



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg

Jakten på framgång

En studie om köpcentrums framgångsfaktorer

Elin Holgersson

Joanna Holm

Karolina Johansson

Handledare:
Johan Alvehus

Kandidatuppsats
Vårterminen 2011
SMKK01

Sammanfattning

Titel: Jakten på framgång - En studie om köpcentrums framgångsfaktorer

Inlämningsdatum: 24 maj, 2011

Nivå: Kandidatuppsats i Service Management, 15hp

Författare: Elin Holgersson, Joanna Holm och Karolina Johansson

Handledare: Johan Alvehus

Nyckelord: framgångsfaktorer, branschens aktörer, vision, mål, köpcentrum.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att se om det finns en framgångsfaktor som är den viktigaste för ett köpcentrum att jobba med för att nå framgång och konkurrensfördelar. Detta ska vi göra genom att sammanställa vilken framgångsfaktor branschens aktörer anser vara viktigast, samt hur relationerna mellan aktörerna i branschen påverkar framgångsfaktorerna.

Frågeställning: Vilken framgångsfaktor är viktigast för ett köpcentrum enligt branschens aktörer?

Metod: kvalitativa intervjuer med centrumföreträdare på tre köpcentrum, fyra stycken hyresgäster och två politiker. Samt dokumentinsamling av material från köpcentrumen.

Slutsatser: Uppsatsens slutsatser visar att en framgångsfaktor sammantaget inte är viktigare än en annan, utan att prioritering av vilken som är viktigast sker utifrån aktörernas ståndpunkt i branschen. För att skapa framgång måste köpcentrum förhålla sig till alla framgångsfaktor som branschens aktörer anser är viktiga då alla faktorer spelar en viktig roll för ett helhetsperspektiv och ingen kan därför uteslutas. Köpcentrum kan inte enbart förlita sig på vilka framgångsfaktorer som branschens aktörer sammantaget anser vara medel till framgång, utan måste även ta hänsyn till hur branschens aktörers relationer förhåller sig till varandra för att kunna prioritera rätt faktorer för framgång.

Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla respondenter som tagit sig tid till att vara delaktiga i vår studie. Deras visade intresse för vår uppsats och glädje att ställa upp vid intervjuer, men även att delge oss material har varit till stor hjälp för utförandet av uppsatsen. Det har varit en resa med långa dagar och korta nätter som nu har nått sitt slut.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Johan Alvehus, för stöttning och tålamod under denna tid.

Helsingborg, maj 2011

Elin Holgersson

Joanna Holm

Karolina Johansson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 FRÅGESTÄLLNING	8
1.4 SYFTE	8

1.5 DISPOSITION	8
2. TEORETISKT RAMVERK	9
2.1 FRAMGÅNGSFAKTORER	10
2.1.1 VISIONER OCH MÅL - FÖRETAGETS FRAMGÅNGSFAKTORER	11
2.2 STRATEGIN OCH BRANSCHEN	12
2.2.1 BRANSCHANALYS	14
3. METOD	16
3.1 VAL AV FORSKNINGSMETOD	17
3.2 VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	17
3.3 INTERVJUER	18
3.3.1 URVAL	18
3.3.2 DESIGN OCH GENOMFÖRANDE	19
3.4 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	20
4. EMPIRI	20
4.1 TABELL ÖVER UNDERSÖKTA KÖPCENTRUM	20
5. ANALYS	21
5.1 RELATIONER MELLAN AKTÖRER I BRANSCHEN	22
5.1.1 ANALYS AV BRANSCHEN KÖPCENTRUM	24
5.2 FRAMGÅNGSFAKTORER ENLIGT BRANSCHENS AKTÖRER	29
5.2.1 LÄGE OCH TILLGÄNGLIGHET	29
5.2.2 DEN FYSISKA MILJÖN	31
5.2.3 BUTIKSMIX	33
5.3 FRÅN VISION TILL FRAMGÅNGSFAKTOR	34
5.3.1 KÖPCENTRUMETS SPECIFIKA FRAMGÅNGSFAKTORER	35
6. SLUTDISKUSSION	36
6.1 VIDARE FUNDERINGAR	40
7. KÄLLFÖRTECKNING	41

1. Inledning

Inledande avsnittet börjar med en presentation av bakgrunden till uppsatsen där detaljhandeln och köpcentrums utveckling förklaras närmare. Det leder sen vidare till problemdiskussion vilket mynnar ut till uppsatsens frågeställning och syfte.

Våren har precis kommit. Värmen börjar sprida sig i luften och du känner att du behöver

något nytt efter hösten och vinterns dunkel - du behöver inhandla din nya vårgarderob. Det är nu du måste göra ett val. Åker du till det häftiga vackra köpcentrumet som ligger tio mil bort och har regionens största utbud av butiker, eller väljer du det köpcentrum som ligger två mil bort, är lättillgängligt och har de vanligaste kedjorna? Idag har konsumenten många alternativ till var de vill shoppa. Olika målgrupper har olika preferenser när det kommer till valet av shoppingplats. Om det ska vara nära, nytt, fräscht, stort, uppdaterat, lättillgängligt eller erbjuda något mer än bara shopping - vara mer som en nöjesplats. Vad är det som avgör ditt slutgiltiga val? Valet som bidrar till ett köpcentrums framgång. Dock måste köpcentrum idag även förhålla sig till fler intressenter än endast slutkonsumenten. Genom att figurera i en dynamisk bransch måste köpcentrum anpassa sig efter andra intressenters åsikter för att vara framgångsrika och konkurrenskraftiga. De måste ständigt jobba för att bli det självklara valet för alla intressenter och sticka ut på marknaden genom sina egna unika framgångsfaktorer. För ett köpcentrum är aldrig det andra likt, eller är det?

1.1 Bakgrund

Dagens konsumenter söker idag en tillfredsställelse när de shoppar och eftersträvar alltmer en upplevelse tillsammans med shoppingen (Mossberg & Johansen, 2006). Konsumenterna har flyttat sitt fokus från själva produkt erbjudandet till shoppingupplevelser (Myers et al. 2008). Detta leder till att det nu är viktigare för köpcentrum att profilera sig genom bland annat upplevelser för att särskilja sig från konkurrenterna och skapa konkurrensfördelar (Bergström & Kolterjahn 2004).

Det första köpcentrumet byggdes i Edina, Minnesota, USA 1956. Andra aktörer började snabbt följa efter och på 1970-talet var köpcentrum de mest förekommande handelsplatserna i USA (Salcedo, 2003:185). Enligt Levy & Weitz (2009) är ett köpcentrum en sammanslagning av ett antal olika detaljhandlare och andra kommersiella etableringar vilka är belägna i en byggnad som är planerad, ägd och styrd av en gemensam fastighetsägare.

Under 2005 omsatte 338 köpcentrum i Sverige 140 miljarder kronor, vilket var en ökning med närmare 12 procent från föregående två år (Dagens Handels hemsida). Fölster & Bergström (2005) menar att detaljhandeln är en dynamisk sektor med ständiga förändringar och är en av de mest betydelsefulla sektorerna inom svensk ekonomi. Vidare menar de att i Sverige köper vi detaljhandelsvaror för cirka 500 miljarder varje år vilket motsvarar en

tredjedel av den totala privata konsumtionen. De senaste 10-20 åren har det skett en koncentration av handeln till mer befolkningstäta regioner i Sverige och en orsak till utvecklingen kan vara att större centralorter och marknadsplatser erbjuder kunder ett större utbud av varor (Fölster & Bergström, 2005). Fölster & Bergström (2005) säger vidare att en anledning till att utbyggnaden av köpcentrum ökat explosionsartat sedan 1990-talet i Sverige är mycket på grund av att den tidigare restriktiva plan- och bygglag förändrades. Schmidt & Sköld (2008) menar att köpcentrum står för en fjärdedel av handelns totala omsättning och utvecklingen går mot att de köpcentrum som är störst växer ännu mer för att bli mer attraktiva för kunderna.

1.2 Problemdiskussion

År 2006 uppmättes att antalet köpcentrum i Sverige de senaste tio åren hade ökat med 100 stycken (Dagens Nyheters hemsida), något som visar på vilket stort fenomen köpcentrum blivit. För att vara en del av den ökande marknaden och följa nya utmaningar menar Fölster och Bergström (2005) att köpcentrum måste anpassa sig efter kundernas behov och önskan om förändrade handelsplatser. I konkurrensen krävs det även att gamla köpcentrum förnyas sig för att kunna tävla med nya köpcentrum som etablerar sig på marknaden (Fölster & Bergström, 2005). Dessutom kräver slutkonsumenten mer av handelsplatserna och det är därför viktigt för köpcentrum att arbeta även med sina direkta kunder, nämligen hyresgästerna (Diligentias hemsida). Olika hyresgäster har olika krav och förväntningar på det pågående eller kommande samarbetet med en centrumledning (Diligentias hemsida). Eftersom den bransch köpcentrum figurerar i även innehåller politik, är det de kommunala politikerna som bestämmer var och hur köpcentrum får etablera sig i kommunen (Bergström, 1999). Enligt Kirkup och Rafiq (1994) finns det stor konkurrens mellan köpcentrum idag på grund av det stora antalet nyetablerade köpcentrum. Som Fölster och Bergström (2005) menar ovan krävs det idag mer av köpcentrum för att klara konkurrensen, och nå framgång. Framgång definieras som ett gott resultat som uppnås hos en målinriktad verksamhet (Nationalencyklopedins hemsida). Forskare ser olika på hur framgång uppnås hos köpcentrum, det vill säga vilken framgångsfaktor som ger köpcentrum ett gott resultat.

Craig *et al.* (1984) säger att en viktig framgångsfaktor för köpcentrum är bra lokalisering, då den kan göra en avsevärd skillnad i vinst och lockar många kunder till centrat. Det geografiska läget och närheten till infrastrukturen kan vara avgörande för valet av

etableringsplats för ett företag (Brockman et al. 2001). Bergström och Kolterjahn (2001:14) anser att sambandet mellan köpcentrums placering och stora trafikleder blir mer tydligt när kollektivtrafiken involveras, vilket stärks av Svenskt Näringsliv (2011) som säger att agglomerationer med företag i samma bransch gärna söker sig till kommunikationstäta områden. I dessa områden kan det även urskiljas att stor del infrastruktur sedan tidigare är placerad och bidrar till läge och tillgänglighet som framgångsfaktor.

Marjanen (1997) anser däremot att det är den fysiska miljön som ett köpcentrum borde satsa på för att nå framgång då kunder som besöker stora shoppingområden har parkeringen som viktig faktor för val av köpcentrum. Rajagopal (2009) menar att den fysiska miljön ska vara rymlig och anpassningsbar, samtidigt som den ska vara effektiv vad det gäller att få kunden att bli mer aktiv och kommunicera ett varumärkes värderingar. Vid skapandet av fysiska miljöer använder många köpcentrum sig av arkitekter då det, enligt Sveriges Arkitekter (Gunne, 2005), är genom arkitekturen köpcentrum kan locka kunder och generera återbesök. Nya köpcentrum planeras med tanke om att shopping och nöje ska kombineras tillsammans med varandra (Mossberg, 2001). Kim *et al.* (2005) menar att det inte nödvändigtvis betyder underhållnings- och nöjesplatser, utan snarare en förvandling till tillflyktsort för umgänge med nära och kära. Ledningen för ett köpcentrum bör enligt Morgan (2006) tänka på att samskapa upplevelser med kunden för att skapa en hållbar konkurrensfördel, något som grundar sig i att vi idag befinner oss i en upplevelseekonomi (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Den fysiska miljön har därför fått en allt viktigare roll för företags framgång, oberoende av vilken konkurrensstrategi företaget valt och det har blivit allt viktigare för centrumutvecklare att lägga stor vikt gällande konstruktionen och utformningen av miljön (Babin & Darden, 1995).

Konishi & Sanford (2003) anser å andra sidan att butiksmixen är en viktigare framgångsfaktor än den fysiska miljön, då ett köpcentrum genom butiksmixen kan locka kunder och nå framgång. Kirkup och Rafiq (1994) menar att butiksmixen är viktig för alla inblandade parter som exempelvis slutkonsumenter men även hyresgästerna och centrumledningen. Vidare säger Konishi och Sanford (2003) att de flesta köpcentrum oftast har en eller flera ankarbutiker bland sina hyresgäster. Detta är en del av hyresgästmixen som ska locka besökare samt göra köpcentrumet mer attraktivt för andra butiker (Levy & Weitz, 2009: 200-201). De kan även underlätta flöde till och runt omkring butikerna (Konishi & Sanford, 2003). Carlsson (1991) förklarar att hyresgästerna i sig är där för att generera handel till andra

hyresgäster genom att öka andelen potentiella kunder till ett köpcentrum. En ökning av potentiella kunder leder till en potentiell ökning av vinst vilket i sin tur leder till framgång.

Tidigare forskning som gjorts hanterar framgångsfaktorer som enskilda fenomen vilka ska leda ett köpcentrum till framgång och hjälpa dem att klara konkurrenssituationer. Olika vägar till framgång är enligt forskning tillgänglighet, fysisk miljö, upplevelse och butiksmix. Dock finns det stora skillnader i att antingen fokusera på vilken butiksmix ett köpcentrum ska bestå av eller vilken motorväg som köpcentrumet helst ska byggas intill. En framgångsfaktor leder vidare till ett gott resultat, men då resultaten kring vilka faktorer som är viktigast går isär uppstår det en problematik kring vad ett köpcentrum ska fokusera på. Vilka aktörer påverkar framgångsfaktorerna och är branschens aktörer enade kring vilken framgångsfaktor som är viktigast för ett köpcentrum.

1.3 Frågeställning

Vilken framgångsfaktor är viktigast för ett köpcentrum enligt branschens aktörer?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att se om det finns en framgångsfaktor som är den viktigaste för ett köpcentrum att jobba med för att nå framgång och konkurrensfördelar. Detta ska vi göra genom att sammanställa vilken framgångsfaktor branschens aktörer anser vara viktigast, samt hur relationerna mellan aktörerna i branschen påverkar framgångsfaktorerna.

1.5 Disposition

Första kapitlet är inledning som leder vidare till uppsatsens teoretiska ram på vilken vi sedan kommer bygga analysen. Tanken bakom det teoretiska kapitlet är att finna grund för hur faktorer dels framstår som framgångsrika samt kan göras framgångsrika i förhållande till den bransch de är verksamma i. Efter den teoretiska ramen börjar metodkapitlet där valet av material och tillvägagångssätt för insamling av information tas upp. I det fjärde kapitlet presenteras det empiriska material som framtagits genom dokumentinsamling och bildar sedan tillsammans med intervjuer vårt analysmaterial och appliceras på den teoretiska ramen i det femte kapitlet. Det analyserade materialet kommer sedan tas upp i diskussionen, där vi kommer diskutera fram resonemang utifrån vårt analyserade material, men även sammankopplat med uppsatsens problemdiskussion. Därefter kommer uppsatsen avslutas med

ett sjunde kapitlet vilket tar upp slutsats och kommentarer kring framgångsfaktorerna hos ett köpcentrum, samt våra egna åsikter kring det undersökta ämnet.

2. Teoretiskt ramverk

I teoriavsnittet är framgångsfaktorer grundteori, där vi först presenterar varför det är viktigt för ett företag att förhålla sig till förutsättningar för framgång enligt branschens aktörer, samt de framgångsfaktorer som företag själva bidrar med. Därefter presenteras teorier om ett företags vision och mål, vilket följs av det strategiska spelfältet i branschen där de strategiska

besluten och förhållningssätten till branschens aktörer spelar roll för skapandet av framgång. Följaktligen kommer teori för branschanalys vilken hjälper det teoretiska underlaget genom stärkande av branschens aktörers relationer.

2.1 Framgångsfaktorer

För att kunna diskutera huruvida ett företag kan arbeta för att nå framgång väljer vi att utgå ifrån teorier kring framgångsfaktorerens grund och hur de skapas. Detta genom teorier av vad branschens aktörer anser vara framgång för ett företag i branschen, men även om de framgångsfaktorer som företaget själv är delaktiga i att skapa. Framgångsfaktorer är en strategisk faktor som hjälper företag i en specifik bransch att optimera sitt arbete för att försöka nå framgång, bättre plats på marknaden och fler kunder (Leidecker & Bruno, 1984).

Enligt Hofer och Schendel (1978) är framgångsfaktorer variabler som genom företags strategiska beslut kan påverka deras plats i en bransch. Ketelhöhn (1998) argumenterar för att de framgångsfaktorer ett företag måste uppnå för att vara verksamma inom en bransch är uppdelade i olika typer. Till att börja med finns de grundläggande framgångsfaktorerna vilka förutsätter ett företags verksamhet, alltså förmågan att existera och förmedla en tjänst/vara. Dessa faktorer är nödvändiga för alla företag på marknaden. Vilken även Leidecker och Bruno (1984) menar då en analys av branschens grundläggande faktorer är nödvändig för förståelse av den ytterst väsentliga kompetens, kunskap och kapacitet som krävs av branschens aktörer. Vidare säger Ketelhöhn (1998) att det finns framgångsfaktorer som är minimikrav för ett företags delaktighet i den konkurrens som finns bland existerande företag på marknaden. Företagen tar sig en plats i konkurrensen men med faktorer som majoriteten av företagen på den nischade marknaden har. Något som till stor del kan vara den kunskap och kompetens som branschens aktörer kräver (Leidecker & Bruno, 1984). Dock ska det tilläggas att dessa faktorer inte automatiskt genererar framgång utan förbereder företaget för den konkurrens som väntar (Ketelhöhn, 1998). Simons (1990) menar däremot att branschens aktörers grundkrav för framgångsfaktorer, exempelvis kapital och fysisk lokalisering, inte är grundläggande krav för existens utan snarare positioneringen som företaget väljer att jobba för på marknaden. Men detta till trots behöver en branschs första grundkrav inte vara en direkt differentiering för ett företags existens (Ketelhöhns, 1998, Leidecker & Bruno 1984). Egenheterna blir därför avgörande för vilka kvaliteter som sätts som grundläggande för företagen i branschen, samt hur företaget går vidare med formandet av sina egna

framgångsfaktorer (McManus & Botten, 2006).

2.1.1 Visioner och mål - företagets framgångsfaktorer

Alla människor uppfattar sin omvärld olika beroende på deras föreställningar och tidigare upplevelser (Simon, 1955). Föreställningar innebär uppfattning av något som en person gör sig en bild av (Egidius, 2002), som utvecklas och formas i samspelet mellan människor (Simon, 1955). Enligt Cyert och March (2003) försöker beslutsfattarna oftast fatta rationella beslut, men besluten varierar beroende på hur varje beslutsfattare upplever och tolkar omvärlden. Enligt Andersson (2001) påverkas individernas handlande och deras organisationers utveckling av hur de tolkar världen runt omkring. Simon (1955) förklarar att det är vanligt att chefer skapar egna uppfattningar om sin omvärld, oftast är de förenklade beskrivningar av deras egen värld de befinner sig i. Liljedahl (2001) förklarar att visioner behövs inom företag och ska användas som en ambition, vilket han vidare säger är något som grovt underskattas av företagsledare. Sooklal (1991) menar att visionen som företaget anammar hjälper organisationen att utvecklas samt ger styrka. Visionerna leder sedan till målen, som i sin tur leder till företagets strategi och avslutningsvis dess taktik för att skapa framgång (Liljedahl, 2001). Barney och Hesterly (2008) menar att ett företags strategi är deras egna teorier om hur konkurrensfördelar kan skapas.

Företagets olika kapaciteter och möjligheter är de som enligt Ghosh *et al.* (2001) blir framgångsfaktorer. Vidare menar Ketelhöhn (1998) att om alla företag följer kraven för framgångsfaktorer försvinner särskiljningen från andra företag och marknadens utbud samt konkurrens stagnerar nedåt i en negativ spiral. Därför är det viktigt för företag att satsa på differentiering, framför allt på en konkurrenskraftig marknad. Simons (1990) menar dock att ett företag redan bör differentiera sig när hänsyn tas till förutsättningar för ett företags framgång enligt branschens aktörer, men enligt McManus och Botten (2006) är branscher ofta olika och hänsyn bör tas till branschklimatet. Vidare säger Ketelhöhn (1998) att oberoende av när ett företag gör differentieringen sker den genom en särskiljning av företagets värdefulla resurser så företaget därmed kan jobba för att ta marknadsandelar från konkurrenter samt öka lönsamheten. Företaget jobbar då med sina egna framgångsfaktorer parallellt med branschens aktörers framtagna framgångsfaktorer och krav (Ketelhöhn, 1998). En analys av företagets framgångsfaktorer kan vidare ge en djupare förståelse för framtida förhållningssätt till branschens konkurrenter och aktörer (Leidecker & Bruno, 1984). Genom att inte enbart jämföra styrkor och svagheter i ett företag utan även vilken kapacitet, kunskap och kompetens

som särskiljer företaget, menar Leidecker och Bruno att bättre strategiska beslut för framgång kan göras. Ghosh *et al.* (2001) hävdar att en uppnådd önskad framgångsfaktor kan ha positivt påverkan på andra kapaciteter som företaget besitter. Vidare menar Ghosh *et al.* (2001) att för att uppnå en framgångsfaktor måste många av företagets kapaciteter samköras, alltså morverkar inte företagets kapaciteter och framgångsfaktorer varandra, utan går att användas tillsammans för att öka framgången. För framgångsrika företag i en bransch är framgångsfaktorerna i sig väldigt universella och positivistiska, men hur de prioriteras skiljer sig från företag till företag (Ghosh *et al.*, 2001). Även då många framgångsfaktorer kan analyseras fram både hos företaget och i branschen, uppstår fortfarande frågan om hur de ska prioriteras. För att ta reda på denna prioritering menar Leidecker och Bruno (1984) att ett företag kan kolla på vilka framgångsfaktorer som är direkt kopplade till antingen stora kostnader, stora intäkter, lönsamhet eller vilka som följer företagets utveckling i form av ökad eller minskad framgång. En annan metod är att kolla på de kriterier för framgång som är mest förekommande enligt branschens aktörer, såväl de med ekonomisk verksamhet som de utan (Leidecker & Bruno 1984).

Avsnitten ovan visar på vikten av samförståelse mellan vilka krav branschens aktörer ställer på företagen på marknaden. I enlighet med teorierna kan ett företag inte utveckla framgångsfaktorer från egen kapacitet innan de uppfyllt branschens aktörers krav eller integrerar framgångsfaktorerna med varandra. Kapaciteten får ett företag fram genom att utifrån sina visioner och mål granska sina resurser. När ett företag framgångsrikt har uppfyllt en framgångsfaktor kan den, om stor uppmärksamhets riktas till den uppfyllda framgångsfaktorn, hjälpa företaget att uppfylla fler och därmed ge företaget mer framgång i branschen. Med hjälp av teorierna om hur framgångsfaktorer skapas såväl av aktörerna i branschen som genom det egna företagets kapacitet, kan ett företag på marknaden lättare anpassa sitt strategiska arbete, men även visa hänsyn till branschens aktörer i strävan mot att uppfylla potentiella framgångsfaktorer.

2.2 Strategin och branschen

Som redan klargjort är framgångsfaktorer en strategisk faktor. För att vi ska kunna förstå en framgångsfaktors betydelse för såväl ett företag som för alla aktörer i branschen måste de strategiska besluten granskas. Strategins beslutsfattande förhåller sig till ställningstagande som andra strategier i branschen tagit och dess påverkan på varandra. Vidare bildas en strategi

vilken interagerar med de strategier branschens aktörer använder och bildar en dynamik i branschen. Denna dynamik är med och skapar de föreställningar om framgångsfaktorer branschens aktörer sammantaget har. Men för att kunna urskilja vilka aktörer som har vilken påverkan, samt om branschen i sig blir lönsam krävs en branschanalys som lägger grunden för aktörernas relationer i branschen.

Det finns en ständig ökning av krav på företagen och dess ledare, vilket leder till att företagen måste utvecklas fortare samtidigt som de hittar nya lösningar till kraven (Gallstad & Ögård, 1994:42). Företagets analysering av aktörerna i branschens och företagets egna framgångsfaktorer leder vidare till hur det strategiska förhållningssättet mellan aktörerna i branschen skapar framgång och konkurrens enligt Leidecker och Bruno (1984). När olika aktörer i branschen jobbar strategiskt för framgång inom den egna organisationen sätts krav på övriga aktörer då det finns ett beroende aktörerna emellan (Leidecker & Bruno, 1984). Även Hallgren (2009:26) menar att relationen mellan aktörerna är intensiv, framför allt mellan det specifika företaget och deras kunder. Något som kommer av att transaktioner och kommunikation sker mer intensivt och frekvent i relationer mellan företag, än mellan privatkund och företag. Dock menar Pitts och Lei (1996) att ett företag inte enbart bör se till intensiteten i relationen till sina kunder, utan även konstruera en bild av marknaden utifrån strategiska grupper. Grupperna strukturerar därmed upp vilka aktörer som befinner sig var i marknaden, samt hur företaget bör förhålla sig till deras krav. Aktörer som befinner sig i en lägre strategisk grupp befinner sig inte nödvändigtvis i samma konkurrenssituation som det specifika företaget (Pitts & Lei, 1996). Företagets strategiska vision och mål för framgång, sätts i förhållande till framgångsfaktorer aktörernas strategiska förhållningssätt skapar via branschens konstruktion (Leidecker & Bruno, 1984). En jämförelse av de interna kapaciteterna med branschen är vad Pitts och Lei (1996) menar en viktig grund för att skapa långvariga framgångsfaktorer.

Pitts och Lei (1996) anser att konkurrenter inte är den enda faktorn chefer måste ta hänsyn till när strategiska beslut ska tas, utan de måste också vara medvetna om andra intressenters behov. Enligt Clarkson (1995) är en primär intressentgrupp, exempelvis kunder, något företag inte kan överleva utan. Eftersom kunderna många gånger är omedvetna om alla aspekter som förekommer vid köp av en vara eller tjänst, måste chefer tänka på att de har ett ansvar gentemot kunderna när olika strategiska beslut tas (Pitts & Lei, 1996). Clarkson (1995) menar att om en kund blir missnöjd och drar sig ur kan de skada hela företaget. Vidare förklaras

också offentliga/sekundära intressenter, där ibland regering och kommun, vilka tillhandahåller infrastruktur och marknader samt vars lagar företagen måste följa. Pitts och Lei (1996) menar att politiska beslut påverkar företag på många sätt och förklarar att miljöfrågan har blivit en allt viktigare fråga. Företagen kan inte längre förbise miljöfrågorna utan måste ha med dem i utformandet av deras strategi (Pitts & Lei, 1996). Enligt Pitts och Lei (1996) har också den demografiska omgivningen med olika typer av befolkning påverkan på bland annat ett företags tillväxt, så som regering och kommun. Clarkson (1995) hävdar dock att företag inte är beroende utav sekundära intressenter, men de kan likväl skapa stora problem för företagen.

2.2.1 Branschanalys

Aktörerna i ett företags omvärld har inverkan på det egna företags framgång. Vilken konkurrens och möjligheter en bransch erbjuder har stor inverkan för hur företag jobbar för framgång. För att kunna analysera det egna företags resurser för framgång måste därför en branschanalys göras. Detta då aktörernas strategiska förhållningssätt sinsemellan utspelar sig inom ramen för branschen (Leidecker & Bruno, 1984). Via branschanalysen kan ett maktspel analyseras fram, då aktörernas olika krafter redovisas (Porter, 2008). En branschanalys används för att ta fram de hot och möjligheter som förekommer i den specifika branschen (Porter, 2008). Enligt Liljedahl (2001) kan en branschanalys även användas för att identifiera och utforma ett företags styrkor samt svagheter. Det finns olika teorier för att utforma en branschanalys varav Porters modell för branschanalys är den mest vedertagna och använda (Grundy, 2006).

Porters (2008) modell, *five forces*, redogör branschens struktur och aktörers påverkan genom att analysera branschen utifrån fem krafter. Ju större krafterna är desto mindre lönsamhet blir det för det enskilda företaget i slutändan. Främsta syftet med att använda modellen *five forces*, är enligt Porter (2008), att öka kunskapen och förståelsen för branschen, vilket underlättar för en organisations positionering och ökar möjligheten att använda krafterna till sin egen fördel. Med hjälp av dem fem konkurrenskrafterna kan ett företag identifiera och rättfärdiga de framgångsfaktorer som skapas av de inbördes förhållandena som binder aktörerna i branschen (Leidecker & Bruno, 1984). I modellen identifieras fem krafter som har betydelse för konkurrenssituationen, vilka är *konkurrens bland befintliga aktörer*, *hot från nya etablerare*, *hot från substitut*, *leverantörers förhandlingsstyrka* och *kunders förhandlingsstyrka*. Enligt Porter (2008) är det viktigt att förstå att dessa krafter är beroende av varandra och kan inte ses som avskilda företeelser.

Konkurrens bland befintliga aktörer: Rivaliteten i en bransch ökar om det finns många aktörer med liknande utbud, om branschtillväxten är låg eller om det strategiska värdet eller nedläggningshinderna är höga. Porter (2008) menar på att dessa situationer leder till att aktörerna på marknaden blir mer måna om att stanna kvar och fortsätta konkurrera i branschen, istället för att lämna marknaden om konkurrensen blir hård. Detta innebär att fler parter är med i konkurrensen om att vinna marknadsandelar (Porter, 2008:87).

Hot från nya etablerare: Hotet från nya etablerare är beroende av hur stora inträdeshinderna är. Om nya aktörer lätt kan komma in på marknaden bidrar det till att konkurrensen om kunderna ökar. Exempel på etableringshinder som minskar hotet är om redan etablerade företag har stordrifts- och erfarenhetsfördelar, om de har lojala kunder eller ett starkt etablerat varumärke (Porter, 2008:81).

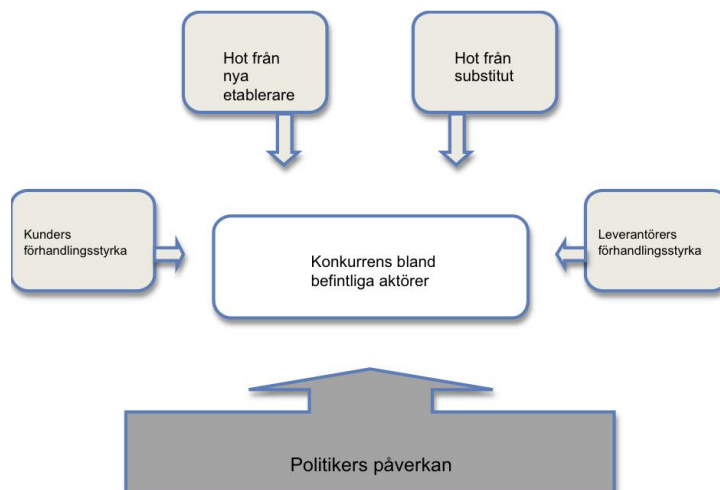
Hot från substitut: Enligt Porter (2008) utgörs ett substitut av andra produkter som kan täcka samma behov och funktionalitet som den aktuella produkten. Substitut minskar den potentiella lönsamheten i branschen genom att de utgör ett stort konkurrenstryck och sätter en gräns i fråga om prisnivå. Porter (2008:86) menar att organisationer som råkar ut för detta kan förändra läget genom innovation och produktutveckling och utveckla ett nytt köparperspektiv. Vidare förklarar Porter (2008) att internet ökar hoten för substitut genom att bidra till en effektivisering av branschen så att marknaden expanderar och ökar utrymmet för fler aktörer.

Leverantörernas förhandlingsstyrka: Eftersom företag många gånger är beroende av leverantörer för att få organisationen att fungera, kan leverantörerna hamna i ett överläge och börja förhandla med företaget. Leverantörernas förhandlingsstyrka ökar om exempelvis konkurrensen från substitut är låg eller om leverantörgruppen är koncentrerad och säljer till många köpare (Porter, 2008:83).

Kundernas förhandlingsstyrka: Kunder är ofta intresserade av att pressa ned priserna och få bättre kvalitet och mer service. Detta bidrar till att det lätt kan leda till en försämrad lönsamhet hos aktörerna, då kunderna kan spela ut aktörerna mot varandra. Kundernas förhandlingsstyrka, enligt Porter (2008), spelar därför en central roll och är viktig att beakta. Köparnas förhandlingsstyrka ökar om köpgruppen är koncentrerad eller köper en stor andel av försäljningen. Vidare ökar förhandlingsstyrkan om produkterna/tjänsterna är odifferentierade

eller omställningskostnaderna är låga (Porter, 2008:84).

För att kunna analysera branschen köpcentrum, anser vi att det behövs mer än endast de krafter som *five forces* presenterar, vilket gör att branschanalysen måste utökas med fler aktörer för att förstå branschens relationer. Även forskare riktar kritik mot Porters modell *five forces* då den enbart tar hänsyn till branschens fem konkurrenskrafter och inte andra aktörer som förekommer utanför branschen och kan påverka lönsamheten (Mintzberg, 1998). Enligt Mintzberg (1998) räcker det inte att enbart analysera branschen utifrån de fem konkurrenskrafterna då marknaden inte är statisk utan förändras kontinuerligt i takt med att konkurrenspositionen förändras. Det behöver därför tas in andra faktorer för att få en rättvisare analys som i sin tur kommer bidra till en bredare analys av branschen (Mintzberg, 1998). McManus och Neil (2006) menar att i verkligheten skiljer sig företag åt både vad det gäller struktur som dimension och därför kan branschstrukturen se olika ut för företag i samma bransch. Trots denna kritik har Porters modell fått stort stöd av den akademiska världen genom dess förmåga att utveckla en strategi samt att ta fram företags framgångsfaktorer (Mintzberg et al. 2009:121). Från teorierna ovan väljer vi därför att konstruera en modell vilken innehåller de krafter som krävs för att kunna analysera branschen köpcentrum och även avspegla branschens relationer. Modellen bidrar till en bättre bild av branschens verkliga konstellation.



3. Metod

I det här kapitlet redogörs och presenteras de metoder som använts i uppsatsen och som förklarar hur den empiriska grunden skapats. Val av forskningsmetod och tillvägagångssätt presenteras, samt reflektioner kring urval och uppsatsen tillförlitlighet.

3.1 Val av forskningsmetod

Vi har valt att arbeta med en kvalitativ forskningsmetod som vanligtvis innebär att forskaren lägger sin tyngd vid ord och har ett induktivt synsätt på relationen mellan teori och forskning (Bryman, 2002). Patel och Davidsson (2003) förklarar även de att genom en kvalitativ metod får forskare fram uppfattningar och åsikter. Eftersom vår uppsats bygger på åsikter anser vi att denna metod är den mest användbara. Bland kvalitativa forskare finns det ingen standard metod, utan forskarna kan använda sig av flera olika metoder, bland annat intervjuer, observationer, dokument eller analys av text (Ryen, 2004:14-15). Eftersom vi vill skapa en bild av vilka åsikter olika aktörer i branschen har om framgångsfaktorer för köpcentrum kan vi med hjälp av kvalitativa intervjuer få mer djupgående information och så öppna och detaljerade svar som möjligt från respondenterna. Den kvantitativa forskningsmetoden uteslöt vi då den enligt Bryman (2002) betonar mer kvantifiering av insamling och analys av data, vilket inte är relevant för vår uppsats. Förutom kvalitativa intervjuer som är vår huvudmetod, kommer vi även använda oss av dokument som ett komplement till det empiriska materialet.

3.2 Val av tillvägagångssätt

Vi inledde arbetet med en litteraturstudie där vi läste in oss på ämnet och tittade på vilken forskning som tidigare gjorts. Detta gjorde vi för att se vad andra forskare kommit fram till inom samma område och för att se hur vår uppsats eventuellt skulle kunna bidra med något nytt. Från litteraturstudien tog vi till oss teorier inom bland annat framgångsfaktorer, strategitänkande och branschanalys vilket ledde oss in på vår frågeställning och vårt syfte. Efter litteraturstudien tog vi kontakt med respondenter via e-post och telefon där vi tydligt förklarade syftet med uppsatsen för att de skulle få en inblick av vad deras roll i uppsatsen skulle vara. Inför våra intervjuer utformade vi en respondentguide som vi skickade ut till våra respondenter så att de kunde förbereda sig inför intervjun. Under varje intervju hade vi med oss respondentguiden för att få en struktur över de frågor som vi ville beröra och täcka. Intervjufrågorna utformade vi efter våra grundteorier som framgångsfaktorer, strategiska beslut och branschanalys. Vi hade från början planerat in sex intervjuer, men upptäckte efterhand att vi ville utöka med ytterligare tre, då vi kände att vi inte fick tillräcklig information för att göra en rättvis analys. En av dessa tre lyckade vi få en personlig intervju med, men då de andra två inte kunde träffas personligen eller genomföra intervjun per telefon fick vi istället genomföra e-post intervjuer. Vi är medvetna att dessa två e-postintervjuer inte är djupintervjuer men vi valde ändå att ha med dem som kompletterande svar i uppsatsen. Efter avslutade intervjuer erhöll vi dokument från vissa respondenter som används som

empiriskt material i uppsatsen. När intervjuerna var avklarade transkriberade vi samtliga inspelade intervjuer utom en, där respondenten inte ville bli inspelad. Därefter sammanställdes svaren för att se på likheter och skillnader.

3.3 Intervjuer

Till våra personliga intervjuer har vi valt att använda oss av semistrukturerad som enligt Bryman (2002) innebär att forskaren har ämnena klara för sig, men är flexibel att kunna ändra på schemat efter hand. Vi valde denna form eftersom vi ville att våra respondenter skulle utveckla sina svar grundligt. Därför ställde vi även följdfrågor till svaren för att få ut deras åsikter så utförligt som möjligt (Patel & Davidsson, 2003). Vi har även använt oss av e-post intervjuer som fungerar precis som det låter, det vill säga att intervju sker genom e-postkontakt mellan forskare och respondent (Gillham, 2008).

3.3.1 Urval

Vi gjorde sju djupintervjuer med inriktning på tre olika synvinklar; centrumföreträdarnas, hyresgästernas samt lokala politikernas synvinkel, detta eftersom aktörerna har olika roller i den bransch som undersöks. Eftersom vårt syfte och frågeställning kräver respondenter med goda kunskaper och särskilda erfarenheter har de inte valts av slumpen, utan efter deras position i arbetslivet och erfarenheter. Våra två första intervjuer gjordes med två politiker. Politikerna vi valde jobbar för två olika kommuner, vilket vi ansåg viktigt för att ge en bredare inblick. Följande tre intervjuer gjordes med centrumföreträdare på tre olika köpcentrum som har funnits olika länge. Vi anser att centrumföreträdarna tillsammans har erfarenheter från gamla köpcentrum, relativt nya köpcentrum samt köpcentrum som kommer att öppna i modern tid. För att få en infallsvinkel gjorde vi dessutom två djupintervjuer och två e-post intervjuer med fyra olika hyresgäster som är etablerade eller planerar att etablera sig på två eller samtliga av de valda köpcentrumen. Vidare har vi valt hyresgästerna strategiskt genom att inte välja sådana som jobbar med samma detaljhandelsinriktning, utan har valt hyresgäster inom mode, sport, heminredning och hobby. De har därför olika bakgrunder i detaljhandelsbranschen vilket ger olika infallsvinklar till köpcentrumsbranschen. Det huvudsakliga syfte med samtliga intervjuer var att vi ville sammanställa vilka framgångsfaktorer som finns för köpcentrum. Då vi sammantaget har många olika infallsvinklar från tre olika grupper av aktörer, anser vi att vi kan sammanställa deras åsikter till att representera stora delar av branschen, och därför ge en normativ bild. Utifrån vår frågeställning finns det svårigheter att få fram fakta kring branschen, men vi anser att de källor som kan ge mest utförliga svar nås

via intervjuer. Utöver intervjuerna har dokument från köpcentrumen varit hjälpsamt för att stärka våra intervjuer. Därför anser vi vårt empiriska material vara en bra grund för vår undersökning. Till en början valde vi att låta respondenterna vara offentliga i uppsatsen, men ju mer vi arbetade med den desto mer insåg vi att anonymisera respondenterna var ett bättre val, bland annat på grund av att frågeställningen förändrades. Bell (2006) menar att etiska riktlinjer som anonymitet och konfidentialitet är något som intervjuaren måste ta ställning till i fråga om respondenten. En annan orsak var att vi inte ville påverka aktörernas affärsrelationer med varandra. Vidare menar Bell (2006) att deltagarna inte ska kunna identifieras i arbetet om det tidigare framgått att de ska vara anonyma. Därför kommer respondenterna vidare i uppsatsen delas upp i tre olika grupper, centrumföreträdare A, B, C, hyresgäst 1, 2, 3, 4 samt politiker X och Y.

3.3.2 Design och genomförande

Enligt Bryman (2002) är det i en intervju avgörande att frågorna gör det möjligt för forskaren att få information om hur de intervjuade upplever sin omvärld och att intervjuaren får plats för flexibilitet. Detta hade vi i baktanke under alla intervjuer och ställde därför inga ledande frågor, samt lät respondenterna välja datum, tid och plats för intervjun där samtliga valde sin arbetsplats, förutom en som valde en tyst del av ett café. Vidare är det viktigt att bekanta sig med den miljö som respondenten befinner sig i för att underlätta tolkningen och förståelsen av svaret, (Bryman, 2002: 305). För att följaktligen bekanta oss med miljön som respondenterna valt, var vi på plats en stund innan. När frågorna till intervjuguiden utformades var vi noga med att vara tydliga i formuleringarna för att undvika eventuella missförstånd med respondenterna. Dock fick vi vid några enstaka tillfällen vidareutveckla frågor som respondenten inte ansett vara tillräckligt tydliga. Inspelningar gjordes på sex av sju personliga intervjuer eftersom en respondent inte ville bli inspelad. Ryen (2004) anser att en teknifiering av samtalet kan göra respondenten alienerad vilket leder till en ökad risk för skev data vad det gäller information från respondenten. Dessbättre verkade ingen av våra respondenter vara besvärade av inspelningen utan gav oss bra och utförliga svar. Genom att respondenterna talat fritt har vi fått fram deras åsikter, vilket är det vi är ute efter med vår uppsats.

Enligt Thomasson (2002) ser maktsituationen annorlunda i en intervju om det finns två eller flera intervjuare jämfört med en. Hon menar att om respondenten är en relativt maktstark person kan det vara till en fördel om det är fler än två respondenter. Under de två första intervjuerna var vi tre som intervjuade, men därefter gick vi ner till två personer per intervju.

Detta gjorde vi dels för att vi hade blivit bekväma i situationen och dels för att få respondenten att känna sig så bekväm som möjligt under intervjun. Dock genomfördes en intervju där endast en person intervjuade på grund av att vi fick utföra två intervjuer under samma tid. Fördelarna med att vara två är att de som intervjuar kan fokusera på olika saker under intervjun samt att de kan dela upp frågorna mellan sig innan intervjun börjar (Thomsson, 2002). En annan fördel enligt Thomsson (2002) är att det kan finnas en trygghet för respondenterna, eftersom det är två som tolkar och försöker förstå intervjun och vad som sägs i den. Genom att vara två till tre personer kunde de andra tänka ut följdfrågor medan en person ställde frågorna. Vi är därför medvetna om att följdfrågorna inte varit lika utvecklande under intervjun då vi bara var en person, dessutom ställdes det inte några följdfrågor alls under e-postintervjuerna, vilket Gillham (2008) menar kan vara en nackdel.

3.4 Studiens tillförlitlighet

Vi valde i vår studie att använda oss av djupintervjuer som metod för insamling av material. Intervjuerna är individuella och undersöker åsikter. Jacobsen (2002) säger att forskare ska hålla sig kritiska till sitt insamlade material och ställa frågor vilket vi har gjort genom att kritiskt ställa vårt insamlade material mot frågorna; vilka källor som finns, hur urvalet har gjorts, hur vi har fått fram informationen från källorna och om källorna har gett sanningsenlig och riktig information. Då vårt urval av intervjupersoner är gjort utifrån deras kunskaper, intresse och position, anser vi att de är relevanta för vår undersökning. Detta i enlighet med vad Jacobsen (2002) menar då han säger att det är viktigt att hitta respondenter med intresse för ämnet. Eftersom vi valt våra intervjupersoner efter egna bedömningar anses de vara ett strategiskt urval enligt Christiansen *et al.* (2001). Kvalde och Brinkmann (2009) menar att intervjufrågor och tillvägagångssätt måste vara utfört på ett sådant sätt så att resultatet kan anses trovärdigt, vilket vi anser vårt gör då vi har haft strukturerade intervjufrågor, där frågorna är strategiskt valda utifrån tidigare forskning och våra teorier.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras en del av det empiriska materialet i form av fakta om de undersökta köpcentrumen.

4.1 Tabell över undersökta köpcentrum

	Köpcentrum A	Köpcentrum B	Köpcentrum C
Öppningsår	2012	1974	2004

Antal m2	93000	48000	115000
Antal m2 handel	78000	37500	74000
Butiker/restaurang/caféer	220	108	140
Parkeringsplatser	3500	3300	3000
Närmsta stadskärna (km)	6,4	6	10
Upptagningsområde (cirka)	2400000	1000000	2300000
Omsättning (SEK)	3,3 miljarder ¹	2,2 miljarder	2,7 miljarder
Kommunikationsmöjligheter	Tåg, buss, bil, cykel	Buss, bil, cykel	Metro, buss, bil, cykel
Fakta efter ombyggnationer			
Antal m2	-----	68000	119000
Parkeringsplatser	-----	5500	3000
Butiker/restaurang/caféer	-----	200	160
Ombyggnation färdigställd	-----	2011/2012	(Fas 1) 2012
Omsättning (SEK)	-----	3 miljarder ²	3,5 miljarder ³

5. Analys

Utifrån de valda teorierna och vårt empiriska material kommer vi här att analysera vad branschens aktörer anser är framgångsfaktorer. Vi börjar med att analysera branschens dynamik för att få fram relationernas betydelse och aktörernas påverkan i branschen. Därefter presenterar de framgångsfaktorer som branschens aktörer anser är grundkrav,

¹ Beräknad omsättning år 2015, efter tre års verksamhet. År 1 beräknas till 2,7miljarder.

² Beräknad omsättning efter ombyggnation, gjord av centrumledningen.

³ Beräknad omsättning efter ombyggnation gjord enligt centrumledningens beräknade årliga ökning på 2%, med utgångspunkt i omsättningen år 2010.

vilket följs av analysering av företagets egna framgångsfaktorer utifrån deras vision och mål.

5.1 Relationer mellan aktörer i branschen

Relationerna mellan aktörerna i branschen granskas utifrån de olika strategiska grupper som aktörerna tillhör för att lättare se vilka krav som kommer från vilka grupper, i enlighet med vad Pitt och Lei (1996) anser företag bör göra för att lättare konstruera en bild av marknaden. Centrumföreträdare placeras i en grupp, hyresgäst i en grupp och politiker i en grupp. På så sätt kan de strategiska relationerna mellan de olika aktörerna lättare granskas.

Centrumföreträdarna: Genom branschens aktörers relationer flyttar köpcentrum fokus från konkurrensen på marknaden till att, vad Pitts och Lei (1996) säger, fokusera mer på andra intressenters behov. Centrumföreträdare A antar och hoppas att relationen till hyresgästerna är god, men önskar att de hade en tätare dialog. Eftersom centrat inte har öppningsdatum förrän 2012 (se tabell 4.1), förväntar sig centrumföreträdare A att dialogerna till hyresgästerna kommer bli mer intensiv när hyresgästerna är på plats i köpcentrumet. Detta i enlighet med vad Hallgren (2009) säger om att just kommunikationen mellan företag och deras kunder, företag till företag, sker mer frekvent och skapar en intensiv relation. Clarkson (1995) säger att denna typ av intressent är ett företags primärintressent, vilket gör att köpcentrum måste lägga stort fokus på sina hyresgäster. Centrumföreträdare C säger även de sig ha ett beroende till hyresgästerna. De förklarar att det är viktigt med god relation då hyresgästerna är den enda direkta inkomstkällan för ett köpcentrum, ett beroende som Leidecker och Bruno (1984) säger uppstår när alla aktörer jobbar strategiskt för framgång. Ytterligare förklarar centrumföreträdare C att relationerna till hyresgästerna är goda och säger även att deras centrumledning är en form av serviceorganisation åt hyresgästerna och är därför alltid tillgängliga. Pitts och Lei (1996) säger att ett företag har ett ansvar gentemot sina kunder när olika strategiska beslut tas, vilket centrumföreträdare C då menar att de har via sin serviceorganisation. De undviker därför eventuella missnöjda kunder, som Carlsson (1995) menar kan skada företaget om de drar sig ur en affär. Centrumföreträdare B anser sig inte kunna uttala sig helt korrekt om hyresgästernas tycke om deras relation då det är en fråga för hyresgästerna, men enligt företrädaren har de goda relationer. Vidare förklarar centrumföreträdare B att det finns en anda på centrat bland de anställda i butikerna, vilket skapar en samhörighet mellan de olika hyresgästerna men även mellan hyresgäster och centrumledningen. Centrumföreträdare B berättar att undersökningar av NKI, Nöjd Kund

Index, visar att hyresgästerna på köpcentrum B är de mest nöjda i Sverige, tre år i rad (2008, 2009 och 2010). De erbjuder även hyresgästerna på centrat brand-, miljö- och säljutbildning, alltså tar de, enligt Pitts och Lei (1996) ansvar för sina primärintressenter i förhållande till sina strategiska beslut. Samtidigt som centrumföreträdarna har ett ansvar gentemot sina hyresgäster ställer de även vissa krav på hyresgästerna, bland annat lönsamhet innan etablering i form av bankgaranti och att befintliga hyresgäster måste uppföra sig, ta väl hand om kunderna och följa regler. Branschens intensiva relationer i enlighet med Hallgren (2009) märks av då centrumföreträdare A, B och C förklarar att de inte marknadsfört köpcentrumet mer än att de finns representerade hos fastighetsägaren. Centrumföreträdare A förklarar vidare att de som sysslar med detaljhandel, etablering och fastigheter är en sluten cirkel där alla vet vad som är på gång hela tiden, vilket visar på det beroende som finns mellan aktörer när alla jobbar strategiskt för framgång (Leidecker & Bruno, 1984). Vidare säger alla centrumföreträdarna att de har nära kontakt med kommunen som centrat är beläget i, vilka enligt Clarkson (1995) är offentliga/sekundära intressenter. Detta visar sig när centrumföreträdare A berättar att kontakten med kommunen till största del uppstår när de söker olika lov, som bygglov och skyltlov, men även vid kontakt när det gäller infrastrukturen, vilket enligt Clarkson (1995) är något som de offentliga/sekundära intressenterna tillhandahåller. Vidare poängterar centrumföreträdare C att det är av yttersta vikt att jobba för en nära relation med kommunen och se till deras behov, men även att skapa en intensiv kommunikation med den strategiska gruppen. Vad det gäller infrastrukturen kring köpcentrum B säger centrumföreträdare B att de tillsammans med andra handelsaktörer på området har finansierat tillfarterna och jobbar därför tätt tillsammans med kommunen. Dock möttes köpcentrum B:s pågående expansion, vilken blir färdigställd år 2012 (se tabell 4.1), av motsättningar från andra närliggande kommuner. Detta visar att hänsyn måste tas till andra kommuner i den strategiska gruppen än endast den kommunen företaget är verksamt i. Alla centrumföreträdare säger vidare att deras köpcentrum jobbar med miljöfrågor, vilket uppfyller krav om miljö som offentliga/sekundära intressenter ställer på företagen (Pitts & Lei, 1996).

Hyresgästerna: Som tidigare förklarar skapas beroende mellan aktörer av strategiska förhållningssätt inom branschen (Leidecker & Bruno, 1984), vilket bildar en tvåvägskommunikation så att intressenterna i de andra strategiska grupperna också uttrycker sina åsikter. Hyresgäst 1 tycker att de överlag har en bra relation till centrumledningarna, men förklarar ändå att det inte alltid är centrumledningen som sköter all kontakt med hyresgästerna vid etableringar. Vidare förklarar hyresgäst 1 att när en upphandling av nya butikslokaler på

köpcentrum B sköts kontakten via en mellanhand, ett annat företag som sysslar med sådana förhandlingar. Detta betyder att köpcentrum inte alltid får till den intensiva relationen med sina kunder, alltså hyresgästerna, som Hallgren (2009) menar att de bör ha. Hyresgäst 2, 3 och 4 anser även de att de har bra relationer till centrumledningarna. Hyresgäst 4 säger att de alltid framför sina åsikter till centrumledningen om vad de tror är bäst för sin butik och för handelsplatsen. Vidare berättar hyresgäst 2 att centrumledningarna aktivt jobbar med att tillgodose deras behov av läge tillsammans med liknande aktörer. Utöver det anser hyresgäst 2 att relationerna till centrumledningarna inte är särskilt starka, då de efter etableringen inte kan påverka mycket mer av centrumledningens arbete. Hyresgäst 3 håller delvis med angående att relationerna inte är särskilt starka och menar vidare att den enda kontakten de har med centrumledningarna, efter en etablering, är angående avtal och hyra.

Politikerna: Den sista strategiska gruppen representeras av ett företags offentliga/sekundär intressenter, vilket enligt Clarkson (1995) är regeringen och kommun. Politiker X och politiker Y menar båda två att de bidrar med infrastruktur och fysisk kommunikation till externhandelsområdena där köpcentrumen är belägna, som Clarkson (1995) även menar att de offentliga/sekundära intressenterna ska tillhandahålla tillsammans med lagar. Vidare utvecklar politiker Y att detta gäller framför allt vid nyetableringar eller i samband med större ombyggnationer. Tillsammans med kollektivtrafik och centrumledningarna jobbar de för att skapa en ordentlig planering för hållplatser och tillfarter för att göra det lätt för slutkonsumenten att ta sig till och från platsen. Politiker Y tillägger även centrumföreträdare oftast fokuserar mycket på parkeringsfrågor eftersom de vill ha många parkeringar. Dock förklarar politiker Y vidare att arbetet sker utifrån deras åsikter, då de väljer att prioritera cyklister till handelsplatserna snarare än bilar, vilket tyder på att politiska besluten påverkar köpcentrum som Pitts och Lei (1996) menar. Politiker X menar att uppfattningen från kommunens sida är att marknaden måste styra vad som ska finnas där och tillägger att det inte vore rätt att hindra en kedja som vill etablera sig i en stad och har möjlighet att generera fler besökare till platsen, vilket påvisar den form av oberoende som Clarkson (1995) menar att företagen har av de offentliga/sekundära intressenterna.

5.1.1 Analys av branschen köpcentrum

Förutom de fem konkurrenskrafter som redan finns i branschanalysen har vi valt att ta med politikernas påverkan som en sjätte kraft, vilket modellen i 2.2.1 visar. Utifrån denna modell analyserar vi nedan branschen köpcentrum.

Konkurrens bland befintliga aktörer: Som Porter (2008) beskriver ökar konkurrensen på marknaden om den består av många aktörer med likriktat utbud eller om branschtillväxten är låg. Idag är det många köpcentrum vilka figurerar tillsammans på marknaden och centrumföreträdare C menar att många av dem har ett likartat grundutbud av hyresgäster. Detta medför att konkurrensen i köpcentrumsbranschen mellan de redan befintliga köpcentrumen ökar. Centrumföreträdare C säger att de märker av konkurrensen i form av att andra köpcentrum börjar välja samma nisch som de och därmed inkräktar på deras profilering som det största köpcentrumet. Centrumföreträdare C säger vidare att de inte enbart är stora köpcentrum som är med och konkurrerar om marknadsandelarna utan att även mindre lokala köpcentrum bidrar till konkurrensen. Enligt Porter (2008) bidrar hög konkurrens till att aktörerna vill stanna kvar och jobba hårdare på marknaden, snarare än dra sig ur, vilket visar sig när centrumföreträdare C säger att deras försvagade profilering tvingar dem till att hitta nya vägar att sticka ut på marknaden. Centrumföreträdare B anser att de är störst i Sverige och kan inte peka ut några direkta konkurrenter. De granskar inte konkurrenterna och deras handlingar, utan fokuserar mer på sin egen verksamhet. Porter (2008) säger dock att ju högre konkurrensen är desto fler aktörer tävlar om samma marknadsandelar, vilket centrumföreträdare B motsäger då han menar att de inte märker av någon tydlig konkurrens. Vidare säger centrumföreträdare A att det är svårt att svara på hur konkurrensen i branschen är, men ser fortfarande att det finns en stark efterfrågan på shopping hos slutkonsumenten. Detta ger möjligheter till mer handel, vilket går hand i hand med centrumföreträdare C:s uttalande om att konkurrensen är påtaglig. Även om centrumföreträdare C säger att det är stark konkurrens i branschen, menar företrädaren vidare att marknaden i sig börjar bli mättad vad det gäller etableringar av stora köpcentrum. Att det inte finns tillräckligt med marknadsomland för nya etableringar, då det riskerar att framför allt små köpcentrum tvingas slå igen. Vidare anser hyresgäst 2 att de största hindrena för köpcentrum i branschen är just konkurrensen. Detta anser hyresgäst 2 bero på de många antalet aktörer som figurerar i branschen och bidrar till ökad konkurrens, vilket är i enlighet med vad Porters (2008) teori om konkurrens bland befintliga aktörer. Hyresgäst 2 säger även att för att klara av den hårda konkurrensen som framför allt uppstår när många köpcentrum expanderar och utvecklar så krävs det att sticka ut hela tiden. Även hyresgäst 3 följer samma resonemang och påpekar att köpcentrumsbranschen är en tuff bransch. Ett relativt nytt köpcentrum i branschen kan, om de uppfyller stark nischning, klara konkurrensen eller öka den enligt hyresgäst 1 och 3. Hyresgäst 1 säger även att det finns en väldig prestige bland centrumledningarna om vem som

får in och först skriver avtal med ett starkt utländskt koncept. Politiker X tycker inte att köpcentrum i en region konkurrerar med varandra, utan snarare kompletterar varandra och handelsutbudet. Vidare säger politiker X att anledningen till att vissa köpcentrum utkonkurrerats är då deras upptagningsområden krockar. Politiker Y säger att det inte finns någon tvekan till att köpcentrum påverkar varandra och att det är ett starkt etableringstryck bland köpcentrum, men tror dock inte att den påverkan som köpcentrum har på varandra är på ett sådant sätt så att de hotar varandra.

Hot från nya etablerare: Centrumföreträdare B hävdar att det inte finns något hot från nya etablerare i branschen. Vilket kan hänga samman med centrumföreträdarens uttalande om att det inte heller finns någon påtaglig konkurrens på marknaden. Då centrumföreträdare C anser att marknaden är mättad bidrar det till att hotet från nya etablerare är lågt. Bland annat har aktörerna på marknaden starka varumärken, exempelvis är köpcentrum A:s och C:s ägare välkänt på marknaden vilket enligt Porter (2008) motverkar hotet från nya etablerare. Ägaren, vilka centrumföreträdare A och C jobbar för, är Skandinaviens ledande företag inom köpcentrum som fastighetsägare och utvecklare, vilket ger dem erfarenhetsfördelar. Enligt Porter (2008) är det ett faktum som hindrar hotet från nya etablerare. Genom att driva ett stort antal köpcentrum kan det även dra nytta av stordriftsfördelar som är ytterligare en blockad mot nya aktörer. Dessa typer av fördelar kan även köpcentrum B:s ägare ta del av då även de är en stor aktör som köpcentrumsägare i Sverige. Hyresgäst 4 säger att något som kan minska etableringsbehovet hos dem, vilket genererar till lägre hot från nya köpcentrum, är att det måste finnas ett visst kundunderlag för att de ska välja att öppna butiker. Politiker X tycker att det finns plats för nya aktörer i köpcentrumsbranschen, men att vissa köpcentrum växer och andra har det svårt. Politiker Y menar i sin tur att handel föder handel och att det inte finns några begränsningar för hur många nya aktörer som kan komma in på marknaden. Den uppfattningen gäller främst storstädernas centrala delar. De handelsutredare som politiker Y använder sig av säger att så länge man håller sig till de centrala delarna så kan man nästan bygga hur mycket som helst. Vilket skulle betyda att enlighet med Porter (2008) så är hindren för nya etablerare relativt små vilket gör att hotet för deras inträde på marknaden är stort.

Leverantörernas förhandlingsstyrka: Centrumföreträdarna A, B och C menar alla att leverantörernas förhandlingsstyrka i denna bransch inte utgör något större hot. Porter (2008) förklarar att om leverantörgruppen är koncentrerad ökar deras förhandlingsstyrka, vilket centrumföreträdare B förklarar att det inte är, utan de kan fritt styra över vilka leverantörer de

vill arbeta med. Dock menar centrumföreträdare C att det alltid finns en risk med leverantörer och centrumledningen måste därför se till att leverantörerna sköter sig och visar upp en bra front då även de hjälper till att visa upp ett köpcentrums helhetsbild. Centrumföreträdare A förklarar i sin tur att de försöker kontrollera sina leverantörer så långt det går och ställer därför höga krav. Vidare förklarar företrädare A att de vet vad de vill ha och om de inte får det kan de enligt Porter (2008) utan några större problem byta leverantör.

Hot från substitut: En annan konkurrenskraft är hot från substitut vilket enligt Porter (2008) utgörs av andra produkter som kan täcka samma behov och funktionalitet som den aktuella produkten.

Centrumföreträdare B menar att cityhandeln idag är ett substitut till köpcentrum då det inte är samma typ av shopping eller kund, vilket enligt Porter (2008) bidrar till ökat konkurrenstryck. Centrumföreträdare A är inne på samma spår och menar att cityhandeln är svår att konkurrera med på sommarhalvåret då city lockar fler kunder än köpcentrum, därför måste de hitta nya sätt att göra centrat attraktivt. Porter (2008) säger att när sådant konkurrenstryck uppstår är det vanligt att de befintliga aktörerna försöker förändra läget genom innovation, som att göra ett attraktivare centrum vid hög konkurrens från cityhandeln. Hyresgäst 2 har svårt att se några direkta substitut till köpcentrum idag, men ett skulle kunna handla om vad som placeras vid sidan av köpcentrumet. Det ska enligt hyresgäst 2 finnas något mer än bara handel där till exempel tivoli och biografteater integreras i eller nära centrat. Hyresgäst 1 tror inte heller att det finns några direkta substitut idag och tror inte det kommer finnas några stora revolutionerade substitut i framtiden. Hyresgäst 1 instämmer precis som Hyresgäst 2 att köpcentrum istället kommer byggas ut ytterligare. Dock kan problemet enligt hyresgäst 1 bli att köpcentrum blir för stora och tillgängligheten till centrat kommer försvåras. Centrumföreträdare B nämner internet och outlets som ett framtida substitut, dock anser politiker X att outlets är ett komplement snarare än ett substitut. Centrumföreträdare C menar att annan shopping exempelvis e-handel som kommer utav den ökade handelsspridningen, kommer vara ett framtida substitut där slutkonsumenter har möjlighet att shoppa via mobilen och datorn. Detta stödjer Porter (2008) då han menar att internet ökar hoten från substitut.

Kundernas förhandlingsstyrka: Enligt Porter (2008) ökar kundernas förhandlingsstyrka om köpgruppen är koncentrerad. Centrumföreträdare B förklarar att köpgruppen är stor då de står i kö för att komma in på köpcentrumet och utgör därför inget större hot. Köpcentrums kunder, vilka är hyresgästerna, har inte samma mål att pressa ner priserna som andra branschers

kunder har och det bidrar enligt Porter (2008) till att de inte heller försämrar lönsamheten. Dock bör centrumledningen se över vad hyresgästerna har för krav för att inte tappa dem så att de därmed, enligt Porter (2008), kan öka sin förhandlingsstyrka. Centrumföreträdare A hävdar att två krav som köpcentrum ska uppfylla är att de ska leverera det antalet besökare och den omsättning som de har lovat sina hyresgäster. Hyresgäst 1 och 2 förklarar att de har egna krav som de sätter på köpcentrum, nämligen krav på vilka andra aktörer som ska etableras på centrat samt ett minimum krav på antalet kvadratmeter för deras butik. Vidare förklarar hyresgäst 1 precis som hyresvärd 4 att de gärna vill etablera sig tillsammans med andra större kedjor som drar till sig ett stort kundflöde och attraherar samma kund, medan hyresgäst 3 har ett krav på att etablera sig med andra internationella starka varumärken. Hyresgäst 1 ställer även krav på avtalshanteringen och hävdar att detta är ett nytt krav som har kommit att ställas på köpcentrum som en influens från utländska aktörer. Hyresgäst 3 delar åsikt med hyresgäst 1 och anser även de att avtalshanteringen är ett stort krav som de ställer tillsammans med läget, alltså vart på köpcentrumet de ska etablera sig. Vidare förklarar hyresgäst 3 att det är endast dessa två kraven, avtalshanteringen och läget, som de själva kan vara med och påverka. Porter (2008) menar att kundens förhandlingsstyrka är viktiga att beakta och centrumledningen måste därför kontinuerligt se över hyresgästernas krav så att det i sin tur kan få en bra och fungerande butik på centrat. I grund och botten erbjuder alla köpcentrum samma tjänst, vilket är att hyra ut lokaler till hyresgäster. Köpcentrums kapaciteter och förmåga att uppfylla aktörerna i branschens framgångsfaktorer är det som därför påverkar valet av etableringsplats. Detta visar på att tjänsterna är odifferentierade vilket enligt Porter (2008) betyder att kunderna har en viss förhandlingsstyrka.

Politikernas förhandlingsstyrka: Regering och kommun nämns enligt Clarkson (1995) som en offentlig/sekundär intressent vars lagar företagen måste följa. Politiker X menar att de kan påverka utvecklingen av köpcentrum genom deras planmonopol. Om kommunen inte vill starta en detaljplan kan de bestämma sig för att inte heller göra det. Politiker Y delar samma åsikt och menar att politiker kan bestämma var köpcentrum ska ligga någonstans på grund av deras planinstrument. Dock har de ingen kompetens att bedöma om det är rätt eller fel med en ny handelsetablering, utan det är helt hållet en fråga för marknadskrafterna. Även politiker X anser att det är marknaden som måste styra vad som ska finnas där. Pitts och Lei (1996) säger att de politiska besluten påverkar företaget på många sätt och enligt politiker X kan kommuner ställa krav på köpcentrum som vill etablera sig om hur de bland annat hanterar skyltprogram och parkeringsfrågor. Politiker X menar också att de ställer krav på hur

köpcentrum hanterar dagvatten när det börjar regna. Centrumföreträdare A menar att kommunen ställde vissa krav på köpcentrum A när det byggdes, då de inte ville att marken skulle köpas av vem som helst. Centrumföreträdare A menar vidare att de idag bland annat har ekonomiska krav på sig från kommunen för att försäkra sig om att centrat inte stänger igen.

Efter de olika aktörernas uttalande om huruvida krafterna är ett hot eller inte kan vi se att *konkurrensen bland befintliga aktörer* tillsammans med *politikernas påverkan* är de krafter som, enligt branschens aktörer, påverkar branschen mest medans *leverantörernas förhandlingsstyrka* är den kraft som påverkar branschen minst. De andra hoten är svårare att definiera då aktörerna har delade åsikter om huruvida de är ett hot eller inte. Eftersom hoten är relativt låga ger det, enligt Porter (2008), en lönsam bransch för köpcentrum att verka i. Utifrån aktörernas relationer samt branschanalysen har vi lagt grunden för sammanställningen av framgångsfaktorer.

5.2 Framgångsfaktorer enligt branschens aktörer

Framgångsfaktorer är en strategisk faktor som är uppdelade utifrån branschens aktörer och företagens kapaciteter. Efter att ha tagit fram hur relationerna mellan aktörerna är utformade, samt hur branschen är konstruerad och vilken lönsamhet som finns där, kan vi nu analysera vilka framgångsfaktorer som branschens aktörer anser är viktiga för ett köpcentrum.

5.2.1 Läge och tillgänglighet

Hyresgäst 1, 2 och 4, samt centrumföreträdare A, B och C tycker att den geografiska placeringen av ett centra är ytterst viktig. Hyresgäst 4 förklarar vidare att det är en framgångsfaktor för ett köpcentrum, vilket även centrumföreträdare C anser och påpekar att det är en viktig framgångsfaktor för deras köpcentrum. Hyresgäst 1 menar vidare att den geografiska placeringen kan vara svår att avgöra då det idag finns ett antal köpcentrum som ligger avsides men som det ändå går bra för, och vice versa. Politiker X förklarar att det är viktigt att etablera i kluster, så att mer attraktiva handelsområden kan skapas, vilket Svenskt Näringsliv (2011) menar sker i områden med tät kommunikation och möjligheter till infrastruktur. Politiker X tillägger i sitt resonemang att handeln har en förmåga att försöka vara på plats först, alltså investera i en lokalisering innan befolkningen finns där, vilket vi kan se att köpcentrum A har gjort då centrumföreträdare A menar att närområdet kring centrat växer. Enligt centrumföreträdare A har deras köpcentrum blivit placerat på Skandinavians

bästa läge då stora vägar passerar precis utanför köpcentrumet och det finns en tågstation som leder till och från den närbelägna stadens centrum, som Brockman *et al.* (2001) menar kan vara avgörande för valet av en etableringsplats. Närheten till den närbelägna staden (se tabell 4.1) menar centrumföreträdare B är en anledning till att de lyckas bra. Genom att köpcentrum C är placerat vid en stor korsning anser de att läget genererar stor tillgänglighet och kommunikationsmöjligheter.

Förutom läget menar hyresgäst 1 och 3 att upptagningsområdet är ytterligare en viktig faktor för framgång. Hyresgäst 3 utvecklar att det är A och O för att ett köpcentrum ska lyckas överhuvudtaget, vilket leder till att om ett köpcentrum har bra upptagningsområde bör företaget, enligt Leidecker och Bruno (1984), ha gjort en analys av de faktorer som är grundläggande för framgång och anpassat sina strategiska beslut därefter. Politiker Y menar att anledningen till att många köpcentrum expanderat har varit tack vare befolkningstillväxten och förklarar att om handelskedjor märker av en kraftig befolkningstillväxt inom ett område är de beredda att investera i en etablering innan befolkningstillväxten nått sin topp. Pitts och Lei (1996) menar att den demografiska omgivningen har stor inverkan på ett företags framgång, vilket visar sig när både centrumföreträdare A och C påpekar vikten av fokus på sitt närområde. Centrumföreträdare A utvecklar med att det finns en länk mellan vald plats för etablering och demografiska uppgifter om inkomster i närområdet. Även centrumföreträdare B anser ökningen av befolkningstillväxten i deras närbelägna stad vara bra för handeln och förbättrar deras läge. För centrumföreträdare C är det inte endast närområdet som ligger i fokus utan säger att deras köpcentrum har en storhet i och med det stora marknadsområdet de har. Även om köpcentrum har bra läge, säger hyresgäst 2 att det måste vara lätt att ta sig till, samt att det måste finnas en utvecklad infrastruktur för att nå framgång. Vilket även hyresgäst 4 håller med om. Hyresgäst 3 menar att utvecklingen lett till att de flesta köpcentrum kräver tillgång till bil på grund av deras läge, men att köpcentrum med hållplatser/stationer för kommunaltrafik har en stor fördel när det kommer till tillgängligheten. Både politiker X och Y jobbar för att fler ska färdas till köpcentrum med kollektivtrafik vilket, enligt Svenskt Näringsliv (2011), kräver god infrastruktur och samarbete mellan politiker. Den kollektiva trafiken blir en attraktionskraft för ett köpcentrum enligt politiker Y. För att uppfylla tillgängligheten jobbar centrumföreträdare B med regionens kollektivtrafik för att skapa goda förbindelser, bland annat genom finansiering av arbete för att uppmana slutkonsumenten till mer buss- och samåkning, där centrat har många bussförbindelser både med stads- och regionbuss. Köpcentrum C är beläget vid en

väggkorsning och har därför enligt centrumföreträdare C många tillfartsmöjligheter så slutkonsumenten kan komma dit med bil, metro, tåg, cykel eller flyg. Även köpcentrum A har stora vägar nära centrat samt tåg- och busstationer där färden från den närbelägna stadens centrum endast tar 6 minuter med tåg. Majoriteten av aktörerna menar att läge, upptagningsområde och tillgänglighet spelar stor roll för ett köpcentrums framgång, men även för att ta sig in på marknaden, vilket vidare skulle förklaras i enlighet med Ketelhöhn (1998) som ett grundkrav för framgång.

5.2.2 Den fysiska miljön

Centrumföreträdare C anser att den fysiska miljön är en oerhört viktig framgångsfaktor för köpcentrum och förklarar att det är en utmanande faktor för köpcentrum sinsemellan.

Centrumföreträdare B har samma åsikt och förklarar att de kontinuerligt arbetar med att förbättra och utveckla den fysiska miljön. Detta stöds av Babin och Darden (1995) som förklarar att den fysiska miljön har fått en viktig roll för företagets framgång.

Centrumföreträdare A anser att en framgångsfaktor i den fysiska miljön är storleken på centrat samt arkitekturen, och som Sveriges Arkitektur (Gunne, 2005) förklarar är det genom arkitekturen som köpcentrum lockar kunder och genererar återbesök. Centrumföreträdare A förklarar att de kommer lägga stor vikt på den inre miljön och satsa mycket på konst, sittplatser runt om i centrat samt ha olika nischer på dagligvaruplan där bland annat caféer kommer ligga samlade. Centrumföreträdare B förklarar att i deras ombyggnad ska de satsa mycket på nya loungeytor och bättre restaurangtorg som kommer skapa upplevelser. Vidare förklarar centrumföreträdare B att de ska bygga amningsrum för att tänka på kvinnornas behov, vilket även centrumföreträdare C och hyresgäst 1 anser vara en viktig del i utvecklingen på nya köpcentrum. Hyresvärd 2 och 4 förklarar båda att storleken på köpcentrum är viktig faktor för ett dess framgång. Dock anser hyresvärd 2 att det inte behöver vara ju större köpcentrum desto bättre, utan menar istället att det ska vara proportionerligt utifrån det upptagningsområde centrat har. Centrumföreträdare C anser att det är viktigt att arbeta med layouten och har därför anpassat sig att utveckla en shoppingmiljö med breda gångar, ljus och stora butiker. Även hyresvärd 1 trycker på att layouten är en viktig del inom den fysiska miljön för framgång, det vill säga hur det ser ut på centrat och hur lätt det är att hitta där, precis som Rajagopal (2009) menar är det är viktigt att den fysiska miljön är rymlig och anpassningsbar, samtidigt som den ska vara effektiv för att skapa framgång. Hyresgäst 1 förklara vidare att en ytterligare faktor som bidrar till framgång är hygienfaktorn på köpcentrum, att det ska vara rent, snyggt och prydligt, vilket centrumföreträdare B förklarar

att de satsar mycket på. Detta förklarar Hyresgäst 1 ska vara en självklarhet för alla köpcentrum. Simons (1990) förklarar att detta är ett grundläggande krav men inte som existens utan snarare som positionering och hjälper företag att bli konkurrenskraftiga på marknaden. Samtliga centrumföreträdare berättar att den yttre delen inom den fysiska miljön är en viktig del för framgång. Marjanen (1997) förklarar att en viktig faktor kunder tar hänsyn till i valet av köpcentrum är om det finns gott om parkeringar, vilket centrumföreträdare A, B och C tar hänsyn till (se tabell 4.1). Centrumföreträdare B berättar att en faktor som de tror leder till framgång är fri parkering, vilket de har och kommer fortsätta att ha.

Centrumföreträdare A förklarar att de kommer arbeta med den yttre miljön genom att ha två uteserveringar och en takpark uppe på centrat. Centrumföreträdare B förklarar i sin tur att de placerar ut träd runt om parkeringen som ska bidra till en ”citykänsla”. Dessutom kommer de arbeta mycket med miljöfrågorna genom exempelvis elstolpar till elbilar. Centrumföreträdare C berättar i sin tur att det arbetar för att införskaffa fler cykelparkeringar, för att tillgodose cyklisterna.

Centrumföreträdare C förklarar att shoppingmiljön skapar shoppingupplevelser som i sin tur bidrar till framgång, vilket ligger i enlighet med vad Ketelhöhn (1998) anser om att vissa faktorer inte automatiskt genererar framgång utan istället förbereder företaget för den konkurrens som väntar. Dock anser centrumföreträdare C att det inte räcker att ett köpcentrum är nytt och fräscht, för att det automatiskt ska bli framgångsrikt. De förklarar att det finns exempel på vissa köpcentrum som inte är speciellt vackert byggda men som faktiskt är med och konkurrerar om marknadsandelarna. Centrumföreträdare C anser att en viktig framgångsfaktor är vikten av upplevelser på ett köpcentrum, vilket stöds av Prahalad och Ramaswamy (2004) som menar att vi idag befinner oss i en upplevelseekonomi.

Centrumföreträdare C berättar att de ska utveckla sina upplevelser genom att de planerar att bygga en bio, satsa på ny inredning och även ha delar av centrat vilka kommer vara mer modeinriktade. Centrumföreträdare B menar dock att shopping i sig kommer vara en upplevelse och att de därför inte behöver någon bio eller liknande. I linje med detta förklarar Kim *et al.* (2005) att köpcentrum inte behöver vara en underhållningsplats utan snarare en plats för nära och kära att umgås och träffas på. Centrumföreträdare A förklarar att de har väldigt höga ambitioner angående servicegraden för att få slutkonsumenten att trivas, vilket är en del av shoppingen som upplevelse. Olika servicetjänster som centrumföreträdare A förklarar att de ska utveckla är att erbjuda slutkonsumenten en garderob att hänga sina kläder i under besöket, hemkörning av varor samt uppkoppling på wi-fi för att kunna bli guidad i

centrat genom sin mobiltelefon. Detta stärks av Morgan (2006) som förklarar att köpcentrum ska samskapa upplevelser tillsammans med kunden vilket bidrar till en hållbar konkurrensfördel. Politiker X förklarar att det mer blivit en hobby att handla och säger vidare att det idag blivit samma sorts upplevelse att besöka ett konstgalleri som att besöka ett köpcentrum.

5.2.3 Butiksmix

Samtliga centrumföreträdare anser att utbudet och butiksmixen är en viktig framgångsfaktor för köpcentrum, i enlighet med Kirkup och Rafiq (1994) som menar att butiksmixen för ett köpcentrum är viktig för både slutkonsumenten, hyresgäster och centrumledningen. Centrumföreträdare A förklarar att det kommer finnas många butikskoncept som inte finns på något annat köpcentrum vid öppningen av centrat, vilket kommer locka slutkonsumenter utanför upptagningsområdet. Centrumföreträdare A menar även att det är viktigt att slutkonsumenten kan hitta allt under samma tak och betonar att köpcentrum A kommer ha flera olika livsmedelsbutiker samt ett systembolag i centrat. Hyresgäst 2 menar att en livsmedelsbutik är viktig för ett köpcentrums lönsamhet. Centrumföreträdare B anser att utbudet är en anledning till att vissa köpcentrum lyckas och andra inte, vilket stöds av Ketelhöhn (1998) som menar att det finns framgångsfaktorer som är minimikrav för att ett företag ska kunna klara sig i konkurrensen. Centrumföreträdare B säger att centrat kommer få ett bredare sortiment med större utbud efter färdig ombyggnation (se tabell 4.1). Vidare säger företrädaren att de inte kommer ha några livsmedelsbutiker utan kommer vara det största köpcentrumet inom mode och trend i Sverige. Centrumföreträdare C anser även deras centra vara starkt då de har ett stort urval av butiker, men menar att köpcentrum kan lyckas utan nya spännande butikskoncept genom att ha en stark profilering och kommunikation utåt. Simons (1990) teori om att branschens aktörers grundkrav för framgång som exempelvis fysisk lokalisering, inte är grundläggande krav för existens, stärks då samtliga hyresgäster och centrumföreträdare anser att butiksmixen är en av de absolut viktigare framgångsfaktorerna för ett köpcentrums existens. Enligt Konishi och Sanford (2003) finns det alltid en eller flera ankarbutiker i ett köpcentrum som Levy och Weitz (2009) vidare menar lockar slutkonsumenter och andra hyresgäster. Vilket är i enlighet med vad hyresgäst 4 och 1 menar, då H&M är en butik de gärna vill ligga bredvid eftersom butiken lockar besökare till centrat. Hyresgäst 3 förklarar att de är beroende av vilka butiker som finns runtomkring dem och väljer enbart köpcentrum där de har *sin* kund. Hyresgäst 1 menar att slutkonsumenterna idag efterfrågar nya butikskoncept utöver de redan befintliga kedjorna som oftast finns på

köpcentrum. Enligt hyresgäst 1 efterfrågar slutkonsumenten att köpcentrum erbjuder mycket mode och förklarar också det finns en prestige bland fastighetsägarna om vem som först skriver avtal med ett starkt utländskt koncept. Dock menar hyresgäst 1 att när köpcentrum tar in nya butikskoncept får inte dessa den genomslagskraft som planerat. Att butiksmixen är viktigt för köpcentrum är något som majoriteten av aktörerna anser. Enligt Ketelhöhn (1998) finns framgångsfaktorer som blir minimikrav för att ett företag ska klara sig i konkurrensen, vilket vi bygger på att Simons (1990) menar att aktörerna i branschens grundkrav inte behöver vara krav för existens. Detta leder till att butiksmixen enligt branschens aktörer anses som en framgångsfaktor för ett köpcentrum. Politiker X tror att i framtiden måste butiksmixen vara unik för att kunna användas som en framgångsfaktor.

5.3 Från vision till framgångsfaktor

Framgångsfaktorerna ovan är de som vi utifrån branschens aktörer har analyserat fram, vilket betyder att det finns ett krav från aktörerna att dessa ska vara uppfyllda för att ett företag ska nå framgång och klara sig i konkurrensen på marknaden. Vidare används sedan ett företags vision och mål för att skapa förutsättning för företagets egna kapaciteter att bli företagets egna framgångsfaktorer.

Alla centrumföreträdare har olika visioner och mål för respektive köpcentrum, vilket enligt Simon (1955) beror på att alla människor uppfattar omvärlden olika beroende på deras föreställningar och tidigare erfarenheter. Centrumföreträdare A säger att deras vision är att vara *det bästa*, de menar att om en konkurrent bestämmer sig för att till exempel ha öppet längre, så kanske de också kommer överväga att ha det. Då köpcentrum A:s vision är att vara bäst måste de leva upp till de krav omvärlden ställer på dem. Att ha visioner att sträva efter förklarar Liljedahl (2001) är viktigt för företag, för att uppnå sina mål. Centrumföreträdare A säger att målet är att bli Skandinaviens största köpcentrum med störst upptagningsområde och kan de se till att dessa mål nås är det i sig nyckeln till framgång. Vilket stöds av Liljedahl (2001) då han menar att företagets visioner, och mål leder till dess taktik för att skapa framgång. Centrumföreträdare B menar att deras vision är att bli Sveriges största köpcentrum för mode och trend, där målet för att uppnå detta är att profilera sig inom enbart mode och trend. Centrumföreträdare C menar att deras vision är att vara Skandinaviens största shopping- och upplevelsecenter, och de framhäver gärna att de har stora butiker samt samma antal kvadratmeter som andra stora köpcentrum, vilket tyder på att de gärna vill kvarhålla sin

vision som det största shopping- och upplevelsecentrat. Enligt centrumföreträdare C tittar dock kunder hellre på antalet butiker i centrat än antalet kvadratmeter, vilket gör att visionen att vara störst börjar fallera. Synen på köpcentrum C som Skandinavians största shopping- och upplevelsecenter har enligt centrumföreträdare C inneburit stora marknadsandelar och stort marknadsomland, men då konkurrensen i branschen ökat måste köpcentrum C nu ändra sin vision och profilering. Detta stöds av Andersson (2001) som menar att organisationers utveckling påverkas av hur varje individ tolkar omvärlden. Centrumföreträdare C menar att det är viktigt att kunna kommunicera en stark profil av sina visioner och mål för att locka kunder. För att stärka sin profilering gentemot andra aktörer tittar köpcentrum C:s centrumledning på ett projekt att utöka köpcentrumet med en biograf. I linje med visionerna och målen ovan, förklarar Leidecker och Bruno (1984) att ett företags strategiska visioner och mål för framgång sätts i förhållande till de framgångsfaktorer aktörernas strategiska förhållningssätt skapar via branschens konstruktion.

5.3.1 Köpcentrumets specifika framgångsfaktorer

Precis som Liljedahl (2001) förklarar Ghosh *et al.* (2001) att ett företags specifika kapaciteter bidrar till framgångsfaktorer. Köpcentrum A, B och C kan därför med hjälp av deras olika visioner och mål få fram sin specifika kapacitet och komma fram till vilka faktorer som kan ge dem framgång. Centrumföreträdare A förklarar att deras mål är att bli Skandinavians största köpcentrum med störst upptagningsområde. Vidare förklarar centrumföreträdare A att ett annat mål som kan bidra till en framgångsfaktor för dem är att centrat ska vara komplett. Centrumföreträdare B anser att deras framgångsfaktorer är en kombination av arbetet med hyresgästerna och att de har en lång historia med ett starkt varumärke. Vidare förklarar centrumföreträdare B att de framför allt kommer satsa på ett nischat köpcentrum med bara mode och trend, vilket kommer vara en av deras kapaciteter och som enligt Ghosh *et al.* (2001) även bidrar till en framgångsfaktor. Centrumföreträdare C förklarar i sin tur att en av deras framgångsfaktorer är deras stora mängd kunskap som de har bakom sig i och med att fastighetsägaren är en den ledande inom köpcentrum i Skandinavien. Genom att samla många funktioner så som ekonomi och uthyrning hos fastighetsägaren, kan centrumföreträdare C och resterande del av personal på centrat jobba mer med marknadsföring, utveckling av centrat samt den operationella driften. De anser sig vara en serviceorganisation för hyresgästerna och är därför alltid tillgängliga. Detta ser centrumföreträdare C som en fördel och kapacitet för just deras centra. Utifrån teorin om hur ett företags framgångsfaktor skapas (Ghosh *et al.* 2001, Ketelhöhn, 1998), anses detta bli en framgångsfaktor för köpcentrum C. Centrumföreträdare

C tror vidare att de kommer behöva satsa mer på upplevelser och *showrooms* istället för butiker, då allt fler kommer handla på internet.

Vidare klargör alla tre centrumföreträdare att miljöfrågor är något centralt i deras strategi och att det har kommit att bli en kapacitet i deras företag, vilket stärks av Barney och Hesterly (2008) då de förklarar att ett företags strategi är deras egna teorier om hur konkurrensfördelar kan skapas. Centrumföreträdare A förklarar att de har miljöcertifieringar de måste följa och att de alltid strävar efter att ta hand om miljön i den mån det är möjligt. Centrumföreträdare B berättar att de tar miljöfrågor på största allvar och arbetar därför ständigt med miljöförbättringar som bland annat rörelsevakt och att förbättra sophantering genom att mala ner restsopor till biogas. Även centrumföreträdare C förklarar att de har en stark vision och måluppsättningar vad det gäller miljöarbete och arbetar därför aktivt för att sänka kostnaderna för el och vatten. Köpcentrum C arbetar med metoder för att optimera besparningar och har efter detta fått en utmärkelse för sitt miljöarbete. Centrumföreträdare C förklarar vidare att de sedan tre år tillbaka har ett omfattande CSR-arbete med ett väldigt definierat miljö- och samhällsprogram. Pitts och Lei (1996) menar att miljöfrågorna blivit en allt viktigare del i företagets strategiarbete och är en grund för att skapa långvariga framgångsfaktorer. Dock anser Hyresgäst 3 helt tvärtemot då han menar att det är få köpcentrum som profilerar sin inom miljö och förklarar att det istället är handeln som är avgörande. Detta visar på att olika aktörer i branschen har olika uppfattningar om vad som är företagets framgångsfaktorer. Ketelhöhn (1998) menar att företag ska arbeta parallellt med aktörernas i branschen framgångsfaktorer och sina egna framgångsfaktorer och inte utesluta någondera för att det ska bli framgångsrikt.

6. Slutdiskussion

Efter avslutad analys framkommer det att majoriteten av branschens aktörer anser bland annat läget vara väldigt viktig framgångsfaktor för köpcentrum. Men utifrån hyresgäst 1 uttalande om att ett köpcentrum med bra läge kan gå dåligt, samtidigt som ett köpcentrum med dåligt läge kan gå bra, ställer vi oss frågande till lägets betydelse som framgångsfaktor. Vi håller

med om att den geografiska lokaliseringen är viktig, men menar även att utan goda förbindelser eller bra upptagningsområde är den inte lika avgörande för ett köpcentrums framgång. Centrumföreträdarna förklarar att deras köpcentrum har blivit placerade på bra platser, men aldrig att de jobbat hårt för att få just den placeringen. Även om läget är en viktig framgångsfaktor för dem kan de inte påverka den på grund av att politikerna har all makt och den blir därför inte den viktigaste utifrån deras perspektiv. Utan goda relationer med kommunen anser vi att ett köpcentrum inte kan få den tillgänglighet de behöver, oavsett läget. Även när det gäller val av läge har politikerna stor makt, då marken där ett köpcentrum vill etablera sig oftast säljs av kommunen vilket gör att politikerna kan styra ett köpcentrums lokalisering efter deras planinstrument. Då politikerna enbart kan påverka läge och tillgänglighet blir detta ämne viktigare för dem och därmed mer betydelsefullt. I och med det blir läge och tillgänglighet den viktigaste framgångsfaktorn för ett köpcentrum, enligt politikerna.

Genom analysen fick vi även fram att den fysiska miljön spelar en stor roll för köpcentrums framgång, vilket även tidigare forskning påvisat. Alla aktörer anser den viktig, men i analysen framkommer det att centrumföreträdare är mer fokuserade på den fysiska miljön, vilket vi tror beror på att det är den faktorn de kan kontrollera mest. Detta gör den till den viktigaste framgångsfaktorn för centrumföreträdarna. Hyresgästerna ser det som en viktig faktor då de bland annat har krav på hygien och renlighet, men vi ser att de tenderar att fokusera mer på läge, tillgänglighet och butiksmix vid val av etableringsplats. Vidare tror vi detta beror på att fysisk miljö är mer en fråga om trivsel på centrat och hyresgästen fokuserar mer på att skapa en trivsamt miljö i deras egen butik. Dock ställer vi oss frågande om satsningen på den fysiska miljön är fullt så viktig som analysen visat. Som en centrumföreträdare berättat finns det köpcentrum som inte har fokuserat på den fysiska miljön, men som ändå har ett stort kundunderlag och stora marknadsandelar. Detta visar att det finns andra framgångsfaktorer som kan vara överordnade fysisk miljö. Men den fysiska miljön kan bidra och leda till den totala upplevelsen för slutkonsumenten, vilket vi anser är viktigt för köpcentrum att jobba med. Då vi tror att den fysiska miljön till största del tillfredsställer slutkonsumenten blir det viktigare för köpcentrum att anpassa sig efter dem snarare än efter hyresgäster och politiker. De båda sistnämnda aktörerna saknar då helt eller till stor del påverkan på denna framgångsfaktor vilket gör att köpcentrum själva kan utveckla den. Vidare ställer vi oss frågande till om köpcentrum behöver satsa på nöjen som till exempel bio och gym eller om shoppingupplevelsen räcker som upplevelse i sig för att skapa framgång. Vi anser att

köpcentrum måste arbeta olika med upplevelser som en del av den fysiska miljön för att locka slutkonsumenter, detta då köpcentrum har olika vision, mål och förutsättningar. De köpcentrum som ligger i nära anslutning till andra nöjesanläggningar anser vi kan satsa mer på shoppingupplevelsen i sig snarare än att fokusera på andra typer av upplevelser. Vi kan se ytterligare ett argument till varför den fysiska miljön är den viktigaste framgångsfaktorn för centrumföreträdare, då alla intervjuade centrumföreträdare valt att satsa på miljöfrågor som en del av den fysiska miljön. Dels genom att handla miljövänligt och genom att involvera slutkonsumenten i mer miljövänliga satsningar som exempelvis elstolpar.

Utifrån aktörerna i branschen har vi kommit fram till att även butiksmixen är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för ett köpcentrum som vi anser kan ge stora konkurrensfördelar. Den aktör som däremot anser den vara viktigast enligt analysen är hyresgästerna, detta då de är en del av butiksmixen och kan vara med att påverka den samtidigt som de kan bli påverkade av den. Många köpcentrum har idag ett stort basutbud av kedjor som vi tror alltid kommer figurera på köpcentrum som ankarbutiker. Resterande del av butiksmixen är föränderligt och bör enligt oss bytas ut för att stimulera efterfrågan och följa handelns trender. Detta anser vi är något som ett köpcentrum alltid måste jobba med för att sticka ut i den starka konkurrensen. För hyresgästerna är butiksmixen en stor del i valet av etableringsplats, då en bra butiksmix drar fler kunder. De stora kedjorna tror vi därför blir en nödvändig del i ett köpcentrums butiksmix, på grund av att det hjälper mindre aktörer att överleva och vi menar därför att ett köpcentrum utan starka varumärken inte kan klara sig i konkurrensen. Det bör därför ha en bra kombination av starka varumärken och nya butikskoncept för att nå framgång, och måste följaktligen se till vad både slutkonsumenten efterfrågar men också vad hyresgästerna har för krav. Politikerna har ingen påverkan på butiksmixen, dels då de anser sig ha bristande kunskaper i den frågan, samt inte ser någon anledning att jobba emot en kedja som vill ta sig in på marknaden i deras kommun och dels då deras fokus ligger på läge och tillgänglighet. Detta leder enligt oss till att köpcentrum inte måste föra en dialog med politiker angående butiksmixen för att nå framgång, men däremot måste de ha ett starkt samarbete med hyresgästerna då det är dem som kan påverka mest och även anser det vara den viktigaste framgångsfaktorn för ett köpcentrum.

Köpcentrum idag har alla visioner och mål, vilka leder till företagets egna framgångsfaktorer. De undersökta köpcentrumen anser sig alla ha visioner och kapaciteter som gör dem unika och därmed blir deras egna framgångsfaktorer. Även då alla centrumföreträdare till stor del

strävar efter samma vision, nämligen att bli det största köpcentrumet, blir det också deras enskilt viktigaste framgångsfaktor, utöver branschens framgångsfaktorer. Samtliga centrumföreträdare anser den egna framgångsfaktorn tillsammans med den fysiska miljön vara de viktigaste framgångsfaktorerna. Dessa två framgångsfaktorer är de som centrumföreträdare själva påverkar och som kan ge dem starka konkurrensfördelar. Om ett köpcentrum satsar tillräckligt hårt på en av deras egna framgångsfaktorer tror vi att den blir viktigare för dem än de framgångsfaktorer som branschen tar fram. Det är därför viktigt för ett köpcentrum att ha en unik vision och starka kapaciteter så att den egna framgångsfaktorn blir den viktigaste och ger stora konkurrensfördelar.

Vi anser att relationerna mellan aktörerna i branschen är olika beroende på framgångsfaktor och att det därför uppstår ett behov av en förståelse för relationen innan beslut om framgångsfaktorer kan tas av ett köpcentrum. För att klara sig på en växande marknad där köpcentrum står för en fjärdedel av handelns totala omsättning, måste köpcentrum idag lägga stor vikt vid vilka framgångsfaktorer som finns, men även vilka aktörer som sätter störst press på respektive faktorer. Det som kan anses vara en självklar framgångsfaktor, som till exempel läge, är i sin tur beroende av andra faktorer för framgång, förslagsvis tillgänglighet. Då dessa är en del av de grundläggande framgångsfaktorerna måste ett köpcentrum någonstans lägga stort fokus på dem, vilket skulle innebära att relationen till politikerna måste granskas och arbetas med för att nå bästa resultat.

Tidigare forskning om framgångsfaktorer fokuserar på vissa huvudfaktorer vilka vi håller med om, men efter diskussionen kan vi dra slutsatsen att det finns bristande kunskaper i sambandet mellan framgångsfaktorer och prioritering. Främst kan vi se att en specifik framgångsfaktor egentligen inte står över en annan, vilket beror på ställningstagande från aktörerna i branschen. Vi kan se att vissa aktörer, exempelvis hyresgäster kan finna en strategisk vinst i att fokusera mer på vilken butiksmix ett köpcentrum har, snarare än vem som har designat utsidan av köpcentrumet. På samma sätt anser vi att politikerna är mer intresserad av läget och tillgängligheten hos ett köpcentrum i deras kommun istället för att lägga stor vikt på butiksmixen. Den aktören som tillsynes lägger lika stor vikt vid alla framgångsfaktorerna är köpcentrum själva, men utifrån analysen och diskussionen framkommer det att den enda framgångsfaktorn köpcentrum enskilt kan påverka är den fysiska miljön. Därför tror vi att fysisk miljö blir en stark ståndpunkt för köpcentrum när de vill jobba för bland annat sina visioner och mål. Således gör det att ingen framgångsfaktor blir

viktigare än den andra utifrån branschens aktörer, men att olika aktörer i sig kan välja att fokusera mer eller mindre på vissa. Alla faktorer spelar en viktig roll för ett helhetsperspektiv och ingen kan därför uteslutas.

6.1 Vidare funderingar

Det finns en utveckling i slutkonsumentens handelsmönster, samt hyresgästernas och politikernas krav och påverkan. Därför anser vi att de grundläggande framgångsfaktorerna snart inte kommer vara tillräckliga då konkurrensen bland köpcentrum blir större. Vi tror därför att det finns ett behov av nya framgångsfaktorer, såväl företags egna som framtagna av branschens aktörer. Efter avslutad studie har vi kommit fram till att olika aktörer tillsammans bildar normativa uppfattningar om hur köpcentrum skall anpassa sig för att vara framgångsrika, genom framgångsfaktorer. Utöver dessa grundkrav kan vi se ett problem i skapandet av de egna framgångsfaktorerna för varje köpcentrum, bland annat då tendensen är att köpcentrum som är stora växer och blir ännu större, vilket är grundat av deras visioner. Det skapas en likriktighet mellan köpcentrum som gör att slutkonsumenten inte nödvändigtvis får den tillfredsställelse av upplevelse och shopping som de idag börjat efterfråga mer och mer. Vilket i sin tur kan leda till att hyresgäster inte finner någon anledning till att etablera sig på köpcentrumet. I framtiden kanske det inte räcker med en shoppingupplevelse på ett köpcentrum, utan slutkonsumenten kan komma att kräva tandläkarvård, dagis, vårdcentral, bibliotek, konstgalleri och hotell - allt under samma tak. Utvecklad service och upplevelser som dessa kan enligt oss vara framtidens viktigaste framgångsfaktorer. Men leder denna utveckling åt rätt håll? Hur mycket kan ett köpcentrum förändras och utvecklas för att nå framgång, innan det förvandlas till något annat och överskrider gränserna för vad ett köpcentrum egentligen är?

7. Källförteckning

Vetenskaplig litteratur

Andersson, S. (2001). *Det växande företaget*. Studentlitteratur: Lund

Barney, B. J. & Hesterly, S. W. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Education International

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

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

Christensen, L. Andersson, N. Engdahl, C & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning - en handbok*. Lund: Studentlitteratur

Coleman, P. (2006). *Shopping Environments: Evolution, Planning and Design*. Oxford: Elsevier

Cyert, R. M. & March, G. J. (2003). *A behavioral theory of the firm*. Marston Lindsay Ross International Ltd, Oxfordshire

Fölster, S. & Bergstöm, F. (2005). *Kampen om köpkraften, handeln i framtiden*. Supermarket, Forma Publishing Group AB

Gallstad, I. & Ögård, L. (1994). *Total Inre Effektivitet - Hur projektarbete leder till ökad snabbhet, flexibilitet och effektivitet*. Konsultförlaget AB

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*. Studentlitteratur: Malmö

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

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Levy, M & Weitz, A, B. (2009). *Retailing Management*. 7. ed. New York: McGraw-Hill Higher Education

Liljedahl, O. (2001). *Vinnande konkurrensstrategier: grunder och tillämpningar*. Malmö: Liber ekonomi

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J (2009). *Strategy Safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Mintzberg, H, Quinn, J B, & Ghoshal, S. (1998). *The strategy Process*, Prentice Hall.

Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW*. Lund: Studentlitteratur

Mossberg, L. (2001). *Upplevelser och Marknadsföring*. DocuSys Göteborg AB

Mossberg, L. & Nissan-Johansen, E. (2006). *Storytelling: Marknadsföring i Upplevelseindustrin*. Lund: Studentlitteratur

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Ryen, A (2004). *Kvalitativ intervju*, Malmö: Liber

Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Thurow, S, H. & Nilsson, S, A. (2008). *Butiksoken*. Liber AB

Vetenskapliga artiklar

Babin, B. J. & Darden, W. R. (1995). "Consumer self-regulation in a retail environment". *Journal of Retailing*. Vol. 71, Nr. 1. s. 47.

Brockman BK. Benton, GL. & Turley, LW. (2001). "Retail-site selection in a mall context. Strategic marketing association conference: retail strategy and consumer decision research seminar". *Small Business Advancement National Center, University of Central Arkansas*.

- Carlson, J. H. (1991). "The Role of the Shopping Centre in US Retailing". *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 19, Nr. 6, s.13-20.
- Clarkson, E. B. M. (1995). "A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 1, s. 92-117.
- Craig, C. S. Ghosh, A. and McLafferty, S. (1984). "Models of the retail location process: a review". *Journal of Retailing*. Vol. 60, s. 5–36.
- Ghosh, B. C. Liang, W. T. & Meng, T.T. "The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore". *Journal of Business Research*. Vol. 51, s. 209-221.
- Grundy, T. (2006). "Rethinking and reinventing Michael Porter's Model". *Start Change*. Vol. 15, Nr. 5, s. 213-229.
- Kim, I. Christiansen, T., Feinberg, R. & Choi, H. (2005). "Mall Entertainment and Shopping Behaviors: A Graphical Modeling Approach", *Advances in Consumer Research*, Vol. 32, s. 487-492.
- Kirkup, M. & Rafiq, M. (1994). "Managing Tenant Mix in New Shopping Centres". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 22, Nr. 6, s. 29-37.
- Kirkup, M. & Rafiq, M. (1994). "Tenancy development in new shopping centres: implications for developers and retailers". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 4, Nr. 3, s. 345-360.
- Konishi, H. & Sandfort, T, M. (2003) "Anchor stores". *Journal of Urban Economics*. Vol. 53, s. 413–435.
- Leidecker, K. J. & Bruno, V. A. (1984). "Identifying and Using Critical Success Factors". *Long Range Planning*, Vol. 17, Nr. 1, s. 23-32.
- Marjanen H. (1997). "Distance and store choice with special reference to out-of-town

shopping”. *Thesis Turku School of Economics and Business Administration*, Turku, Finland.

McManus, J. & Botten, N. (2006) “Management Services”. Vol. 50, Nr. 2, s. 10-15.

Morgan, M. (2006). “Making space for experiences“. *Journal of Retail & Leisure Property*. Vol. 5 Nr. 4, s. 305-313.

Myers, H. Gore, J. & Lui, K. (2008). “European shopping centre developments: an industry perspective”. *Journal of Place Management and Development*. Vol. 1. Nr. 1 s. 109-114.

Porter, M. E. (2008). “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. *Harvard Business Review*. Vol. 86, Nr. 1, s. 78-94.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). ”Co-creating unique value with customers”. *Strategy and Leadership*”. Vol. 32, Nr. 3, s. 4-9.

Rajagopal. (2009). “Growing shopping malls and behaviour of urban shoppers”. Vol. 8, No. 2. s. 99-118.

Salcedo, R. (2003). “When the Global Meets the Local at the Mall”. *The American Behavioral Scientist*. Vol. 46, Nr. 8, s. 1084-1102.

Simon, H. A. (1955). “A behavioral model of rational choice”. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 69, Nr. 1, s. 99-118.

Simons, R. (1990). “The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives”. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 15, Nr. 1-2, s. 127-143.

Sooklal, L. (1991). “The Leader as a Broker of Dreams”. *Human Relations*, Vol. 44, No. 8.

Rapporter/utredningar

Bergström, F. (1999) *Är externa köpcentrum ett hot mot cityhandeln?* HUI Forskningsrapport, S49.

Bergström, F. & Kolterjahn, F. (2004) *Likriktning - möjlighet och hot i svenska köpcentrum*. HUI Forskningsrapport, S101.

Svenskt Näringsliv (2011) *Infrastrukturens roll för omvandling och tillväxt - behovet av uthållig strategi*. Bromma: Svenskt Näringsliv

Internetkällor

Dagens Nyheter: Hämtad 110510

<http://www.dn.se/ekonomi/kopcentrum-tar-over-handeln>

Dagens handel: Hämtad 110502

<http://www.dn.se/ekonomi/kopcentrum-tar-over-handeln>

Diligentia: Hämtad 110502

http://www.diligentia.se/upload/Köpcentrumbroschyr_webb.pdf

Nationalencyklopedin: Hämtad 110609

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/sve/framgång?i_h_word=framgång

Sveriges Arkitekter. (2005). Nina Gunne: *Elisabeth Stuart: Handeln är stadens motor*.

Hämtad: 2011-05-05 <http://www.arkitekt.se/s17005>

Bilaga 1

Intervjuguide till centrumföreträdare A, B och C

Berätta om dig själv:

1. Hur gammal är du?
2. Vad har du för utbildning?
3. Var kommer du ifrån och var bor du nu?

Vad har du för jobb:

4. Antal jobbade år på köpcentrumet?
5. Vilka arbetsuppgifter har du i ditt nuvarande jobb?
6. Hur länge har du haft ditt nuvarande jobb?
7. Vilka tidigare anställningar har du haft?
8. Vilken nytta har du av dina tidigare anställningar i ditt nuvarande arbete?

Om ert köpcentrum:

9. Vad anser ni vara ert köpcentrums framgångsfaktorer?
10. Vilken är den främsta och hur konkurrenskraftig är den?
11. Hur arbetar ni för att förbättra och skapa nya framgångsfaktorer?
12. Hur anser ni att framgångsfaktorerna har förändrats över de senaste 10 åren?
13. Hur ser ni på miljöfrågor kring ert köpcentrum?
14. På vilket sätt arbetar ni med upplevelser för att locka kunder?
15. Vad har ni för relation till kommunen?
- (16. Fanns det några hinder från kommuner när beslut om er expansion togs?)
17. Hur arbetar ni för att ha goda förbindelser till centrat?
18. Vilka samarbetar ni främst med för att uppnå era mål inom det området?
19. Vad har ni för relation till hyresgästerna?
20. Hur marknadsför ni er till nya hyresgäster?
21. Vilka krav har ni på era hyresgäster?
22. Ligger dessa krav i linje med de framgångsfaktorer som ni anser er ha?
23. Vilka krav tror ni att den framtida hyresgästen kommer ställa på er?
24. Hur påverkar er nuvarande expansion er ställning i handeln i regionen?
25. Hur ser ni på konkurrenssituationen bland köpcentrum i regionen?
26. Vad räknar ni som er största konkurrent?
27. Hur stor omsättning har ert köpcentrum idag och vad tror ni att ni kommer omsätta när expansionen är färdig?

28. Skulle ni anse att ert köpcentrum är lönsamt?
29. Hur arbetar ni med utvecklingen på centrat för att konsumenterna ska trivas?
30. Vad har ni för leverantörer och hur påverkar de ert arbete?
31. Hur kommer era framgångsfaktorer att se ut de kommande 10åren?

Om köpcentrum:

32. Vad tror ni är anledningen till att vissa köpcentrum lyckas bättre än andra?
33. Vad lockar besökare idag och i framtiden?
34. Tror ni utbudet kommer att vara annorlunda?
35. Tror ni att kunderna kommer konsumera på samma sätt som de gör idag?
36. Vad kan det komma att finnas för framtida substitut till köpcentrum?
37. Anser ni att branschen är mättad så att det blir svårt för nya aktörer att träda in?
38. Vad anser ni vara framtida slutkundens största mervärde på ett köpcentrum?
39. Anser ni att ett köpcentrum kan ha lojala slutkunder? Alltså konsumenter som handlar i butikerna.

Bilaga 2

Intervjuguide till hyresgäster 1, 2, 3, och 4.

Berätta om dig själv:

1. Hur gammal är du?
2. Vad har du för utbildning?
3. Var kommer du ifrån och var bor du nu?

Vad har du för jobb:

4. Vilka arbetsuppgifter har du i ditt nuvarande jobb?
5. Hur länge har du haft ditt nuvarande jobb?
6. Vilka tidigare anställningar har du haft?
7. Vilken nytta har du av dina tidigare anställningar i ditt nuvarande arbete?

Om köpcentrum och din butik:

8. Vad anser ni är framgång hos ett köpcentrum? Finns det några faktorer som ni kan se hos många köpcentrum?
9. Vilka premisser har ni vid valet av etableringsplats?
10. Finns det några miljöaspekter som ni värderar hos ett valt köpcentrum/handelsplats?
11. Hur ser ni på kommunikations- och transportmedel från och till centrat för kunder?
12. Har ni någon påverkan på centrumledningens beslut som kommer att röra er butik?
13. Finns det några andra butiker eller kedjor som ni gärna ser ligger på samma köpcentrum som er?
14. Antal kvadratmeter som är minimum för en etablering för er?
15. Känner ni att era krav lättare kan uppfyllas om ni inte ha en centrumledning att försöka samarbeta med?
16. Finns det något köpcentrum som ni sedan tidigare är verksamma på som ni anser inte uppfyller era nuvarande krav vid etableringar samt framgång?
17. Hur anser ni att handeln i er region har påverkat era etableringsbeslut och lönsamheten i er butik?
18. Vad känner ni är de största skillnaderna mellan de köpcentrumen och kontakten med centrumledningen som ni är etablerade på?
19. Vad har ni sedan tidigare för erfarenheter av olika ägare, såväl som hyresvärd och så centrumutvecklare?

Framtiden:

20. Vad tror ni att framtidens kund kommer kräva av en shoppingupplevelse i externhandel och vilka krav ställer det på er och era hyresvärdar (köpcentrumen)?
21. Vad känner ni att ni i framtiden vill ställa för krav på köpcentrum?
22. Tror ni det kommer att komma något substitut för köpcentrum?
23. Vilka krav tror ni kommer ställas på köpcentrumen i framtiden?

Intervjuguide till politiker X och Y

Berätta om dig själv:

1. Hur gammal är du?
2. Vad har du för utbildning?
3. Var kommer du ifrån och var bor du nu?
4. Antal jobbade år som politiker?

Vad har du för jobb:

5. Vilka arbetsuppgifter har du i ditt nuvarande jobb?
6. Hur länge har du haft ditt nuvarande jobb?
7. Vilka tidigare anställningar har du haft?
8. Vilken nytta har du av dina tidigare anställningar i ditt nuvarande arbete?

Om er stad som shoppingstad:

9. Hur skulle ni beskriva er stad som handelsstad?
10. Vilka områden är de mest handelsbenägna enligt er?
11. Anser ni att det är ett konkurrensvänligt handelsklimat i staden?

Om köpcentrum:

12. Hur anser ni branschen köpcentrum vara och hur påverkar detta er kommun?
13. Hur mycket kan kommunen påverka utvecklingen av köpcentrum?
14. Vad ställer ni för krav på köpcentrumen vid etableringar?
15. Vilka problem är vanligast att stöta på vid förhandling med köpcentrum?
16. Hur arbetar ni tillsammans med externhandelsområdena för att öka kommunaltrafiken till och från köpcentrumen?

Framtiden:

17. Hur ser framtidsvisionerna ut för er stad som handelsplats?
18. Kommer det komma fler köpcentrum?
19. Kommer redan befintliga köpcentrum att expandera?
20. Är handelsklimatet på framväxt eller håller området på att bli mättat av köpcentrum?
21. Kan ni se att handeln i regionen kommer påverkas av andra handelsområden i framtiden?