



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

En för Alla - Alla för En

En handelsplats gemensamma varumärke



Rebecca Ensgård

Janina Nihlén

Malin Serrander

Handledare
Carl R. Hellberg
Birgitta Olsson

Kandidatuppsats
SMKK01
Vt12

Förord

Vi vill rikta ett tack till de intervjupersoner som tagit sig tid till att svara på våra frågor och bidragit med givande och intressant material till uppsatsens empiriska underlag. Vi vill även tacka våra handledare Birgitta Olsson och Carl R. Hellberg för god vägledning och feedback.

Helsingborg juni 2012

Rebecca, Janina, Malin

Sammanfattning

Titel: En för Alla - Alla för En - En handelsplats gemensamma varumärke

Författare: Rebecca Ensgård, Janina Nihlén, Malin Serrander

Handledare: Birgitta Olsson, Carl R. Hellberg

Nyckelord: handelsplats, gemensam marknadsföring, varumärke, varumärkeskommunikation, platsvarumärke, agglomerations fördelar, synergieffekter

Syfte: Syftet är att undersöka hur fastighetsägare av en handelsplats kan arbeta med det gemensamma varumärket för att gynna hyresgästerna och handelsplatsen. Detta undersöks utifrån en fallstudie av citygallerian MOOD Stockholm.

Frågeställningar: Hur arbetar fastighetsägare med en handelsplats gemensamma varumärke för att gynna handelsplatsen och hyresgästerna? Vad innebär det för hyresgäster att vara etablerade på en handelsplats med ett gemensamt varumärke?

Metod: Uppsatsen bygger huvudsakligen på kvalitativa intervjuer med representanter på AMF Fastigheter med anknytning till MOOD Stockholm, retailchefen på Centra Konsult och intervjuer med hyresgäster på MOOD Stockholm. Observationer och dokumentstudier av handelsplatsen MOOD Stockholm har genomförts som komplement till det empiriska materialet.

Slutsats: Vi kan utifrån vår analys dra slutsatser om att MOOD Stockholms centrumledning och fastighetsägare aktivt arbetar med att marknadsföra handelsplatsen och det gemensamma varumärket. Detta gynnar hyresgästerna då de är etablerade i en centralt kontrollerad retailagglomeration där samlad handel skapar synergieffekter. Den gemensamma marknadsföringen är överordnad hyresgästernas egna varumärken där fastighetsägarna antar ett helhetsperspektiv i marknadskommunikationen kring handelsplatsen. Gemensam marknadsföring för en handelsplats och det gemensamma platsvarumärket kan gynna både handelsplatsen genom ökad attraktionskraft och hyresgästerna vilka kan dra nytta av den attraktionskraft som handelsplatsen skapar.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Handelsplatsen MOOD Stockholm.....	7
1.4 Syfte och frågeställningar.....	9
1.5 Tydliggörande	9
1.6 Disposition	9
2. Metod	10
2.1 Tillvägagångssätt.....	10
2.2 Empirisk insamling	12
2.2.1 Intervju.....	12
2.2.2 Observationer	14
2.2.3 Dokumentstudier.....	14
2.3 Teoretisk insamling och tidigare forskning.....	14
2.4 Kritiskt förhållningssätt.....	15
3. Teori	17
3.1 Handelsplatsen.....	17
3.2 Den gemensamma marknadsföringen	18
3.3 Varumärkets betydelse	19
3.4 Varumärkeskommunikation	20
3.5 Platsvarumärke	22
3.6 Agglomerationsfördelar och synergieffekter.....	23
3.7 Sammanfattning av teorier.....	24
4. Fallstudien MOOD Stockholm.....	26
4.1 Handelsplatsen - MOOD Stockholm	26
4.2 Den gemensamma marknadsföringen	27
4.3 Varumärkets betydelse	29
4.4 Varumärkeskommunikation	31
4.5 Platsvarumärke	33
4.6 Agglomerationsfördelar och synergieffekter.....	34
5. Slutsatser	38
5.1 Resultat från fallstudien.....	38
5.2 Generaliserbarhet utifrån fallstudien.....	39
5.3 Fortsatt forskning inom området	39
5.4 Avslutande reflektion	40
Källförteckning	41
Bilaga 1	45
Bilaga 2.....	47
Bilaga 3.....	49
Bilaga 4.....	52
Bilaga 5.....	55
Bilaga 6.....	57
Bilaga 7.....	58

1. Inledning

I det inledande kapitlet ger vi en introduktion till ämnesområdet och redogör för uppsatsens bakgrund och problemformulering. Vidare beskrivs uppsatsens fallstudie vilken är citygallerian MOOD Stockholm. Därefter presenteras det syfte och de frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen och slutligen redogör vi för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Det faktum att varumärken ständigt är närvarande och ett naturligt inslag i dagens konsumtionssamhälle är ingen nyhet. Kunskap om varumärkens betydelse i konsumtionen och deras kulturella status är väsentligt i de flesta branscher (Bengtsson & Östberg 2006, s. 5). Denna kunskap gynnar de som lyckas bygga och utveckla ett starkt varumärke där lojalitetsskapande är i fokus. Varumärken innebär resurser med vilka företag kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar genom differentiering där varumärkenas namn eller symbol identifierar och särskiljer produkter och tjänster från konkurrenternas. Marknadsföring och kommunikation är viktiga medel i skapandet av framtida konkurrensfördelar genom ett starkt och väl positionerat varumärke (www.mbuffarsutveckling.se).

Möjligheten att välja mellan inköpsställen har aldrig varit större och i kampen om vinstgenerering och hög omsättning skapas nya handelsplatser där en del aktörer förlorar sin attraktivitet och får det svårt att överleva (Fredlund et al. 2006). Svensk Handels trendrapport 2010 lyfter fram några av de viktigaste trenderna som kommer att påverka utvecklingen inom handeln. I takt med att utbud och priskonkurrens ökar blir värdskapet en viktigare konkurrensfaktor. Genom att erbjuda en trygg och välkomnande miljö med god service och ett väl genomtänkt utbud av varor och tjänster skapas mervärden för både kunden och företaget. Ytterligare en trend är att handelsplatser i större utsträckning blir en social mötesplats där handel och upplevelser är i fokus. Vidare framhåller rapporten att goda kommunikationer, generösa öppettider och hög servicegrad är framgångsfaktorer för centrumbildningarna. Detta är en utveckling som förutsätter ett tydligt ledarskap från såväl fastighetsägare och stadsplanerare som företagare inom handeln (www.svenskhandel.se). Aktuellt i detta är att handelsplatser står inför stora utmaningar med att locka till sig konsumenter. Samtidigt som butiker allt mer satsar på varumärket och marknadsföring är trenden att bygga ett starkt varumärke för hela köpcentrumet eller handelsplatsen i fokus (www.fastighetsvarlden.se). För att konkurrera på marknaden är noggrann insikt i konsumenternas behov och effektiv samverkan mellan de företag och organisationer som

vill bygga platsens varumärke av vikt. Förmågan till att förankra varumärket hos alla aktörer som fungerar som förmedlare av platsens varumärke är betydande och hänger samman med hur platsen är positionerad. Avgörande för att skapa förutsättningar för ett starkt platsvarumärke är att platsens olika aktörer är enade och att en tydlig bild förmedlas (www.brandconversation.se). Följande citat av retail- och affärsområdeschefen på AMF Fastigheter belyser betydelsen av detta.

"Samarbete, man måste bort från 'vi och dem'. Man måste få alla att tänka 'what's in it for me'. Har man en gemensam vision gynnar det alla och man får synergieffekter. Det handlar om att synliggöra dessa" (www.fastighetsvarlden.se)

1.2 Problemdiskussion

Köpcentrum är baserade på en komplex dynamik som inkluderar relationen mellan fastighetsägare, hyresgäster och konsumenter. Komplexiteten är relaterad till de utmaningar som uppkommer med att finna ett lämpligt urval av hyresgäster som kan attrahera tillräckligt med konsumenter för att stödja affärsplanen, inklusive betala hyresvärdens hyror. Den mer komplexa dynamiken förutsätter att fastighetsägare och hyresgäster samarbetar för att nå framgång med konsumenter. På många sätt är den primära rollen för centrumledningen att hitta en fungerande balans mellan aktörernas intressen och perspektiv. En av de mest konsekventa utmaningarna för centrumledningen är att identifiera och tillmötesgå de behov som konsumenter, hyresgäster och fastighetsägare har (London 1999, s. 2-3).

Med ökat konkurrens klimatet för detaljhandeln och olika handelsplatser kan det innebära utslagning av de svaga aktörerna där investeringar kan komma att vara nödvändiga för att överleva i framtiden inom områden som etableringar, varuförsäljning och butiksmiljö (www.mbuffarsutveckling.se). Uppbyggnaden av handelsplatser kan innebära stora investeringar och höga avkastningskrav. Svårigheter uppstår då köpcentrum inte attraherar tillräckligt många konsumenter för att kunna driva en vinstgenererande handel. Detta resulterar i sin tur i att butiker inte har råd att finnas kvar på handelsplatsen och därmed tvingas flytta (www.brandconversation.se).

För att stärka en handelsplats attraktionskraft krävs det ett gemensamt platsvarumärke som kan locka till sig intressanta besökare och butiker. Skapandet av ett starkt platsvarumärke är beroende av platsens mission och vision. Det är dock komplext vad gäller varumärken för platser då det involverar många olika intressenter vilket kan resultera i en otydlighet i platsens vision och mission (www.brandconversation.se). På en allt hårdare konkurrerande marknad bör köpcentrum marknadsföra sig på ett lika avancerat sätt som företag marknadsför sina produkter eller tjänster

och ständigt utveckla sin attraktionskraft och marknadsföring. Då handelsplatsen måste överleva eventuella förändringar av utbud är det betydande att ha ett starkt varumärke som kan bäras självständigt (www.mbaffarsutveckling.se).

Framgångsrika företag arbetar ofta strukturerat med att skapa och kommunicera den attraktiva arbetsplatsen för att både engagera och behålla sina nuvarande medarbetare men också för att attrahera och rekrytera nya talanger. Då det kommer till köpcentrum är ofta främsta fokus att attrahera konsumenter genom olika gemensamma evenemang och marknadsaktiviteter till platsen. Fastighetsägare och centrumledning bör dock se köpcentrumet som en attraktiv arbetsplats. Ett köpcentrum har nytta av ett starkt varumärke som arbetsgivare där lojala och engagerade hyresgäster kan bidra till ökad försäljning (www.market.se).

Under utbildningen Service Management med retail inriktning på Lunds universitet vid Campus Helsingborg har en stor nyfikenhet och en djupare förståelse för varumärken i allmänhet och dess påverkan utifrån ett handelsperspektiv skapats. Vidare har vår inriktning inom retail skapat ett intresse för handelsplatser och därför sökte vi efter teorier och tidigare forskning om varumärken för handelsplatser. Då ofta städer, olika regioner och turistdestinationer är i fokus inom ämnesområdet upptäckte vi en lucka i teorier vad gäller varumärken för handelsplatser. Vidare fann vi det intressant att undersöka vad ett gemensamt varumärke för en handelsplats innebär. Vi har utifrån vårt syfte med uppsatsen valt att undersöka handelsplatsen MOOD Stockholm där valet av fallstudie baseras på en nyfikenhet kring den nyetablerade citygallerian och hur det gemensamma varumärket kommer i uttryck där. Nedan följer en beskrivning av uppsatsens valda fallstudie för att ge en övergripande bild av handelsplatsen samt illustreras bilder på MOOD Stockholm och handelsplatsens varumärke.

1.3 Handelsplatsen MOOD Stockholm

Den 23 mars 2012 öppnade en ny citygalleria - MOOD Stockholm som är den första *nya* handelsplatsen i Stockholm city på tjugo år och upptar det kvarter som tidigare kallats Salénhuset, det vill säga ett kvarter vid Norrlandsgatan, Mäster Samuelsgatan, Regeringsgatan och Jakobsbergsgatan (www.moodstockholm.se).

MOOD Stockholm beskrivs som en ”stad i staden” där layouten på de olika ”stadsdelarna” karaktäriseras av unika butiksfronter och installationer skapat av handplockade konstnärer. Denna layout tillsammans med ljus, ljud och dofter förstärker helhets känslan av MOOD

Stockholms skräddarsydda varumärke och koncept (www.fastighetsvarlden.se). Jonas Sandström marknadsansvarig för MOOD förklarar i en intervju med branschtidningen King:

"Vi ser inte MOOD som en galleria utan mer som en 'stad i staden'. Här finns det inga stora klädkedjor som H&M och Lindex - bara duktiga handlare och restauratörer som brinner för sin verksamhet. Vi vill komma bort från det vanliga centrumtugget och skapa en levande plats som känns trevlig, modern och tidlös utan att för den delen kännas snobbig" (www.kingmagazine.se).

Marknadsföringen har varit intensiv och genomförts i olika marknadsföringskanaler vilket kan ha varit en bidragande faktor till att konceptet MOOD Stockholm har fått ett stort internationellt genomslag och därmed kunnat attrahera nya globala varumärken och aktörer till Sverige och Stockholm. På handelsplatsen återfinnas ett sextiotal hyresgäster som utgörs av Sveriges främsta krögare, spännande design butiker och hälsoaktörer. Vilka hyresgästerna på MOOD är återfinns i Bilaga 7. Målet med butiksmixen, som alla består av starka, internationella och lokala varumärken har varit att skapa en handelsplats som inte liknade någon annan i Stockholm och som erbjuder något som förklaras på MOOD Stockholms hemsida som "Beyond Shopping" (www.market.se; www.moodstockholm.se).

AMF Fastigheter äger fastigheten och centrumledningen utgörs av representanter för AMF Fastigheter. Missionen bakom satsningen på MOOD Stockholm är en del av en långsiktig strategi i utvecklandet av ett nytt cityområde i Stockholm. AMF Fastigheter menar att MOOD Stockholm kan bidra till vitalisering av stadskärnan samt skapa en attraktiv och levande stadsmiljö för näringsliv, besökare och butiker. Målet är att skapa en mer attraktiv omgivning för både kontor och handel i Stockholms city i. Vidare hoppas AMF Fastigheter på att investeringen med handelsplatsen ska leda till att områdets attraktivitet höjs och därmed inbringa en högre hyra och fastighetsvärde (www.amffastigheter.se).



(www.stockholmskyline.se, www.moodstockholm.se, www.lexter.se)

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka hur fastighetsägare av en handelsplats kan arbeta med det gemensamma varumärket för att gynna hyresgästerna och handelsplatsen. Detta undersöks utifrån en fallstudie av citygallerian MOOD Stockholm och uppsatsen ämnar svara på följande frågeställningar;

- Hur arbetar fastighetsägare med en handelsplats gemensamma varumärke för att gynna handelsplatsen och hyresgästerna?
- Vad innebär det för hyresgäster att vara etablerade på en handelsplats med ett gemensamt varumärke?

1.5 Tydliggörande

Uppsatsen har sin utgångspunkt i den fallstudie som studeras men vi vill framhålla att handelsplatsen MOOD Stockholm är en citygalleria, vilket uppsatsens syfte inte har för avsikt att avgränsas till.

1.6 Disposition

Kapitel 2: I detta metodavsnitt redogörs för uppsatsens valda metodologiska utgångspunkt där uppsatsens tillvägagångssätt, metoder och ett kritiskt förhållningssätt redogörs.

Kapitel 3: I detta kapitel behandlas teorier inom handelsplatser, gemensam marknadsföring, varumärkeskommunikation, platsvarumärke och agglomerationsfördelar och synergieffekter som ligger till grund för analys av det empiriska material som samlats in. Kapitlet kommer att avslutas med en sammanfattning av våra teoretiska utgångspunkter.

Kapitel 4: Detta kapitel innehåller de teorier och empiriska material som kommer att utgöra uppsatsens analys och resultat.

Kapitel 5: I detta kapitel kommer vi att presentera de slutsatser som vi kan dra utifrån vår analys av fallstudien för att besvara uppsatsens frågeställningar. Förslag på vidare forskning inom området ges och kapitlet avslutas med egna reflektioner.

2. Metod

I detta metodavsnitt redogör vi för uppsatsens valda metodologiska utgångspunkt och presenterar hur vi har gått tillväga för att samla in teoretiskt och empiriskt material. Vidare framhåller vi en kritisk reflektion över uppsatsens tillvägagångssätt och insamlat material.

2.1 Tillvägagångssätt

Då vi i uppsatsgruppen hade ett gemensamt intresse av att skriva om varumärken för handelsplatser började vi med att studera vilken tidigare forskning inom ämnesområdet som hade gjorts. Det visade sig att varumärken för platser främst behandlats inom turismfältet där destinationer och städer är i fokus. Detta resulterade i att vi ville studera varumärket för en handelsplatsens då vi ansåg att det fanns en lucka vad gäller handelsplatser och dess varumärke i tidigare forskning. Vi vill med vår uppsats bidra med en förståelse för handelsplatsvarumärken och vad detta varumärke kan innebära för handelsplatsers centrumledning och hyresgäster.

Därefter påbörjade vi en sökprocess av teorier där vi använde oss av Lunds Universitets bibliotekskataloger Libris och Lovisa. Vi sökte även litteratur på Malmö Högskolas bibliotek samt Malmö Stadsbibliotek. Sökprocessen innefattade även sökande efter vetenskapliga artiklar och tidigare forskning där vi använde oss av databaserna EBSCOhost, Summon samt Retriever och Uppsök via Lunds Universitets, Campus Helsingborgs elektroniska bibliotek. Våra sökord vid artikelsökandet har främst varit Placebrand, Branding, Shopping Centre, Marketing Communication, Common Brand och brands. Vad gäller sökandet av tidigare forskning var våra sökord platsmarknadsföring, varumärken, handelsplatser och platsvarumärke. För att kunna genomföra uppsatsen och uppfylla dess syfte har teorier inom främst varumärke, platsvarumärke, varumärkeskommunikation samt samverkan berörts. Vidare belyser de valda teorierna bland annat marknadsföring och teorier kring handelsplatser. Det har under arbetsprocessen med uppsatsen varit problematiskt att finna teorier som behandlar uppbyggnaden och betydelsen av ett gemensamt varumärke för handelsplatser och därför har uppsatsen främst grundats på generella teorier om varumärken för produkter, tjänster och företag. Detta har sedan kopplats samman med artiklar om platsvarumärken och marknadsföring av platser och har tillsammans med uppsatsens empiriska material skapat en ökad förståelse för vad det innebär för hyresgäster att verka under ett gemensamt handelsplatsvarumärke. Samtidigt som sökprocessen av artiklar och teorier pågick diskuterade vi vilken fallstudie vi ville göra. Då vi hade hört mycket om den nyetablerade handelsplatsen MOOD Stockholm genom olika marknadsföringskanaler, hade en

nyfikenhet kring handelsplatsen och dess varumärke skapats och vi fann det intressant att undersöka denna handelsplats närmare. Studien utgår från ett kvalitativt tillvägagångssätt vilken utgörs av en fallstudie på MOOD Stockholm.

Uppsatsens perspektiv utgår ifrån handelsplatsens varumärkesinnehavare där det gemensamma varumärket för handelsplatsen är i fokus. Efter val av fallstudie tog vi kontakt med AMF fastigheter som är ägare av MOOD Stockholm. Vi ville ta reda på om det fanns en möjlighet att boka tid för intervjuer med centrumledningen för handelsplatsen. På MOOD Stockholms hemsida kunde vi under fliken kontakt se centrumledningens olika ansvarsområden och valde därefter vilka personer som vi ansåg skulle kunna bidra med intressant och relevant information till vår uppsats. Vi ville dock komplettera denna information med någon som inte var med i centrumledningen på MOOD Stockholm för att kunna få en generell bild över handelsplatsers aktörer och dess gemensamma varumärke. Vi kontaktade därför retail-chefen på Centra Konsult - Svensk Handel och bokade in en tid för intervju. Efter det att vi bokade in och fått bekräftelse på våra tre djupintervjuer, bokade vi in vår resa till Stockholm. Vidare bestämde vi oss för att vi ville utföra intervjuer med hyresgästerna på MOOD Stockholm. Dessa hyresgäster valde vi samtidigt som vi besökte handelsplatsen. Ytterligare empiriskt material har även insamlats dels genom observationer av citygallerian MOOD men även genom dokumentstudier. Vi ville med olika metoder få en bredare förståelse för helhetsbilden av den valda fallstudien. Detta kallas enligt Patel & Davidson (2003) för triangulering vilket är ett tillämpat begrepp då validiteten ska kunna styrkas genom olika sätt att samla information. Triangulering, där olika metoder för datainsamling tillämpas och sedan vägs samman i analys, är ett tillvägagångssätt för att generera ett rikare underlag och öka giltigheten utifrån olika informationskällor (Patel & Davidson 2003, s. 104.)

2.2 Empirisk insamling

Nedan kommer en mer ingående förklaring av hur den empiriska insamlingen har genomförts. En reflektion kring vår empiriinsamling presenteras där vi förklarar mer ingående hur intervjuer, observationer och dokumentstudier genomfördes.

2.2.1 Intervju

Vi utgick från uppsatsen syfte när vi valde att först kontakta Centra Konsult, vilket är en verksamhet inom Svensk Handel som arbetar med kommersiell utveckling och etablering av handelsplatser. Vidare valdes kontaktpersonen Retailchefen Anna Andberg som tidigare haft kontakt med utbildningen Service Management Retail och som vi antog kunde bidra till intressant kunskap om ett gemensamt varumärke för en handelsplats på ett generellt plan men också med ett fokus på MOOD Stockholm för att få hennes perspektiv om handelsplatsen. Vi ringde till Anna Andberg som tackade ja till intervju och kom överens om ett möte den 8 maj 2012 på Svensk Handel i Stockholm. Därefter kontaktade vi Karolin Forsling som är Retail- och affärsområdeschef för MOOD Stockholm, via telefon som valdes på grund av hennes position i centrumledningen samt särskilda kunskaper om MOOD Stockholm. Hon tackade också ja till en intervju som bokades in den 7 maj 2012 på AMF fastigheters huvudkontor i Stockholm. Vi valde att ytterligare kontakta Jonas Sandström som är Marknadsansvarig för Mood Stockholm. Vi valde att kontakta honom för att få en djupare kunskap om handelsplatsens marknadsföring och vad den gemensamma marknadsföringen samt det gemensamma varumärket för handelsplatsen kan innebära för hyresgästerna. När även Jonas Sandström visat ett intresse för uppsatsämnet och tackat ja till en intervju den 8 maj 2012 skickades därefter en intervjuguide per mejl till samtliga. Vi skickade en intervjuguide där vi ingående förklarade bakgrunden och syftet med den empiriska studien samt presenterade fyra teman som skulle komma att beröras under intervjun; *MOOD* Stockholm som gemensamt varumärke, gemensam marknadsföring, samverkan och synergieffekter samt branding och kommunikation. Intervjuguidens syfte var att den intervjuade på förhand skulle få en uppfattning av vad intervjun skulle beröra för frågor. Vidare kan detta stödjas utifrån Patel & Davidson (2003) som menar att det är en fördel om den som ska genomföra en kvalitativ intervju har förkunskaper och är förberedd inom det område som ska studeras. Förförståelsen utgör en naturlig utgångspunkt i tolkningsprocessen och i sammanhanget ingår forskarens teoretiska kunskaper och subjektiva, känslomässiga erfarenheter som en naturlig del i den kvalitativa intervjun (Patel & Davidson 2003, s. 79). Vi var medvetna om vikten att ha en förståelse bakom ämnesområdet då vi sedan formulerade frågor till de enskilda

intervjupersonerna. Vi formulerade även intervjufrågor till verksamheterna på MOOD Stockholm som vi hade planerat att utföra den 7 maj 2012.

Vidare följdes inte samtliga intervjufrågor strukturerat utan fungerade mer som en guidning genom intervjun får att säkerställa att de viktigaste frågorna besvarades utifrån syftet. Vi genomförde därmed halvstrukturerade intervjuer som kännetecknas av att på förhand ha ställt upp huvudfrågor och viktiga teman men utan att i detalj avgöra frågornas formulering och ordningsföljd (Ryen 2004, s. 46). Ryen (2004) menar vidare att en sådan informell intervju rymmer delar av ett vanligt samtal men har större inslag av frågor som intervjuaren har för avsikt att ställa till den som intervjuas. Dessa frågor fungerar som riktlinjer i ett samtal med bestämda avsikter som hjälper forskaren genom intervjuprocessen (Ryen 2004, s. 46-47).

Den 7/5 klockan 10.00 var det inbokade mötet med Retail- och affärsområdeschefen på AMF fastigheters huvudkontor. När vi kom till mötet hade Caroline Forsling fått lämna återbud och vi fick därav möjligheten att träffa Anders Salomonsson som är Marknadsansvarig på *Gallerian* i Stockholm. Vi fann denna intervju intressant att genomföra då Anders Salomonsson sitter i centrumledningen och har viss inblick i arbetet bakom MOOD Stockholm vilket skulle kunna ge oss information om vad handelsplatsens gemensamma varumärke kan innebära för en handelsplats och dess hyresgäster. Vidare är *Gallerian* välbesökt och Stockholms första galleria, vilket vi tänkte också kunde ge en ytterligare bild om av vad som krävs för att bygga ett starkt gemensamt varumärke för en handelsplats samt hur *Gallerians* hyresgäster påverkas av detta. Vidare valde vi att ta med intervjun i uppsatsen då vi fann svaren relevanta för uppsatsens syfte (Bilaga 1). Därefter besökte vi MOOD Stockholm där intervjuer med personal från tio hyresgäster, utifrån ett bekvämlighetsurval, genomfördes för att skapa en förståelse över deras syn på handelsplatsens gemensamma varumärke (Bilaga 5).

Den 8/5 utfördes först en intervju med Anna Anderberg på Svensk Handels kontor klockan 11.00 (Bilaga 2) och sedan utfördes en intervju med Jonas Sandström 16.30 i ett enskilt rum på MOOD Stockholm (Bilaga 3). Vidare tog vi kontakt med Carolin Forsberg igen för att göra en telefonintervju den 15/5 2012 där vi ställde de frågor som vi vid tidigare intervjuer inte hade fått ett tillräckligt svar på (Bilaga 4). Samtliga intervjuer spelades in efter godkännande från intervjupersonerna vilket möjliggjorde att vi kunde koncentrera oss på samtalet snarare än på att anteckna svaren. Sedan transkriberades materialet som därefter sammanställas för att underlätta vårt analysarbete.

2.2.2 Observationer

Observationer som metod används enligt Patel & Davidson (2003) ofta som komplement för insamlandet av information genom andra tekniker (Patel & Davidson 2003). Vi valde att observera handelsplatsen MOOD Stockholm som komplement till vårt empiriska material för att få en helhetsbild av undersökningsområdet. Observationen genomfördes direkt då vi kom till handelsplatsen eftersom vi ville få med våra första intryck. Samtliga av uppsatsens gruppmedlemmar genomförde observationer samtidigt den 7 maj 2012 i cirka 45 minuter. Först satt vi ned och observerade på en och samma plats och därefter gick vi runt på MOOD Stockholm för att kunna uppleva hela handelsplatsen och få en bild av vilka hyresgäster som finns. Det vi observerade var handelsplatsens utseende och utformning i förhållande till det gemensamma varumärket och hur mycket utrymme de enskilda verksamheternas varumärken och individuella uttryck som ges. Vi studerade även helhetsintrycket och atmosfären på handelsplatsen i förhållande till vårt syfte. Vi utförde ostrukturerade observationer där vi skrev ner nyckelord och förde mindre anteckningar vid observationstillfället för att sedan skriva ner en längre redogörelse av det observerade. Detta observationssätt kallas enligt Patel & Davidson (2003) för ostrukturerade observationer (Patel & Davidson 2003, s. 94-95).

2.2.3 Dokumentstudier

Vi har i vår uppsats valt att använda oss av dokumentstudier i form av internetbaserade källor och hemsidor samt trendrapporter inom handel vilket har gett oss intressant och kompletterande information. Detta för att skapa ytterligare förståelse för helhetsbilden av handelsplatser, dess förutsättningar samt fallstudien MOOD Stockholm. De internetbaserade källorna som vi redogjort för i uppsatsen används främst i inledningen då dessa innehöll information om handelsplatser och varumärken. Hemsidan för MOOD Stockholm har vi använt för att kunna presentera vår fallstudie, både i skrift och i bilder.

2.3 Teoretisk insamling och tidigare forskning

I uppsatsen har vi valt att använda oss av teorier om varumärken som utgår från ett företag, en produkt eller tjänst. Dessa ansåg vi kunde ge oss en bra grund till teorier och forskning om platsvarumärke. Utöver teorier och tidigare forskning om varumärken och platsvarumärken har vi

använt oss av teorier om varumärkeskommunikation och platsmarknadsföring för att belysa hur ett varumärke kommuniceras och marknadsförs. Platsmarknadsföring har främst handlat om hur platser av olika slag, från handelsplatser till destinationer och regioner, marknadsför platsen och dess varumärke. Vidare har teorier och vetenskapliga artiklar använts för att redogöra för samverkan och dess effekter så som agglomerationsfördelar och synergieffekter. Detta för att kunna appliceras på en handelsplats gemensamma varumärke samt vad det innebär för dess hyresgäster och centrumledning att verka under ett och samma varumärke och vad gemensamma aktiviteter och lokalisering kan medbringa. Samtliga teorier och vetenskapliga artiklar valde vi för att kunna genomföra syftet med uppsatsen.

2.4 Kritiskt förhållningssätt

Det har inte varit möjligt att intervjua alla i centrumledningen för MOOD Stockholm och inte heller alla hyresgäster på gallerian. Detta kan medföra att resultatet av intervjuerna endast är delvis representativt och om det hade funnits tid och utrymme för fler intervjuer skulle resultatet kunnat påvisa en mer fördjupad förståelse för uppsatsens ämne. Materialet har dock, tillsammans med övriga intervjuer, varit tillräckligt för att uppfylla syftet och har bidragit till underlaget för att svara på uppsatsens frågeställningar. Vid första intervjutillfället i Stockholm på AMF fastigheters kontor hade retail- och affärsområdeschefen fått förhinder och vi fick istället möjligheten att intervjua marknadsansvarig på handelsplatsen *Gallerian* i Stockholm. Detta medförde att våra planerade intervjufrågor inte kunde besvaras då några av dem var riktade till MOOD som handelsplats. Vi fick dock relevant och intressant information inom ämnesområdet av en mer generell karaktär samt viss information om MOOD Stockholm. Då retail- och affärsområdeschefen för MOOD inte kunde träffas vid avtalad tid, genomförde vi en telefonintervju med henne vid senare tidpunkt. Detta anser vi inte är optimalt då vi kan ha gått miste om information. Det har även varit problem med att få tillräckligt utförliga svar av de intervjuade hyresgästerna på MOOD då de tillfrågade inte hade kunskap och information om alla de frågor som ställdes. Detta har bidragit till att vi inte fått ett tillfredsställande empiriskt material från hyresgästerna på handelsplatsen. Problem med resterande djupintervjuer som genomförts har inte påträffats. Vi anser att samtliga intervjuer, trots att vi är medvetna om att de kan vara vinklade, har givit oss ett användbart empiriskt underlag för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar.

Vid dokumentstudierna har det tagits i beaktning att informationen kan vara av subjektiv karaktär. Vid dokumentstudier är det viktigt att ta hänsyn till dokumentens äkthet trovärdighet, representativitet och meningsfullhet (Bryman 2008, s. 505). Detta har vi tagit i beaktning då vi studerat olika dokument. Observationer av handelsplatsen MOOD Stockholm har genomförts av samtliga gruppmedlemmar och vid samma tidpunkt. Detta anser vi har givit oss en kompletterande bild av handelsplatsen i stort. Dock kunde fler observationer genomförts mer djupgående och vid fler tidpunkter, men då vår huvudsakliga empiriska insamling är djupintervjuer har dokumentstudier samt observationer inte varit fokus i denna uppsats och därmed inte genomförts av samma djupgående karaktär som intervjuerna. Vi anser däremot att dessa metodsätt har bidragit till en helhetsbild av handelsplatsen.

3. Teori

I detta kapitel behandlas teorier om handelsplatser, gemensam marknadsföring, varumärkeskommunikation, platsvarumärke och agglomerationsfördelar och synergieffekter. Kapitlet kommer att avslutas med en sammanfattning av våra teoretiska utgångspunkter.

3.1 Handelsplatsen

En definition på ett köpcentrum är enligt The international council for shopping centers "*A group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property*" (McGoldrick 2002, s. 70). Ett köpcentrum har därför stor kontroll över utbudet och butiksmixen vilket är en avgörande faktor för framgång enligt Kirkup & Rafiq (1995). Vidare menar Dawson & Lord (1985) att en handelsplats kan vara positionerad och marknadsföras som en enhet med en centrumledning som kan kontrollera underhåll, säkerhet och utformning (McGoldrick 2002, s. 70). Historiskt sett har två utvecklingstendenser kommit att bestämma förhållandet mellan handel och stadsliv. Dels handelns koncentration och etableringar i goda trafiklägen utanför städerna och dels att delar av stadskärnor omvandlats till renodlade köpcentrum med butiker, varuhus och gallerior samlade kring en eller ett par gågator (Bergman 2003, s. 7).

En handelsplats är enligt Csaba och Askegaard (1999) en speciell detaljhandelsmiljö där tonvikten riktas mot att gynna förutsättningar för att uppmuntra konsumenter att trivas och njuta av platsen och inte enbart fokusera på konsumtionsorienterade aktiviteter. Langrehr (1991) menar att den sociala miljön och atmosfären är av stor betydelse för konsumenters bedömning av platsen. Vidare är den rätta hyresgästmixen den främsta attraktionen till ett köpcentrum och en handelsmiljö som skapar nyfikenhet har ett stort inflytande till att människor stannar kvar på platsen menar Wakefield & Baker (1998) (McGoldrick 2002, s. 73).

Den allmänna uppfattningen om en miljö hjälper konsumenterna och de anställda att mentalt placera företaget i en viss kategori (Mossberg 2003, s. 133). Enligt Bitner (1992) påverkar atmosfären, funktionalitet, layout, tecken och symboler konsumentens och de anställdas uppfattning om upplevelserummet och platsen både direkt och indirekt (Mossberg 2003, s. 131). Attraktiva platser och destinationer påverkar enligt Thufvesson (2009) människor att röra sig längs vissa affärsstråk (Thufvesson 2009, s. 95). Dessa flöden kan analyseras och fastighetsägare kan använda informationen om kundflöden för att mäta och säkerställa mängden kunder till butiker och serveringar (Thufvesson 2009, s. 33). Vidare bör fastighetsägare enligt Thufvesson

(2009) försöka attrahera de hyresgäster som gynnar en handelsplats. Trots att fastighetsägare ofta är marknadsekonomiska när det gäller val av hyresgäster bör de se till stadens attraktionskraft och profilering som till viss del är beroende av mindre, originella och ovanliga butiker utöver de stora kedjekoncepten och därför är det av vikt att dessa får tag i lokaler (Thufvesson 2009, s. 90-91).

3.2 Den gemensamma marknadsföringen

De första marknadsföringsprogrammen etablerades i mitten av 1900-talet och samordnades av en förening för centrumhandlare som gick samman i löst organiserade grupper för att hantera frågor som var av gemensamt intresse. På 1960-talet rapporterade centrumhandlare framgång med grupperade marknadsföringsansträngningar och hyresvärdar svarade genom att lägga till en kooperativ reklamavgift i hyresavtalen och krävde handlarnas deltagande i ett antal marknadsföringssamarbeten per år. I början av 1970-talet började många hyresvärdar ersätta standard hyresavtal för de enskilda verksamheterna med villkor som anger att inrätta en gemensam marknadsföringsfond för främjandet av hela shoppingcentret (Carter-Lovick 2005, s. 124, 125). Under slutet av 1970 och början av 1980 fortsatte gemensamma strategier för handelsplatsens marknadsföring att dominera och kvaliteten på reklam ökade vilket även medförde ökade kostnader för deltagandet av den gemensamma marknadsföringen (Carter-Lovick 2005, s. 125).

Marknadsföringen för en handelsplats varierar beroende på typ av plats, marknad och den allmänna filosofin inom centrumledningen menar Carter-Lovick (2005). Oavsett vilken målgrupp, vilket budskap eller vilken kommunikationsform en platsmarknadsföringsstrategi har är platsmarknadsföringens primära funktion enligt Teller et. al (2008) att främja den plats som representeras. Uppfattningen av marknadsföringens roll i köpcentrum varierar från perspektivet av observatören, detaljhandlaren, centrumägare, konsumenter och olika discipliner av centrumets ledningsgrupp som kan ha olika åsikter om korrekt tillämpning och genomförande av den. Marknadsföring innefattar en mångsidig och omfattande lista av aktiviteter inom köpcentrumbranschen. Även om genomförandet av marknadsföring varierar har alla köpcentrum en gemensam nämnare - att öka handelsplatsens värde (Carter-Lovick 2005, s. 123; Teller et al. 2010 s. 125-128). Marknadsföring kan spela en viktig roll för att förebygga oplanerade förluster av ett köpcentrums hyresgäster, vilket kan vara mycket kostsamt för handelsplatsen både ur ett konsument- och detaljhandelsperspektiv med förlorade hyresintäkter och ökade uthyrningskostnader. (Carter-Lovick 2005, s. 129).

3.3 Varumärkets betydelse

Det finns olika definitioner av ett varumärke och diskussioner kring detta är därför vanligt enligt Kapferer (2008) som ger följande definition på vad ett varumärke är: namn, symbol, term, design eller andra funktioner som kan identifieras med en produkt eller tjänst och differentiera denna från andra på marknaden. Vidare menar Klein (1999) att varumärken har blivit en viktig del i det moderna samhället och räknas idag som en del av ett företags kapital, ett så kallat varumärkeskapital. Varumärket blir därav en immateriell tillgång som kan skapa konkurrensfördelar och mervärde för ett företag eller organisation (Kapferer 2008, s. 9-19).

Konsumenter identifierar sig med varumärkets identitet som strategiskt byggts upp av märkesinnehavaren. Märkesinnehavarens uppbyggnad av en unik märkesidentitet kan fungera som en form av marknadsföring för att differentiera varumärket från andra varumärken och kan dessutom skapa en tydlig positionering. Varumärket har enligt Melin (1997) en fundamental betydelse då det är den viktigaste identitetsbäraren som skapar förutsättningar för att kunna segmentera marknaden. Ett antal funktioner som kan ligga till grund för att skapa en unik varumärkesidentitet är namnet, geografiskt ursprung, historisk bakgrund samt marknadsföring. Vidare kan varumärket vara en utmärkt bärare av information som märkesinnehavaren kan använda för att nå ut med varumärkets funktionella egenskaper (Melin 1997, s. 15-16, 26). Ett starkt varumärke gör att märkesinnehavaren kan nå konsumenten lättare och bidra till kundlojalitet vilket kan ses som ett konkurrensmedel. Välkända varumärken kan innebära högre omsättning samt bättre lönsamhet (Melin 1997, s. 27-28).

I processen av att skapa ett varumärke är första steget enligt Fredlund et al. (2006) namngivningen och menar att det blivit allt mer komplicerat då namnet och utseendet av logotypen tydligt måste kunna kommunicera vad varumärket står för. Namn och symbol menar Fredlund et al. (2006) är en viktig del i varumärkesuppbyggandet där sedan varumärket kan laddas med faktorer så som egenskaper, känslor och associationer vilket är av vikt i skapandet av ett framgångsrikt varumärke (Fredlund et al. 2006, s. 13-16). Vidare är skapandet och hanteringen av ett varumärke utmärkande för att skapa framgångsfaktorer i ett företag då varumärken är en källa till differentiering och konkurrensfördelar (Simon 2011, s. 189).

En nödvändig process i varumärkesbygget är enligt Aaker (1991) att skapa medvetenhet kring varumärket innan det kan skapas relationer till det. Omgivningen och det materiella kring ett

varumärke är också viktigt för att en relation till varumärket ska etableras samt tydliggöra ett varumärkes värderingar genom layout, arkitektur och varumärkets logo (Áperia & Back, 2004 s. 36-37, 44-45). Aaker (2002) menar att varumärkesbyggande involverar strategiska och taktiska krav vilket skapar organisatoriska utmaningar. Varumärkesbyggande krav är att skapa ett varumärke och koordinera det genom organisatoriska enheter, media och marknader. Ett grundläggande krav i detta är att ha en varumärkesidentitet för att kunna styra utvecklingen och koordinationen. Denna identitet bör ha en väldefinierad kärna och en varumärkesvision för varumärkets framtida identitet. Om detta inte finns kan resultat bli ett varumärke som är diffust och meningslöst. I många organisationer delas ett varumärke av flera företag. I sådana fall är ett organisatoriskt krav att implementera en gemensam, koordinerad varumärkesstrategi för alla företagen, annars tenderar varumärkesidentiteten att bli implementerad inkonsekvent. Resultatet av detta är förvirrade kunder och förlorad möjlighet till att bygga samverkan mellan företag (Aaker 2002, s. 340, 341).

Barrett (1998) menar att skapandet av en vision och mission är första steget för att kunna bygga en organisation med varumärkets värde i fokus. Viktigaste är att börja med missionen som ska vara koncist och enkel att komma ihåg. En tydlig mission är viktigt för att kunna komma överens om vart organisationen är på väg. Detta underlättar anställdas val av prioriteringar när det gäller arbetsuppgifter. Det är vidare viktigt att organisation och individer är medvetna om den bakomliggande missionen innan visionen kan uttalas. Barrett (1998) förtydligar att en vision utan en tydlig mission ofta leder till förlorat fokus (Áperia & Back 2004, s. 23). Implementeringen av visionen i en organisation kan enligt Thornberry (1997) motivera personalen att sikta mot ett gemensamt mål vilket kan ge positiva effekter vad gäller kvalitet och delaktighet. Vidare kan visionen med varumärket förklara organisationens framtidsambition vilket kan skapa en långsiktig motivation inom organisationen (Áperia & Back 2004, s. 25-30). Alla inom en organisation måste ha samma förståelse för den process som påverkar varumärkets utveckling menar Lagergren (1998) vilket är grundläggande i skapandet av ett framgångsrikt varumärke. Styrkan och attraktionskraften i en organisations gemensamma varumärke är beroende av kvaliteten och effektiviteten i den totala kommunikationen kring varumärket. Det gemensamma varumärket skapar även engagemang för alla medarbetare i organisationen (Lagergren 1998, s. 47).

3.4 Varumärkeskommunikation

Det är enligt Nilson (1993) inte enkelt att förändra det intryck som ett varumärke åstadkommer. Varumärket som symbol för produktens eller tjänstens identitet har en väsentlig roll i

kommunikationsprocessen. Hur varumärket hanteras i marknadskommunikationen kan ha stor inverkan på försäljningen av en produkt då varumärkets roll är att identifiera märkestillverkaren. (Nilson 1993 s. 150). Förmågan att skapa värde för både konsumenter och märkesinnehavare är en grundläggande förutsättning för att varumärket ska kunna utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel där lojalitet är ett nyckelbegrepp menar Melin (1999). Genom att attrahera konsumenter till att engagera sig i varumärket är det övergripande målet att attrahera konsumenter till att bli märkeslojala. Ett viktigt steg i detta är att skapa en varumärkeskänedom. Starka och positiva märkesassociationer skapar ett mervärde för konsumenten genom att den förknippar och uppfattar varumärket med olika värden. Detta ger märkespreferenser vilket långsiktigt kan ge upphov till märkeslojalitet (Melin 1999, s. 264).

Enligt Doyle (2008) är det marknadsstrategin som ligger till grund för den värdeskapande processen där marknadsstrategin är plattformen och grunden för tillväxt, lönsamhet samt avkastning på investerat kapital. Marknadsstrategin utgör de val som bestämmer vilka segment som ska tillgodose. Organisationen måste skapa en konkurrensfördel som kan fungera som en anledning till att det tänkta segmentet ska vilja konsumera och vara lojala mot just dem (Doyle 2008, s. 58, 60). Det snabbast växande segmentet är enligt Doyle (2008) konsumenter som efterfrågar specialanpassad service där tillväxt och lönsamhet baseras och byggs på lojalitet genom långvariga och djupa förhållanden för att nå en högre kundtillfredsställelse (Doyle 2008, s. 61). Vidare menar Doyle (2008) att det inte är tillräckligt att ha en produkt utan värdet måste kommuniceras för att skapa medvetande och en förståelse för fördelarna samt för att skapa positiva associationer kring varumärket. Den externa kommunikation som organisationer ofta har innefattar reklam, PR, försäljning och direkta insatser i form av kommunikation på exempelvis internet. Marknadskommunikation ses i dag som en interaktion mellan företaget och konsumenten snarare än ett sätt att kommunicera produkten (Doyle 2008, s. 300-302).

Service och upplevelser inom handeln är centralt och i detta har varumärken kommit att handla om associationer som både konsumenter och anställda skapar och som kommunicerar löften. Varumärkesengagemang innebär att ledningen i ett företag ska väcka ett emotionellt och moraliskt engagemang för varumärket hos både konsumenter och anställda. Att förstå organisationens kärnvärden är det första som varumärkesengagemang handlar om (Buckingham, 2008). Vidare är förståelse för behovet av att varumärkesintressenter uppfyller dessa värden genom konsumtionen viktig. Varumärkesengagemang handlar även om att organisationen ska kommunicera löften på ett effektivt och lämpligt sätt både till interna och externa intressenter samt att involvera dem i processen av att fastställa hur dessa löften ska uppfyllas.

Varumärkesengagemang är enligt Buckingham (2008) en drivande och viktig aspekt bakom beslutsfattande, relationer och varumärkeslojalitet (Buckingham 2008 s. 12-15). Vad gäller varumärket och det kommunicerade löftet menar Helm & Jones (2010) att det på den konkurrenskraftiga marknaden idag är av betydelse att uppfylla dessa löften eftersom utbudet av snarlika produkter och inköpsställen finns lättillgängliga. Att uppfylla varumärkeslöften kan ses som en kritisk komponent i skapandet av värde för både konsumenter och intressenter (Helm & Jones, 2010, s. 579-589).

3.5 Platsvarumärke

Satsningar på platsers varumärken får enligt Kerr (2006) allt större uppmärksamhet. Vidare menar Kerr (2006) att teorier om platsvarumärken har sin grund främst inom turismfältet men att andra typer av platser bör överväga användandet av varumärken i ett större perspektiv för hantering av intressenternas varumärkesupplevelse (Hanna & Rowley 2011, s. 458-459). Två betydelsefulla faktorer för strategisk hantering av platsvarumärken är enligt Hanna & Rowley (2011) varumärkets relationer och ledarskap. Detta menar Rainisto (2003) är arenan där platsvarumärkets identitet skapas och där den komplexa dynamiken mellan intressenter och deras intressen samt engagemang arbetas igenom. Utvecklingen av en varumärkesidentitet är beroende av effektivt ledarskap i att engagera och hantera intressenter vad gäller gemensamma mål (Hanna & Rowley 2011 s. 464).

Intressenters engagemang är en av de faktorer som enligt Parkerson & Saunders (2005) omfattar processen där intressenter identifieras och deras intressen och interaktioner hanteras. Den centrala rollen av flera intressenters engagemang är en av de största skillnaderna mellan ett platsvarumärke och traditionella varumärken. Platsvarumärkens utmärkande egenskaper är inte endast skapade och influerade av varumärkets ledning och organisation utan även ett resultat av intressenters nätverk och samarbete. Vidare menar Hankinson (2004) att då relationen mellan intressenter har bristfällig samordning speglas detta i konsumenters förhållande och relation till varumärket. Shutter & Leisen (1999) samt Muniz & O' Guinn (2001) förklarar att ökat samförstånd mellan grupper kan innebära större sannolikhet för att samarbete och kompromisser ökar vilket i sin tur leder till en mer enhetlig varumärkesidentitet (Hanna & Rowley, 2011 s. 465-466). Vad gäller ledarskap och omfattningen av agerande från ett shoppingcenters ledning är service och kommunikation det som främst är meningsfullt i hanteringen av ett platsvarumärke (Quelhas Brito 2009, s. 581).

3.6 Agglomerationsfördelar och synergieffekter

En plats menar Thufvesson (2009) kan uppfattas mer intressant och attraktiv genom att kombinera platsens resurser och därigenom kan synergieffekter skapas (Thufvesson 2009, s. 90-91). Om det finns fördelar för en plats varumärken att samverka kan motivation skapas att kommunicera sin produkt eller tjänst genom gemensam marknadsföring (Teller et al. 2010, s. 125). Platsen är en viktig faktor för verksamheter som butiker, caféer och restauranger och där attraktiviteten av platsens läge kan diskuteras utifrån tillgänglighet, hyresnivå samt kundflöden. En konsekvens av ett attraktivt läge kan enligt Thufvesson (2009) dessutom ge synergieffekter genom grannbutikerna där ett område eller gata kan attrahera ett visst kundsegment. För att skapa synergieffekter krävs även kunskap om bland annat stadsmiljön och utbudet av butiker i omgivningen från både ett handlar- och konsumentperspektiv (Thufvesson 2009, s. 90-91).

Ur ett historiskt perspektiv har detaljhandelns lokalisering utgjort ett mönster där behovet av att skapa kluster varit stort. Teller et al. (2008) menar att då detaljhandlare lokaliserar sig geografiskt i närheten till andra detaljhandlare kan agglomerationsfördelar skapas. En uppsättning butiker som erbjuder varor och tjänster till konsumenter och som är lokaliserade och drivs i nära anslutning till varandra betecknas enligt Teller et al. (2008) för retail agglomerationer (Teller & Schnedlitz 2011, s. 1-2). Antalet agglomerationer så som köpcentrum menar Howard (1997) har ökat kraftigt det senaste årtiondet. Detta på grund av att en av de främsta framgångsfaktorerna för köpcentrum är den centraliserade kontrollen i form av en centrumledning vad gäller synergieffekter mellan agglomererade hyresgäster vilket kan leda till ekonomisk framgång för butikerna och centrumet i stort (Teller & Schnedlitz 2011, s. 2).

Enligt Dennis et al. (2002) är ett köpcentrums varumärke positivt associerat med större upptagningsområden, försäljning och uthyrningsinkomster (Quelhas Brito 2009, s. 581 - 582). Vidare kan agglomerationer skapa fördelar för konsumenterna då en destination kan tillgodose olika behov. En rad olika författare har identifierat fyra kritiska faktorer inom retail agglomerationer som är relaterade till plats, hyresgäster, marknadsföring och ledarskap (Teller & Schnedlitz 2011, s. 4).

Den geografiska positionen och tillgängligheten av platsen är av stor betydelse för retail agglomerationer menar Crainic, Ricciardi, & Storchi (2009). Vidare understryker Chebat, Sirgy, & Grzeskowiak (2010) betydelsen av hyresgästrelaterade faktorer så som mixen och attraktionskraften av butiker, barer och restauranger för skapandet av agglomerationsfördelar. Platsmarknadsföring är ytterligare en faktor för skapandet av agglomerationsfördelar. Bennison et al. (2005) menar att hyresgästerna ofta följer ett större marknadsföringskoncept i syfte att öka attraktionskraften till köpcentrumet (Teller & Schnedlitz 2011, s. 4). En centraliserad ledarskapsenhet av agglomerationen är enligt Teller & Elms (2009) ofta representerad av ägaren. Detta ledarskap kan legitimeras genom avtalsförhållanden med varje hyresgäst som ger ledningen tillåtelse att planera, koordinera, genomföra och kontrollera åtgärder som kan öka attraktionskraften för konsumenter och därmed skapa framgång för hyresgäster. Baker (2002) och Howard (1997) menar att service så som gemensamma öppettider, underhållning och enhetligt utseende av butiker kännetecknar en agglomeration inom köpcentrum (Teller & Schnedlitz 2011, s. 5).

3.7 Sammanfattning av teorier

I detta avsnitt ger vi en sammanfattning av de teorier och tidigare forskning som presenterats där vi lyfter fram viktiga resonemang för uppsatsens analysavsnitt. Vi har presenterat teorier inom handelsplatser där en viktig aspekt är att en handelsplats kan vara positionerad och marknadsföras som en enhet med en kontrollerande centrumledning och har därför stor kontroll över utbudet och butiksmixen där fastighetsägare bör attrahera de hyresgäster som gynnar handelsplatsen (McGoldrick 2002, s 70, Thufvesson 2009, s.90) Vi har därefter presenterat teorier inom gemensam marknadsföring där en gemensam nämnare vad gäller marknadsföringen av köpcentrum är att öka handelsplatsens värde och spelar en viktig roll för att förhindra oplanerade förluster av hyresgäster (Carter-Lovick 2005, s. 129). Inom teorier om varumärken kan urskiljas att en unik varumärkesidentitet kan differentiera varumärket och skapa konkurrensfördelar (Melin 1997, s. 15). Vidare är det grundläggande i skapandet av ett framgångsrikt varumärke att alla inom en organisation måste ha samma förståelse för den process som påverkar varumärkets utveckling (Lagergren 1998, s. 47). Under varumärkeskommunikationsavsnittet beskrivs betydelsen av att uppfylla varumärkeslöften som en kritisk komponent i skapandet av värde för både konsumenter och intressenter (Helm & Jones, 2010, s. 579-589). Vi har vi presenterat teorier inom platsvarumärken där den primära uppgiften är att främja den plats som representeras. Platsvarumärken är skapade och influerade av varumärkets ledning och

organisation och ett resultat av intressenters nätverk och samarbete (Hanna & Rowley, 2011 s. 465-466). Avslutningsvis presenteras teorier inom agglomerationer och synergieffekter där framgångsfaktorer vad gäller synergieffekter mellan agglomererade hyresgäster för köpcentrum är den centraliserade kontrollen i form av en centrumledning. Vidare är kritiska faktorer inom retail agglomerationer relaterade till plats, hyresgäster, marknadsföring och ledarskap (Teller & Schnedlitz 2011, s. 4).

4. Fallstudien MOOD Stockholm

Detta kapitel innehåller en analys av handelsplatsen MOOD Stockholm utifrån de teorier som tidigare presenterats och det empiriska materialet som samlats in och kommer att utgöra uppsatsens analys och resultat.

4.1 Handelsplatsen - MOOD Stockholm

Enligt Thufvesson (2009) kan attraktiva platser påverka människor att röra sig längs vissa handelsstråk och dessa flöden kan sedan analyseras av fastighetsägare för att fastställa antalet kunder till platsens butiker och serveringar (Thufvesson 2009, s. 33, 95). Retail- och affärsområdeschefen samt marknadsansvarig för MOOD Stockholm förtydligar att flödesanalyser har genomförts för att se vilka och hur många människor som rör sig kring handelsplatsen MOOD (Bilaga 3, 4). Fastighetsägare bör även enligt Thufvesson (2009) försöka attrahera de hyresgäster som gynnar en handelsplats (Thufvesson 2009, s. 90, 91). Retail- och affärsområdeschefen för MOOD Stockholm förklarar att AMF i etableringsfasen utgick ifrån platsens förutsättningar och karaktär. De funderade därefter över vilka varumärken och vilken typ av plats som behövdes i området och i Stockholm (Bilaga 4). Utifrån Thufvessons teorier samt intervjuer med retail- och affärsområdeschefen och marknadsansvarig för MOOD Stockholm analyseras att den flödesanalys som AMF genomfört kan tänkas skapa en förståelse för platsens förutsättningar och kundflöden. Det kan vidare tolkas som att denna information kan underlätta för AMF att attrahera de hyresgäster som gynnar handelsplatsen då de kan påvisa platsens kundflöde. Valet av MOOD Stockholms varumärken kan analyseras vara förenligt med det behov som finns kring handelsplatsen vilket i sin tur kan tänkas skapa en attraktion till MOOD Stockholm och därmed gynna hyresgästerna.

Marknadsansvarig för MOOD berättar att handelsplatsens fastighetsägare AMF valde att satsa på små och enskilda handlare för att skapa en variation i handeln (Bilaga 3). Detta är förenligt med Thufvessons (2009) meningar om att fastighetsägare bör se till stadens attraktionskraft som till viss del är beroende av mindre och ovanliga butiker (Thufvesson 2009, s. 90-91). Det är vidare enligt Thufvesson (2009) av vikt att de mindre och ovanligare butikerna får tag i lokaler (Thufvesson 2009, s. 90-91). Marknadsansvarig för *Gallerian* i Stockholm förklarar att handeln inte kan utvecklas om lokaler inte finns tillgängliga och det var med den bakgrunden som AMF Fastigheter tog beslutet om att tillföra Stockholm city en ny galleria med ett annorlunda utbud (Bilaga 1). Det kan därmed analyseras att MOOD Stockholms fastighetsägare och

centrumledning kan bidra till Stockholms attraktionskraft då handelsplatsen möjliggör för mindre och ovanligare butiker att etableras.

Kirkup & Rafiq (1995) menar att ett köpcentrums centrumledning och fastighetsägare har stor kontroll över utbudet och butiksmixen och att detta arbete är en avgörande faktor för framgång för handelsplatsen. Vidare anser Wakefield & Baker (1998) att den rätta hyresgästmixen är den främsta attraktionen till ett köpcentrum (McGoldrick 2002, s 70, 73). Marknadsansvarig för *Gallerian* berättar att MOOD Stockholm är tänkt att fungera som en modern handels- och mötesplats där butiksmixen består av små, nischade varumärken (Bilaga 1). Retail- och affärsområdeschefen berättar att det dock inte var en enkel uppgift att planera vilka varumärken och butiker som skulle utgöra utbudsmixen på handelsplatsen (Bilaga 4). Marknadsansvarig på MOOD Stockholm förklarar att det fanns en del problem i början av uthyrningsprocessen där utmaningen var att hyra ut stor yta till många små handlare (Bilaga 3). Retailchefen på Centra Konsult tror att hyresnivån, som enligt henne ofta är högre för mindre verksamheter, kan ha påverkat uthyrningen för MOOD och att fastighetsägarna då har behövt satsa på koncept som inte riktigt passar in för att kunna fylla ytan (Bilaga 2). De observationer som genomförts på handelsplatsen visar dock en enhetlig bild gällande butiksmix och känslan är att de hyresgäster som finns på handelsplatsen är förenliga med konceptet (Bilaga 6). Det kan tolkas som att centrumledningen och fastighetsägarna för MOOD Stockholm har haft svårigheter med uthyrningen på grund av deras satsning av små och nischade butiker. Torts svårigheter med uthyrning kan det analyseras att centrumledningen och fastighetsägarna för MOOD tillgodoser handelsplatsen med en hyresgästmix som är förenlig med vad handelsplatsen står för och därmed skapar attraktionskraft till handelsplatsen.

4.2 Den gemensamma marknadsföringen

Marknadsansvarig för MOOD förklarar att skillnaden mellan att marknadsföra en handelsplats varumärke och ett företags eller produkts varumärke är att en handelsplats representerar många, olika detaljhandlare och varumärken (Bilaga 3). Han förklarar i intervjun att hyresgästerna på handelsplatsen betalar en marknadsföringsavgift för den gemensamma marknadsföringen av varumärket MOOD Stockholm som är baserad på butikernas kvadratmeter. AMF fastigheter skjuter till med lika stor summa som hyresgästerna betalar till den gemensamma marknadsföringen (Bilaga 3). Detta är i enlighet med vad marknadsansvarig för *Gallerian* berättar angående avgiften till handelsplatsers marknadsföring. Bennison et al (2005) beskriver i teorien att hyresgästerna ofta följer ett större marknadsföringskoncept i syfte att öka attraktionskraften

till ett köpcentrum (Teller & Schnedlitz 2011, s. 1-19). Detta stämmer väl överens med vad som framkommer i intervjuerna med marknadsansvariga. Vidare förklarar marknadsansvarige för *Gallerian* att det är svårt att tillgodose alla hyresgästers önskemål vad gäller den gemensamma marknadsföringen (Bilaga 1). Enligt de tillfrågade hyresgästerna på MOOD förhandlades gemensamma krav vid hyresavtal där hyresgästerna tydliggjorde de åsikter och krav de hade om handelsplatsen utifrån den egna butikens intressen (Bilaga 5). Detta kan relateras till det Carter-Lovick (2005) talar om vad gäller uppfattningen av marknadsföringens roll där han menar att detaljhandlare, centrumägare och centrumledning kan ha olika åsikter om korrekt tillämpning och genomförande av den (Carter-Lovick 2005, s. 123). Det kan tolkas som att en handelsplats hyresgäster kan ha andra uppfattningar än fastighetsägare och centrumledning vad gäller den gemensamma marknadsföringen men att fastighetsägarna har tagit hänsyn till hyresgästernas åsikter och intressen. Däremot kan det antas att alla hyresgästers krav är svåra för fastighetsägarna att tillgodose.

Vid intervjuer med butikspersonal på MOOD kunde de tillfrågade inte ge några svar på hur mycket av hyran i procent som utgör bidraget för den gemensamma marknadsföringen (Bilaga 5). Marknadsansvarig för *Gallerian* menar att arbetet med den gemensamma marknadsföringen för MOOD Stockholm liknar *Gallerians* och berättar vidare att hyresgästerna på *Gallerian* sällan nämns i marknadsföringen utan är underordnade det gemensamma varumärket av handelsplatsen (Bilaga 1). Även retail- och affärsområdeschefen för MOOD berättar vikten av att marknadsföra handelsplatsens varumärke och kommunicera vad MOOD Stockholm står för och berättar att butikerna är en del av MOOD men att de är underordnade det gemensamma varumärket i marknadsföringen (Bilaga 4). Detta stämmer överens med vad retailchefen på Centra Konsult berättar i intervjun där hon anser att marknadsföringen för MOOD är personlig och menar vidare att de enskilda butikerna inte fått mycket uppmärksamhet (Bilaga 2). Marknadsansvarig för MOOD Stockholm berättar att varumärket MOOD är avsändare i marknadsföringssammanhang och att varje butik betalar en del av hyran till den centrala marknadsföringen som går ut på att marknadsföra MOOD Stockholm som plats. Detta för att locka dit besökare och väcka en nyfikenhet och ett intresse kring handelsplatsen och stärka varumärket (Bilaga 3). Marknadsansvarig för *Gallerian* framhåller i intervjun vikten av AMF fastigheters arbete med handelsplatser där det gemensamma varumärket ska fyllas och associeras med mervärden. Han berättar att det satsats mycket på marknadsföring gällande MOOD Stockholm och påpekar att det inte enbart är ett varumärke som ska sättas på kartan utan en helt ny plats (Bilaga 1). Detta är förenligt med den teori som Teller et al. (2010) presenterar vad gäller marknadsföringen av en plats där den primära funktionen är att främja den plats som representeras och att öka platsens

värde (Teller et al. 2010 s.125-128). Vidare framhåller marknadsansvarig för handelsplatsen MOOD Stockholm i intervjun vikten av att fokusera på platsens miljö och atmosfär samt att varumärket representerar platsen och de olika hyresgästerna (Bilaga 3). Betydelsen av arbetet med ett helhetsperspektiv av handelsplatsen menar även retailchefen för Centra Konsult är avgörande i marknadsföringen av den (Bilaga 2). I teorin presenterades att marknadsföringen av det gemensamma varumärket kan utgöra en viktig funktion för att förebygga oplanerade förluster av ett köpcentrums hyresgäster som kan vara kostsamt för handelsplatsen både ur ett konsument- och detaljhandelsperspektiv med förlorade hyresintäkter och ökade uthyrningskostnader (Carter-Lovick 2005, s. 129). Att ha ett helhetsperspektiv där det gemensamma varumärket marknadsförs och representerar handelsplatsen i stort kan analyseras gynna de verksamma hyresgästernas attraktivitet och därmed bidra till lönsamhet.

4.3 Varumärkets betydelse

Varumärket är enligt Kapferer (2008) en immateriell tillgång som kan skapa konkurrensfördelar och mervärde för ett företag eller organisation (Kapferer 2008, s. 9-13). Retailchefen på Centra Konsult poängterar i intervjun vikten av att ett starkt gemensamt varumärke för en handelsplats ska kunna stå för sig självt och inte påverkas av att butiksmixen förändras (Bilaga 2). Detta är förenligt med vad retail- och affärsområdeschefen på MOOD menar med att trender och butiksmixen är föränderlig och att varumärket MOOD Stockholm utgör stommen för handelsplatsen (Bilaga 4). Marknadschefen på *Gallerian* förklarar att det är AMF Fastigheters ansvar att skapa ett varumärke och en plats som ska fyllas med mervärde. Vidare är varumärkets kännedom viktig för att skapa attraktivitet och tillströmning till handelsplatsen (Bilaga 1). Det kan tolkas att AMF Fastigheter anser att ett varumärke för en handelsplats bör vara i fokus och att platsen ska fyllas med mervärde för att skapa konkurrensfördelar. Det kan analyseras att AMF Fastigheter anser att arbetet med det gemensamma varumärket är det centrala för hur handelsplatsen uppfattas av intressenter då trender och butiksmixen är föränderlig.

Vidare är skapandet och hanteringen av ett varumärke utmärkande för att skapa framgångsfaktorer i ett företag då varumärken är en källa till differentiering och konkurrensfördelar (Simon 2011, s. 189). Omgivningen och det materiella kring ett varumärke är enligt Aaker (1991) viktigt för att en relation till varumärket ska etableras samt tydliggöra ett varumärkes värderingar genom layout, arkitektur och logo (Áperia & Back 2004, s. 36-37, 44-45). Enligt marknadsansvarig på *Gallerian* utmärker sig MOOD Stockholm från andra gallerior och är en modern handels- och mötesplats och med en butiksmix som består av mindre och nischade

varumärken. Handelsplatsen är dessutom byggd på ett nytänkande koncept där layout och fronter på butikerna är konceptbelagda för att ge en helhetskänsla (Bilaga 1). Marknadsansvarig på MOOD Stockholm menar att arkitekturen och layouten skapar en viss känsla vilket observationer på MOOD Stockholm stödjer då konceptet bidrar till en enhetlighet (Bilaga 3, 6). En tolkning kan vara att MOOD Stockholm har arbetat med att stärka det gemensamma varumärket genom att fokusera på handelsplatsens utformning och layout vilket kan bidra till en helhetskänsla av handelsplatsen. Vidare kan det analyseras att detta kan vara ett sätt för MOOD att differentiera varumärket från andra varumärken och på så sätt skapa konkurrensfördelar som kan tänkas gynna handelsplatsens hyresgäster.

Enligt Melin (1997) kan uppbyggnaden av en unik märkesidentitet fungera som en form av marknadsföring för att differentiera varumärket och skapa en tydlig positionering på marknaden (Melin 1997, s. 15). Retailchefen på Centra Konsult tror att MOOD Stockholm kommer att tappa besökare på grund av deras inriktning på en specifik målgrupp och nischade butiksmix (Bilaga 2). Enligt marknadsansvarig på MOOD är valet av målgrupp medvetet och förklarar att MOOD inte är en plats som är tänkt för alla utan riktar sig till en kund som är rik intellektuellt och medveten samt föredrar mindre butiker och personlig service. Det kan tolkas att MOOD Stockholm har gjort ett medvetet val att positionera sig på marknaden som kan innebära att konsumenten kan identifiera sig med varumärkets identitet. Det kan antas att MOOD Stockholm kan nå den tänkta målgruppen med en lyckad positionering vilket kan attrahera besökare till handelsplatsen och hyresgäster med liknande positionering.

För att uppnå ett starkt gemensamt varumärke menar Lagergren (1998) att alla medarbetare inom en organisation måste ha samma förståelse av den process som påverkar varumärkets utveckling vilket är grundläggande i skapandet av ett framgångsrikt varumärke. Vidare beror varumärkets styrka på den totala organisationen bakom varumärket och kommunikationen kring det (Lagergren 1998, s. 47). Marknadsansvarig för *Gallerian* förklarar vikten av att det gemensamma varumärket och förtydligar att då en hyresgäst inte följer de riktlinjer och regler som finns för handelsplatsen, kontaktar centrumledningen hyresgästen och förklarar att deras agerande inte stödjer platsen eller det gemensamma varumärket. Hyresgästerna på *Gallerian* får en marknadsplan varje år med grundläggande värderingar och organisationens mission och vision (Bilaga 1). Marknadsansvarig för MOOD Stockholm berättar att liknande åtaganden finns på MOOD Stockholm där centrumledningen innan öppningen av MOOD genomförde en utbildning av all personal för att implementera och tydliggöra vad varumärket MOOD Stockholm står för (Bilaga 3). Thornberry (1997) menar att en vision som genomsyras av hela organisationen

kan motivera personalen att sikta mot gemensamma mål vilket kan ge positiva effekter när det gäller områden som kvalitet och delaktighet (Áperia & Back 2004 s. 25-30). Det kan tolkas att centrumledningen och hyresgästerna med hjälp av det gemensamma varumärket kan kommunicera en enhetlig bild av handelsplatsen. En konsekvens för hyresgäster på en handelsplats kan analyseras vara reglering och styrning från centrumledningen då kommunikationen av varumärket stärks om den delas av alla på handelsplatsen. Det kan vidare tänkas att MOOD Stockholms fastighetsägare och centrumledning i arbetet med att nå ut med värderingar och vision genom utbildning och möten med hyresgäster, kan skapa positiva konsekvenser för det gemensamma varumärket och motivera hyresgästerna att arbeta mot gemensamma mål.

4.4 Varumärkeskommunikation

Varumärket speglar ofta en tjänst eller produkts identitet enligt Nilson (1993) och har en väsentlig roll i kommunikationsprocessen. Vidare kan varumärkets marknadskommunikation ha stor inverkan på försäljningen (Nilson 1993 s. 150). Marknadsansvarig för MOOD förklarar att centrumledningen har arbetat med att få fram det gemensamma varumärket och vad det står för i flera olika medier för att skapa attraktionskraft till handelsplatsen (Bilaga 3). I intervjuer med hyresgäster på MOOD Stockholm framkom det att citygallerians arbete med att kommunicera det gemensamma varumärket har fungerat bra och att varumärket syns på rätt sätt i utvalda medier. De poängterar också att MOOD Stockholms identitet är nytänkande, resursstarkt, internationellt och med en tyngdpunkt på upplevelser utöver det vanliga samt att de har haft positiva reaktioner från besökare (Bilaga 5). Det kan utifrån detta antas att handelsplatsens gemensamma varumärke har en viktig roll i marknadsföringen för att attrahera konsumenter och att varumärket lyckats spegla den identitet som AMF Fastigheter försökt att kommunicera. Det kan dessutom tänkas att det gemensamma varumärket med hjälp av marknadskommunikation har bidragit till ett ökat kundflöde som kan ha haft positiv inverkan på försäljningen hos hyresgästerna.

Enligt Melin (1997) sker den varumärkesbyggande processen både i organisationen och i konsumenternas medvetande. En viktig roll i detta är kärnkonceptets värde som utgör konkurrensfördelar och som ligger till grund för varumärkets positionering (Áperia & Back 2004, s. 62-63). Vidare menar Doyle (2008) att marknadsstrategin är grundläggande i den värdeskapande processen och utgör de val som bestämmer vilka segment som ska tillgodoses (Doyle 2008, s. 58, 60). MOOD Stockholms positionering är enligt marknadsansvarig på *Gallerian*

tydligt nischad för att nå en specifik målgrupp (Bilaga 1). Retail- och affärsområdeschefen för MOOD förklarar i intervjun att marknadsundersökningar genomförts för att identifiera vilka människor som vistas i området och vilka varumärken som kan skapa attraktionskraft (Bilaga 4). Det kan analyseras att MOOD Stockholms arbete med positionering kan ha skapat konkurrensfördelar genom att inrikta sig på en lämplig marknad. Det kan vidare antas att MOOD Stockholms marknadsstrategi har legat till grund i valet av varumärken och hyresgäster som blir en viktig del i positioneringen och vilka segment som ska tillgodoses.

MOOD Stockholms fastighetsägares planerade i en tidig etableringsfas av hyresgäster vilka matställen och restauranger då de ville skapa en levande handelsplats med mat, liv och rörelse i fokus. Detta är enligt retail- och affärsområdeschefen för MOOD Stockholm en utav MOODs styrkor och ett medvetet val för att differentiera varumärket från andra gallerior (Bilaga 4). Att MOOD är ett nytänkande koncept och en levande mötesplats var något som tydligt framgick i observationen av citygallerian (Bilaga 6). Det specifika urvalet av hyresgäster förklarar marknadsansvarig för MOOD Stockholm är en medveten satsning och poängterar att den personliga servicen är en viktig del för den tilltänkta målgruppen. Doyle (2008) menar att det snabbaste växande segmentet är konsumenter som efterfrågar specialanpassad service och att konsumenter är krävande där mervärdet måste matcha de tilltänkta segmentens krav (Doyle 2008, s. 61). Utifrån det medvetna urvalet av hyresgäster kan det analyseras att en differentiering från andra gallerior har skapats. Det kan också tolkas att MOOD Stockholms har haft det tilltänkta segmentet vid val av sina hyresgäster då butiksmixen kan antas matcha segmentets krav på mervärdet och servicenivå.

Doyle (2008) menar att varumärkets värde måste kommuniceras för att skapa medvetande och för att en förståelse för fördelarna samt positiva associationer kring varumärket ska kunna skapas (Doyle 2008, s. 300-302). Enligt Doyle (2008) är interaktionen mellan företaget och konsumenten det viktiga i marknadskommunikationen (Doyle 2008, s. 300-302). Retailchefen på Centra Konsult nämner vikten av ett helhetsperspektiv vid varumärkesbyggandet och att både platsen och varumärkets identitet bör marknadsföras för att kunden ska kunna skapa associationer till varumärket (Bilaga 2). Marknadsansvarig för MOOD Stockholms talar om utmaningen med att etablera varumärket då platsvarumärken innebär att se till många områden som platsen, handeln och varumärket. Marknadskommunikationen har bland annat innefattat sociala medier och gerillamarknadsföringsaktiviteter för att skapa nyfikenhet kring varumärket (Bilaga 3). En analys som kan göras utifrån MOOD Stockholms arbete med marknadskommunikation som kan anses vara i tiden, då organisationen väljer att integrera med kunden genom olika sociala medier och

använda sig av gerillamarknadsföring. Därav kan det tänkas skapa en nyfikenhet kring varumärket och positiva associationer kan skapas.

4.5 Platsvarumärke

Det bör enligt Kerr (2006) satsas mer på platsvarumärken och användandet bör ses ur ett större perspektiv (Hanna & Rowley 2011, s. 458-459). Hanna & Rowley (2011) anser att strategisk hantering av platsvarumärken är viktigt i uppbyggandet av och förståelsen för ett platsvarumärke. Vidare menar Rainisto (2003) att det är varumärkets ledarskap och relationer som är arenan där platsvarumärkets identitet skapas och där den komplexa dynamiken mellan intressenter och deras intressen samt engagemang hanteras. Den centrala rollen av flera intressenters engagemang är en av de största skillnaderna mellan ett platsvarumärke och traditionella varumärken. Platsvarumärkens utmärkande egenskaper är inte endast skapade och influerade av varumärkets ledning och organisation utan en produkt av intressenters nätverk och samarbete (Hanna & Rowley 2011, s. 465-466). Marknadsansvarig på *Gallerian* nämner att det finns en del svårigheter med samverkan mellan hyresgästerna på *Gallerian* då många stora kedjor med konceptstyrda varumärken är etablerade på handelsplatsen. Vidare tror både marknadsansvarig på MOOD och på *Gallerian* att det kommer att bli lättare för hyresgästerna på MOOD att samverka då de är mindre och kan skapa en mer lätttrölig handel där fler beslut kan tas på plats. De marknadsansvariga förtydligar även att hyresgästerna själva får stå för samverkan dem emellan (Bilaga 1, 3). De tillfrågade hyresgästerna på MOOD har olika uppfattningar vad gäller samverkan mellan butikerna på handelsplatsen. En del ansåg att det inte finns någon samverkan medan andra menade på att det finns en outtalad samverkan där butiker rekommenderar sina kunder till andra butiker på MOOD (Bilaga 5). Det kan analyseras att det kan vara svårt att skapa samverkan mellan hyresgäster på en handelsplats men att små enheter och butiker kan underlätta denna samverkan. De olika uppfattningarna från hyresgästerna om huruvida samverkan mellan butikerna på MOOD finns kan utifrån Hanna & Rowleys (2011) tankar om platsvarumärken, tolkas ha inverkan på skapandet av platsvarumärkets utmärkande egenskaper. Shutter & Leisen (1999) samt Muniz & O' Guinn (2001) menar vidare att ett ökat samförstånd mellan grupper skapar en större sannolikhet för att samarbete och kompromisser ökar vilket kan leda till en mer enhetlig varumärkesidentitet (Hanna & Rowley, 2011 s. 465-466). Då butikspersonal på MOOD inte kunde uttala sig om en tydlig samverkan mellan handelsplatsens hyresgäster kan det antas att den gemensamma varumärkesidentiteten inte blir lika stark som vid ett tydligare nätverk av relationer.

Utvecklingen av en varumärkesidentitet är vidare beroende av effektivt ledarskap i att engagera och hantera intressenter vad gäller gemensamma mål. Omfattningen av agerande från köpcentrumets ledning är meningsfullt främst vad gäller service och kommunikation (Quelhas Brito 2009, s. 581). Centrumledningen har enligt marknadsansvarig och retail- och affärsområdeschefen för MOOD möten med hyresgästerna på handelsplatsen så som konceptmöten och utvecklingssamtal. Centrumledningen har även internutbildningar för hyresgästerna där service och varumärkesvärderingar behandlas och vad MOOD står för. Centrumledningen har enligt marknadsansvarig för MOOD nära kommunikation med varje enskild handlare (Bilaga 3, 4). Retail- och affärsområdeschefen menar att detta samarbete och ledarskap finns på alla fastigheter som AMF arbetar med (Bilaga 4). De flesta av de intervjuade hyresgästerna på MOOD Stockholm ansåg dock att det inte var tydligt hur samverkan mellan ledning och butiker uttryckte sig. En hyresgäst berättade dock att de har möten om information vad gäller marknadsföring av MOOD (Bilaga 5). Då hyresgäster på MOOD inte är säkra på hur samverkan mellan ledning och butik går till eller existerar, kan det analyseras som att varumärkesidentiteten påverkas negativt då den är beroende av effektivt ledarskap i att engagera och hantera intressenters gemensamma mål. Det kan även analyseras att centrumledningen på MOOD har möten och utbildningar om vad handelsplatsen ska stå för, dennes varumärkesidentitet, men att de inte når alla hyresgäster med denna kommunikation.

4.6 Agglomerationsfördelar och synergieffekter

Enligt Thufvesson (2009) kan attraktiviteten av en plats läge diskuteras utifrån tillgänglighet, hyresnivå och kundflöden (Thufvesson 2009, s. 27). Detta är förenligt med vad de intervjuade hyresgästerna på MOOD Stockholm ansåg var av vikt vad gäller platsvalet vid etableringen av en ny butik på MOOD där svaren var läget, förmånliga hyror och lokaler (Bilaga 5). Vid intervju med marknadsansvarig för MOOD framkom det att AMF Fastigheter gjorde en flödesanalys över hur många människor som rörde sig i området och att resultatet visade på goda flöden (Bilaga 3). Thufvesson (2009) menar att goda flöden kan utmärka ett attraktivt läge för en plats (Thufvesson 2009, s. 27). Det kan utifrån Thufvessons tankar om en attraktiv plats, hyresgästernas uppfattning om handelsplatsen MOOD samt AMFs flödesanalys av området tolkas som att handelsplatsen MOOD Stockholm är etablerad på ett attraktivt läge.

Thufvesson (2009) menar att ett attraktivt läge kan ge synergieffekter genom grannbutiker vilket i sin tur innebär att ett område eller plats kan locka till sig en viss sorts konsumenter vad gäller köpkraft och intressen (Thufvesson 2009, s. 27). Synergieffekter är även något som

marknadsansvarig för *Gallerian* berättar i intervjun då han framhåller fördelen för hyresgäster med att befinna sig på en handelsplats är att de även kan attrahera besökare till butiken bredvid och förklarar att samlad handel ger fördelar. Han menar vidare att det även finns nackdelar så som gemensamma regler men att dessa är underordnade de positiva fördelarna (Bilaga 1). Marknadsansvarig och retail- och affärsområdeschefen för MOOD poängterar också i intervjuerna fördelen med att handeln i en galleria är samlad på en och samma handelsplats där MOOD som exempel har delats in i tre zoner för att attrahera olika varumärken till en viss miljö med en viss typ av grannar (Bilaga 3, 4). Då MOOD Stockholm kan tolkas ha ett attraktivt läge och där fastighetsägarna tänkt igenom vilka hyresgäster som ska vara grannar med varandra på handelsplatsen kan det analyseras att synergieffekter kan uppkomma då samlad handel kan ge agglomerationsfördelar och därigenom skapa synergieffekter.

Om det finns fördelar för en plats varumärken att samverka kan motivation skapas till att kommunicera sin produkt eller tjänst genom gemensam marknadsföring (Teller et al. 2010, s. 125). Detta kan anses vara av vikt då Bennison, Warnaby, & Davies (2005) menar att samverkan mellan hyresgäster vad gäller marknadsföring är en av de främsta framgångsfaktorerna för ett köpcentrum (Teller & Schnedlitz 2011, s. 2). Marknadsansvarig för *Gallerian* menar vidare att det är det gemensamma varumärket som skapar synergieffekter och gynnar hyresgästerna (Bilaga 1). Då det tidigare analyserats att MOOD Stockholm kan tänkas uppnå synergieffekter kan de enskilda varumärkena på MOOD antas ha motivation till gemensam marknadsföring vilket kan skapa framgång för handelsplatsen och därigenom gynna både dess hyresgäster och fastighetsägare. Retailchefen för Centra konsult tror dock inte att MOOD kan skapa synergieffekter då hon anser att konceptet känns spretigt. Känslan av MOOD som spretigt delas även av en del hyresgäster på handelsplatsen. Dock har de flesta hyresgäster en positiv uppfattning om handelsplatsen och om det gemensamma platsvarumärket (Bilaga 2, 5). För att skapa synergieffekter krävs det enligt Thufvesson (2009) kunskap om bland annat stadsmiljön och utbudet av butiker från både ett handlar- och konsumentperspektiv (Thufvesson 2009, s. 90-91). I intervjun med retailchefen för Centra konsult framkommer det att en marknadsundersökning nyligen har genomförts som visar att konsumenter vill ha en mix av kedjebutiker och unika, små butiker (Bilaga 2). Då MOOD endast har små och unika handlare kan det analyseras att handelsplatsen utefter marknadsundersökningens resultat av kunders önskade butiksmix, inte uppfyller detta. AMF Fastigheter har dock enligt retail- och affärsområdeschefen för MOOD gjort flödesanalyser samt undersökt vilka varumärken och vilken typ av plats som behövdes i området kring fastigheten och i staden som helhet och framhåller vikten av att förstå konsumenten (Bilaga 4). Det kan trots genomförd

marknadsundersökning av Centra Konsult tolkas som att AMF Fastigheter och centrumledningen för MOOD har kunskap och information om vad som krävs utifrån ett handlar- och konsumentperspektiv för att skapa synergieffekter. Fördelar för hyresgästerna på handelsplatsen kan därigenom tänkas uppstå.

Teller et al. (2008) menar att då detaljhandlare lokaliserar sig geografiskt i närheten till andra detaljhandlare kan agglomerationsfördelar skapas i form av ekonomisk framgång för enskilda verksamheter och för en handelsplats i stort. Handelsplatser som köpcentrum har en fördel då en samverkan mellan hyresgäster vad gäller marknadsföring samt en centrumledning arbetar för att skapa agglomerationsfördelar. Fyra kritiska faktorer finns enligt en rad författare vad gäller skapandet av agglomerationsfördelar vilka är plats, hyresgäster, marknadsföring och ledning (Teller & Schnedlitz 2011, s. 1-4). Vad gäller platsen för lokalisering av retailagglomerationer menar Crainic, Ricciardi, & Storch (2009) att geografisk position samt tillgänglighet är av vikt (Teller & Schnedlitz 2011, s. 4). Detta är förenligt med det som Thufvesson (2009) menar utmärker en attraktiv plats (Thufvesson 2009, s. 27). När det kommer till den geografiska positionen menar marknadsansvarig och retail- och affärsområdeschefen för MOOD att handelsplatsen ligger centralt och har bidragit till ett nytt handelsområde där handelsplatsen är tillgänglig genom att ha generösa öppettider (Bilaga 3, 4). MOOD som en tillgänglig handelsplats ses tydligt genom observationerna av platsen där många ingångar och flöden av människor bidrog till känslan av en öppen handelsplats (Bilaga 6). Vidare anser en del hyresgäster på MOOD att platsen är attraktiv och en bidragande faktor till deras etablering där (Bilaga 5). Det kan tolkas som att den geografiska positionen och tillgängligheten av en handelsplats är av vikt för hyresgästers platsval vid etablering och en faktor som centrumledning och fastighetsägare analyserat vid utformande och etablering av handelsplatsen.

Hyresgästmixen och dess attraktionskraft kan enligt Chebat, Sirgy, & Grzeskowiak (2010) skapa agglomerationsfördelar (Teller & Schnedlitz 2011, s. 4). Butiksmixen av endast små, exklusiva handlare tilltalade många av de tillfrågade hyresgästerna på MOOD och var en av anledningarna till varför de valde att etablera sig på handelsplatsen (Bilaga 5). Valet av hyresgäster som enligt marknadsansvarig för *Gallerian* är nischad (Bilaga 1) menar marknadsansvarig för MOOD inte är tänkt att passa alla (Bilaga 3). Detta anser retailchefen på Centra konsult kan skapa en negativ effekt då hon menar att MOOD och andra nischade handelsplatser förlorar besökare (Bilaga 2). Det kan dock analyseras som att MOOD gjort ett aktivt val av att ha en nischad hyresgästmix samt att detta tilltalar de etablerade hyresgästerna på handelsplatsen vilket skapar fördelar genom att de är lokaliserade i en retailagglomeration.

Vidare har marknadsansvarig för *Gallerian* och marknadsansvarig för MOOD samt retail- och affärsområdeschefen för MOOD en enhetlig bild om att AMF Fastigheters och centrumledningens uppgift är att marknadsföra en handelsplats varumärke och skapa flöden till platsen (Bilaga 1, 3, 4). Marknadsansvarig för *Gallerian* understryker att det gemensamma varumärket skapar synergieffekter och gynnar de enskilda verksamheterna (Bilaga 1). Det kan utifrån detta analyseras att gemensam marknadsföring för en handelsplats och dess varumärke kan gynna både handelsplatsen genom ökad attraktionskraft och hyresgästerna vilka kan dra nytta av den attraktionskraft som handelsplatsen skapar. Det kan vidare tolkas som att MOOD Stockholm genom sin gemensamma marknadsföring kan skapa agglomerationsfördelar för hyresgästerna i form av ekonomiska fördelar.

En centraliserad ledarskapsenhet av en agglomeration talar marknadsansvariga för både *Gallerian* och MOOD om i form av en centrumledning (Bilaga 1, 3). Enligt Teller & Elms (2009) visar sig ofta ett ledarskapsförhållande mellan centrumledning och hyresgästerna genom hyresavtal som ger ledningen tillåtelse att ta hand om de åtgärder som ökar attraktionen för besökare och därmed skapar framgång för agglomerationen och dess hyresgäster. Åtgärderna kan innefatta gemensamma öppettider och enhetligt utseende av butiker (Teller & Schnedlitz 2011, s. 5). På MOOD menar marknadsansvarig för handelsplatsen att ledarskapsförhållandet visar sig i att alla hyresgäster skriver avtal med AMF Fastigheter där det framgår vilka regler som gäller (Bilaga 3). En del av de intervjuade hyresgästerna på MOOD Stockholm menar att kraven vad gäller handelsplatsen ställdes gemensamt mot varandra då det skrevs kontrakt och där verksamheterna var tydliga med vilka åsikter de hade om handelsplatsen (Bilaga 5). Åtgärder som MOOD Stockholm har gjort vad gäller enhetligt utseende för butikerna berättar marknadsansvarig för MOOD är att en arkitektfirma har anlåtts för att konstruera fronter till hyresgästerna i citygallerian (Bilaga 3). Vid observationer av handelsplatsen vad gäller butiksmixen och handelsplatsens layout och utformning gavs en enhetlig bild (Bilaga 6). De aktiviteter och åtgärder som centrumledningen på MOOD genomför och det avtal som hyresgästerna skriver för att legitimera ledningen att hantera dessa, kan utefter Teller & Elms (2009) teorier som agglomerationsfördelar antas skapa förutsättningar för framgång för handelsplatsen och dess hyresgäster.

5. Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att presentera de slutsatser som vi kan dra utifrån vår analys av fallstudien för att besvara uppsatsens frågeställningar; Hur arbetar fastighetsägare med en handelsplats gemensamma varumärke för att gynna handelsplatsen och hyresgästerna? Vad innebär det för hyresgäster att vara etablerade på en handelsplats med ett gemensamt varumärke? Förslag på vidare forskning inom området ges och kapitlet avslutas med egna reflektioner.

5.1 Resultat från fallstudien

Då MOOD Stockholm är en nyetablerad handelsplats har marknadsundersökningar och flödesanalyser varit betydelsefulla för att få information om och förståelse för vilken målgruppen är, i arbetet med att kommunicera handelsplatsen och varumärket till intressenter. Att attrahera den rätta hyresgästmixen har varit i fokus för att skapa ett nischat utbud och som möjliggör för mindre och unika butiker att etableras vilket kan skapa attraktion till handelsplatsen och området i stort. Vi kan utifrån vår analys dra slutsatser om att MOOD Stockholms centrumledning och fastighetsägare aktivt arbetar med att marknadsföra handelsplatsen och det gemensamma varumärket. Detta gynnar hyresgästerna då de är etablerade i en centralt kontrollerad retailagglomeration där samlad handel skapar synergieffekter. Det kan vidare dras slutsatser om att en handelsplats alla hyresgästers krav och önskemål vad gäller den gemensamma marknadsföringen är svåra för fastighetsägarna att tillgodose men att AMF Fastigheter och centrumledningen för MOOD Stockholm har tagit hänsyn till hyresgästernas åsikter och intressen i hyresavtalen. Dock är den gemensamma marknadsföringen överordnad hyresgästernas egna varumärken där fastighetsägarna antar ett helhetsperspektiv i marknadskommunikationen kring handelsplatsen. Vidare har centrumledningen på MOOD Stockholm arbetat med att stärka det gemensamma varumärket genom handelsplatsens utformning och layout som ska spegla vad MOOD står för och bidrar till en enhetlig atmosfär. Varumärkeskommunikationen där centrumledningen och hyresgästerna med hjälp av det gemensamma varumärket kan kommunicera en enhetlig bild av handelsplatsen MOOD Stockholm är ett sätt att differentiera varumärket. Detta kan genom positiva associationer till det skapa konkurrensfördelar som både gynnar handelsplatsens hyresgäster och AMF Fastigheter. Det kan vidare dras slutsatser om att MOOD Stockholms fastighetsägare och centrumlednings arbete med att kommunicera handelsplatsens värderingar och vision genom utbildning och möten med hyresgäster kan skapa positiva konsekvenser för det gemensamma varumärket och motivera hyresgästerna att arbeta

mot gemensamma mål. Om centrumledningen inte lyckas implementera detta hos alla hyresgäster på handelsplatsen riskerar varumärkesidentiteten för handelsplatsen att påverkas negativt.

5.2 Generaliserbarhet utifrån fallstudien

Vi kan utifrån de slutsatser som framkommit av fallstudien urskilja vissa viktiga aspekter som skulle kunna gälla för andra handelsplatser med liknande förutsättningar som MOOD Stockholm. Vikten av att ha ett helhetsperspektiv där det gemensamma varumärket marknadsförs och representerar handelsplatsen i stort kan gynna hyresgästerna om handelsplatsens attraktionskraft ökar med marknadskommunikationen. I detta blir det gemensamma varumärket för en handelsplats betydelsefullt då associationer till det skapas. Arbetet med det gemensamma varumärket är det centrala för hur handelsplatsen uppfattas av intressenter och ska fungera som en stomme då trender och hyresgästmixen är föränderlig.

En konsekvens för hyresgäster att vara etablerade på en handelsplats är reglering och styrning från centrumledningen och fastighetsägarna. Det medför dock fördelar att vara lokaliserade i retailagglomerationer med en central och kontrollerad styrning. Vidare blir handelsplatsens gemensamma värderingar och visionen mer tydlig och enhetlig om den implementeras hos alla hyresgäster. Gemensam marknadsföring för en handelsplats och det gemensamma platsvarumärket kan gynna både handelsplatsen genom ökad attraktionskraft och hyresgästerna vilka kan dra nytta av den attraktionskraft som handelsplatsen skapar.

5.3 Fortsatt forskning inom området

Vidare forskning inom handelsplatsens gemensamma varumärke utifrån ett fastighetsägarperspektiv och hur det gynnar handelsplatsen och hyresgästerna som är lokaliserade på den, kan vara att närmare undersöka fördelarna respektive nackdelarna för hyresgästernas lönsamhet att verka under ett överordnat varumärke. Det kan även vara intressant att genomföra en jämförande studie mellan två handelsplatser och se vilka skillnader som kan finnas och vad dessa beror på. Ytterligare ett förslag på vidare forskning inom ämnesområdet kan vara att undersöka ekonomisk lönsamhet för den enskilda hyresgästen kontra attraktiv handelsplats. Det vill säga vilka konsekvenser det kan innebära för hyresgästen att vara lokaliserad på en oattraktiv handelsplats med dåligt rykte genom svag och oattraktiv gemensam marknadsföring och marknadskommunikation. Vidare forskning skulle förslagsvis även kunna inrikta sig på ett

kundperspektiv där fokus på hur köpcentrums image upplevs och om varumärket har en betydelse för att skapa en attraktiv handelsplats.

5.4 Avslutande reflektion

Efter att ha genomfört denna studie kan en del reflektioner göras utifrån tillvägagångssättet och de slutsatser som har framkommit. Ämnesvalet och syftet med undersökningen har varit intressant och givande. Dock hade det varit önskvärt och bidragit till djupare analyser och slutsatser om det empiriska materialet från hyresgästerna på MOOD Stockholm varit mer omfattande och mer detaljerat. Vidare kan detta bero på att handelsplatsen öppnade i mars detta år och inte hunnit komma in i rutiner och därmed gjort det svårt för butikspersonalen att svara på våra frågor. Vi var medvetna om att det kunde medföra svårigheter med att MOOD är en nyetablerad handelsplats men valde ändå att genomföra fallstudien där då vi som inledningsvis nämndes hade skapat oss en nyfikenhet och vilja till att veta mer om MOOD som handelsplats och hur de arbetar med det gemensamma varumärket. Vi har fått en större förståelse för hur komplext hanteringen av ett handelsplatsvarumärke är då det representerar många butiker och ska fungera som en attraktionsdragare till en ett större handelsområde snarare än till den enskilda hyresgästen.

Tryckta källor

- Aaker, A. D. (2002). *Building strong brands*. Simon & Schuster UK Ltd
- Apéria, T. & Back, R. (2004). *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*. UK Ltd
- Bergman, B. (2003). *Handelsplats, Shopping, Stadsliv: En historik om butiksformer, säljritualer och det moderna stadslivets trivalisering*. Stocholm
- Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006). *Märken och människor: om marknadsymboler som kulturella resurser*. Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A. (2002). *Sambällsvetenskapliga metoder*. Liber: Sverige
- Bryman, A. (2008) *Sambällsvetenskapliga metoder*. Liber: Sverige
- Buckingham, P. I. (2008). *Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands*. Palgrave Macmillan: Basingstoke
- Carter-Lovick, M. (2005). Shopping Center Management. Chapter 6. p102-120, 19p. International Council of Shopping: New York
- Doyle, P. (2008). *Value-Based Marketing*. 2nd edition. John Wiley Sons Ltd: Chichester
- Fredlund, C *et al* (2006). *Varumärkesbygget*. Nota Bene AB: Sverige
- Helm, C. & Jones, R. (2010). Extending the value chain – A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity. *Journal of Brand Management*, 17, 8, s 579-589. Macmillan Publishers Ltd: London
- Hanna, S. & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*. Vol 27, Nos 5-6, s 458-476
- Kapferer, J. N (2008). *The new strategic brand management* 4th edition. Kogan Page Ltd: London
- Lagergren, H. (1998). *Varumärkets inre värden*.
- London, M. (1999). *Shopping Center Management*. Chapter 1. p1-19. 19p. International Council of Shopping Centers: New York
- McGoldrick, P. (2002). *Retail marketing*. McGraw-Hill Higher Education: London
- Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*. Lund Studies in Economics and Management: Lund

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber AB: Malmö

Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser - Från ok till wow!* Studielitteratur AB: Sverige

Nilson, H. T. (1993). *Värdeaddad Marknadsföring*. Liber - Hermods: Malmö

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

Porter, S. & Claycomb, C. (1997). The influence of brand recognition on retail store image. *Journal of product and brand management*, Vol. 6 Iss; 6, s.373-387

Quelhas, B. P. (2009). Shopping centre image dynamics of a new entrant. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 Iss: 7 pp. 580 - 599

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

Simon, M. (2011). Brands In Context. *Journal of advertising research* Vol. 51, p189-194

Thuveesson, O. (2009). *Platsutveckling*. Plattformen: Helsingborg

Teller, C *et al.* (2010). Place marketing and urban retail agglomerations: An examination of shoppers' place attractiveness perceptions. *Place branding and Public Diplomacy* Vol 6,2, s. 124-133. Macmillan Publishers Ltd: London

Teller, C. & Schnedlitz, P. (2011). Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective. *Journal of Marketing Management*, Vol 00, s. 1-19

Elektroniska källor

AMF Fastigheter. MOOD Stockholm
<http://www.amffastigheter.se/templates/Page.aspx?id=323>
Hämtad 2012-06-10

Brandconversation. Huddinge Centrum och några tankar kring framtidens köpcentrum, 2012-02-21
<http://www.brandconversation.se/huddinge-centrum-och-framtidens-kopcentrum/>
Hämtad 2012-05-06

Brandconversation. Värdebaserad stadsutveckling ger ett starkt platsvarumärke, 28 december, 2011
<http://www.brandconversation.se/vardebaserad-platsutveckling-ger-ett-starkt-platsvarumarke/>
Hämtad: 13 juni 2012-06-13.

Brandconversation. Skillnaden mellan platsmarknadsföring och övrig marknadsföring, 24 november, 2010
<http://www.brandconversation.se/skillnaden-mellan-platsmarknadsforing-och-ovrig-marknadsforing/> Hämtad: 13 juni 2012-06-13.

Fastighetsvärlden. Räds inte något, 23 September 2011
<http://www.fastighetsvarlden.se/insyn/portratt/rads-inte-nagot>
Hämtad 2012-05-06

Market. Butikerna som öppnar i MOOD, 29 September 2011
<http://www.market.se/Brancher/Ovriga/Butikerna-som-oppnar-i-Mood/>
Hämtad 2012-06-12

Market. Hur blir köpcentrum en attraktiv arbetsplats? 1 juli 2011
<http://www.market.se/Asikter/Debatt/Hur-blir-kopcentrum-en-attraktiv-arbetsplats/>
Hämtad 2012-06-11

MD affärsutveckling. Rapport. Den nya detaljhandelsskapet (2002-2008)
<http://www.mbaffarsutveckling.se/default.asp?lang=2>
Hämtad 2012-04-30

MD affärsutveckling. Köpcentrumboomen – kraftig överetablering eller bara tecken på en dynamisk utveckling inom handeln? Mars 2008
<http://www.mbaffarsutveckling.se/SiteResources/data/MediaArchive/Nyhetsbrev%20i%20PDF%20format/2008/Nyhetsbrev%20-%20mars%202008.pdf>
Hämtad 2012-05-01

Modemagazin King. Möt MOOD Stockholm, 23 Mars 2012
<http://www.kingmagazine.se/artiklar/nyheter/20120323/mot-mood-stockholm>
Hämtad 2012-06-10

MOOD Stockholms hemsida
www.moodstockholm.se
Hämtad 2012-04-16

Svensk Handels trendrapport 2010
[http://www.svenskhandel.se/Documents/Rapporter/2011/Svensk%20Handels%20trendrapport\[1\].pdf](http://www.svenskhandel.se/Documents/Rapporter/2011/Svensk%20Handels%20trendrapport[1].pdf)
Hämtad 2012-04-05

Bilder

Bild 1
<http://www.stockholmskyline.se/2011/04/mood-stockholm-mer-stad-an-pa-lange/>
Hämtad 2012-05-25

Bild 2
www.moodstockholm.se
Hämtad 2012-05-25

Bild 3
<http://lexter.se/case/mood-stockholm-4/>
Hämtad 2012-05-25

Otryckta källor

Intervjuer

Salomonsson, Anders, Marknadsansvarig för Gallerian, AMF fastigheter, Stockholm 2012-05-07

Intervjuer med verksamheter på MOOD Stockholm, Stockholm 2012-05-07

Anderberg, Anna, Centra Konsult - Svensk Handel, Stockholm, 2012-05-08

Sandström, Jonas, Marknadsansvarig för MOOD Stockholm, Stockholm, 2012-05-08

Forsling, Karolin, Retail- och affärsområdeschef för MOOD Stockholm, AMF Fastigheter, (telefonintervju) Malmö, 2012-05-15

Observationer

MOOD Stockholm, Stockholm, 2012-05-07

Bilaga 1

Sammanställning av intervju med Anders Salomonsson - Marknadsansvarig, *Gallerian* i Stockholm, AMF Fastigheter. 7 maj 2012 klockan 10-11.

Anders Salomonsson arbetar som marknadsansvarig för handelsplatsen *Gallerian* som ägs av AMF Fastigheter. Han arbetar tillsammans med de som ansvarar för MOOD Stockholm och har därigenom kunskap och information om citygallerian. *Gallerian* var en av Stockholm citys första gallerior och har stått som grund samt drivit utvecklingen framåt vad gäller den sortens handel. *Gallerian* byggdes nyligen om och i detta arbete förklarar Anders att de tittat närmare på *Gallerians* profil, varumärkesplattform och varumärkets innehåll. Dessutom tog de beslut gällande hur varumärket *Gallerian* ska kommuniceras. Anders menar vidare att *Gallerian* har en historia och en unik plats mitt i Stockholm city vilket de tog med sig efter ombyggnaden. Färgerna och loggan för handelsplatsen tog de också med sig då detta speglar varumärket och har skapat stor kännedom. Butikerna är *Gallerians* hyresgäster förklarar Anders och det är AMF Fastigheters och centrumledningens uppdrag att platsen i sig är attraktiv och skapar tillströmning. Det är vidare butikernas ansvar att själva ha ett bra koncept. MOOD Stockholm ser Anders inte som en konkurrent till *Gallerian* utan MOOD står för något helt annat. *Gallerian* är öppen, folklig och satsar på handel. Den har 1,7 miljarder besökare per år och många butikskedjor ligger där. MOOD skapades däremot som en modern handels- och mötesplats och butiksmixen består av små och nischade varumärken. Vidare anser Anders att det är viktigt med konkurrens och att varken *Gallerian*, MOOD eller NK kan bära city själva. AMF fastigheters mission som fastighetsbolag är att bidra till ett mer långsiktigt och levande city. De stora handelsstråken i Stockholm city har enligt Anders i princip sett likadana ut sedan 60-talet och nya affärsstråk eller handelsstråk har inte kommit till. Största problemet för varumärken som vill etablera sig i Stockholm city är att det inte finns några lediga lokaler och de som väl finner en lokal tenderar att stanna kvar ett bra tag. Handeln kan inte utvecklas om lokaler inte finns tillgängliga och det var så AMF tog beslutet att etablera MOOD som ligger mitt i city men i livlösa kvarter. Med MOOD vill AMF tillföra Stockholm city en ny och annorlunda galleria samt en mötesplats med en urban känsla. Vad gäller marknadsföringen av MOOD berättar Anders att det satsas mycket på marknadsföring. Det är inte enbart ett varumärke som ska sättas på kartan utan en helt ny plats. Innan MOOD Stockholm öppnade arbetade AMF Fastigheter med att platsmarknadsföra citygallerian internationellt. Vid och efter öppningen av MOOD har det enligt Anders handlat om att placera MOOD i Stockholm city och att synas i rikspress så som DN. Vad gäller den gemensamma marknadsföringen för *Gallerian* berättar Anders att hyresgästerna betalar ett

marknadsföringsbidrag per kvadratmeter där sedan AMF tillägger lika stor summa. Det är så de flesta handelsplatser hanterar den gemensamma marknadsföringen. Då *Gallerian* har många olika varumärken anser Anders att det är svårt att tillgodose alla hyresgästers önskemål vad gäller den gemensamma marknadsföringen. AMFs uppdrag är att arbeta med *Gallerian* som ett varumärke och en plats vilken ska fyllas med mervärden. Handelsplatsen ska dra folk men det är butikernas uppdrag att sälja. Då det är så mycket som 17 miljoner som besöker *Gallerian* per år menar Anders att det är butikernas fel om försäljningen inte går bra. Vidare är den marknadsföringen som AMF arbetar med vad gäller *Gallerian* inriktad på profilering kring platsen och det är sällan som det finns specifika erbjudanden utan det får butikerna själva hantera.

Vad gäller avsedd plats för MOODs hyresgäster i den gemensamma marknadsföringen, tror Anders att det kommer att likna hur *Gallerian* arbetar med detta. Det är sällan som hyresgästerna på *Gallerian* nämns utan de är underordnade det gemensamma varumärket. Blir det problem för en butik med exempelvis hyran så köper AMF Fastigheter ut butiken. Centrumledningen för *Gallerian* finns alltid på plats och ser över så att butikerna följer avtalen som finns. Om en butik inte sköter sig kontaktar centrumledningen butiken omedelbart och förklarar vad det är som gör som inte stödjer platsen och varumärket. Butikerna som varje år får en marknadsplan med *Gallerians* grundläggande värderingar samt mission borde enligt Anders ha information om vad som måste uppnås. Vidare har centrumledningen utvecklingsmöten och planeringssamtal med hyresgästerna vid ett antal tillfällen per år. Vad gäller MOOD anser Anders att då hyresgästerna är mer nischade har de stora krav på sig med exempelvis layout. På MOOD är allting byggt efter ett nytt koncept där själva fronten på verksamheterna är konceptbelagda utifrån MOODs varumärke. Detta är något som verksamheterna på MOOD haft åsikter om, men detta var de förutsättningarna som fanns för att få etablera sig på citygallerian. Verksamheterna fick anpassa sitt varumärke till MOODs fronter och det finns även en manual med vad som är tillåtet och inte. Anders skulle gärna se att butikerna i *Gallerian* samarbetar mer men tror att det är svårt då många stora kedjor finns etablerade där. Centrumledningen för *Gallerian* har försökt att skapa driftgrupper och marknadsgrupper men problematiken grundar sig enligt Anders i att de stora varumärkena är konceptstyrda. Detta innebär att butikscheferna inte har tillräckligt med befogenheter till att ta vissa beslut. Vidare tror Anders att det kan bli lättare med samverkan mellan verksamheterna på MOOD eftersom det är mindre verksamheter. Synergieffekter kan enligt Anders uppkomma av det gemensamma varumärket och gynna de enskilda verksamheterna. En fördel för en verksamhet att befinna sig på en handelsplats är också att en verksamhet kan dra folk till verksamheten bredvid, samlad handel ger fördelar. Anders menar att det även finns nackdelar så som gemensamma regler, men att dessa är underordnade de positiva fördelarna.

Bilaga 2.

Sammanställning av intervju med Anna Anderberg - Centra Konsult, Svensk Handel i Stockholm.

8 maj 2012 klockan 11-12.

Anna Anderberg arbetar på Centra konsult i Stockholm vilket är en verksamhet inom Svensk Handel som arbetar med etablering och utveckling av detaljhandelsplatser. Hon beskriver att det på handelsplatser ofta finns en företagarförening med olika butiker. Centra konsult rekommenderar deras medverkan, tillsammans med den berörda företagsföreningen, i arbetet med att se till helheten av varumärkesplatsen, vad platsen ska stå för och vem den ska rikta sig mot. Det är enligt Anna inte enbart själva namnet eller uttrycket som är av vikt utan helheten. Identifikation med platsen ska försöka möjliggöras och olika behov ska tillgodoses. Kommersiell utveckling av stadskärnan är ytterligare något som Centra konsult arbetar med. Anna menar att det finns ett stort problem med utarmning av citykärnan då folk tenderar att välja externhandel vilket blir negativt för fastighetsägare i staden då de inte får sina lokaler uthyrda. Centra konsult har dock inte varit med i arbetet av MOOD utan Anna förklarar att AMF Fastigheter har egna interna konsulter. Vidare beskriver Anna att MOOD som ett modernt och trevligt koncept men med hennes erfarenhet tror hon att många av de befintliga butikerna kommer att få problem och att AMF då behöver byta ut dessa mot andra hyresgäster. Men Anna menar att det ofta är så med nya koncept. Dessutom anser hon att problemen speciellt uppkommer på helgerna då det är mestadels affärsmänniskor som rör sig i området på vardagarna vilket medför mindre flöde på helgerna och med det mindre handel. AMF som fastighetsbolag har enligt Anna en fördel då det är många små handlare etablerade på MOOD Stockholm. Snitthyran kan då bli högre då det ofta är så att hyresgäster med större enhet betalar mindre per kvadratmeter. Anna tror även att detta kan ha påverkat uthyrningen för MOOD och att fastighetsägarna då har behövt satsa på koncept som inte riktigt passar in för att kunna fylla ytan. Vad gäller marknadsföringen av MOOD tycker Anna att den varit personlig men att city gallerian mer känns som en mötesplats och inte en plats där bra handel finns. Butikerna har inte fått mycket uppmärksamhet. Ett starkt gemensamt varumärke som kan bära sig självt anser Anna är viktigt. Skillnader mellan att marknadsföra och etablera en handelsplats och ett enskilt företag eller en produkt är att handelsplatser kräver ett helhetstänk. För att vinna köpkraft och kunna skapa attraktion till området krävs det att platsen marknadsförs och visar vad platsen står för och vem den vänder sig till. I byggandet av ett konkurrenskraftigt platsvarumärke för en handelsplats är det enligt Anna viktigt att tänka på att marknadsföra hela platsen samt tänka på läget och tillgängligheten. Det är även av vikt att varumärket kan associeras med någonting. MOOD som har riktat in sig på en speciell målgrupp

och nischat sig, tror Anna kan leda till att city gallerian tappas kunder. Hon anser att det är mer framgångsrikt att rikta sig till den breda massan då fler kan identifiera sig med konceptet och varumärket. Anna poängterar att det klart finns en del som vill ha något nytänkande och är trötta på handelsplatser som liknar varandra. En marknadsundersökning som Centra konsult gjorde för några år sedan visar dock på att många människor vill att det ska finnas kedjebutiker på handelsplatser men att det även ska finnas unika små butiker. Nackdelar enligt Anna med att befinna sig som enskild verksamhet på en handelsplats med ett gemensamt varumärke är att verksamheterna oftast måste ingå i en företagarförening vilka bland annat bestämmer öppettider. Vidare måste verksamheterna ge ett marknadsföringsbidrag för handelsplatsens gemensamma varumärke. Positivt är att synergieffekter kan skapas. Duktiga uthyrare och affärsutvecklare arbetar ofta med att se till att skapa kluster av liknande verksamheter så att de kan dra nytta av varandras kundflöde. Anna tror dock att det kan bli svårt för MOOD att få synergieffekter eftersom hon anser att butiksmixen är en aning spretigt. Det gäller att butikerna exponerar sina produkter på rätt sätt för att locka in kunderna. Anna förklarar att känslan hon får av MOOD är att butikerna inte sticker ut, ljuset är dovt och de enskilda varumärkena syns inte.

Bilaga 3.

Sammanställning av intervju med Jonas Sandström – Marknadsansvarig, MOOD Stockholm, AMF Fastigheter. 8 maj 2012 kl. 16.30 -17.15.

Jonas Sandström är marknadsansvarig för MOOD Stockholm. Han berättar att AMF Fastigheter köpte den fastighet som citygallerian MOOD Stockholm nu finns etablerat i. Innan dess låg det något som hette Salén huset som Jonas anser är en tragisk historia då det endast var konferenser som ägde rum i fastigheten och knappt ingen handel. Jonas menar vidare att det då var ett nedgången och ganska dåligt kvarter. AMF förvärvade fastigheten och efter det gjordes en flödesanalys för att ta reda på hur mycket folk som rör sig i området. Det visade sig att det var goda flöden och att fastigheten fungerar som en passage. Därefter bestämde sig AMF för att öppna butiker och andra verksamheter i fastigheten. Idén med MOOD Stockholm är att satsa på små enheter och den enskilda handlaren för att skapa en variation i handeln. Jonas menar att konsumenter ser stora kedjor överallt vilket blir tråkigt. Vad gäller hyresprocessen satt Jonas med från början. Då han började arbeta med MOOD var det endast uthyrt med åtta procent eftersom det fanns en svårighet med att hyra ut på grund av att de som var uthyrare innan Jonas hade svårt att förklara vad citygallerian skulle bli och stå för. Utmaningen blev då att hyra ut stor yta till många små handlare. Från början ville AMF inte ha någon inredningsbutik men Jonas menade då på att inredning och mat är det segment som ökar mest och att kläder är svårt idag. Hälsa och hem är något han poängterar att svenskar är beredda att satsa mycket på. Den målgrupp som MOOD Stockholm har valt att vända sig till är den medvetna kunden. City gallerian ska inte vara en plats för alla och alla kommer inte att trivas där. MOOD har valt att vända sig till en kund som är rik intellektuellt. Det är också en kund som tycker om att handla hos små handlare och bli personligt bemött. Jonas beskriver kunden som en slags innerstadsbo i Stockholm eller en förortsbo som arbetar i innerstaden och som har lite tid men vill veta allting. Vidare berättar Jonas att det är utefter detta som media har hanterats, hur MOOD ska locka den valda målgruppen att komma dit. Små handlare har enligt Jonas en större flexibilitet och kan hänga med lättare, de måste inte ringa centralkontoret utan kan ta beslut direkt. De är på plats och kan motivera sin personal. Vidare anser Jonas att det blir en bättre stämning då hyresgästerna utgörs av små handlare, det blir också en lättrobligare handel.

Vad gäller utformning och layout har en arkitektfirma anlåtts av AMF för att bygga fronter till varje verksamhet och därigenom skapa en stads känsla. Fönster och skyltar som valts ska påminna om en liten stad fast inomhus. Ljuset som ligger i fronten på verksamheterna hanteras

av AMF och inte av varje enskild handlare. Ljuset är dämpat på de allmänna områdena och istället finns ett starkare ljus inne i butikerna för att stjåla kundernas fokus. Butikerna inne på MOOD Stockholm har öppettill åtta men city gallerian har öppettill tio och restaurangerna till ett. Meningen är att ljuset och skyltfönstren ska bidra till en trevlig atmosfär trots att butikerna har stängt. Galler får butikerna heller inte ha. Varumärket MOOD bygger på en känsla och har bestämts av Retail chefen Karolin Forsling. Etableringen av varumärket har varit en utmaning då Jonas och hans medarbetare har tittat på tre saker vilket är platsen, handelsplatsen och varumärket. Social media i form av Facebook var något som Jonas tillsammans med en PR byrå skapade och satte upp strategier för hur den ska användas. MOOD Stockholm har idag 2800 medlemmar och citygallerian har endast varit öppen i fem veckor. Jämförelsevis har gallerian lika många medlemmar men har funnits i 25 år. Jonas anser att facebook är en ovärderlig och enkel marknadsplats. Utöver Facebook har det gjorts en del gerilla-aktiviteter där MOODs egna produkter tagits fram. Exempel på detta är paraplyn som har hållit bra kvalitet och delats ut på strategiskt valda platser så som Dramaten och Sturegallerian. Vidare har anteckningsböcker delats ut till konferensgäster i city gallerian. Även ett eget MOOD-magasin har delats ut och finns idag tillgänglig inne på gallerian. Alla dessa aktiviteter har genomförts för att bygga varumärket MOOD. Andra sätt att skapa nyfikenhet kring varumärket och city gallerian var att använda sig av fönstren i fastigheten på olika sätt däribland MOOD-loggan som kom upp i januari och två veckor senare kom även alla butikernas loggor upp. Detta för att tala om vilka verksamheter som ska öppna i city gallerian. Vad gäller annonskampanj valde MOOD att finnas på spårvagnar, tunnelbanestationerna Hötorget och Östermalmstorg vilka är de två lite finare stationerna. Det har vidare gjorts många annonser i olika veckomagasin som damernas värld och sköna hem men också i lokaltidningar. Jonas menar på att folk tenderar att vara en aning lokalpatriotiska och därför har MOOD valt att vända sig till många enskilda företag och annonsera i personlig media. I den gemensamma marknadsföringen av MOOD har de enskilda verksamheterna till en början fått annonser i tidningar och sina loggor i fönstren. Tanken är enligt Jonas att lyfta fram handlaren och dennes historia. Det är dem som ska synas och spegla MOODs identitet. Skillnaden med att marknadsföra en handelsplats varumärke och ett företags eller produkts varumärke är enligt Jonas att en handelsplats representerar många handlare och varumärken. Det gäller då att fokusera på miljön och känslan samt att representera platsen och de olika handlarna. Det går i MOODs fall inte att bygga mycket på image då city gallerian är mångfacetterad. Om en enskild verksamhet inte sköter sig hanteras detta direkt av centrumledningen. Innan öppning av MOOD var det en utbildning för all butikspersonal i nästan en hel vecka där alla fick lära känna varandra och se en film som handlade om vad MOOD skulle stå för. Även ett konceptmöte ägde rum där information togs upp gällande hur varje enskild verksamhet skulle se ut så att de passar

in. En del saker godkändes medan andra saker behövde omarbetas. Alice, Jonas assistent, tror att det är ganska ovanligt på stora handelsplatser med ett sådant personligt samarbete med verksamheterna som MOOD har. Centrumledningens kommunikation med verksamheterna sker inte genom en företagsförening vilket finns på till exempel NK. Jonas berättar dock att de har handlarmöten. Samverkan mellan butikerna är något som de enskilda verksamheterna själva måste ta tag i. Jonas menar att det finns ett problem vad gäller en handelsplats som MOOD om de enskilda verksamheterna får för mycket gratis. Detta kan enligt honom leda till att de lutar sig tillbaka. MOODs centrumledning har försökt skapa kluster inom inredning, skönhet, kläder, skor och restauranger. Vidare har en kontaktperson valts ut inom varje kluster som vidarebefordrar förslag och idéer till centrumledningen där ett samarbete kan uppkomma. Men initiativet måste komma från verksamheterna och Jonas menar också att det är viktigt med en tvåvägs kommunikation. Syftet som MOODs centrumledning har är att få in flöden, vilket det finns idag och som visar sig i att city gallerian hade tio tusen besökare både fredagen den 4 maj och lördagen den 5 maj. Det är sedan upp till handlarna att få in besökarna i verksamheten genom erbjudanden, sortiment eller skyltning. Jonas berättar att det är ungefär två till tre nuvarande verksamheter på MOOD Stockholm som kommer att stänga igen inom ett halvår. Detta anser han är en företeelse som ofta händer på handelsplatser som MOOD. Vad gäller hyror har verksamheterna på MOOD fått förmånliga instegshyror och de har även fått en del investeringsbidrag i form av insättning av disk och golv. Jonas menar att detta är något som en nyetablerad handelsplats med många olika handlare måste ha. Dock kommer det att bli dyrt för de verksamheter som kommer in nu i efterhand. Hyran betalas per kvadratmeter men det kan också skilja sig en del verksamheter emellan beroende på hur hyresavtalen har förhandlats. De enskilda verksamheterna betalar även till den gemensamma marknadsföringen av varumärket MOOD Stockholm och denna summa är 650 kronor per kvadratmetern. AMF som är fastighetsägare skjuter till med lika stor summa som verksamheterna sammanlagt bidrar med. Positiva effekter för en verksamhet att finnas i en city galleria är enligt Jonas att all handel är samlad på en enda handelsplats och då folk tenderar att ha tidsbrist kan detta skapa en fördel. Vidare anser Jonas att vädret har stor betydelse och inverkan på folk vilket också kan skapa en fördel då verksamheterna i en city galleria är inomhus. Jonas menar att MOOD Stockholm tillför cityhandeln nya flöden och sätter ett nytt kvarter på kartan samt medför till att skapa en mer internationell känsla.

Bilaga 4.

Sammanställning av telefonintervju med Karolin Forsling, Retail och affärsområdeschef, MOOD Stockholm, AMF Fastigheter. 15 maj 2012 klockan 15.00

Karolin Forsling är retail- och affärsområdeschef för MOOD citygallerian, AMF Fastigheter. I en telefonintervju ställdes frågor till henne som främst berör visionen med MOOD som varumärke och handelsplats, uppkomsten av namnet, om handelsplatsvarumärket är fokus före de enskilda verksamheterna samt hur samverkan mellan etablerade verksamheter ser ut i förhållande till det gemensamma varumärket MOOD Stockholm. Karolin berättar att den bakomliggande tanken med MOOD utgår ifrån ett Stockholmsperspektiv där Stockholm som stad behöver än fler attraktiva platser och menar att det finns problem med tex. internationella varumärkesetableringar och spännande butiksetableringar överlag därför att all cityhandel i princip bygger på tre gator. Det räcker inte när Stockholm är en huvudstad som ständigt utvecklas menar Karolin och framhåller att fler perspektiv måste vidgas. Idén till en ny handelsplats baseras alltså på att Stockholm växer som det gör och att fler attraktiva stråk och områden i city behövs. En plats som skulle binda ihop Biblioteksgatan, NK och MOOD området och skapa ett nytt shoppingkvarter men också skapa en attraktiv plats i allmänt är grundidén från början. AMF fastigheter utgick ifrån platsens förutsättningar och karaktär och tittade närmare på vilka människor som rör sig i området och hur platsens karaktär och människoflöde kunde förstärkas. De funderade även över vilka varumärken och vilken typ av plats som behövs i Stockholm och i det här området. Karolin berättar vidare att nära 2000 människor arbetar i fastigheten och enormt mycket folk vistas i kvarteren runtom. Tre inspirationskällor, har varit utgångspunkter för själva konceptet MOOD Stockholm vilka är; europeiska storstäder, flygplatser och hotellounger. Karolin berättar att idén var att skapa en kombination av storstadshandeln, dock inga större kedjebutiker såsom H & M och Lindex, utan mer unika, anpassade och mindre butiker med ett gatuperspektiv men också butiker som kan hantera människor på väg såsom butiker på flygplatser, och vidare var hotellounge inspirationen till att vi idag allt oftare har möten utanför kontoret. Vidare framhåller Karolin vikten av att förstå konsumenten och menar att ett shoppingstråk eller en galleria inte kan utvecklas framgångsrikt om förståelsen för vilken typ av människor som rör sig i området saknas. Detta område beskriver Karolin som komplext eftersom det behandlar konsumtion och trender och hur vi som konsumenter beter oss i konsumtionssammanhang, "*Vi är väldigt känslostyrda när vi shoppar*" säger Karolin. Gallerian har delats in i tre zoner för att få en bra mix men också för att attrahera olika varumärken till en viss miljö med viss typ av grannar. Planeringen kring matställen och restauranger utgjorde ett tidigt

skede då skapandet av en levande plats till stor del innefattar mat, liv och rörelse. Istället för att lägga in detta sist var det denna planering som påbörjades först vad gäller verksamhetsetableringar i MOOD gallerian berättar Karolin. På frågan om hur namnet MOOD Stockholm uppkom fick vi svaret att det är känslostyrt, det handlar om mode och om mod att våga skapa nya platser, det handlar om känslostyrdkonsumtion där sinnena har otroligt stor påverkan. Karolin förklarar vidare att ett namn som även fungera internationellt var tanken med varumärket. Arbetar MOOD med att främja samverkan mellan hyresgästerna? Karolin berättar att internutbildningar och frukostmöten inom service sker regelbundet där bland annat förväntningar och varumärkesvärderingar behandlas. Även utvecklingssamtal hålls och floormanagers är aktiva och lever och andas med hyresgästerna. Hon poängterar vidare att detta arbete med hyresgästerna sker i alla anläggningar som AMF fastigheter arbetar med och menar att ha en nära relation till dina hyresgäster är avgörande och en kritisk faktor för framgång. Vi ställde frågan om det är MOOD Stockholm som gemensamt varumärke som är i fokus eller de enskilda verksamheterna och om tanken är att MOOD ska bli ett starkt varumärke som kan stå för sig självt, oberoende vilka varumärken och verksamheter som flyttar in och ut. Vi fick förklaringen att MOOD Stockholm alltid står självt, som en stumme. Vilka som kommer in och ut har att göra med bland annat trender, konjunktur, intresse och vilka som spelar tillsammans i laget, det är hela tiden föränderligt men själva ramen, idén att det fortfarande är en stad, brokigt, restauranger, mat, levande dygnet runt, inte kedjebaserat och så vidare är fortfarande idén bakom MOOD och handelsplats. Karolin berättar vidare att retail präglas av snabba förändringar och flexibilitet. Det som finns idag kommer inte funkar om fem år och kräver förmågan att våga byta ut och förändra. MOOD varumärkesplattform och identitet måste ha ett långsiktigt perspektiv men att våga mixa inom ramen för detta kommer behövas i framtiden. MOOD är avsändare och varje butik och verksamhet betalar en del av hyran till den centrala marknadsföringen som går ut på att marknadsföra MOOD Stockholm som plats för att locka dit besökare och väcka en nyfikenhet och intresse kring MOOD och stärka varumärket. För oss är det viktigt att vi marknadsför vad MOOD är och står för och butikerna är ju en del av MOOD men vi marknadsför inte butikerna berättar Karolin. Varje butik marknadsför sig själv, har egna kassar och egen identitet. Valet att inte ha gemensam MOOD-kasse är därför att staden är mer attraktiv än vad kanske varje enskilt köpcentrum är och vi vill att butikerna ska trivas förklarar Karolin. MOOD gallerian bygger inte på ankarhyresgäster utan varje butik och verksamhet har en funktion att fylla och det unika är mixen tillsammans av butiker, restauranger och lounges där du kan sitta och jobba och umgås - allting tillsammans skapar en unik plattform som är MOOD Stockholm. Varumärkesidentitet, vad är det som är unikt och utmärker MOOD från andra handelsplatser i staden? Karolin menar att köpcentrum och handelsplatser idag är byggda på att vara introverta att de byggs inåt med

invändiga material i fokus och där även ljuset är fokuserat inåt. På MOOD har ett helt kvarter utåt öppnats där mycket arbete med restaurangerna ligger bakom, stort fokus på utomhusmaterialen "*Det är som att gå in i en stad*" berättar Karolin. Vidare har arbetet med att utveckla gallerian innefattat olika zoner med olika miljöer, de olika sinnena, alla ytor i gallerian är väl genomtänkta med mötesplats som inspiration. Karolin förklarar att de inte har arbetat med ankarhyresgäster och menar att alla hyresgäster är lika viktiga eftersom det är dem som tillsammans skapar en identitet. Vi undrade vidare på vilket sätt AMF fastigheter arbetar med att etablera varumärket MOOD Stockholm, ur ett platsvarumärkesperspektiv och fick svaret att PR-delen är väldigt viktig i början för att skapa ett intresse och en nyfikenhet kring varumärket, att få folk att berätta och prata om det. Sen handlar det om att skapa en kommunikation och det har AMF fastigheter gjort genom att ha starka och dominerande kampanjer i Stockholm på strategiska platser och detta tillsammans med sociala medier. Karolin berättar att strategin måste väljas utifrån hur PR, sociala media och reklam och annan marknadsföring kombineras, bland annat har gerillamarknadsföring använts för att skapa en nyfikenhet kring den nyetablerade handelsplatsen. Avslutningsvis undrade vi vad visionen med varumärket och platsen är utifrån ett framtidsperspektiv. "*Centralt handlar det inte bara om att MOOD ska vara framgångsrikt och en attraktiv plats, det är en del och handlar även om att vitalisera ett större område där många av våra fastigheter finns och kan de få större attraktionskraft och öka i värde är det eftersträvanvärt - MOOD Stockholm är en del av en större idé*" förklarar Karolin.

Bilaga 5.

Sammanställning av intervjuer med hyresgäster på MOOD Stockholm. 7 maj 2012 klockan 14-15.

1. Hur kom det sig att ni etablerade er verksamhet på just denna handelsplats?
2. Hur uppfattar ni varumärket MOOD?
3. Finns det någon samverkan/samarbete mellan verksamheterna på MOOD? Om ja, hur ser denna samverkan ut?
4. Finns det någon samverkan/samarbete mellan verksamheterna på MOOD och centrumledningen? Om ja, hur ser denna samverkan ut?
5. Ungefär hur många procent av hyran går till gemensam marknadsföring för det gemensamma varumärket MOOD?
6. Hur styrda är ni från centrumledningen vad gäller marknadsföring av egna varumärket/butiken kontra det gemensamma varumärket MOOD Stockholm? Exempelvis vad gäller exponering?
7. Vilka krav har MOOD på er verksamhet och vilka krav har ni på MOOD vad gäller värderingar och policys?
8. Vilka positiva samt negativa konsekvenser kan finnas med att samverka i en citygalleria där det gemensamma varumärket är i fokus?

Vid vårt besök på handelsplatsen ställde vi frågor gällande varumärket MOOD Stockholm till verksamheter inne på gallerian. De verksamheter som valdes för intervju var av olika karaktär och på olika våningsplan för att få en bredd och ett mer representativt resultat. Totalt ställdes åtta frågor muntligt till personal i klädbutiker, restaurang, inredningsbutik och café. Den första frågan var hur det kom sig att verksamheten etablerades på just handelsplatsen MOOD Stockholm. Svaren de olika verksamheterna gav var likvärdiga och de beskrev att gallerian har ett attraktivt läge med förmånliga hyror och lokaler. Vidare var det en del verksamheter som var i expanderingsfasen och där MOOD Stockholm som handelsplats då blev ett attraktivt val att etablera sig på. Ytterligare faktorer som spelade roll vid valet av just handelsplatsen MOOD var att gallerian och AMF fastigheter hade en stark vision om att låta små privatägda butiker etablera sig utan att plocka in kedjorna. Butiksmixen tilltalade alltså många av de som idag finns etablerade på handelsplatsen. Följande fråga var hur de uppfattade varumärket MOOD. De tillfrågade hade en positiv uppfattning av varumärket och de hade även enbart sett och hört positiva reaktioner från utomstående. De anser att MOOD har arbetat med varumärket på ett bra sätt då de vill synas på rätt sätt och i noga utvalda medier. De poängterar även att det är ett nytt varumärke och att det känns internationellt, resursstarkt med tyngdpunkt på upplevelser utöver det vanliga. Dock

var det en del verksamheter som ansåg att MOOD kändes en aning spretigt. På frågan om det fanns någon samverkan och samarbete mellan verksamheterna på MOOD och hur denna samverkan i sådana fall ser ut var svaren olika. En del svar var att det ännu inte finns någon samverkan medan andra svar menade på att det inte finns någon uttalad samverkan men att verksamheterna försöker byta tjänster med varandra och att de rekommenderar sina kunder till att hålla sig inom MOOD. En verksamhet svarade att de hade två stycken olika butiker på MOOD och att de skickar kunder mellan dessa butiker. Nästkommande fråga var om det finns någon samverkan och samarbete mellan verksamheterna på MOOD och centrumledningen och hur denna samverkan i sådana fall såg ut. Verksamheternas svar skiljde sig åt en aning där en del inte vet om denna samverkan finns eller inte. Andra svarade endast vad gäller drift. En verksamhet förklarade att de har haft marknadsmöten med information om just marknadsföring av MOOD men att det än så länge varit ganska oklart vad gäller samverkan och samarbete med centrumledningen. Vidare frågade vi hur många procent av hyran som går till gemensam marknadsföring för det gemensamma varumärket MOOD där de flesta verksamheter inte visste svaret på detta eller svarade inte någon procent. Andra svarade att det skiljde sig åt, att det var mycket olika. Vi ville därefter få information om hur styrda verksamheterna är av centrumledningen vad gäller marknadsföring av egna varumärket/butiken exempelvis vad gäller exponering. Det var inte många som ansåg sig vara styrda, speciellt inte vad gäller exponering i butikerna. Men i de gemensamma gångarna och utrymmena i gallerian så ansåg en del verksamheter att det var ganska strikt med vad som ska finnas och inte, dock har det framkommit att marknadsföring är butikernas enskilda ansvar. Följande fråga var vilka krav MOOD har på de enskilda verksamheterna och vilka krav de enskilda verksamheterna i sin tur har på MOOD vad gäller värderingar och policys. Svaren var bland annat att verksamheterna ska vara unika med sina butikskoncept och att det ska finnas utrymme för den egna verksamheten samt att de ska sträva mot gemensamma mål gällande omsättning. Det framgick även att kraven ställdes gemensamt mot varandra då det skrevs kontrakt, där verksamheterna var klara med sina åsikter och krav kring marknadsplatsen. Resultatet har varit över förväntan. Den sista frågan var vilka positiva respektive negativa konsekvenser det kan innebära med att finnas i en citygalleria där det gemensamma varumärket är i fokus. De olika verksamheterna poängterar att det ger ett ökat kundflöde och att det handlar om att göra kunden nöjd samt att nyhetsbehaget och läget har underlättat detta. En del verksamheter menar även att MOOD inte är en galleria utan ett återskapat shoppingkvarter inomhus där kunden kan uppleva något nytt. På negativa konsekvenser svarade en del verksamheter att vara låsta i ett annat koncept.

Bilaga 6.

Sammanfattning av observationer vid besök av MOOD Stockholm. 7 maj 2012 klockan 13.00.

Nedan följer en sammanställning av tre observationer från när vi besökte MOOD Stockholm för första gången för att utföra intervjuer med de olika butikerna, vidare är detta vårt gemensamma intryck av citygallerian.

När vi kommer in i gallerian genomsyras den av en enhetlighet både vad gäller den exklusiva butiksmixen och inredningen. En öppen planlösning tillsammans med skön mix av restaurangutbud och exklusiva butiker med service i fokus gör att konceptet MOOD framgår tydligt. De olika verksamheterna har en enhetlig utsida, det känns pittoreskt trots att det är en relativt stor galleria. Golvbeläggningen mellan verksamheterna visar stor likhet med den som finns utomhus på butiksstråk. Det blir en känsla av att vara utomhus men med tak över huvudet och en gemensam layout och utformning av både de enskilda verksamheterna och resterande ytor. Det enhetliga konceptet är tydligt genom hela gallerian och fasaderna har inslag av olika material som består av marockansk keramik, sten, metall samt träfasader bidrar till den gemensamma layouten och skapar en exklusiv känsla. Trots det tydliga konceptet har varje verksamhet lyckats få sin unika skyltning och exponering vilket gör det intressant att gå runt och titta. För övrigt kan man se att utbudsmixen nischad vilket också bidrar till enhetligheten i gallerian. Vi uppfattar MOOD Stockholm som en levande mötesplats där handel och socialt liv pågår för fullt samtidigt som atmosfären är avslappnad, belysningen är dämpad och skön musik spelas i högtalarna som kommer från taket. Många ingångar till gallerian bidrar till det ljusa klimatet som gör att det inte känns som en sluten handelsplats. Människorna som sitter och äter på de folkfyllda restaurangerna och går runt i gallerian ser främst ut att vara affärsmänniskor och många är uppklädda och ser ut att passa in i MOODs atmosfär. Konceptet känns nytänkande och fräscht och ger en positiv känsla rakt igenom vilket gör att man genast trivs på handelsplatsen.

Bilaga 7.

Lista över de hyresgäster som finns etablerade på MOOD Stockholm. Juni, 2012.

Handla:	Pairs	Royal Copenhagen Stockholm
Alessi	Retro Industry	Vigårda
Best of brands	Ralph Lauren Childrenswear	Uppleva:
Bönor & Blad	Rodebjer	Concierge
Bädda & Bada	Regeringsgatans Blommor	Five Five Nails
Concierge	Royal Copenhagen Stockholm	Unni SP
Club Monaco	Scotch & Soda	
Companys	State Of Art	
Day	Svea	
Denim & Supply Ralph Lauren	Stockholm Market	
Design & Vision	Spiti	
Elisabetta Franchi	Timberland	
Enchant	Tellini	
G-Star Raw	Unni SPA	
Human scales	Valerie	
Kling & Söner	Walden	
Kling & Co	Woods Wardrobe	
Lauritz.com	Äta:	
Mayla	Bröd och Salt	
My Closet	Boqueria	
Mood details	Bönor & Blad	
Marietti	Café Egoïste	
Napapijri	EAT-European Asian Taste	
Nilson Shoes	Ichaicha	
Occhio optik	Juiceverket	
Pour		
Posh Living		

