Sandin tror att utbudet och stadsmiljön är anledningarna till att kunderna väljer cityhandeln framför externa köpcenter.¹³⁴

4.4.4 Positionera platsen till rätt målgrupp

För att kunna anpassa platsen till målgruppen är viktigt att positioneringen av platsen är korrekt.¹³⁵ Emporia har ingen specifik målgrupp eftersom de är ett så pass stort köpcenter och därför kan rikta sig mot alla olika typer av kunder. Det finns ett primärt och ett sekundärt marknadsområde som är Hyllie och andra delar av Malmö. Förhoppningsvis kommer kunder från Danmark men eftersom valutaskillnaderna ändrar sig mycket från år till år så kan man inte förlita sig på de siffrorna. Det gör att tillgängligheten genom kollektivtrafik är stark vilket är en stark konkurrenskraft.¹³⁶

Anders Murmark på Mobilia ser det som unikt att de inte marknadsför sig till en särskild typ av människor utan riktar sig till alla målgrupper. En stor kundgrupp är de gränskommunerna med flöden från Vellinge, Trelleborg och Limhamn. Det finns ingen särskild målgrupp, men det gemensamma för alla är att de strävar efter en effektiv tillgänglighet. Det är viktigt att köpcentret anpassas till invånarna i närområdet.

4.4.5 Butikers läge och synergieffekter

En viktig faktor till butikers lönsamhet är läget eftersom det styr hur stort flödet är av förbipasserade människor.¹³⁷ Jonatan Carling på Emporia tror att kunderna kommer att mötas av

¹³³ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹³⁴ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹³⁵ Thufvesson, O. (2009) Sid. 21.

¹³⁶ Intervju med Jonatan Carling, 2011-04-19.

¹³⁷ Thufvesson, O. (2009) Sid. 90.

en butiksmix som är bredare och djupare än vad de är vana vid, vilket han ser som en styrka. Inuti köpcentret finns två kundvarv i form av en åtta på två olika plan. Ankarhyresgästerna såsom H&M, Lindex och Kappahl är strategiskt utplacerade i köpcentret eftersom de drar folk.¹³⁸ En hörnlokal anses vara attraktiv eftersom det erbjuder mer skyltfönster med möjligheten att fånga upp spontankunder från flera håll.¹³⁹ Det kommer vara en mix av butiker med de stora kända och mindre mer nischade butiker, men även internationella kedjor som inte finns idag. Vilka butiker som finns i närheten har stor betydelse eftersom det kan ge synergieffekter och påverka vilken sorts kunder som rör sig i området.¹⁴⁰

“Väldigt många vill ju öppna butiker. Med det är inte alltid att vi tycker att det är bra /.../ man är alltid två parter för att det ska funka.”¹⁴¹

Jonatan Carling tycker att det är viktigt att alla butiker har en “vi-känsla” så att alla enheter strävar efter samma mål och ger lika god service.¹⁴²

Enkätundersökningen visade att 60 % av alla kunder som föredrog externa köpcenter framför cityhandeln gjorde det på grund av att allt fanns under ett och samma tak.¹⁴³ Det visar att alla beståndsdelarna tillsammans stärker varandra mer än vad de hade gjort var och en för sig. Kombinationen av resurser kan göra att platsen känns mer intressant än vad den borde vara.¹⁴⁴

4.4.6 Bättre tillgänglighet kan öka attraktiviteten för besökare

”alla parkeringsplatser är gratis. Så det är ganska unikt, att vi bygger på parkeringshus och inte tar betalt idag.”¹⁴⁵

¹³⁸ Intervju med Jonatan Carling, 2011-04-19.

¹³⁹ Thufvesson, O. (2009) Sid 96.

¹⁴⁰ Thufvesson, O. (2009) Sid. 90.

¹⁴¹ Intervju med Jonatan Carling, 2011-04-19.

¹⁴² Intervju med Jonatan Carling, 2011-04-19.

¹⁴³ Enkätundersökning, 2011-04-21 – 2011-05-05.

¹⁴⁴ Harmaakorpi, V. Kari, K. Parjanen, S. (2008) *City design management as a local competitiveness factor*. Sid. 170

¹⁴⁵ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

Båda de externa köpcentrerna Mobilia och Emporia anser att tillgängligheten till varuhuset är viktigt. Mobilia har marknaden runt sig och kommer att förbättras ytterligare med den nya ombyggnaden. Totalt kommer det att finnas 2200 parkeringsplatser och bland annat ett nybyggt parkeringshus. Alla parkeringsplatser kommer dessutom att vara gratis, vilket är unikt idag. Hela utvecklingen av köpcentret strävar efter att minska andelen bilburna till Mobilia. Även om antalet parkeringsplatser har ökat så kommer de även att ha ett stort antal cykelparkeringar. Deras förhoppningar är att med den nya stadskvarterskänslan kommer besökarna välja cykeln framför bilen.¹⁴⁶ Genom att ha bra trafikförbindelser för både bilar och kollektivtrafik menar Ola Thufvesson att platsens kan stärkas och profileras samt att attraktiviteten ökar för besökarna.¹⁴⁷ Malmö stad arbetar intensivt med att öka befolkningstillväxten och locka fler turister, speciellt danskar, till staden. Danskarna är en viktig intäktskälla för handeln, men Anders Murmark tror även att andra former av turism kommer bli attraktivt.¹⁴⁸

Även Emporia ser att deras tillgänglighet är positiv med närheten till båda ringvägarna, många parkeringsplatser och nära tågstationen. Emporia har valt att inte ha gratis parkering och en av anledningarna är miljöaspekten eftersom de vill uppmuntra besökarna att cykla eller åka kommunalt. Det kommer att finnas laddplatser för miljöbilar och i Hyllies parkeringshus finns 1500 cykelplatser för att motivera folk att cykla hit.¹⁴⁹

Pia Sandin på Citysamverkan tror, till skillnad från Anders Murmark på Mobilia och Jonatan Carlring på Emporia, att utbudet väger tyngre än tillgängligheten när det gäller faktorer som avgör var kunderna gör sina inköp. Hon berättar att Citysamverkan har gjort undersökningar som visar att kunderna har delade meningar när det gäller hur stor betydelse gratis parkering är vid valet av shoppingplats. En del anser att det är väsentligt samt att det ska vara lätt och hitta, medan andra ser det som mindre betydande. Däremot ska tillgängligheten överlag vara betydelsefull när det gäller att hitta inne i centrum. Pia Sandin tror att lättillgängligheten med bil och parkeringar är en av anledningarna till att kunder föredrar externa köpcenter framför cityhandeln. Pia Sandin ser kollektivtrafiken som ytterst viktig eftersom alla reser kollektivt ibland. Citysamverkan har haft

¹⁴⁶ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

¹⁴⁷ Thufvesson, O. (2009) Sid. 73-78.

¹⁴⁸ Intervju med Anders Murmark, 2011-04-29.

¹⁴⁹ Intervju med Jonatan Carlring, 2011-04-19.

olika aktiviteter för att uppmuntra besökarna att välja bussen framför bilen, bland annat delades citykort ut till alla de som laddade på sitt Jojo-kort.¹⁵⁰ ..

”Det finns ju en begränsad mängd parkeringsplatser och därför så tvingar vi ju lite med en begränsad mängd parkeringsplatser och en ekonomisk del då att få folk att åka kollektivt. Så det blir en grön prägel på Hyllie och det är vi en del av.”¹⁵¹

Bilen som kommunikationsmedel ifrågasätts ofta ur ett miljöperspektiv och är anledningen till att båda köpcentrerna valt att förbättra andra trafikförbindelser.¹⁵² Eftersom cykeln är det billigaste, hälsosammaste och miljövänligaste sättet att förflytta sig med har både Emporia och Mobilia valt att bygga cykelparkeringar för att gynna dess positiva egenskaper.¹⁵³ Citysamverkan ser även positivt på ett mer miljövänligt alternativ till bilen, men arbetar mer med kollektivtrafiken. Något som visar att tillgänglighet är viktigt att arbeta med är att vår kundundersökning visar att cirka 25 % av alla kunder anser att tillgängligheten är viktig för var de gör sin sällanköpsshopping.¹⁵⁴

¹⁵⁰ Intervju med Pia Sandin, 2011-04-19.

¹⁵¹ Intervju med Jonatan Carlring 2001-04-19

¹⁵² Aronsson, L. (2007) *Platsen är grunden för destinationen*. Sid. 113-115.

¹⁵³ Thufvesson, O. (2009) S. 83-85.

¹⁵⁴ Enkätundersökning, 2011-04-21 – 2011-05-05.

5. Slutsats

För att återkoppla till den inledande delen presenterar vi nedan våra frågeställningar som vi i detta avsnitt ska besvara:

- Hur definierar cityhandeln och externa köpcenter begreppet kundvärde?
- På vilket sätt stämmer det överens med vad kunderna värdesätter i deras sällanköpsshopping?
- Hur arbetar cityhandeln och externa köpcenter i Malmö för att skapa ett ökat kundvärde och på så sätt stärka sina konkurrensfördelar gentemot varandra?

5.1 Vad är värde?

Utifrån vår uppsats kan vi konstatera att begreppet värde är svårdefinierat. Enligt vårt insamlade empiriska material kan det här bevisas genom att olika individer tolkar begreppet beroende av deras specifika syn på värde. Det finns en mängd olika faktorer som bidrar till kundens uppfattning av värde. Butiksutbudet, servicemötet och atmosfären är några av de faktorer som kunderna värdesätter mest när de handlar sällanköpsvaror. Genom att erbjuda ett unikt koncept utöver basutbudet kan företag urskilja sig från konkurrenterna och därmed vinna marknadsandelar. Det är viktigt för företag att förstå hur de kan skapa värde för kunden eftersom de, genom en värdeskapande process, kan skapa en långsiktig relation.

Definitionen av värde kan skilja sig något mellan olika organisationer och konsumenter. Gemensamt med de företag och organisationer vi pratat med är att värdet skapas med kunden. I cityhandeln menar Pia Sandin att värdet handlar om utbudet samt att atmosfären och miljön i stadskärnan inte går att efterliknas någon annanstans. Dessutom är stadsmiljön en plats där inte bara shoppingen är central, det kan lika gärna vara en plats för socialt umgänge eller evenemang. De personer inom externa köpcenter som vi har intervjuat menade på att värdet med att handla på ett externt köpcenter var att alla butiker fanns på samma plats. Det går snabbt och smidigt att inhandla det man behöver på ett externt köpcenter eftersom allt, ofta även dagligvaror, finns på platsen. Dessa definitioner är något som stämmer överens även med de kundenkäter vi gjort.

Kundernas svar visar att majoriteten av de som föredrar externa köpcenter värdesätter att “allt finns under samma tak”. De kunder som föredrar cityhandeln framför externa köpcenter anser att atmosfären och miljön skapar värde för dem.

Värde är ett svårdefinierbart begrepp som inte går att beskriva på ett sätt, eftersom det som skapar värde för en person behöver inte skapa värde för en annan. Men efter vår undersökning så ser vi att samarbetet är en viktig faktor för att skapa värde. Gemensamt är att det är för kunden som ett värde måste skapas, om kunden känner ett högt värde kommer den också att få en bättre upplevelse av platsen eller servicemöte

5.2 Värdet ur kundens synvinkel

Det är för kunden som värdet ska skapas, men hur väl stämmer egentligen cityhandeln och de externa köpcentrernas syn på värde överens med kundernas syn på värde? Våra undersökningar har visat på att den hedonistiska kunden, som helst handlar i stadskärnan, värdesätter atmosfären och miljön högst. Detta stämmer väl överens med att denna typ av kund oftast ser shoppingen som en helhetsupplevelse. Shoppingen behöver inte vara direkt nödvändig utan det handlar mer om en sorts tidsfördriv och ett socialt behov som tillfredställs. Citysamverkan och Malmö stad gör ett stort jobb med att få en trivsam atmosfär i stadskärnan. Pia Sandin beskriver att stadskärnan ska finnas även för den som bara vill sitta ner och titta på folk, vilket direkt stämmer överens med kundernas syn på värdet i cityhandeln.

De kunder som istället föredrar de externa köpcentrerna gör det, till största delen, för att där finns allt under samma tak. Detta visar tecken på den rationella kunden, som vill få sin shopping utförd effektivt med så liten tidsåtgång som möjligt. Även dessa tankar delas med ledningen på de externa köpcentrerna. Kunderna väljer att handla på deras köpcenter för att allt finns tillgängligt på en och samma plats. De skillnader som finns mellan Emporia och Mobilia är bland annat att Mobilia vill gå ifrån känslan konsumenterna kan känna av i ett köpcentre, men att ändå fortfarande ha ett stort utbud på samma plats. Emporia kommer mer att bli som ett klassiskt köpcenter, som vill skapa en attraktiv och annorlunda inomhusmiljö med allt kunden behöver under samma tak.

Det som vår kundundersökning även visade på var att utbud och service var viktiga faktorer för kunderna angående valet av shoppingplats. Även det här är faktorer som våra intervjupersoner anser viktigt för att skapa värde. Pia Sandin menar att de unika butikerna utgör en konkurrenskraft och att det är viktigt att behålla dessa för att inte tappa det unika i stadskärnan. Både Pia Sandin, Anders Murmark och Jonatan Carlring, menar att det är viktigt att ha ett bra utbud av butiker för att skapa en bra handelsplats och som ger ett högt värde till kunden. Vi vill även förtydliga att vi har utgått ifrån slutkunden när vi har definierat värde och hur cityhandeln vs de externa köpcentra arbetar för att skapa värde för just slutkunden.

5.3 Hög service - högt värde

Det är genom servicemötet som en stor del av värdet skapas, men det finns även en rad bakomliggande faktorer som höjer värdet för kunden. Emporia är ett nytänkande köpcenter som arbetar mycket med service för att kunna skapa konkurrensfördelar. Service som en bemannad servicedisk, biltvätt och bilparkering kommer att finnas tillgängliga för kunderna och är något som vi inte så ofta ser på köpcenter. Från köpcentrets sida är det även viktigt att arbeta med att ha ett servicemöte direkt med kunden, vilket är något som ökar värdet. Det gäller dock att service i övrigt är framträdande hos butikerna, så att servicemötet blir positivt från början till slut.

I stadskärnan arbetar Citysamverkan med att dels ha god service genom bra skyltning och information runt om i staden men även genom att förbättra deras service i butikerna. Att tillämpa utbildningar inom service gör förmodligen att kunderna kommer få ett bättre bemötande i de flesta butiker i staden.

5.4 Samarbete

Att det krävs ett samarbete mellan olika organisationer för att få en framgångsrik handelsplats är något som vi tydligt sett i vår uppsats. I stadskärnan ligger ett omfattande arbete bakom olika organisationer i Malmö där Citysamverkan lägger stor fokus. För att skapa en samverkan i en cityhandel krävs det en gemensam organisation som står bakom butikerna. Malmö är en attraktiv stad, vilket bevisats genom att de vunnit pris för årets stadskärna två gånger. En av anledningarna till att Malmö har en så pass attraktiv stadskärna är det samarbete som genomsyrar staden. Det

finns även stora planer för staden, vilket visar att förändringar behöver ske i takt med övrig utveckling i samhället. De planer som finns för att positionera och tematisera vissa stadsdelar eller gator anser vi vara ett tecken på nytänkande. Citysamverkan gör att staden går från att ha butiker som arbetat mot varandra till att istället ha butiker som arbetar med varandra för att tillsammans göra en attraktiv stadskärna.

Inom de externa köpcentrerna påstår vi, att det redan från första stund, finns en samverkan. Gemensamma öppettider för hela köpcentret är en del av den samverkan som finns. För kunden ger det en trygghet att veta att alla butiker har öppet under samma tider, något som inte behöver vara självklart i en stadskärna. Ett köpcenter marknadsförs i sin helhet, vilket gör att det skapas ett varumärke som alla butikerna på centret är en del av. Det handlar trots det om att skapa en "vi-känsla" bland butikerna för att skapa ett attraktivt köpcenter. Både ledning på Mobilia och Emporia håller med om det här och menar att det ska finnas en sådan känsla mellan butikerna på ett köpcenter.

5.5 Tillgänglighet

I både cityhandeln och på externa köpcenter är tillgängligheten viktigt. Tillgänglighet kan vara såväl öppettider som att det ska vara lätt att ta sig till och från platsen. Pia Sandin menar att de externa köpcentrerna konkurrerar genom sina öppettider eftersom det är en trygghet för kunden att veta att alla butiker har öppet under samma tider, vilket inte är självklart i cityhandeln. Dock arbetar Citysamverkan hårt med att försöka få butikerna att satsa på att hålla öppet under gemensamma öppettider. Pia Sandin menar att köpkraften finns, vilket har bevisats genom de externa köpcentrernas framgångsrika öppettider och *after-work* shoppingen som anordnades av Citysamverkan. För att stadskärnans öppettider ska förlängas krävs att alla butikerna ser det som en långsiktig satsning som i slutändan kan leda till fler kunder, vilket enligt Pia Sandin inte är helt lätt. Tillgängligheten handlar även om att det ska vara lätt att hitta i stadskärnan och på de externa köpcentrerna. Det är något som både Emporia, Mobilia och Citysamverkan arbetar med, genom att ha tydlig skyltning för besökarna. Även parkeringsplatser är en del av tillgängligheten, även om Pia Sandin menar att undersökningar går isär för hur viktigt det egentligen är.

Både Emporia och Mobilia har en stor tillgänglighet. Emporia som ligger i Hyllie har en närhet till tågtrafiken vilket gör att tillgängligheten från andra delar i Skåne och dessutom Danmark blir stor. Mobilia har en större närhet till staden och tillgängligheten med stadsbuss är stor. Båda köpcentrerna arbetar dessutom med att ha många parkeringsplatser för den bilburna kunden. Anders Murmark på Mobilia har poängterat att han tycker att gratis parkering är något som hör ihop med externa köpcenter och så ska även Mobilia arbeta. Då Mobilias tanke är att bli en förlängning av staden, som ett stadskvarter, kan man också tänka sig att det leder till att fler väljer att ta cykel eller buss till platsen. Jonatan Carlring på Emporia menar däremot att det inte finns möjlighet för dem att erbjuda gratis parkering eftersom deras parkeringar även används till de evenemang som sker på Malmö arena. Både Jonatan Carlring och Anders Murmark är överens om att de vill att kunderna ska välja att använda sig av miljövänligare alternativ såsom kollektivtrafik och cykel.

5.6 Cityhandeln och externa köpcenter - konkurrenter eller komplement?

Den största konkurrenten för Emporia är Mobilia eftersom de ligger i samma marknadsområde och idag expanderar. Även Malmö city och det interna köpcentret Triangeln ses som konkurrenter. Om man ser till det tertiära området är Köpenhamn och Väla även konkurrenter, men eftersom det är besökare som inte kommer varje dag så är det inget som oroar dem. Emporia kommer att bli ett komplement till cityhandeln och bli en del av Malmö stad. Jonatan Carlring tror att handeln kommer att öka när Emporia öppnar. Om hela handeln förbättrar sig tror han att fler besökare och turister besöker Malmö stad, vilket gör att all handel gynnas. Det medför kortsiktigt att det finns en risk att cityhandelns försäljning kommer att sjunka, men på lång sikt tror han att det kommer vända uppåt igen. Om all handel samarbetar och förbättrar sig så gör det att Malmö blir mer attraktivt. Jonatan Carlring anser att både stadskärnan och köpcenter har kvaliteter. Exempelvis kan ett köpcenter aldrig skapa atmosfären i city, medan inomhusshopping vid dåligt väder är en fördel som köpcenter har.

Pia Sandin på Citysamverkan anser att de nuvarande köpcentrerna inte ses som något hot eller konkurrenter. Däremot är hon orolig över att det kommer att bli en överetablering av handeln när Emporia öppnar samtidigt som ett flertal andra köpcenter expanderar. Det är många köpcenter

som expanderar under samma tidsperiod, om det hade varit under en längre tid hade marknaden haft en chans att återhämta sig. Vi lever i en värld där tillgång och efterfrågan styr. Malmö stad växer kontinuerligt och befolkningsmängden ökar. Även om det finns en landsgräns till Danmark tycker Pia Sandin inte att man kan bortse från den danska regionen. Innan marknaden kommer ifatt kommer någon att bli drabbad av handelsexpanderingen.

Slutligen vill vi nämna att Cityhandeln och de externa köpcentrerna tänker ungefär lika när det gäller hur en värdeskapande process ska se ut. Även kundernas svar på vad de värderade när de handlade sällanköpsvaror stämde in på vad Cityhandeln och de externa köpcentrerna ansåg som värde. En gemensam faktor som togs upp var just samarbetet mellan parterna. Det krävs att kunden involveras i företagets värdeskapande process. Värdet är något som ska skapas mellan två parter, företaget och kunden och då kvittar det om vi mäter i cityhandeln eller på ett köpcenter. Vi vill avsluta med ett citat från Anders Murmark på Mobila.

“Det krävs två parter för att det ska fungera”

6. Referenslista

6.1 Skriftliga källor

Alzubaidi, H., Vignali, C. Davies, B.J & Schmidt, R.A. (1997) *Town centre versus out of town shopping*. International Journal of Retail & Distribution, 25 (2) 78-89.

Aronsson, L. (2007). *Platsen är grunden för destinationen*. I: Bohlin, M. & Lebe, J. (red). Utveckla turistdestinationer – ett svenskt perspektiv. Uppsala Publishing House: Stockholm.

Avraham, E. (2004). Media Strategies for improving an unfavorable City Image. *Cities*. Vol. 21:6. S.471.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö. Liber AB.

Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. Routledge: New York.

Fölster, S & Bergström. (2001). *Kampen om köpkraften*, Handelns utredningsinstitut i Stockholm.

Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*. Kristianstad. Kristianstads Boktryckeri AB. Sid 61-62.

Harmaakorpi, V. Kari, K. Parjanen, S. (2008). *City design management as a local competitiveness factor*. Place Branding and Public Diplomacy. Vol. 4, 2, 169-181.

Huber F. & Herrmann A. & Morgan R.E. (2001). *Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management*, Journal of Consumer Marketing, 18(1), pp. 41-53.

Husz, Orsi (2001). *Ett nytt sätt att handla: konsumtionskultur i det tidiga 1900-talets varuhus. Förbjudna njutningar - spår av konsumtionskulturens historia i Sverige / redaktörer: Peder Aléx & Johan Söderberg*. S. 70-111.

Kotler, P. Asplund, C. Rein, I. & Haider, D. (1999). *Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, regions and nations in Europe*. London: Financial Time Management.

Normann, R & Ramirez, R. (2000). *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. Harvard Business Review. July-August.

Normann. R. (2008). *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi, Malmö.

Paddington, A. (2003). *Town Centre management (TCM): a case study of Achmore*. International journal of retail & distribution, 31 (12), pp. 618-627.

Pine, B. J & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston, Mass: Harvard.

Porter, Michael E. (1998). *Competitive Advantage*, The Free Press. New York.

Prahalad C.K & Ramaswamy V. (2004) *Co-creating unique value with customers*. Strategy & leadership. Vol 32 NO. 3. 2004. pp. 4-9. Emerald Group Publishing Limited).

Prahalad, Coimbatore Krishnarao & Ramaswamy, Venkat. (2004) *Co-creation experiences: the next practise in value creation*. Journal of interactivae marketing. Vol 18, nr 3. sid 5-14.

Sanders & Simons. (2009). *A social Vision for Value Co-creation in Design*.

Thufvesson, Ola. (2006.) *Fjärde staden – placemarketing Helsingborg*. Näringslivs och Marknadsavdelningen Helsingborg stad.

Thufvesson, Ola. (2009). *Platsutveckling*. Helsingborg: Plattformen.

Whyatt, G. (2004). Town centre management, how theory informs a strategic approach. International journal of retail & distribution, 32 (7), 346-353.

Wikström, S & Norrman, R. (1994). Knowledge & value: a new perspective on corporate transformation. London. Routledge.

Woodruff, R. (1997). *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2). pp. 139–153.

6.2 Elektroniska källor

<http://www.malmo.se/download/18.5d8108001222c393c00800026498/Detaljhandeln%2Bi%2Bmalmo.pdf> (Läst: 2011-04-15).

6.3 Muntliga källor

Intervju med Pia Sandin, VD på Citysamverkan (2011-04-19, klockan 09.00-10.00).

Intervju med Jonatan Carling, projektansvarig på Emporia (2011-04-19, klockan 12.30-14.00).

Intervju med Anders Murmark, centrumchef på Mobilia (2011-04-29/4, klockan 13.00-14.30).

Intervju med Minna Serholt, Butikschef/ägare på Village (2011-04-19, klockan 11.30-12.00).

6.4 Övrigt empiriskt material

Enkätundersökning. Google Document. 2011-04-21 – 2011-05-05.

Bilaga 1. Intervjuguide Emporia

Intervjuperson: Jonatan Carlring (Projektledare på Emporia)

Datum: 2011-04-19 kl. 12.30 – 14.00

Inledande frågor:

Berätta gärna lite om dig själv? (Namn, ålder, erfarenheter, utbildning, arbetsposition)

Vad ingår i ditt arbete/uppgifter?

Djupgående frågor:

Vad gör ni (Emporia) för att differentiera er från konkurrenterna?

- Vilken är er främsta målgrupp? (Sverige, Danmark? Familjer, ungdomar, äldre?)
- Vilka butiker ger ni möjlighet att öppna på Emporia?
- Arbetar ni för att skapa en "Vi-känsla" mellan butikerna i köpcenteret?
- Varför valde ni just att öppna i Hyllie? Vad kollar ni på när ni ska välja lokal?
- Hur väljer ni att marknadsföra er?

Hur definierar ni kundvärde?

- Vad gör ni för att skapa värde hos kunderna?
- Hur vill ni att kunderna ska känna efter ett besök på Emporia?
- Kommer ni använda er av upplevelser för att öka kundvärdet?

Hur ser ni på Malmö som handelsplats?

- Hur tycker ni att man ska göra Malmö attraktivare för både invånare och besökare?
- Vad tror ni är de viktigaste faktorerna som påverkar var personer gör sina inköp?

Hur ser ni på konkurrensen från andra köpcenter respektive cityhandeln?

- Ser ni Emporia och stadskärnan som konkurrenter eller komplement?
- Hur ser ni på att den externa handeln har expanderat så mycket på sistone?
- Vad tror ni att det har för påverkan på cityhandeln?

Vad har ni för förhoppningar på framtiden?

- Hur ser Malmö och Hyllie ut som handelsplats om tio år?

Bilaga 2. Intervjuguide Mobilia

Intervjuperson: Anders Murmark (Centrumchef på Mobilia)

Datum: 2011-04-29 kl. 13.00 – 14.30

Inledande frågor:

Berätta gärna lite om dig själv? (Namn, ålder, erfarenheter, utbildning, arbetsposition)

Vad ingår i ditt arbete/uppgifter?

Djupgående frågor:

Vad gör ni (Mobilia) för att differentiera er från konkurrenterna?

- Vilken är er främsta målgrupp?
- Vilka butiker ger ni möjlighet att öppna på Mobilia?
- Arbetar ni för att skapa en "Vi-känsla" mellan butikerna i köpcenteret?
- Varför valde ni just att etablera er där ni ligger? Vad kollar ni på när ni valde lokal?
- Hur väljer ni att marknadsföra er?

Hur definierar ni kundvärde?

- Vad gör ni för att skapa värde hos kunderna?
- Hur vill ni att kunderna ska känna efter ett besök på Mobilia?
- Använder ni er av upplevelser för att öka kundvärdet?

Hur ser ni på Malmö som handelsplats?

- Hur tycker ni att man ska göra Malmö attraktivare för både invånare och besökare?
- Vad tror ni är de viktigaste faktorerna som påverkar var personer gör sina inköp?

Hur ser ni på konkurrensen från andra köpcenter respektive cityhandeln?

- Ser ni Mobilia och stadskärnan som konkurrenter eller komplement?
- Hur ser ni på att den externa handeln har expanderat så mycket på sistone?
- Vad tror ni att det har för påverkan på cityhandeln?

Vad har ni för förhoppningar på framtiden?

- Hur ser Malmö ut som handelsplats om tio år?

Bilaga 3. Intervjuguide Citysamverkan

Intervjuperson: Pia Sandin (VD på Citysamverkan i Malmö)

Datum: 2011-04-16 kl. 09.00 – 10-00

Inledande frågor:

Berätta gärna lite om dig själv? (Namn, ålder, erfarenheter, utbildning, arbetsposition)

Vad ingår i ditt arbete/uppgifter?

Djupgående frågor:

1. Hur ser ni på Malmö som handelsplats?
2. Vad tror ni är de viktigaste faktorerna som påverkar var kunderna gör sina inköp?
3. Ser ni de externa köpcenter och stadskärnan som konkurrenter eller att de komplimenterar varandra?
4. Hur arbetar ni för att göra Malmö attraktivare för både invånare och besökare?
5. Hur marknadsför sig Malmö idag och hur borde man marknadsföra sig?
6. Hur definierar ni kundvärde?

6. Hur ser ni på att den externa handeln har expanderat så mycket på sistone?
7. Samarbetar ni något med den externa handeln eller vänder ni er mer till cityhandeln?
7. Vad finns det för utvecklingsmöjligheter i city/externt?
8. Vad anser ni det är för värde som den externa handeln kan erbjuda till kunden?
9. Kan den externa handeln erbjuda samma värde som cityhandeln kan eller är det ett komplement?
10. Hur ser ni på det nya området i Hyllie och köpcentrat Emporia?

9. Hur ser ni på cityhandeln i Malmö?
10. Hur tror ni cityhandelns värdeerbjudande ser ut?
10. På vilket sätt samarbetar och samspekar Ni med andra aktörer på marknaden?

11. Hur stora möjligheter har ni att påverka butiksmix och utformning av centrummiljön?
12. Hur ställer ni er till antalet parkeringsplatser och parkeringsavgifter i cityhandeln?
13. Hur ställer ni er till öppettiderna i cityhandeln? Behöver de utökas? Motivering.
14. Har ni något tema i centrummiljön?
15. Anser ni att cityhandeln i Malmö saknar något som skulle kunna leda till ett ökat kundflöde?

17. Vad har ni för framtidsplaner för cityhandeln och den externa handeln?
18. Hur tror ni cityhandeln ser ut om fem år?

Bilaga 4. Intervjuguide Village

Intervjuperson: Minna Serholt (butikschef på Village butik)

Datum: 2011-04-19 kl. 11.30 – 12.00

Inledande frågor:

Berätta gärna lite om dig själv? (Namn, ålder, erfarenheter, utbildning, arbetsposition)

Vad ingår i ditt arbete/uppgifter?

Djupgående frågor:

Vad gör ni för att differentiera er från konkurrenterna?

- Vilken är er främsta målgrupp?
- Varför valde ni just att öppna där ni ligger? Vad kollar ni på när ni ska välja lokal?
- Hur väljer ni att marknadsföra er?

Hur definierar ni kundvärde?

- Vad gör ni för att skapa värde hos kunderna?
- Hur vill ni att kunderna ska känna efter ett besök i er butik?

Hur ser ni på Malmö som handelsplats?

- Hur tycker ni att man ska göra Malmö attraktivare för både invånare och besökare?
- Vad tror ni är de viktigaste faktorerna som påverkar var personer gör sina inköp?

Hur ser ni på konkurrensen från andra butiker i city respektive externa köpcenter?

- Ser ni externa köpcenter och stadskärnan som konkurrenter eller komplement?
- Hur ser ni på att den externa handeln har expanderat så mycket på sistone?
- Vad tror ni att det har för påverkan på cityhandeln?

Vad har ni för förhoppningar på framtiden?

- Hur ser Malmö ut som handelsplats om tio år?

Bilaga 5. Enkätundersökning

Externhandel eller cityhandel?

En liten undersökning om kunders vanor angående externhandel eller cityhandel! Tack för att ni deltar.

Ålder?

- Under 20
- 21 - 30
- 31- 40
- 41 - 50
- 50 och över

Kön?

- Kvinna
- Man

Var handlar du helst dina sällanköpsvaror? Med sällanköpsvaror menar vi kläder, skor och inredningssaker

- I city
- På externa köpcenter

Om du föredrar cityhandeln, varför?

- Atmosfären och miljön
- Butiksutbudet
- Tillgängligheten
- Mångfald med restauranger och caféer
- Other:

Om du föredrar externa köpcenter, varför?

- Atmosfären och miljön
- Butiksutbudet
- Tillgängligheten
- Allt under samma tak
- Other:

Vad värdesätter du som kund mest när du handlar sällanköpsvaror?

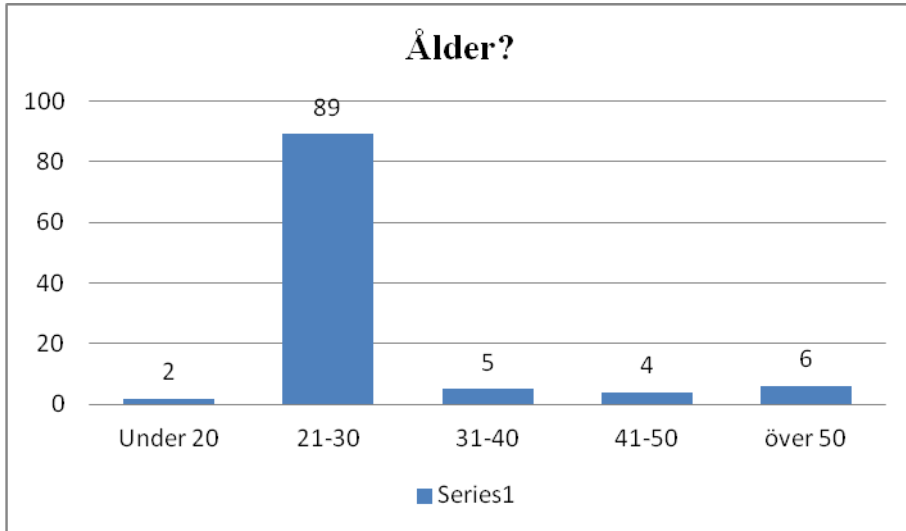
- Atmosfären och miljön
- Butiksutbud
- Butikens läge
- God service
- Other:

Har expansionen av externa köpcenter gjort att du handlar mindre i city?

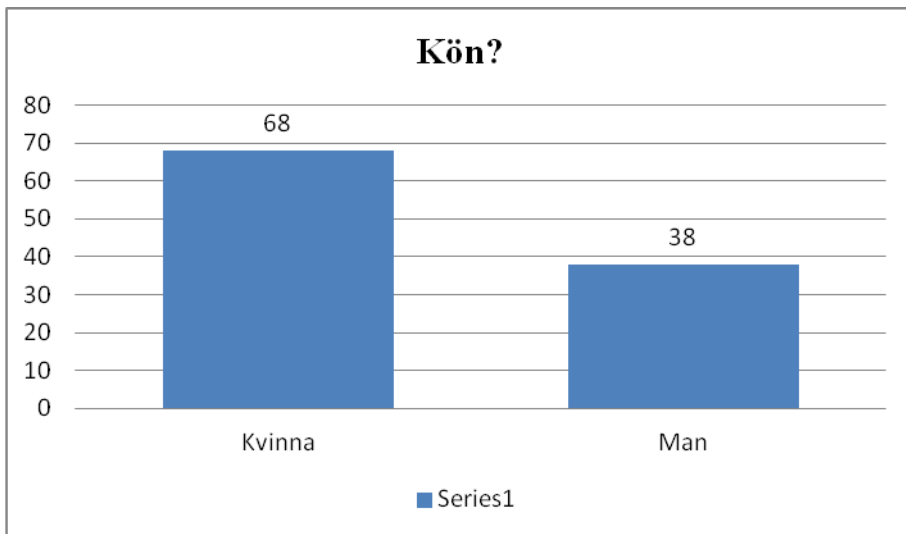
- Ja
- Nej

Bilaga 6. Sammanställning av enkäter

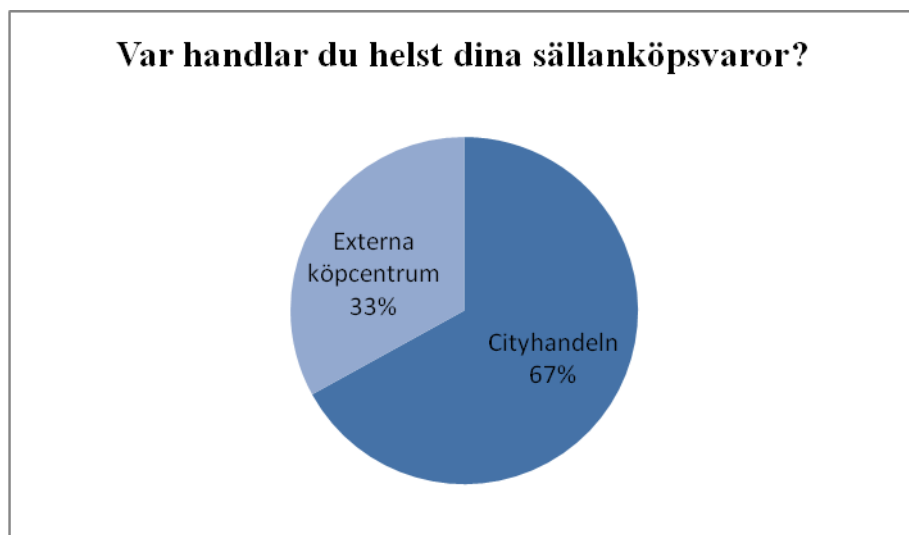
Fråga 1:



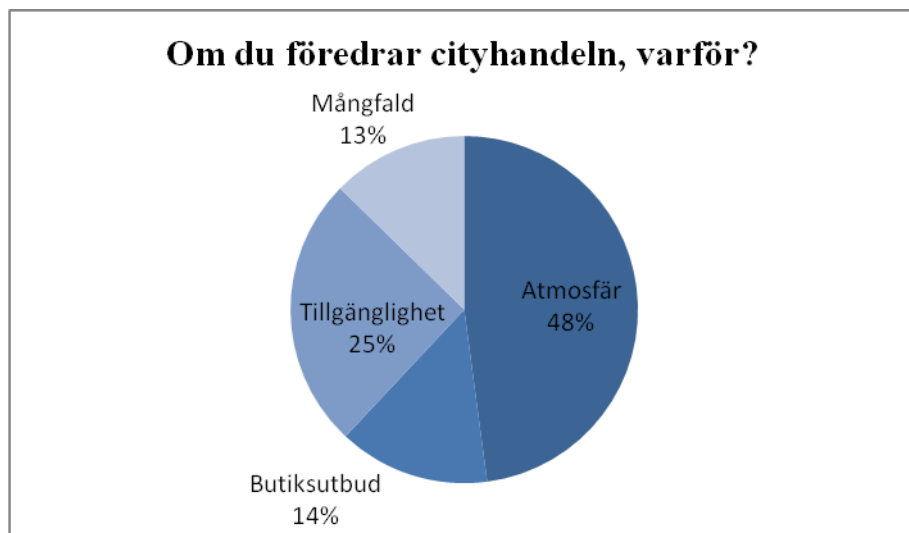
Fråga 2:



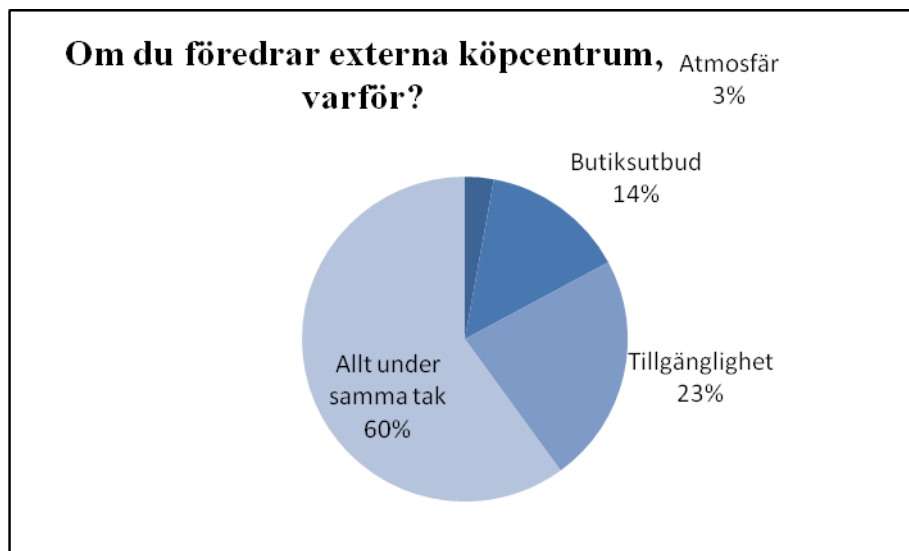
Fråga 3:



Fråga 4:



Fråga 5:



Fråga 6:



Fråga 7:

