



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen
FEKH29
Examensarbete i Marknadsföring
på Kandidatnivå
HT 2013

Köpcentrens Evolution

- en kvantitativ studie av köpcenter och dess attraktivitetsfaktorer som grund för
konkurrenskraft

Författare:

Mirja Danielson
Filip Miskovic
Liridona Mustafa

Handledare:

Lars Carlman

Sammanfattning

Titel: Köpcentrens Evolution - en kvantitativ studie av köpcenter och dess attraktivitetsfaktorer som grund för konkurrenskraft

Seminariedatum: 2014-01-16

Ämne/kurs: FEKH29, Examensarbete kandidatnivå, Marknadsföring, 15 hp

Författare: Mirja Danielson, Filip Miskovic och Liridona Mustafa

Handledare: Lars Carlman

Nyckelord: Köpcenter, konkurrensfördelar, förbättringsinvesteringar, strategier, patronage

Syfte: Studera förändringar av patronagefaktorer som påverkar kunders köp- och besöksbeteende utifrån köpcenter och dess ledning. För att ur ett konkurrensperspektiv undersöka ifall strategier utifrån förbättringar inom de olika attraktivitetsfaktorer kan ge köpcenter konkurrensfördelar på en tillsynes homogen och överetablerad marknad för att ge ett bidrag till patronageforskningen.

Metod: Vårt vetenskapsteoretiska perspektiv utgår från positivism med inslag av konstruktionism. Forskningen har rört sig mellan deduktiv och induktiv ansats och därigenom bygger forskningsstrategin främst på kvantitativ metod men även till viss del kvalitativ metod.

Teoretiska perspektiv: Vi utgår ifrån två traditionella teoretiska ramverk, Porters generiska strategier och Resource Based View, för att utreda hur konkurrensfördelar skapas. Utöver dessa diskuteras även Mintzbergs strategiertyper. Vidare utreds tidigare forskning gällande patronage och dess bakomliggande faktorer till attraktionskraft hos kunderna.

Empiri: För att förfina empirin har telefonintervjuer med fyra köpcenterchefer gjorts i en förstudie, i nästa steg har fyrtio stycken enkätintervjuer via telefon genomförts med centercheferna inom köpcenterbranschen. Dessutom har sekundärdata i form av omsättnings- och besöksiffror inhämtats från SSCD:s databas.

Resultat: Vissa attraktionsfaktorer har tendens till en större påverkan på besöks- och omsättningssiffror än andra. Vidare pekar resultaten på att köpcenters position, placering, storlek och ålder påverkar hur köpcenter väljer att hantera förändringar av faktorerna. Resultaten visar på att alla köpcenter arbetar med samma attraktionsfaktorer och att vissa köpcenter lyckas bättre med förändringar än andra.

Abstract

Title: The Evolution of Shopping Malls - a quantitative study of shopping mall patronage as a basis for competitiveness.

Seminar date: 2014-01-16

Course: FEKH29, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC).

Authors: Mirja Danielson, Filip Miskovic and Liridona Mustafa

Advisor: Lars Carlman

Key words: Shopping malls, competitive advantages, improvement investments, strategies, patronage

Purpose: The study's aim is to examine, from a shopping mall's and its management's perspective, changes made within patronage factors that influence customers purchase and visit behavior. And to furthermore study from a competitive perspective whether strategies based on improvements in the various patronage factors will create competitive advantages in a seemingly homogeneously and established market, for a contribution to the field of patronage research.

Methodology: The study's philosophy of science is based on positivism with some elements of constructivism. The research touches upon a deductive and an inductive approach; thereby the research strategy is mainly based on a quantitative method and to some extent a qualitative method as well.

Theoretical perspectives: Two traditional frameworks constitute the study's starting-point, Porters generic strategies and Resource Based View, to examine how competitive advantages are created. In excess of these Mintzberg's strategy types are also discussed. Furthermore previous research concerning patronage and its underlying factors to attractiveness amongst customers is unraveled.

Empirical foundation: In order to fine-tune the empirics of the study, interviews with four shopping mall managers were conducted over the phone in a pilot-study. The following step contained forty survey interviews with shopping mall managers which were also conducted over the telephone. Furthermore secondary data, such as numbers concerning turnover and visits, has been obtained from SSCD:s database.

Conclusions: Certain patronage factors show a greater tendency towards influencing the number of visits and turnover than others. Further the results indicate that shopping malls market position, size and age affect how the shopping malls decide to handle the changes within the factors. The results show that all the investigated shopping malls use the same patronage factors and that some succeed with their changes better than others.

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till de som har hjälpt oss med vår studie. Tack till vår handledare Lars Carlman för råd och vägledning under skrivprocessen. Vi vill även tacka Johan Anselmsson för insiktsfulla råd och kommentarer. Vidare riktas ett tack till Björn Holmquist och Antonio Marañon för hjälp med att manövrera datorprogrammet SPSS. Slutligen vill vi tacka de intervjupersoner som medverkat i vår undersökning.

Lund, 2014-01-13

Mirja Danielson

Filip Miskovic

Liridona Mustafa

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1 - INLEDNING	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.1.1 Definition	10
1.1.2 Överetablering.....	11
1.1.3 Fastighetsförvaltare	12
1.1.4 Konkurrensfördelar och strategier.....	13
1.2 Problematisering	14
1.3 Kunskapsbidrag.....	15
1.4 Avgränsningar.....	16
1.5 Problemformulering	17
1.6 Syfte.....	17
KAPITEL 2 - TEORI.....	18
2.1 Köpcenter och utmaningar med styrandeformen	18
2.2 Porters generiska strategier - externa marknadsstrategier.....	18
2.3 Porters Five Forces	21
2.3.1 Kritik mot Porters konkurrensmodell.....	22
2.4 RBV - Resorce Based View	23
2.4.1 Kritik mot RBV modellen.....	24
2.5 Strategins 5 P	25
2.6 Konsument patronage teori	27
2.6.1 Definition och mätning av köpcenter patronage	27
2.6.2 Underlag till patronagefaktorer.....	28
2.6.3 Patronagefaktorernas relevans	30
2.6.3.1 Forskningsgrundade faktorer som underlag till vår undersökning.....	31
2.6.3.1.1 Tillgänglighet.....	31
2.6.3.1.2 Bekvämlighet.....	31
2.6.3.1.3 Butiksmix.....	32
2.6.3.1.4 Foodcourt.....	32
2.6.3.1.5 Service.....	33
2.6.3.1.6 Säljfrämjande aktiviteter.....	33
2.6.3.1.7 Underhållning	34

2.6.3.1.8 Atmosfär & Design.....	34
2.6.4 Kritik mot patronage forskningen	35
2.6.5 Strategier utifrån patronagefaktorer	36
KAPITEL 3- METOD	39
3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv.....	39
3.2 Forskningsansats	40
3.3 Val av metod	41
3.4 Undersökningsdesign.....	42
3.5 Population och urval	43
3.6 Bortfall	44
3.7 Primärdata	45
3.7.1 Steg 1 - Enkätutkast	45
3.7.2 Steg 2 - Pilotstudie	45
3.7.3 Steg 3 - Enkätutformning.....	46
3.8 Sekundärdata.....	47
3.8.1 SSCD: Swedish Shopping Centre Directory.....	47
3.8.2 Operationalisering.....	48
3.9 Trovärdighet: Reliabilitet och validitet	49
3.10 Metoddiskussion	50
KAPITEL 4 – EMPIRI	53
4.1 Resultat	53
4.1.1 Köpcenters faktormedelvärden	53
4.1.2. Köpcenters faktormedelvärden: Position, placering, ålder och butiker	57
4.1.3. Samband.....	60
4.1.4 Korrelationer mellan faktorerna.....	62
4.1.5 Köpcenterchefernas uppfattningar	64
4.2 Analys	66
4.2.1 Analys av patronagefaktorer	66
4.2.2 Konkurrenssituationen	76
KAPITEL 5 - SLUTDISKUSSION.....	83
5.1 Förslag på framtida forskning.....	86
6 - KÄLLFÖRTECKNING	87
7 -BILAGOR	94

7.1 Bilaga 1 -Enkät	94
7.2 Bilaga 2 – Patronagefaktorer - operationalisering	99
7.3 Bilaga 3 - Korrelationschema	100

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Porter's five competitive forces (Porter, 1985:5)	21
Figur 2: Avsiktliga och framväxande strategier (Mintzberg, 1998:15).	26
Diagram 1: Graf över samband mellan omsättningsdifferens och besöksdifferens..	61
Diagram 2: Graf över samband mellan omsättningsdifferens och besöksdifferens; med utmarkerade exempel.	72
Tabell 1: Patronagefaktorer och dess definitioner..	26
Tabell 2: Tabell över medelvärden med köpcenter fördelade på positiva och negativa köpcenter med omsättning som fördelningsvariabler.....	54
Tabell 3: Tabell över medelvärden med köpcenter fördelade på positiva och negativa köpcenter med besökare som fördelningsvariabel.....	54
Tabell 4: Tabell över medelvärde på de olika faktorerna fördelat på positiva och negativa köpcenter och dess påverkan på omsättningsdifferens...	55
Tabell 5: Tabell över medelvärde på de olika faktorerna fördelat på positiva och negativa köpcenter och dess påverkan på besöksantalsdifferens...	56
Tabell 6: Tabell över medelvärden med fördelning av köpcenter av positionen på marknaden. .	57
Tabell 7: Tabell över medelvärden med fördelning av köpcenter på köpcenterplacering.....	58
Tabell 8: Tabell över medelvärden med fördelning av köpcenter på köpcenterålder.....	59
Tabell 9: Tabell över medelvärden med fördelning av köpcenter på antal butiker	60
Tabell 10: Korrelationsschema över korrelationer mellan faktorerna..	63
Tabell 11: Tabell över faktorer som påverkar omsättningen enligt köpcenterchefernas uppfattning..	64
Tabell 12: Tabell över faktorer som påverkar besöksantal enligt köpcenterchefernas uppfattning	65

KAPITEL 1 - INLEDNING

Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning kring den svenska detalj- och köpcenterbranschen för att fördjupa oss vidare i relevansen rörande överetablering och ökad konkurrens. Kapitlet utmynnar i en problemdiskussion följt av kunskapsbidrag, frågeställning och syfte.

1.1 Bakgrund

De väl citerade orden ”*Survival of the fittest*” som Charles Darwin (Darwin Litterature, 2012) en gång yttrade kan tillämpas på den ökade konkurrensen inom detaljhandeln. Den tilltagande konkurrensen har lett till att marknadsstrukturen och spelreglerna har genomgått en radikal förändring (Elzinga & Mills, 1999). Det medför en negativ effekt på aktörers möjligheter att skapa varaktiga strategier och konkurrensfördelar, då priskrig och minskad lönsamhet på grund av hård konkurrens är en realitet inom flera av dagens branscher (Carmeli & Schaubroeck, 2006).

Nutida köpcenter är av en sluten, planerad och centralstyrd typ och dess första entré gjordes på den Amerikanska marknaden under tidigt 50-tal. Entrén följdes av en tillväxt i Europa och Skandinavien i slutet på 50-talet. En märkvärd trend i Europa i början av 2000-talet var ökningen av antalet köpcenter och dess relativa marknadsandel, samtidigt såg man dock en motsatt trend av ökade rapporterade nedgångar i USA (Anselmsson, 2006). Det första inbyggda köpcentret i Sverige slog upp portarna i Luleå år 1955. Arkitekten Ralf Erskine ritade centret ”Shopping” med visionen om att stadslivet skulle förflyttas in under tak och åstadkomma en artificiell atmosfär av ”evig vår”. Med utgångspunkt från det kalla, mörka och karga klimat som råder under vinterhalvåret i norra Sverige ville han skapa en tempererad mötesplats (Blom, 2013).

Framtiden för köpcenter spås dock inte vara lika ljus som den förr trots vara (Stoltman, Gentry & Anglin, 1991). Det påpekas allt oftare i litteraturen kring köpcenter att köpcentermarknaden visar tecken på överetablering som tros orsaka kannibalisering på marknaden (Tsai, 2008). Även

utvecklingen av branschen anses ha nått stadiet där köpcenter på senare år har kommit att bli allt mer homogena, och syftar på att butiksmixen och produkt erbjudanden i många köpcenter är väldigt lika (Burns & Warren, 1995; Parsons & Ballantine, 2004).

Det visade sig att Ralf Erskines vision var framgångsrik för oss Nordbor. Luftkonditionering är en avgörande bekvämlighetsfaktor för kunders välbefinnande och trivsel som ökar köplusten. Kunderna kan besöka ett svalt köpcentrum på sommaren och ett behagligt tempererat sådant på vintern. Därmed är inte vädret något hinder för shopping (Berge, 2013). Utöver detta finns det en mängd faktorer som påverkar kundernas köp- och besöksbeteende som vi kommer gå närmre in på senare i uppsatsen.

1.1.1 Definition

För att klargöra vad begreppet *köpcentrum* innebär tar vi hjälp av Nationalencyklopedin (2013) som definierar ett köpcentrum på följande sätt: ”koncentration av butiker, ofta med inslag av serveringar och olika typer av annan service” (Nationalencyklopedin, 2013).

Vidare finns en internationell definition formulerad av Urban Land Institute (ULI, 2013).

”En arkitektoniskt enhetlig grupp byggnader för detaljhandel och kommersiell service, som är planerad, utvecklad, ägd och förvaltd som en enhet. Denna ska gällande läge, storlek och typ av butiker samt antal egna parkeringsplatser, vara dimensionerad och anpassad till den marknad som den betjänar” (Ekberg, 2012).

Ett annat ord som är centralt för uppsatsen och kräver vidare förklaring är det engelska ordet *patronage* till vilket det inte finns något tillsvarende ord på svenska. Utifrån ett handelsperspektiv beskrivs det som: *Kunders välvilja i form av förtroende och stöd (Kundkrets, stamgäster)*. Begreppet *shopping mall patronage* kan förklaras som kunders trogenhet gentemot ett visst köpcentrum. (Ord, 2013). Hädanefter kommer vi att använda oss av det engelska ordet *patronage* för detta fenomen och beteende.

Patronagefaktorerna anses ha inverkan på kundernas köp- och besöksbeteende och utgör grunder för köpcenterledningens strategier, och vilka har använts som utgångspunkt i denna undersökning. Dessa är följande; *Tillgänglighet, Bekvämlighet, Butiksmix, Atmosfär, Service, Foodcourt, Säljfrämjande aktiviteter, Underhållning* och *Design*.

1.1.2 Överetablering

Etableringen av köpcentrum i Sverige har intensifierats de senaste tio åren, då antalet har dubblats från 150 till drygt 300 stycken och fler är dessutom i färd med att byggas (TT, 2012). Med tanke på invånarantalet är Sverige ett land med många köpcentrum och handelsplatser (Frasquet, Gil & Molla, 2001). Sverige placerar sig högst upp på en lista, där köpcenterbranschen i olika länder har rangordnats utefter hur pass utsatta aktörerna i branschen är för hot rörande eskalering av konkurrensen om tillväxt och lönsamhets möjligheter. Då Sverige innehar första placering ses den svenska köpcentermarknaden som tuff och intensiv. Den aspekt som är mest karaktäristisk för detta stadie är att köpcenters konkurrenssituation förändras. Genom att övergå från att endast konkurrera med citykärnan, sker en ökning av den inbördes konkurrensen köpcenter emellan (Frasquet, Gil & Molla, 2001). Prognoser pekar på en fortsatt ökning av nybyggda köpcenter fram till år 2020, samtidigt som många av de befintliga köpcentren kommer att renoveras eller byggas om helt och hållet (Jansson, 2013). En av anledningarna till detta är den goda ekonomin i Sverige, då en stor andel människor är köpkraftiga vilket har stor betydelse i planeringen av uppbyggandet och renoveringen av köpcentrum (Ekonomifakta, 2013). Forskare menar på att en överetablering av köpcentrum råder, medan fastighetsägarna av köpcentren bedömer det som nyttig konkurrens (Kalin & Samuelsson, 2013). En massiv överetablering leder till kannibalisering bland köpcentrum (Tsai, 2008). Köpcenterägare och ledning anser att utrymme fortfarande existerar på marknaden då landets invånare och därmed potentiella konsumenter ökar (Kalin & Samuelsson, 2013). Ett speciellt geografiskt område där eventuellt överetablering och mättnad av marknaden framkommer är Malmö. Efter storbygget Emporia har det byggts ytterligare 55 500 kvm köpcenteryta i form av utbyggnationer av redan etablerade köpcenter. Konsumtionsforskare ställer sig skeptiska till köpcentrens höga utbyggnadstakt då mättnad och konsumtionströtthet är något definitivt (Kalin & Samuelsson, 2013).

Överetablering av köpcenter och den ökade konkurrensen dem emellan är mer framträdande i större städer och inom samma storstadsområde (TT, 2012; Burns & Warren, 1995). Den största koncentrationen av handeln råder därför i ett fåtal kommuner (Englund, 2013). Den ökade konkurrensen leder till att köpcentrum tvingas till att hålla sig i framkant och utvecklas med tiden (TT, 2012). Genom att konkurrenter bygger om eller rustar upp ökar också intensiteten i branschen ytterligare.

“...kan egentligen bara göra två saker; lägga sig ner och dö eller sätta gasen i botten och satsa framåt. Anfäll är bästa försvar.”

(Chef, köpcenter i södra Sverige, telefonintervju 26 november 2013).

Konsumenters patronagebeteende är svårt att förutse. Detta beror dels på den intensiva konkurrensen mellan olika köpcenter (Meoli, Feinberg & Westgate, 1991). Dels på konsumenternas föränderliga beteende som växlar ju fler alternativ och valmöjligheter som uppstår på marknaden (Léo & Philippe, 2002). I samband med ett ökande antal av köpcenter tenderar shoppare att bli mer selektiva. Det är mer troligt att konsumenter väljer att favorisera köpcenter som är attraktiva, har en bred butiksmix och erbjudanden som matchar deras preferenser (El-Adly, 2007). Vissa köpcenter menar på att de utesluter sig själva från att konkurrera på marknaden om de inte hänger med i förändringen (Kalin & Samuelsson, 2013). Stora summor pengar investeras i köpcentrum och vid dess etablering, vilket medför en hög inträdes- och utträdesbarriär, därför väljer köpcenter att satsa på ombyggnation och förändringar istället för att lägga ner (TT, 2012). Köpcentret Entré i Malmö har endast funnits i 3 år. Där görs nu investeringar i att förbättra fasad, entréer, golv, tak och belysning. Trots tidiga stora investeringar och bristande ekonomisk avkastning väljer man att återigen investera miljoner i ett ombyggnationsprojekt (Westerberg, 2013).

1.1.3 Fastighetsförvaltare

Förvaltningen av köpcenter riktar sig till två led; i första hand till hyresgästen, i andra hand till hyresgästernas kunder. Utbudet av butiker, foodcourts, service, miljö samt själva upplevelsen av köpcentret har stor betydelse i kampen om kunderna. Detta gör förvaltningen komplex i och med

att man tillgodoser två olika kundgrupper. Ett väl förvaltad köpcenter utgör ett eftertraktat läge för andra aktörer, vilket kan leda till att fastighetsägaren kan öka hyresnivåerna. Den svenska köpcentermarknaden av idag domineras av en hög ägarkoncentration, där ett fåtal fastighetsägare äger många köpcenter runt om i landet. De sex största ägarna av handelsfastigheter i Sverige är Atrium Ljungberg, Steen & Strøm, Unibail-Rodamco, Eurocommerical, Diligentia och KF Fastigheter. (Ekberg, 2012).

1.1.4 Konkurrens fördelar och strategier

För köpcenter som befinner sig i en så pass intensiv bransch, där framgång är beroende av förmågan att kunna utveckla en distinkt position i förhållande till konkurrenter, är en hållbar konkurrens fördel eftersträvansvärt. Detta för att kunna förse konsumenter med attraktiva erbjudanden utifrån vilka man differentierar sig (Frasquet, Gil & Molla, 2001).

Dagens moderna köpcentrum syftar till att invagga kunden i ett psykologiskt tillstånd som stimulerar alla våra sinnen och försätter oss i en lustfylld shopping status. I parkeringshuset välkomnas man av diskret musik. Arkitektur och atmosfär ska ta oss ifrån hektiskt gatuliv och rusningstrafik med hjälp av bland annat vattenfall och gröna växtoaser. Det doftar av nybakat bröd från bageriet vilket stimulerar hungerkänslan och gör oss mer konsumtionsbenägna. Matbutikernas fruktdiskar görs mer tilltalande med en diskret doft av grapefrukt och inbjudande uppläggningar. Besökare lockas vidare av en sober doft av blommor. Undersökningar visar att doftsatta miljöer ökar chansen för att kunderna vill handla. Rulltrappornas sekundära syfte är att bekvämt och långsamt transportera besökarna mellan våningarna. Dess primära syfte är att ge kunderna en överblick och få syn på butiker som de inte visste de ville besöka. De är oftast belägna mitt i köpcentret. Precis som den lugna och diskreta musiken, temperaturen och dofterna är rulltrappornas centrala uppgift att väcka vårt konsumtionsbegär. Foodcourts och caféer med bekväma fåtöljer och tillräckligt många sittplatser fungerar som en plats för återhämtning och sociala möten, vilket är en anpassning till den svenska fikakulturen. Beteendestudier visar på att desto längre tid vi tillbringar i köpcenter ju större är chansen att vi köper något. För att hålla en hög nivå på kundbemötande och service har många köpcenter ”mystery shoppers” som agerar som vanliga kunder men rapporterar till köpcenterledningen om deras bemötande av butikspersonalen. Medlemsklubbar, lojalitetskort och frivilliga kundundersökningar utgör en

databas med detaljerad information av de drivkrafter som styr konsumenten. Datainsamlingen bidrar till att de flesta affärer är uppbyggda på ungefär samma sätt, och varorna är relativt homogena (Berge, 2013). Ovanstående beskrivningar är alla exempel på noga utvalda strategier för att attrahera kunder till köp.

När aktörerna är många, söker alla efter att sticka ut och tillfredsställa konsumenterna på bästa vis, problemet som uppstår är att konsumenterna får en större köpkraft och fritt kan välja och vraka bland många alternativ. Därmed följer majoriteten av alla köpcenter samma eller liknande ”framgångsrecept” (Burns & Warren, 1995).

Som diskuterat ovan råder det en hård konkurrens inom hela den svenska detaljhandeln vilket förklaras med en etableringshysteri som varat i många år inom flera branscher. Kläder, sporthandel, byggvaror och framförallt hemelektronik är branscher som anses vara präglade av överetablering. Där återförsäljare konkurrerar med ett homogent utbud till samma låga priser. Resultatet av detta är en överkapacitet och ett utbudsöverskott på marknaden som överstiger efterfrågan. Detta anses även ligga till grund för den rådande prispressen på marknaden och det stora antalet konkurser (Björkqvist & Jakobsson, 2012). Hemelektronik är en bransch som har upplevt liknande ökning av intensiteten gällande konkurrensen som köpcenterbranschen. Då tillsynes liknande tendenser har uppkommit inom köpcenterbranschen, kan detta innebära att man går samma öde till mötes. Även om man inte har den samma prispressen gentemot kunderna gällande köpcenterbranschen, så är överetablering och homogenitet av butiksmixen ett stort problem. Är köpcenters investeringar i de olika patronagefaktorerna förgäves, eller är det en möjlighet som kan tänkas bryta den onda cirkeln?

1.2 Problematisering

Vi ser en ökad trend kring makeovers och olika slags förändringar samt nyetableringar inom köpcenterindustrin i Sverige. Kan köpcenter differentiera sig på marknaden och skapa konkurrensfördelar genom förbättringsinvesteringar då man utgår från kunders syn på attraktivitetsfaktorer? Blir det då inte nästintill omöjligt att skapa varaktiga konkurrensfördelar

när det sker en likriktning av köpcenter då man investerar i liknande förbättringsåtgärder? Med dessa frågor som bakgrund har vi sökt efter svar i litteratur, artiklar, telefonintervjuer och enkät.

Vad som för oss ter sig som en möjlig överetablering framförallt i Malmöregionen, väckte frågor om det verkligen fanns kundunderlag till alla dessa köpcenter. Vi intresserade oss särskilt för fallet med köpcentret Entré i Malmö som är relativt nyetablerat (2009) och redan har tvingats till stora förbättringsinvesteringar. Hur kommer det sig att de satsar än mer pengar på faktorer som attraherar kunder när kunderna sviker och kundunderlaget tycks begränsat? En intressant aspekt är ifall dessa förbättringsinvesteringar utifrån faktorer som kunderna anser viktiga verkligen är lönsamma, ur ett köpcenters ledningsperspektiv och bidrar till att attrahera kunder. Denna synvinkel är relativt outforskad, då tidigare forskning tar sig an ett konsumentperspektiv när det gäller konsumenters ”patronage” beteende (Anselmsson, 2006; Bearden, 1977; Rajagopal, 2009 m.fl.). Tidigare studier har visat att ett köpcenter ständigt måste anpassa sig för att kunna överleva men det har inte undersökts huruvida denna utveckling har bidragit till en förbättring i form av högre omsättning eller fler antal besökare (Burns & Warren, 1995). Våra teoretiska verktyg består främst i att använda begreppsfloran runt vad kunder upplever som viktiga faktorer för ett attraktivt köpcenter med patronage teorin som stöd. Vår studie ska belysa huruvida eventuella samband existerar mellan ”patronage” och köpcenterledningens förändringsstrategier i kampen om kunderna, och ifall de kan utnyttjas för att skapa konkurrensfördelar som kan tänkas ge positiva utslag på köpcenters omsättnings- och besökssiffror.

Konkurrensen inom detaljhandeln och köpcenters attraktivitet leder till att detaljhandlarnas strategier drivs av konkurrens stimulus, vilket innebär att konsumenters efterfrågan och begär skiftar allteftersom nya erbjudanden utformas. Existerande företag försvinner från marknaden när de inte längre hänger med i utvecklingen och inte kan tillgodose denna efterfrågan (Rajagopal, 2009). För att svara på frågan “Varför makeovers har blivit en stor trend bland köpcenter idag?” kan man beskriva det som att “Bäst-före datumet har gått ut” för de köpcenter som inte kontinuerligt gör förbättringsinvesteringar.

1.3 Kunskapsbidrag

Studiens praktiska bidrag undersöker om investeringar av förbättringar, upprustning och ombyggnation för köpcenter utifrån kunders attraktionsfaktorer lönar sig ur ett konkurrensperspektiv. Uppsatsen genererar därmed ett teoretiskt bidrag till forskningen kring konkurrensfördelar och patronage inom detaljhandeln. Studien är relevant för aktörer inom köpcenterbranschen men även andra branscher inom detaljhandeln som konkurrerar på mättade marknader.

1.4 Avgränsningar

Begränsningar i en undersökning görs främst på grund av tids- och resursskäl (Descombe, 2010). I vårt fall hade vi varken tid eller resurser att undersöka alla köpcenter i Sverige, istället valde vi att avgränsa oss genom att slumpmässigt välja 54 köpcenter som skulle stå för vårt urval och representera alla köpcenter i Sverige. Denna begränsning har gjort att vi kan fullfölja vår undersökning och att vi med stor sannolikhet kan säga att vårt resultat kan vara representativt för hela Sverige även om vi inte undersöker alla köpcenter. Ytterligare en avgränsning som gjordes var att vi valde att endast använda oss av köpcenterchefer som respondenter eftersom vi ansåg att de var dem som bäst kunde ge oss den informationen vi sökte. Köpcentercheferna var dock väldigt upptagna under julperioden då vi utförde vår studie, vilket gjorde utförandet lite svårare än förväntat. I inledningskapitlet står att läsa om definitionen av termen köpcenter, utifrån vilken vi har avgränsat vår undersökning. Dessutom är torg och stora handelsplatser uteslutna då de i vissa fall klassificeras som köpcenter (SSCD, 2013).

1.5 Problemformulering

Hur skapas konkurrensfördelar vid förbättringsinvesteringar på en tillsynes överetablerad marknad?

Delproblem:

- Har förbättringsinvesteringar utifrån patronagefaktorer någon påverkan på konsumenternas köp- och besöksbeteende och ger det utslag i omsättnings- och besöksiffror?
- Vilken eller vilka faktorer enligt patronage teorin har störst betydelse för köpcenterledningen för att skapa ett framgångsrikt och välbesökt köpcenter?

1.6 Syfte

Uppsatsen syftar till att undersöka köpcenters förändringar av patronagefaktorer som påverkar kunders köp- och besöksbeteende, för att ur ett konkurrensperspektiv undersöka om strategier utifrån förbättringar inom de olika patronagefaktorerna kan ge köpcenter konkurrensfördelar på en tillsynes homogen och överetablerad marknad.

KAPITEL 2 - TEORI

Teoretisk referensram

För att utreda hur konkurrens fördelar skapas tar vi hjälp av två traditionella teoretiska ramverk. Avsnittet inleds med att beskriva Porters generiska strategier som fokuserar på externa faktorer, därefter belyses Resource Based View som däremot fokuserar på de interna resurserna och hur dessa används för att uppnå konkurrens fördelar. Vidare förklaras Porters five forces och därpå presenteras Mintzbergs strategityper samt kritiken kring dessa teorier. Vidare utreds tidigare forskning vad gäller patronage och dess bakomliggande faktorer till attraktionskraft hos kunderna.

2.1 Köpcenter och utmaningar med styrandeformen

Köpcenter anses generellt sett vara mer komplicerade i lednings- och operationella processer än flera andra serviceindustrier (Tsai, 2008). Ledningen av ett köpcenter måste till skillnad från en vanlig kommersiell zon ta hänsyn till den kommersiella delen som en samlad enhet, vilken delar på arkitektur i form av ett gemensamt koncept för byggnaden som styrs som en helhet (Anselmsson, 2006). Köpcenter är ett konglomerat av flera butiker och restauranger vilket innebär att de tillsammans kan erbjuda ett brett sortiment av både produkter och tjänster, vilket i sin tur medför image aspektens komplexitet relativt en enskild butik (De Juan, 2004).

2.2 Porters generiska strategier - externa marknadsstrategier

Michael Porters (1980) teori behandlar tre positioneringsstrategier, ur vilka ett företag kan välja hur de ska positionera sig på marknaden och inom sin bransch. Dessa strategierna utgörs av kostnadsledarskap, differentiering och fokus. Målet med konkurrensstrategier är att utveckla ett

hållbart övertag på konkurrenterna som ger långsiktiga vinster. En konkurrens fördel är det värde ett företag lyckas skapa för dess kunder som överstiger kostnaden för att skapa värdet (Porter, 1985). Vidare menar han att ett företag kan uppnå konkurrens fördelar genom ett tydligt val av positionering utifrån ovan nämnda. De generiska strategierna syftar till att erövra den position i branschen där konkurrens fördelar kan skapas (Porter, 1980).

Porter (1980) menar att de tre olika strategierna kan användas var för sig eller kombineras, men poängterar att det sistnämnda (fokus) oftast är svårt att förena på ett framgångsrikt sätt (Porter, 1980). Porter (1980) hävdar vidare att om en strategi i form av kostnadsledarskap väljs kan inte kvalitet och service ignoreras, likaså om en differentieringsstrategi väljs kan inte låga kostnader förbises. Följaktligen innehåller både kostnadsledarskap och differentiering delar av båda strategierna (Porter, 1980). Företag måste förhålla sig till dessa möjliga positioner och göra medvetna val beroende på vilket kundsegment de eftersträvar, det kan vara problematiskt att uppnå konkurrens fördelar om flera olika segment ska tillgodoses på samma gång. Satsar man på att vara allt för alla riskerar man att bli ”stuck in the middle” vilket är ett mellanläge med vag positionering som både är tids- och kostnadskrävande att ta sig från (Porter, 1985).

Vi kommer i huvudsak koncentrera oss på differentieringspositioneringen men förklarar kort de andra två generiska strategierna eftersom de kan kombineras.

Kostnadsledarskap innebär att företaget konkurrerar med ett lågt pris på basis av låga kostnader inom industrin då man skapar optimala förutsättningar för detta, och därmed besitter man som regel redan en hög marknadsandel eller hög kostnads fördel. Dessa företag kan dra nytta av skalfördelar och har lägre kostnader avseende service, marknadsföring, FoU (Forskning och Utveckling) till skillnad från sina konkurrenter (Porter, 1980). Genom att vara marknadsledande kan det överskott som positionen genererar återinvesteras och därmed kan man upprätthålla kostnadsledarskapet (Porter, 1980).

Fokusstrategin innebär att man tillgodoser och riktar sig till ett visst kundsegment, produktsegment eller en geografisk marknad (Porter, 1980). Strategin grundas i att företaget kan betjäna sitt segment mer effektivt än konkurrenter med bredare inriktning (Porter, 1980).

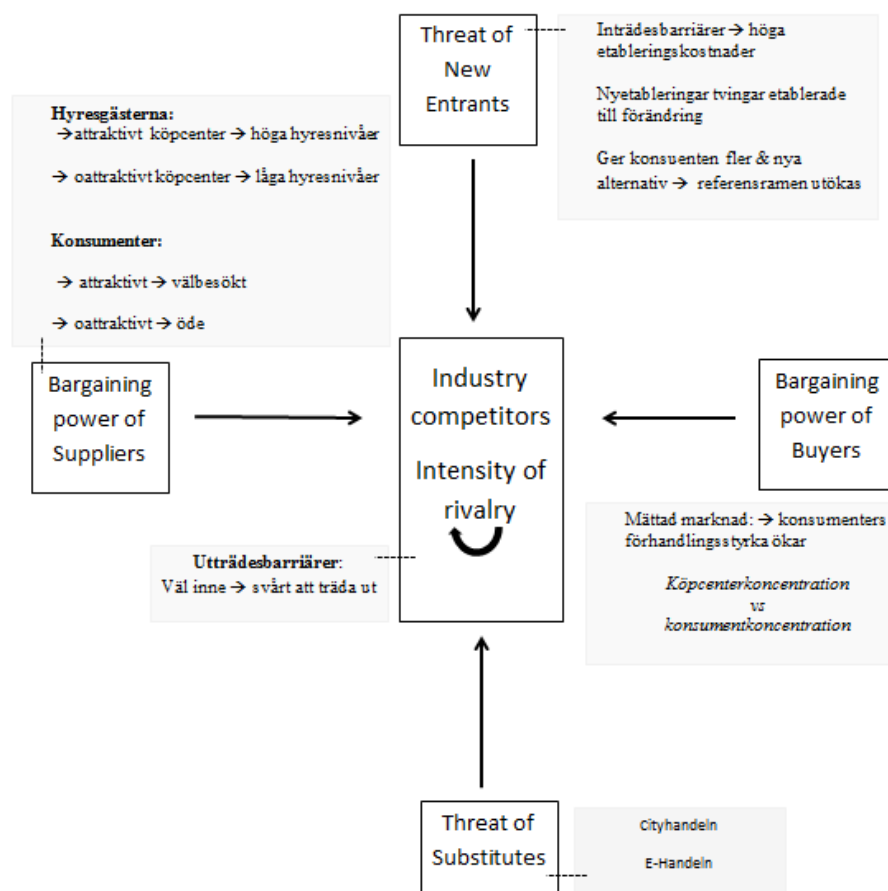
Fokuspositionen kan sägas ha två varianter ”kostnad” och ”differentiering”, kostnadsbaserad fokusering innebär detsamma som kostnadsledarskap fränsett att man nu inriktar sig på en mindre del av marknaden. Differentieringsbaserad fokusering innebär detsamma som differentiering, men på en mindre del av marknaden (Porter, 1985). Med andra ord kan företaget uppnå fördelar med kostnadsledarskap eller differentiering alternativt en kombination för det utvalda segmentet (Porter, 1980). Dock medför fokusstrategin begränsningar eftersom företaget inte kan nå ut till hela marknaden, och en avvägning mellan försäljningsvolym och lönsamhet bör göras (Porter, 1980).

Differentieringsstrategin gör gällande att företaget skapar och strävar efter att särskilja sig från konkurrenterna genom ett differentierat erbjudande som värderas unikt och värdefullt av konsumenterna (Porter, 1980). Differentiering kan uppnås på flera olika sätt genom att vara ensam i sitt slag, man kan bland annat särskilja sig genom företagets varumärke, kundservice, teknologi, design, återförsäljare eller andra dimensioner. Vanligen skapas en märkespreferens så att priset blir sekundärt för kunden och man strävar efter kundlojalitet. Ju fler källor till differentiering desto svårare blir det för konkurrenter att imitera strategin (Porter, 1985). Detta kan resultera i att ett högre pris kan tas ut men differentieringskostnaden måste vara lägre än prispremien för att lyckas prestera över medelnittet inom kategorin. Vanligen relateras differentieringsstrategin med exklusivitet, vilket medför att företaget kan ta ut högre marginaler men innefattar också högre kostnader då man satsar på hög kvalitet (Porter, 1985).

Den optimala målsättningen för en konkurrensstrategi är att förstå sig på och helst ändra reglerna för industrin till företagets fördel. Reglerna för konkurrensen återfinns i de fem konkurrensfaktorerna som beskrivs nedan men som varierar i styrka mellan branscher och över tid (Porter, 1985). Syftet med de olika strategierna och de fem krafterna är att länka samman strategin och dess implementering (Porter, 1985).

2.3 Porters Five Forces

De fem krafterna bestämmer och beskriver industrins attraktivitet och lönsamhet eftersom de påverkar priser, kostnader och behov av investeringar samt återbäringen på dessa. Köpare och substitut påverkar försäljningspriset eftersom det minskar efterfrågan. Kraften från starka köpare kan också påverka kostnader och investeringar eftersom de kräver kostsam service. Förhandlingsstyrkan hos leverantörer bestämmer kostnaden för råmaterial etc. Konkurrenstrycket påverkar priserna liksom kostnaderna för marknadsföring. Inträdesbarriärer för nya aktörer på marknaden sätter gränser för försäljningspriserna och skapar stora investeringar som kan skrämja bort de som överväger att träda in (Porter, 1985). De fem krafterna mäter konkurrensintensiteten och kan hjälpa en aktör att lättare identifiera och inta en säkrare position på marknaden (Porter, 1980).



Figur 1: Porter's five competitive forces (Porter, 1985:5)

Figur 1 beskriver kunders förhandlingsstyrka, som är hög när det finns ett stort utbud av butiker och låg när antalet tillgängliga affärer är få. Leverantörens förhandlingsstyrka är avhängig av om det finns få eller många tänkbara leverantörer av en essentiell produkt eller tjänst, vidare beroende på om det är lätt att ersätta en leverantör eller inte. Med substitut för varan eller tjänsten menas om den lätt kan bytas ut mot något annat varumärke eller produkt, vilket medför att priser pressas ner och därmed också lönsamheten. Konkurrens från nya aktörer beror på inträdesbarriärer, det vill säga hur lätt det är för en ny aktör att starta en konkurrerande verksamhet. Finns det fördelar av en stor volym är det tämligen svårt för en utmanare att ta marknadsandelar. Licenser, avancerad teknologi eller patentskydd är ett annat sätt att skydda de befintliga aktörerna, som därmed kan hålla högre priser. En inbördes konkurrens mellan befintliga företag uppstår när de befintliga företagen investerat stora summor pengar i anläggningar som inte kan användas till något annat. Vid en stagnation på marknaden blir kampen hårdare om marknadsandelarna mellan de befintliga aktörerna vilket driver priserna nedåt (Porter, 1985). Vi kommer att återkomma till Porters figur i analysen.

Industristrukturer kan betraktas som stabila men då en industri utvecklas och förändras sker det över tid. Strukturen av en industri kan formas om av en aktör och radikalt förändra dess attraktionskraft. Strategier som ändrar industrins struktur kan vara bra för en enskild aktör på kort sikt men sämre på lång sikt (Porter 1985). Ramverket för de fem krafterna hjälper företag att se var de ska sätta in sina resurser och ger vägledning om var man ska rikta kraften för en långsiktig lönsamhet (Porter 1985).

2.3.1 Kritik mot Porters konkurrensmodell

En av förespråkarna för det nya synsättet med dynamisk konkurrens är D'Aveni (1995) som menar att de snabba svängningarna och strukturförändringarna på marknaden kännetecknas av en dynamisk struktur till skillnad från Porters modell som riktar sig till statiska och stabila marknader (D'Aveni, 1995). Utvecklingen inom teknik, globalisering, nya affärsmodeller, informationskanaler och flexibla produktionsapparater präglas av ständig förändring och en allt mer intensiv konkurrens. Den dynamiska konkurrensen får stor betydelse för hur organisationer bör formges. Flexibilitet och kunskap är de avgörande konkurrensfördelarna. Vidare menar D'Aveni (1995) att det inte längre är hållbart för aktörer att behålla en konkurrensfördel på sikt,

utan de bör verka för att ta sig från en konkurrensfördel till en annan, dagens styrka blir morgondagens svaghet (D'Aveni, 1995).

D'Avenis (1995) teori grundar sig på fyra olika arenor inom vilka företag konkurrerar och där konkurrensfördelar kan uppnås. Dessa områden är pris & kvalitet, timing & kunskap, affärsrevir och kapitalstyrka. Aktörerna konkurrerar inom pris- och kvalitetsarenan genom att erbjuda den bästa kvaliteten till lägsta möjliga pris. Här går teorin stick i stäv med Porters (1980) generiska strategier eftersom positionerna pris och kvalitet/premium inte kan kombineras enligt Porters modell. Aktörer kommer att tvingas erbjuda hög kvalitet till lågt pris för att överleva på marknaden, vilket medför att kvalitet och pris inte längre kan sägas vara grund till konkurrensfördelar (D'Aveni, 1995).

2.4 RBV - Resorce Based View

RBV fokuserar på sambandet mellan en organisations interna egenskaper och prestationer, och hur man koordinerar och exploaterar sina resurser. Att skapa konkurrensfördelar handlar om att fördela resurser inom RBV, strategier handlar om hur de totala resurserna ska fördelas för att uppnå målen (Barney, 1991). En organisations konkurrensfördelar utgår ifrån den strategi som implementeras och bygger på ett företags egna resurser. Dessa resurser är tillgångar, både materiella och immateriella tillgångar, kapaciteter, kompetenser och attribut som en organisation besitter. Det gör det möjligt för företaget att utveckla och införliva strategier som verkar för en högre effektivitet än konkurrenterna (Barney, 1991). Grant (1991) beskriver RBV som ett företags interna och individuella egenskaper i form av de anställdas know-how, varumärke, finansiella aspekter och patent. Strategier kan byggas utifrån interna resurser genom hur de samordnas, resurserna bildar företagets kapaciteter och de utgör i sin tur upphovet till konkurrensfördelar (Grant, 1991). Fahy (2000) menar att de fyra grundläggande hörnstenarna inom RBV består av en varaktig konkurrensfördel, resursers utmärkande attribut, en dominerande prestation samt strategiska val av företagsledningen vars uppgift är att omsätta resurserna till en hållbar konkurrensfördel. Konkurrensfördelar kan endast ha betydelse i förhållande till andra konkurrenter inom branschen eller gentemot de som försöker ta sig in på

marknaden (Fahy, 2000). Barney (1991) menar att företagsresurserna ska vara av sådan art att de uppfyller fyra kriterier. Resursen ska vara värdefull med avseende att kunna utnyttja potentiella möjligheter såsom nya marknader och upphäva hot från intensiv konkurrens från den externa miljön. Ovanlig i den bemärkelsen att om konkurrenterna besitter den samma värdefulla resursen så finns det inga konkurrensfördelar att uppnå. Svår att efterlikna, då den endast är värdefull och ovanlig om konkurrenter inte kan imitera den. Ingen konkurrent ska kunna tillämpa en liknande strategi som baseras på en annan resurs som vare sig är vanlig eller lätt att kopiera. Dessutom ska resurserna kunna stå emot substitut. För att inta en varaktig konkurrensfördel måste de fyra resurskriterierna ovan uppfyllas enligt Barney (1991). För att inträdesbarriärerna ska skydda företagen i branschen måste de tillämpa värdeskapande strategier som skiljer sig från de företag som vill in. Således kan barriärerna verka som källa till en hållbar konkurrensfördel om branschens företag har resurser som är heterogena (Barney, 1991). Vidare menar Barney (2001) att extern påverkan från konsumenter, teknologi och branschstruktur har effekt på resursers värde genom att ständigt vara i förändring. En resurs som tidigare varit värdefull kanske inte längre är det.

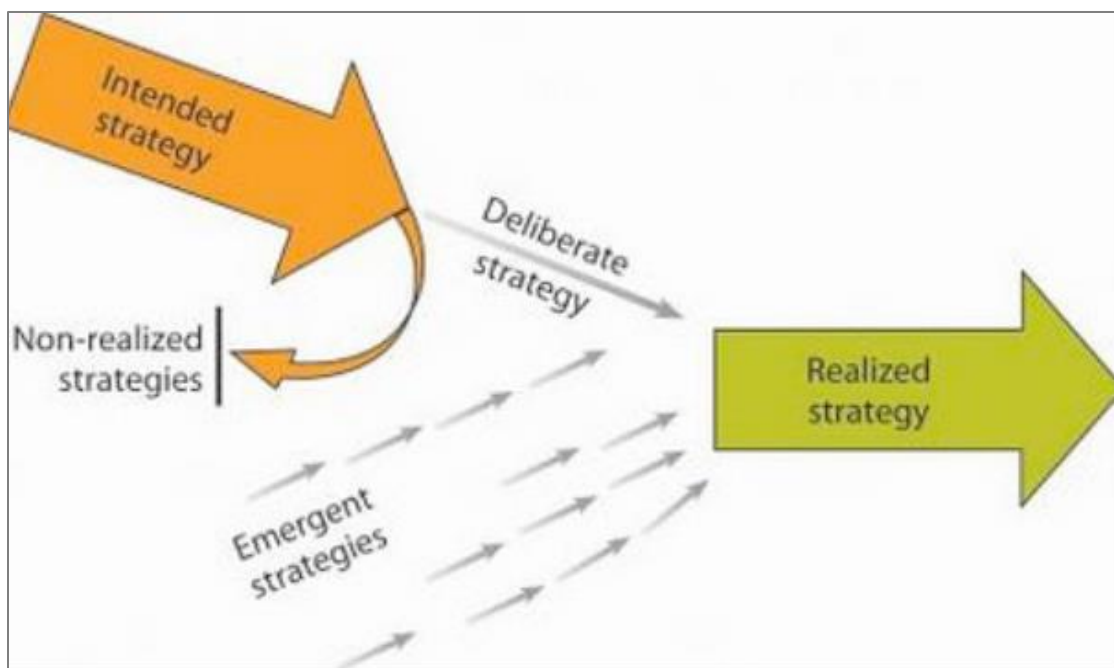
2.4.1 Kritik mot RBV modellen

Flera forskare har kritiserat RBV som analysverktyg för konkurrensfördelar, Foss (2003) anser att strategier inte enbart kan avgränsas till ett internt perspektiv utan måste innefatta och ta hänsyn till både interna resurser och produkter samt externa faktorer såsom efterfrågan och produktion. Eftersom RBV fokuserar på interna resurser ur ett företagsperspektiv så går man miste om kundernas uppfattningar om dessa resursers värde. Vidare menar Foss (2003) att RBV modellen bör integreras med en extern modell för att en helhet ska uppnås. D'Avenis (2010) kritik gäller inte enbart Porters statiska modell utan även för RBV då de traditionella ramverken inte längre stämmer överens med samtiden. Dagens marknadsstruktur är mer rörlig än den en gång var och bidrar till en intensivare konkurrens (D'Avenis, 1995). Foss (2003) kritiserar Barney (1991) och menar att de fyra kriterierna inte är de enda variablerna varigenom man kan uppnå konkurrensfördelar. Fler parametrar kan leda till hållbara konkurrensfördelar, det enda kriteriet är att resurserna är heterogena och rörliga (Foss, 2003).

2.5 Strategins 5 P

Mintzberg (1987) har teoretiserat kring begreppen avsiktliga och framväxande strategier genom att introducera ett antal strategier som befinner sig mellan dessa två. För att säkra ett framtida resultat kan strategier beskrivas som beslut i nutid och är alltid ett val mellan olika handlingsalternativ. En strategi kan både vara resultatet av planering och resultatet av ett mönster som tar form över tid ur ett framväxande tillvägagångssätt. Mintzbergs (1987) syn på strategier skiljer sig markant från den planeringsstrategiska skolans tankegångar där Porter var en av förespråkarna. Problemet med en plan enligt Mintzberg (1987) är att den inte fungerar på egen hand utan måste kompletteras med andra typer av strategier. Mintzberg liknar strategin vid metaforen levande organism; som föds, dör och omformas parallellt med den officiella strategin. Mintzberg (1987) hävdar vidare att en strategis verkliga uppkomst kan beskrivas som framväxande, där den tänkta och planerade strategin kanske skiljer sig väsentligt från den förverkligade strategin. Orsaker till detta kan förklaras med att det skett stora förändringar i omgivningen och tankarna hos de som formulerat strategin har mognat och nått sin kulmen.

De fem P:na står för perspektiv, plan, position, pattern (mönster) och pløj fritt översatt. Var och ett av de 5 P:na står för olika strategier som kan vara avsedd, på väg att förverkligas, oförverkligad, förverkligad eller uppkommen av misstag (Mintzberg, 1995). Förloppet illustreras i Figur 2 på nästkommande sida.



Figur 2: Avsikliga och framväxande strategier (Mintzberg 1998:15).

Perspektivstrategin utgörs av ett internt perspektiv som man vill belysa eller fokusera på i sin organisation, detta medför att denna typ av strategi tolkas på olika sätt beroende på betraktaren och kan definieras som organisationskultur. Planstrategin utgörs av en konkret handlingsplan av aktiviteter eller åtgärder för att nå uppsatta mål. Position är ett annat sätt att definiera strategin, det vill säga hur aktörer väljer att placera sig på marknaden. Genom att analysera passformen mellan organisation och omgivning, kan aktören utveckla en hållbar konkurrensfördel. Strategin utgörs av ett handlingsmönster (pattern) och består av en väv som långsiktigt tar form och som kräver stor flexibilitet hos aktören. Ploj kan vara en strategi för att vilseleda, konspirera eller avskräcka konkurrenter. Denna strategi handlar om knep för att påverka konkurrenter. En organisation kan med fördel använda en mix av de olika typerna av strategier för att säkerställa ett positivt framtida resultat med sin verksamhet (Mintzberg, 1998).

2.6 Konsument patronage teori

Fenomenet konsument patronage har uppmärksamats och blivit allt mer relevant genom åren (Yavas & Babakus, 2009; De Juan, 2004). Detta beror främst på att konsument patronage fastställer determinanter vilka utgör viktiga faktorer för konsumenters attraktion (De Juan, 2004). ”Shopping mall patronage” som vi nämnde inledningsvis innebär kundens stöd, trofasthet, välvilja och bidrag till köpcenter. Patronage är ett viktigt begrepp i marknadsföring, då det bidrar till att utveckla en fördjupad kunskap i vad som ligger bakom konsumenters motiv till att favorisera vissa detaljhandlare framför andra.

2.6.1 Definition och mätning av köpcenter patronage

Patronage är ett begrepp som det har forskats mycket runt, men en överenskommelse kring hur man mäter patronage har ännu inte nåtts inom litteraturen. I strävan efter att mäta patronage har man använt sig av allt från preferenser, besöksfrekvens och motivation till tillgivenhet och köpbeteende (De Juan, 2004). Forskningsfältet är dock mer överens när det gäller hur man mäter konsumenters patronagebeteende än vilka faktorer som påverkar patronage, då diskussionen håller sig till ett fåtal variabler. Den mest använda variabel som tillämpas för att definiera och mäta patronage fenomenet eller köpcenters effektivitet och som dessutom har visat sig vara ett bra mått av patronage, är besöksfrekvens (Howell & Rogers, 2001; De Juan, 2004), mätt som antalet besök under det senaste året (De Juan, 2004; Anselmsson, 2006; Rajagopal, 2009; Pearson & Ballantine, 2004; Howell & Rogers, 2001). Men patronage innebär mer än bara besöksfrekvensen när det gäller köpcenter (Howell & Rogers, 2001). Utöver mätningar av besöksantal är butikens försäljningssiffror ett mått utifrån vilket man kan fastställa köpcenters effektivitet (Rajagopal, 2009; Pearson & Ballantine, 2004). Utifrån detta framkommer att en jämförelse av förändringen i köpcenters besöks- och försäljningssiffror är ett lämpligt mått att undersöka och mäta effekten av investeringar i förbättringar utifrån olika attraktivitetsfaktorer.

2.6.2 Underlag till patronagefaktorer

Syftet med vår undersökning är att utifrån olika attraktivitets faktorer grundade och utformade i tidigare patronage forskning, undersöka ifall förbättringsinvesteringar i dessa faktorer kan ge en aktör en konkurrensfördel på markanden. Slutsatser kring vilka faktorer som har använts som underlag till undersökningen och vilka anses vara viktiga samt bevisats ha en positiv effekt på konsumenters beteende diskuteras nedan.

Olika tillvägagångssätt har tagits i bruk för att analysera patronage fenomenet de utgörs av; att använda preferenser som grund (Bearden, 1977; Frasset, Gil & Molla, 2001; Yavas & Babakus, 2009; Burns & Warren, 1995; Howell & Rogers, 2001), attityder (Sohail, 2013), image aspekter (De Juan, 2004; Parsons & Ballantine, 2004; Bearden, 1977) eller attraktivitet och kundtillfredsställelse (Anselmsson, 2006; Tsai, 2008; Rajagopal, 2009; Meoli, Feinberg & Westgate, 1991; El-Adly, 2007; Mohd Ali, 2013; Léó & Philippe, 2002). En stor del av bidragen till forskningen kring val av köpcenter har förlitat sig mycket på butikers attityd dimensioner beskrivna av Lindquist (1974-75) (Howell & Rogers, 2001). I sin studie om butiksimage diskuterar Lindquist (1974-75) nio olika element till butiksimage utvunna från nitton studier vilka var; varor, service, kundkrets, anläggningens fysiska utseende, komfort, säljfrämjande aktiviteter, atmosfär, tillfredsställelse och efterköps tillfredsställelse (De Juan, 2004). Sohail (2013) hävdar också att patronagebeteende grundar sig i attityd samt att det är vid attitydformation som man bör påverka konsumenten. De Juan (2004) beskriver patronage begreppet med hjälp av tillfredsställelse, där hänsyn till konsumenters förväntningar, företags prestationer och huruvida dessa prestationer lever upp till förväntningarna. Ett annat synsätt är att se till de butiksattribut eller karaktäristika som utgör en del av helhets bilden av den så kallade ”försäljningsmixen” som har skildrats av olika forskare genom tiderna. Image anses vara en aspekt som kan påverka konsumenters preferenser för en specifik butik, och på så vis kan kopplas till patronage fenomenet (De Juan, 2004).

Yavas och Babakus (2009) menar att de olika motiven som ligger till grund för patronage kan delas upp i rationella och hedoniska motiv. Konsumenter som styrs av rationella motiv utför målorienterade aktiviteter, som prisjämförelser, hur pass effektivt och lägligt alternativet är (Yavas & Babakus, 2009). Dessa konsumenter anser framförallt att bekvämlighet och bra priser

är viktiga aspekter vid shopping. Konsumenter som styrs av hedoniska motiv söker däremot efter de emotionella och sensoriska aspekterna av shopping, där kul, nöje och fantasi är viktigt (Yavas & Babakus, 2009).

Tidigare forskning har hjälpt till att identifiera de faktorer som köpcenterledning bör fokusera på och investera i, och de som har störst inverkan på konsumenternas patronagebeteende. En genomgång av den relevanta litteraturen visar att forskarna är tämligen överens när det gäller en del faktorer medan oenighet råder kring andra.

De Juan (2004) använder sig av variabler baserade i Lindquist (1974-75) studier, som används för att definiera köpcenter image vilka är; stamkunders vanor, produktvariation, personalens professionalitet, köpprocessens harmoni, enkelhet med vilken man rör sig mellan olika enheter, priser, parkering och öppettider. Konsumenter indikerar att villigheten till att favorisera ett köpcenter ökar ifall de upplever att köpcentret erbjuder konsumenterna en större variation av produkter. Bekväma öppettider är också positivt kopplade till konsumenters patronage genomet köpcenter (De Juan, 2004). Faktorerna som Bearden (1977) föreslog var följande; pris, kvalitet på varor, sortiment, atmosfär, plats, parkering och vänlig personal. Frasquet, Gil och Molla (2001) kommer fram till fyra faktorer, som är kopplade till olika möjligheter för värdeskapande för ett köpcenter; butiksmix, ledighet, tillgänglighet och effektivitet. El-Adly (2007) talar istället om sex olika faktorer som attraherar konsumenter till ett köpcenter vilka är: komfort, underhållning, mångfald, köpcenteressens, bekvämlighet och lyx. El-Adlys (2007) komfort och bekvämlighets faktorer är till viss del i linje med atmosfär och tillgänglighet faktorer utforskade av Frasquet, Gil och Molla (2001). Mohd Ali (2013) fann att sociala behov såsom socialisering, komfort och underhållning, vid konsumenters val av köpcentrum visar tecken på att vara av stor betydelse för konsumenter vid beslutstagande. Léo och Philippe (2002) behandlar trettio olika komponenter vilka sedan delas upp i tre eller fyra grupper utefter de aspekter de berör, dessa är: tillgänglighet, butiksmix, pris, atmosfär/miljö. Viktiga element för konsumenters tillfredsställelse visade sig vara: bekväma öppettider, bra priser, reor och specialerbjudanden (Léo & Philippe, 2002). Andra faktorer som förekommer i tidigare forskning är arkitektur, butiksmix (El-Adly, 2007; Léo & Philippe, 2002), säkerhet, öppettider, pris och atmosfär och anses vara väsentliga faktorer som kan tänkas ligga bakom framgång respektive misslyckanden (Léo & Philippe,

2002). Dagligvaruhandels butiker och stora butikskedjor är enligt Léo och Philippe (2002) viktiga när det gäller besöksiffror. Anselmsson (2006) utgår ifrån faktorer kartlagda i tidigare studier, han behandlar faktorerna; atmosfär, butiksmix, förfriskningar, bekvämlighet, plats, promotion (säljfrämjande aktiviteter), varu- och produktpolicy.

2.6.3 Patronagefaktorernas relevans

Forskningen kring konsumenters patronagebeteende och vilka faktorer som är viktigt för konsument beteende eller tillfredsställelse, visar på avvikande resultat.

Tidigare forskning inom patronage har fastställt att faktorer som tros styra konsumenters patronagebeteende är avstånd till köpcentret (Léo & Philippe, 2002), restid till köpcentret och köpcentrets storlek (Yavas & Babakus, 2009), placering. Dessa faktorer har på senare tid utmanats och tankar kring frågan om att konsumenters motiveringar grundar sig i ett större antal faktorer har utvecklats (Yavas & Babakus, 2009). Man har lyckats bevisa att korrelationen mellan distans och preferenser för ett köpcenter är negativ (Frasquet, Gil & Molla, 2001). Enligt Howell och Rogers (2001) fann Gentry och Eums (1977-78) att ett köpcenters besöksfrekvens till stor del beror på närheten till ett köpcenter snarare än olika image eller attityd variabler. Fyndet, gällande faktorn placering och dess inflytande på konsumenters besöksfrekvens, stöds av andra studier (Bearden, 1977; Anselmsson, 2006). Anselmsson (2006) definierar närhetsfaktorn utifrån köpcentrets placering och närhet till andra shopping områden men även konsumenters hem och arbete. I detta fall är däremot placering en av de minst betydelsefulla faktorerna när det handlar om tillfredsställelse (Anselmsson, 2006). Dock hävdar Frasquet, Gil och Molla (2001) samt De Juan (2004) att placering inte har någon effekt på patronage. Trots det vanliga antagandet att konsumenters val av köpcenter styrs av distansen till köpcentret, motbevisas genom att visa på att korrelationen mellan distans och preferenser till ett köpcenter är negativ (Frasquet, Gil & Molla, 2001).

2.6.3.1 Forskningsgrundade faktorer som underlag till vår undersökning

2.6.3.1.1 Tillgänglighet

Generellt sett antas både kunders preferenser gentemot ett köpcenter och deras patronagebeteende påverkas av faktorn tillgänglighet (Howell & Rogers, 2001). Det som är viktigt för konsumenterna är parkeringsmöjligheter, öppettider och hur pass enkelt det är att röra sig mellan butiker. Dessa faktorer utgör en konkurrensfördel för de köpcenter som lyckas erbjuda sina konsumenter sådana bekvämlighetsattribut (De Juan, 2004). Léo och Philippe (2001) fastställer vidare att faktorn tillgänglighet däremot saknar en tydlig effekt på variabeln tillfredsställelse, som anses utgöra en grund för patronage beteende (Anselmsson, 2006). Tillgänglighet har Yavas och Babakus (2009) funnit en utvecklande definition på, utifrån Haytko och Bakers (2004) definition av tillgänglighet som utgår ifrån; hur pass lätt det är att ta sig runt och lokalisera sig i den utvalda shopping enheten. Liknande attribut används av andra forskare bland annat El-Adly (2007) för att beskriva faktorn bekvämlighet istället. Det kan ses som en brist att tillgänglighet inte är definierad utifrån köpcenter utan är en mer generell definiering för olika shopping enheter. Yavas och Babakus (2009) hävdar ytterligare att attribut såsom parkeringsanläggning kan associeras med tillgänglighet. Frasquet, Gil och Molla (2001) inkorporerar även attributen parkering och lättillgänglighet. Faktorn döpt till effektivitet av Frasquet, Gil och Molla (2001), ser mer till attribut som fångar enkelheten i konsumtion såsom tidsbesparing och bra priser.

2.6.3.1.2 Bekvämlighet

Bekvämlighet har visat sig vara en av de viktigaste anledningarna till varför konsumenter väljer att favorisera ett visst köpcentrum. För att ytterligare vidga bekvämlighets aspekten inkluderas komfort, minimerande av konsumenters ansträngning (El-Adly, 2007). Däremot hävdar Anselmsson (2006) att då bekvämlighet ses som en mycket viktig faktor när det gäller tillfredsställelse, visade den sig vara mindre viktig för besöksfrekvensen. Bekvämlighet beskrivs som konsumenters rationella- och effektivitetsrelaterade krav gällande parkering, öppettider (Anselmsson, 2006; El-Adly, 2007), att kunna ta sig till köpcentret (Anselmsson, 2006), att kunna lokalisera sig och ta sig omkring i köpcentret (El-Adly, 2007). Bearden (1977) placerar dock in ovanstående under faktorn tillgänglighet. Andra inkluderar attribut som komfort, i form av sittplatser (Mohd Ali, 2013), dagligvaruhandel och systembolag eller liknande (El-Adly,

2007) i bekvämlighet. Det bekvämlighet framförallt syftar till är att göra shopping upplevelsen så enkel, effektiv och krångelfri som möjligt (Anselmsson, 2006; El-Adly, 2007).

2.6.3.1.3 Butiksmix

Meoli, Feinberg och Westgate (1991) påpekar att flera forskare har behandlat idén kring att val av köpcentrum avgörs utifrån ett särskilt attraktivt sortiment (Bearden, 1977; Anselmsson, 2006), butiksmix (El-Adly, 2007; Mohd Ali, 2013; Frasquet, Gil & Molla, 2001; Léo & Philippe, 2002; Rajagopal, 2009) eller en specifikt attraktiv butik (El-Adly, 2007), vilket är något som har visat sig vara viktigt för både tillfredsställelse och besöksfrekvens (Rajagopal, 2009; Anselmsson, 2006). Butiksmixen syftar till butikernas attraktivitet och butikutbudets variation (Anselmsson, 2006). Konsumentbeteende indikerar att villigheten till att favorisera ett köpcenter ökar ifall de upplever att köpcentret erbjuder en större variation av produkter (De Juan, 2004). Butiksmixen är en viktig dimension för köpcenterledningen att ta hänsyn till, för att försäkra sig om att man tillfredsställer kunderna genom att erbjuda dem de varor och tjänster som de söker. (Yavas & Babakus, 2009; Léo & Philippe, 2002). Butiksmix är en essentiell faktor, dess benämning skiljer inom patronage teorin från sortiment (Bearden, 1977; Anselmsson, 2006) och variation i utbudet (El-Adly, 2007) till butiksmix (Léo & Philippe, 2002; Frasquet, Gil & Molla, 2001; Mohd Ali, 2013). Faktorn syftar till detaljhandlarnas sortiment och kvalitet, och reflekterar i stort sett det slutliga värdet av köpcenterupplevelsen som konsumenten uppfattar (Frasquet, Gil & Molla, 2001). Butiksmixen handlar om att anpassa och se till så att man har rätt varor och tjänster på köpcentret för att matcha konsumenternas krav (Anselmsson, 2006). Vidare handlar butiksmixen om vilken utbudsmix som köpcenter erbjuder sina konsumenter och detta görs framförallt genom butiker. Genom att se till att man har ett varierat utbud, förbättrar och utökar områden som man är sämre i, eller etablerar så kallade ”ankarbutiker/varumärken” för att öka köpcentrets attraktivitet, kan man erbjuda en mix som tilltalar så många olika kunder som möjligt.

2.6.3.1.4 Foodcourt

Faktorn förfriskningar, definierat utifrån restauranger och caféer, har ingen signifikant effekt på besöksfrekvensen och antas därmed inte ha någon effekt på patronage (Anselmsson, 2006). Detta stöds ytterligare av Léo och Philippe (2002) som menar att restauranger till skillnad från dagligvaruhandelns butiker och stora butikskedjor inte genererar stora besökarantal. Dock hävdar

Mohd Ali (2013) att foodcourts och områden där man kan socialisera är viktiga delar i ett köpcenter, som har inverkan på konsumenters beslutstagande om val av köpcenter. Yavas och Babakus (2009) hävdar att genom att bringa nytt liv i den existerande foodcourten och införa tema-orienterade restauranger, kan man stärka de hedoniska motiven och locka fler kunder till att stanna längre samt göra frekventa besök.

2.6.3.1.5 Service

Service har en positiv effekt på både patronage i form av besöksfrekvens och konsumenters inköp (Bearden, 1977; Tsai, 2008; Anselmsson, 2006; El-Adly, 2007). Köpcenter som en serviceindustri bör därför inneha kärnkompetensen av att styra service (Tsai, 2008). Däremot motsätter sig De Juan (2004) detta och pekar på att variabler såsom vikten av butikspersonalens yrkeskunnighet för patronage inte har kunnat fastställas. Faktorn som reflekterar service syftar till försäljningspersonal och konsumenternas uppfattade servicenivå på personalen i termer av butikspersonalens vänlighet och hjälpsamhet (Anselmsson, 2006). För att bidra till att öka tillfredsställelsen för konsumenterna är det nödvändigt att skapa en känsla av säkerhet och trygghet (Léo & Philippe, 2002; Yavas & Babakus 2009), detta utgörs av säkerhetsvaktens närvaro och synlighet, bättre belysning och nödtelefoner (Yavas & Babakus, 2009). Service ses som den hjälp och de tjänsteerbjudanden som köpcenter förser kunder med, för att förenkla och göra shoppingupplevelsen smidigare och mer njutbar.

2.6.3.1.6 Säljfrämjande aktiviteter

Pris syftar till köpcentrets allmänna prisnivå men även erbjudanden gällande priser såsom reor och specialerbjudanden, dock råder det stor oenighet kring denna faktor och dess påverkan på patronage. Enligt El-Adly (2007) är priser en av de viktigaste anledningarna till varför konsumenter väljer ett köpcentrum, vilket stöds av Léo och Philippe (2002) som hävdar att bra priser, reor och specialerbjudanden är viktiga element för konsumenters tillfredsställelse. Pris ingår dock i Anselmssons (2006) definition på promotion (säljfrämjande aktiviteter) tillsammans med övriga attribut som; annonseringsfrekvens, reklamutformningen, media exponeringen och olika erbjudandes attraktivitet, som exempelvis reor och nyhetsbrev. Anselmsson (2006) visar på att säljfrämjande aktiviteter, har ett positivt samband med besöksfrekvensen, De Juan (2004) motsäger sig detta och menar på att bra priser inte har någon påverkan på patronage.

2.6.3.1.7 Underhållning

Utvecklandet av köpcenters hedoniska värden kan stärkas av köpcenterledningens agerande i att organisera olika event, tävlingar eller andra underhållningsmöjligheter som biograf eller minigolf, för att attrahera fler konsumenter. Författarna hävdar att erbjudandet till konsumenterna i form av hedoniska värden är ett sätt att locka dem till att spendera mer tid i köpcentret (Yavas & Babakus, 2009). Däremot påpekar Tsai (2008) att fynd gjorda i en omfattande empirisk studie utförd av Eppli och Tu (2005) indikerar att renovering och utbyggnation av ett köpcenter på basis av underhållning som ensam dimension inte förbättrar den finansiella prestationen. Tidigare forskning utförd kring konsumenters val av köpcentrum visar å andra sidan tecken på att sociala behov, såsom områden där man kan socialisera, äta, vila, lekplatser och underhållning är av stor betydelse för konsumenter vid beslutstagande (Mohd Ali, 2013).

2.6.3.1.8 Atmosfär & Design

Atmosfär är en faktor som nämns i flera artiklar och som entydigt pekar på en signifikant effekt på konsumenters patronagebeteende (Bearden, 1977; Frasquet, Gil & Molla, 2001; Léo & Philippe, 2002; Anselmsson, 2006). Den har en större effekt på kundtillfredsställelsen än vad den har på besöksfrekvensen (Anselmsson, 2006). Rajagopal (2009) hävdar dock att köpcenters atmosfär är den faktor utöver butiksmix som leder till att attrahera fler kunder. Vikten av lyx för konsumenter, representeras av externt utseende och köpcentrets popularitet. Därför är det viktigt att marknadsföra köpcentret med en unik identitet och värna om det externa utseendet som arkitektur, design, layout och dekorerings av köpcentret (El-Adly, 2007). Atmosfär syftar till att fånga aspekter rörande omgivningen. Anselmsson (2006) vidareutvecklar Frasquet, Gil och Mollas (2001) definition och beskrivning av atmosfär; omgivning, design, layout och event, med attributen; attraktionskraft, fräschhet och ljus. Design förklaras utifrån attributen; arkitektur, interiör design, layout (El-Adly, 2007) och modernitet (Anselmsson, 2006).

Tabell 1: Patronagefaktorer och dess definitioner.

Faktorer	Definitioner
Tillgänglighet	<i>Parkering och trafikflöde, Öppettider, Hur pass enkelt det är att ta sig runt (breda gångar, funktionshindersonpassat, hiss, rulltrappor), Orientering (kartor, informerande skyltar), Lättillgängligheten till köpcentret (kollektivtrafik, infrastruktur – in- och avfarter).</i>
Bekvämlighet	<i>AC, Toaletter, Sittplatser, Dagligvaruhandel och Systembolag.</i>
Butiksmix	<i>Variation i utbud, Utbudets attraktivitet, Utbudets unikheter, Bredd och djup i utbud, Köpcenter koncept.</i>
Foodcourt	<i>Mattor, Restauranger, Cafeér, sittplatser, Teman/koncept, Variation.</i>
Service	<i>Informationsdiskar, Säkerhet, Försäljningspersonalens vänlighet och hjälpsamhet, Köpcentrumledningen initierar utbildningar, kurser och föreläsningar för butiker.</i>
Säljfrämjande aktiviteter	<i>Frekvensen av annonsering, Reklamutformningen och media exponeringen, Eget magasin, Erbjudandenas attraktivitet (reor, nyhetsbrev).</i>
Underhållning	<i>Event, Tävlingar, Biograf, Bowling, Minigolf, Lekland.</i>
Atmosfär	<i>Miljö, Musik, Layout, Färg, Ljud och ljudabsorbenter, Rent, Ljus, Utrymme</i>
Design	<i>Arkitektur, In- och utvändigt design, Layout, Modernitet, Golv, Tak.</i>

2.6.4 Kritik mot patronage forskningen

Forskare som undersöker beslutsprocesser gällande köpcenter förbryllas av problem och frågor rörande köpcenter relativt valet och mätningen av komponenter som image bygger på, själva mätningen av patronagebeteende, vilken nivå av aggregation som är bäst lämpad vid

uppskattning av parametrar i modeller som illustrerar beteende kring val av köpcenter (Howell & Rogers, 2001). Som det påpekades i inledningen av patronage teorin så tar olika forskare inom området ansats i olika komponenter. En del använder preferenser som grund till patronage, andra använder attityder medan somliga använder image aspekter. Majoriteten tar dock fokus i attraktivitet och kundtillfredsställelse. Trots vikten av att införliva konsumenters subjektiva preferenser om butiker för att bättre kunna förstå och förutse köpcenters patronage på en individuell respektive aggregerad nivå saknas det teoretiskt stöd för att kunna vägleda en sådan applicering av idén (Meoli, Feinberg & Westgate, 1991). Yavas och Babakus (2009) menar att ytterligare en brist inom patronage forskningen är att ett flertal varianter av definitioner finns för attributen och faktorerna. De ifrågasätter hur pass säker och överensstämmande kategoriseringen av dessa varianter är. Ett försök till att angripa denna brist har gjorts av Anselmsson (2006) och Yavas och Babakus (200) som söker efter att omdefiniera och vidareutveckla patronagefaktorerna.

2.6.5 Strategier utifrån patronagefaktorer

Bearden (1977) hävdar att konkurrerande aktörer inom detaljhandeln endast kan bibehålla sin nuvarande marknadsposition beroende på hur pass väl ledningen kan anpassa sig efter konsumenters attityder vilket påverkar deras patronagebeteende. Köpcenter kan stärka sin position på marknaden genom att konkurrera samtidigt som konsumenternas behov tillfredsställs genom att erbjuda konsumenterna bättre service och atmosfär än konkurrenterna (Modh Ali, 2013). Ett grundläggande styrningsverktyg vid planering av olika utvecklingsstrategier för detaljhandeln, är affärsdrivande attraktion. Främst på grund av att en ökning av alternativ till konsumtionsplatser har utvecklats. Butiker påverkar därmed konsumenter bäst genom att skapa attraktion utifrån en mix av stimuli, som tilltalar konsumenter och leder till handling i form av besök eller köp (De Juan, 2004). Yavas och Babakus (2009) menar på att köpcenterledningen med hjälp av regelbunden övervakning av trender och konsumenters preferenser, bättre kommer att kunna positionera sig gentemot konkurrenterna för att försäkra sig om att man har en lämplig butiksmix för att kunna leva upp till konsumenternas krav.

En strategi som forskningen inom området patronagebeteende möjliggör är att ledningen kan använda sig av redan etablerade mått som ett diagnostiskt verktyg och ett redskap för att utveckla

strategiska ingrepp. Detta möjliggör fastställande av respektive köpcenters genomsnittliga betyg för varje faktor, för vilka man därefter kan använda för att identifiera sina styrkor respektive svagheter (Yavas & Babakus, 2009). Beroende på i vilken situation ett köpcenter befinner sig, låg omsättning eller låga besökssiffror, lämpar sig olika strategier bättre. Ett köpcenter som ligger i framkant när det gäller besökssiffror, borde utnyttja detta och i sin strategi fokusera på kundtillfredsställelse för nuvarande kunder. Strategifokus bör läggas på investeringar i atmosfär, förfriskningar, bekvämlighet och butikspersonal. Om det däremot gäller ett köpcenter som halkat efter sina konkurrenter och behöver öka både försäljningssiffror samt besöksfrekvens, borde ledningen fokusera på de säljfrämjande aktiviteterna och placering i termer av att förbättra den geografiska bekvämligheten, exempelvis göra det enklare att ta sig till köpcentret (Anselmsson, 2006). Andra forskare menar på att faktorerna atmosfär och butiksmix är som viktigast när det gäller att attrahera besökare och få dem att stanna längre på centret och att det därför borde investeras mest i dessa (El-Adly, 2007). Köpcentrumledningen bör därav lägga fokus på att skapa en behaglig miljö på köpcentret för att öka besöksfrekvensen och få kunderna till att spendera mer tid i centeret, då många shoppare söker efter underhållning i någon mening. En bra butiksmix är viktigt enligt El-Adly (2007) då han i sin artikel belyser att Kaufman och Lane (1996) fastställde att köpcenter har större framgångschanser om de lyckas leverera en klar och väl positionerad mix av butiker. Forskningen är inte lika utvecklande i aspekter gällande köpcenterledningens möjligheter att utveckla strategier och konkurrensfördelar baserat på olika attraktivitetsfaktorer, som den är när det gäller fastställandet av vilka faktorer som har störst attraktivitetskraft eller påverkan på konsumenters patronagebeteende, vilka är framtagna ur ett konsumentperspektiv.

En differentieringsstrategi ses som en lösning för köpcenter att kunna överleva på en överetablerad marknad med en allt mer intensiv konkurrens (Sohail, 2013). Denna differentieringsstrategi kombinerat med en strategi för att utifrån differentierande erbjudanden kunna bygga stark patronage bland sina konsumenter (Sohail, 2013). Det finns diskussioner kring var denna differentiering gör bäst att grunda sig i, en del talar om att grunden för en butiks differentiering ligger i det värde de erbjuder konsumenterna. En väletablerad plattform för värde är anledningen till varför en butik favoriseras framför en annan. En positiv uppfattning om ett köpcenters värde, har likaså en positiv koppling till konsumenters preferenser för köpcentret

(Frasquet, Gil & Molla, 2001). Det som Sohails (2013) forskning belyser är variabler vilka påverkar konsumenters attityder som i sin tur har ett inflytande på köpcenter patronage. De strategier som kan tillämpas utifrån denna kunskap är att köpcenter kan lansera ett varumärke och effektiva marknadsföringsprogram för att öka patronage (Sohail, 2013).

Tanken kring värdeaspektens relevans i valet om vilket köpcenter som ska besökas, stöttas enligt Frasquet, Gil och Molla (2001) av Porter (1985), som menar att anledningen till varför man bör införa en differentieringsstrategi är för att skapa värde för konsumenterna. Vidare skriver Frasquet, Gil och Molla (2001) att Bolton och Drew (1991), Holbrook (1994) och O'Shaughnessy (1995), hävdar att värde och konsumentval har en stark koppling. Konsumentvärde definieras som en produkts förmåga att tillfredsställa konsumentens krav och behov på ett mer fördelaktigt sätt än konkurrenter. Värdekonceptet ses som ett mer passande begrepp för att förklara konsumenters val, än vad koncepten kvalitet eller image gör (Frasquet, Gil & Molla, 2001).

KAPITEL 3- METOD

Kapitlet inleds med att presentera och förklara utifrån vilket vetenskapsteoretiskt perspektiv som metodavsnittet präglas av. Följt av val av forskningsansats, val av undersökningsmetod och design. Sedan behandlas population och urval för vår undersökning samt bortfall. Vidare belyses processen för insamling av primärdata samt sekundärdata som vår undersökning bygger på. Avslutningsvis diskuteras uppsatsens validitet och reliabilitet.

3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Positivism är ett vetenskapsteoretiskt perspektiv med en vetenskapsfilosofisk ansats som används vid vetenskaplig forskning (Descombe, 2009) och det är detta faktabaserade perspektiv uppsatsen tar sin utgångspunkt i. Uppsatsen bygger på data insamlad med hjälp av en kvantitativ metod, närmare bestämt via enkäter som besvarades av ansvariga på olika köpcenter. Enligt Lundahl och Skärvad (2009) har den kvantitativa metoden den positivistiska vetenskapsteorin som grund vilket innebär att detta tillvägagångssätt är lämpligare att använda än vad hermeneutikens tolkande synsätt är (Descombe, 2009; Bryman & Bell, 2010).

Uppsatsen strävar efter att utföra en så objektiv analys som möjligt utifrån respondenternas svar, där skribenternas egna värderingar inte tas med i analysprocessen vid ett positivistiskt perspektiv (Bryman & Bell, 2010). Uppsatsen bygger på data insamlad via enkäter, där respondenternas svar kommer att presenteras och analyseras på ett sådant sätt som inte färgas eller påverkas av skribenternas personliga värderingar kring ämnet.

Även om uppsatsen grundas i ett positivistiskt synsätt ska insamlad data analyseras och tolkas, vilket leder till att det positivistiska perspektivet även visar inslag av det konstruktionistiska perspektivet. Konstruktionism har en ontologisk ståndpunkt, vilket innebär att

vetenskapsteoretiska uppfattningar är något som aktörer kontinuerligt måste ta ställning till (Bryman & Bell, 2010). Sammanfattningsvis kan man konstatera att vi utgår ifrån positivismen vid datainsamling och att konstruktionismen tas i bruk vid analyserandet av data.

3.2 Forskningsansats

Det finns två huvudtyper av forskningsansatser som kan användas för att styra metodutformningen: deduktiv och induktiv forskningsansats (Bryman & Bell, 2010). Den deduktiva forskningsansatsen bygger på teorier och tidigare forskning utifrån vilka man sedan gör observationer, den induktiva forskningsansatsen innebär det motsatta. Utöver dessa finns även abduktiv forskningsansats som är en blandning av deduktiv och induktiv forskningsansats (Descombe, 2010).

Forskningsansatsen måste ha syfte och problemformulering som grund när den ska väljas (Arbnor & Bjerke, 2011). I den här uppsatsen har vi valt att röra oss mellan den deduktiva och den induktiva forskningsansatsen och låta förståelsen och analysen delvis växa fram och ta form. Man kan därmed likna vår forskningsansats som en blandning mellan den deduktiva och den induktiva ansatsen, en så kallad abduktiv forskningsansats.

Som tidigare nämnt är syftet att identifiera vilka attraktionsfaktorer som driver kundernas köp- och besöksbeteende och hur dessa kan användas för att skapa konkurrensstrategier och därmed konkurrensfördelar. För att kunna uppfylla undersökningens syfte utgick vi främst ifrån deduktiv metod där vi använde oss av tidigare forskning och teorier inom ämnet. Vi utgick även ifrån induktiv metod, dock i en mindre utsträckning, genom att i vår pilotstudie ha en öppen dialog med köpcenterchefer i deras arbete. Telefonsamtalen rörde konkurrens och hur användning av dessa attraktionsfaktorer kan hjälpa dem att skapa konkurrensfördelar för deras köpcenter.

3.3 Val av metod

Den kvantitativa och kvalitativa forskningsstrategin skiljer sig på så vis att den kvantitativa betonar kvantifiering vid insamling och analys av data medan den kvalitativa lägger större tonvikt på ord (Bryman & Bell, 2011). Enligt Bryman och Bell (2011) betyder detta att den kvantitativa forskningsstrategin handlar om insamling av numerisk data till skillnad från den kvalitativa forskningsstrategin som har en tolkningsinriktad kunskapsteoretisk ståndpunkt. Detta innebär att tyngden inom den kvalitativa forskningsstrategin vilar på att förstå den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2011). Den kvalitativa forskningen återger den sociala verkligheten som mer föränderlig än den kvantitativa som har en mer statisk och objektivistisk syn på verkligheten (Bryman & Bell, 2011). Vi ämnar återge aktörsperspektivet inom köpcenterbranschen och konkurrensintensiteten som råder på marknaden idag. Då vi vill återge en helhetsbild är det viktigt att inkludera så många aktörer som möjligt i undersökningen och detta görs mest effektivt med hjälp av en kvantitativ forskningsansats. Vidare betonar den kvantitativa forskningsstrategin ett deduktivt synsätt på förhållandet mellan teori och praktiskt forskning med fokus på att pröva teorier. Den kvalitativa forskningsstrategin framhåller ett induktivt synsätt med fokus på generering av teorier (Bryman & Bell, 2011). Vi syftar till att använda oss av existerande forskning såsom patronage och konkurrensstrategier, och pröva dem på köpcenterbranschen, därmed lämpar sig det kvantitativa synsättet som lägger tyngd på teorigenerering.

Det som framförallt styrde oss mot den kvantitativa metoden var vår strävan efter ett resultat som var så objektivt som möjligt. Samt ge möjlighet till att kunna replikera studien i branscher med liknande problem av intensiv konkurrens och överetablering, för att kunna göra en generalisering inom den undersökta branschen. Detta uteslöt den kvalitativa forskningsstrategin då den bland annat har kritiserats för att vara subjektiv, att forskarnas egna uppfattningar rörande vad som är viktigt i allt för stor utsträckning kan färga resultaten. Denna aspekt och att en kvalitativ studie anses vara ostrukturerad och beroende av den specifika forskarens uppfinningsrikedom samt deras påverkan på undersökningens deltagare, medför även problematik gällande bristande transparens och möjligheter att replikera en undersökning samt generalisera till andra miljöer och branscher (Bryman & Bell, 2011).

Vi har valt att besvara vårt syfte med en kvantitativ metod men med visst utrymme för kvalitativa inslag då arten av den företagsekonomiska forskningen enligt Bryman och Bell (2011) är komplex och där generella tendenser kan finnas. Dessa förblir endast tendenser då bilden i verkligheten förekommer allt mer komplex i samband med att vi fördjupar oss ytterligare i frågeställningarna. De kvalitativa inslagen grundas i den pilotstudie som ligger till grund för vår undersökning där de har påverkan på våra definitioner av de relevanta faktorerna vilka vi baserar vår undersökning på. Även information gällande konkurrensstrategier och utförande i praktiken har vi erhållit från våra pilotintervjuer med olika köpcenterledningar. Det kvantitativa inslaget grundas i den enkät med slutna frågor som besvarades av slumpvis utvalda köpcenterchefer.

3.4 Undersökningsdesign

Undersökningsdesign handlar om att definiera själva undersökningens utformning, som ska ligga till grund vid undersökningen (Lundahl & Skärvad, 2009). En undersökningsdesign kan inte bara väljas, den måste framförallt grundas på undersökningens metodval. Det är av yttersta vikt att välja en undersökningsdesign som hjälper författarna att samla in och analysera data för att komma fram till en relevant slutsats (Descombe, 2009). Vi har arbetat utifrån en kvantitativ metod för att samla in data. Bryman och Bell (2010) påpekar att man använder sig av tvärsnittsdesign i samband med den kvantitativa metoden. Vilket innebär att man samlar in data från fler fall än ett. I vårt fall undersökte vi förbättringar av attraktionsfaktorer på fyrtio köpcenter runt om i Sverige. Ytterligare en anledning till valet av att använda tvärsnittsdesign är att vi granskat flera variabler, som ger positiv inverkan på kundens köp- och besöksbeteende. Tvärsnittsdesign är lämpligt att använda då man syftar till att undersöka samband mellan olika variabler (Bryman & Bell, 2010).

Då vi främst har arbetat utifrån en tvärsnittsdesign har vi även använt oss av en longitudinell undersökningsdesign. Den innebär att man samlar in data från samma urvalsgrupp fast vid minst två olika tillfällen för att sedan kunna dra slutsatser och analysera eventuella skillnader (Bryman & Bell, 2010). Vi har granskat omsättnings- och besöksiffror från år 2008 och år 2012 och gjort en jämförelse mellan årtalen för att se om det föreligger några skillnader. Vi har sedan undersökt

vad köpcentren har gjort för olika förbättringsinvesteringar under denna treårsperiod, för att se ifall de ändringarna har bidragit till en förbättring eller en försämring av omsättnings- respektive besökssiffrorna.

3. 5 Population och urval

Lundahl och Skärvad (2009) definierar en undersökningspopulation som ”samtliga undersökningsenheter som definieras på ett visst sätt” (Lundahl & Skärvad, 2009). I vår studie undersöker vi svenska köpcenter och dess förändringar mellan åren 2008 och 2011. Idag finns det över 350 köpcenter och andra handelsplatser i Sverige (SSCD, 2013), men för att försäkra oss om att undersökningsresultatet är representativt för hela populationen av köpcenter valde vi att utgå ifrån köpcenterdefinitionen vilket presenterades i inledningskapitlet.

En population är oftast mycket stor och det är väldigt tids- och resurskrävande att undersöka hela populationen, i de flesta fall är det dessutom inte heller möjligt att genomföra (Befring, 2002). Den populationen som vi undersökte bestod av 350 köpcenter och handelsplatser men endast 274 av dessa uppfyllde kraven för definitionen av ett köpcenter, resterande är handelsplatser såsom torg och stora handelsområden bestående av ett flertal affärer som är fristående från varandra.

Enligt Bryman och Bell (2010) är rätt urval av respondenter den viktigaste faktorn för att ett resultat eller en undersökning ska vara representativ. Urvalsundersökningen görs genom att dra ett stickprov från populationen (Ejlertsson, 1996). För att ett urval ska anses vara slumpmässigt menar Descombe (2010) att det är av yttersta vikt att det utförs på ett slumpmässigt vis samt att urvalet är tillräckligt stort i förhållande till totalpopulationen. I vårt fall var totalpopulationen 274 köpcenter och vårt urval resulterade i 54 köpcenter som valdes slumpmässigt genom att välja var femte köpcenter från köpcenterlistan erhållen från ”Swedish Shopping Centre Directory” (SSCD, 2013).

En populations storlek kan vara svår att avgöra om den är tillräckligt stor. Hänsyn måste tas till varje enskilt fall istället för att endast applicera matematiska formler (Descombe, 2009). Vid

beaktning av den tid och de resurser som vi hade tillgodo för vår studie, kan urvalet betraktas som tillräckligt stort för att representera den svenska köpcenterpopulationen.

3.6 Bortfall

Bortfall är nästintill oundvikligt i de flesta undersökningar. Med bortfall menar man de individer som väljs ut men avböjer deltagande i undersökningen (Bryman & Bell, 2010). I vårt fall låg populationen på 54 köpcenter runt om i Sverige och vi fick totalt in 40 svar, vilket innebär att bortfallet ligger på 14 köpcenter som inte besvarade vår enkät. Med detta sagt kan vi konstatera att bortfallet var 25,9 procent. Detta innebär att vi hade en svarsfrekvens på 74,1 procent. Enligt Bryman och Bell (2010) ska svarsfrekvensen för en enkätundersökning ligga mellan 70-85 procent för att resultatet ska anses vara någorlunda giltigt.

Efter ihärdigt telefonerande hade vi samlat in 34 svar via telefonsamtal och resterande 6 mejlade tillbaka enkäten, då vi sände ut den till de som inte hade tid att prata med oss, men skulle försöka svara på enkäten i mån av tid. Av de 54 tillfrågade svarade 9 blankt nej, 5 chefer var omöjliga att få fatt på, 6 stycken var vänliga att fylla i enkäten och returnera via mail och resterande 34 svarade på enkäten via telefonsamtal. Här ska tilläggas att vi störde centercheferna i den mest hektiska tiden på året, då allt ska ligga tillrätta inför jul och december är som bekant detaljhandels bästa omsättningsmånad. Om vi genomfört studien vid ett annat tillfälle antar vi att svarsfrekvensen hade varit något högre. Något som kan tänkas minska bortfallet är att ha så få öppna frågor som möjligt (Bryman & Bell, 2010). I vår enkät hade vi endast flervalfrågor som kunde besvaras snabbt, vilket hjälpte oss att uppnå en svarsfrekvens på 74,1 procent.

3.7 Primärdata

Datakällor kan indelas i primärdata och sekundärdata. Primärdata kallas den data som är insamlad av utredaren i syfte att besvara forskningsfrågan (Lundahl & Skärvad, 2009). Primärdata i vårt fall utgörs av data insamlad i tre steg; till en början utformades en enkät med hjälp av teorier inom patronage samt tidigare forskning kring konkurrensfördelar, för att öka träffsäkerheten (Descombe, 2009). I nästa steg genomförde vi en pilotstudie där enkätutkastet testades genom att ringa upp fyra slumpmässigt utvalda centerchefer och föra en öppen dialog om deras syn på attraktivitetsfaktorer och hur dessa kan påverka konkurrensfördelar och strategier. Pilotstudien gjordes för att förfina och precisera undersökningen. I det sista steget genomarbetades enkäten till dess slutgiltiga form som sedan låg till grund i den kvantitativa studien.

3.7.1 Steg 1 - Enkätutkast

Det ramverk utifrån vilket skalorna och faktorerna bygger på i vår undersökning är grundade och hämtade från vår genomgång av den relevanta patronage teorin. Vi har valt att fokusera på faktorer eller de aspekter som har belysts i tidigare forskning och som har ett positivt samband med patronage.

3.7.2 Steg 2 - Pilotstudie

Pilotstudier bör göras närhelst det är möjligt, speciellt när man använder sig av en enkätundersökning för att samla in data. Enligt Lundahl och Skärvad (2009) ska en pilotundersökning göras i en liten skala för att kontrollera om enkätfrågorna är relevanta. I vår undersökning testades ett litet urval där vi ringde till fyra centrumchefer i olika delar av landet för att fråga om deras förbättringsinvesteringar och ombyggnationer. Detta gjordes för att fastställa deras förståelse och ifall någon speciell modifikation var nödvändig. Genom att använda de faktorer som tidigare forskning belyst samt att fråga om de ansåg att vi hade missat eller glömt någon viktig faktor som de ansåg relevant att tillföra vår enkät, utkristalliserade sig vårt frågeschema. Vidare diskuterades konkurrensen inom branschen och deras syn på eventuell

överetablering samt hur man planerar strategiskt. Dessutom stämde vi av att studien lät sig göras under de aktuella åren vi undersöker 2008 - 2011, då vår sekundärdata innehåller besöks- och försäljningssiffror för dessa åren. Telefonintervjuerna varade ca 30 minuter och spelades in efter samtycke och information om anonymitetskravet föra att sedan transkriberas.

Det visade sig positivt för vår studie att respondenterna talade om att förbättringar görs kontinuerligt, varje år investeras det i någon faktor som har betydelse för patronage, tillfredsställelse och attraktivitet. Dessutom bidrog respondenterna av pilotstudien till att vidare bredda definitionerna av våra faktorer genom att erbjuda fler förklarande attribut med förankring i praktiken, till varje faktor. Vi utförde pilotstudien genom att utgå från en semantisk sjugradig skala där motsatsbegreppen; i *mycket liten utsträckning* och i *mycket stor utsträckning*, är framtagna för att ge en slutlig heltäckande bild av faktorerna, utan att vara för nyanserade (Bryman & Bell, 2010).

3.7.3 Steg 3 - Enkätutformning

Som nämnts ovan i avsnittet om bortfall, har alla enkätundersökningar problem med just bortfallet. För att minska detta måste enkäten vara utformad på ett sådant sätt att den fångar respondentens uppmärksamhet (Descombe, 2010). Bryman och Bell (2010) skriver att en enkät ska vara så kort och tunn som möjlig för att inte avskräcka respondenten. Med tanke på att vi samlade in våra svar via telefon var det viktigt att i början av samtalet informera respondenten om att vår enkät inte skulle ta mer än fem till tio minuter av deras tid, vilket gav en god effekt på svarsfrekvensen.

Vid användandet av enkäter som en datainsamlingsmetod, förekommer det viktigt att ha en tydlig presentation av det man ska göra (Bryman och Bell, 2010). I början på vår enkät presenterades en introduktion rörande undersökningen och dess syfte. Vår presentation var följande:

”Målet med studien är att undersöka vilka investeringar och förändringar som olika köpcenter gjort mellan åren 2008 och 2011. Kan vi finna något samband mellan förändringsgrad utifrån givna faktorer och dess effekt på omsättning och besöksantal? Undersökningen riktar sig till de

köpcenter som har rustat upp, förbättrat och/eller renoverat under 2008 - 2011. Påbörjat 2008 eller senare och avslutat senast 2011.”

Presentationen följdes av ett par enkla bakgrundsfrågor för att respondenterna skulle känna sig bekväma och avslappnade med att svara på frågorna som följde. Genom att ha bakgrundsfrågor visar man intresse för respondenten och den verksamhet som han eller hon är anställd vid, vilket i de flesta fall underlättar enkätutförandet (Descombe, 2010). Bakgrundsfrågorna gällde placering, antal butiker, etableringsår och positionering på marknaden. Detaljfrågorna i enkäten byggde på den sjugradiga semantisk skala som utformades och modifierades under enkätutförningsprocessens första två steg. Enkäten avslutades med fyra stycken helhetsfrågor där köpcenterchefer besvarade hur de uppfattade de totala förbättringarna och ombyggnationerna samt vilka faktorer de ansåg ha störst påverkan på besöks- respektive omsättningssiffror. Efter insamlingen av primärdata var nästa steg att koda data för att kunna analysera den med hjälp av det datoriserade programmet ”Statistical Package for the Social Sciences” som framöver förkortas SPSS (IBM, 2013).

3.8 Sekundärdata

Sekundärdata är den typ av data som andra forskare har bidragit med och samlat in till sin egen forskning (Eliasson, 2010). Fördelen med att använda denna typ av data är att man inte behöver spendera tid och resurser själv, samt att användning av sekundärdata ger möjlighet att göra longitudinella analyser (Bryman & Bell, 2010). Dock finns det även nackdelar med sekundärdata. Eliasson (2010) menar att den största nackdelen är att den sekundära data ofta är insamlad i andra syften och inte kan användas för att besvara problemställningen.

3.8.1 SSCD: Swedish Shopping Centre Directory

Swedish Shopping Centre Directory (SSCD) är ett webbaserat uppslagsverk som innehåller detaljerad information om cirka 350 svenska köpcenter och andra handelsplatser. I detta uppslagsverk finns uppgifter rörande deras kontaktinformation, ekonomiska utveckling, resultat från besöksmätningar, butiksmix, omsättning och listor över storlek utifrån yta, etc. (Rönneberg Halvorsen, 2013; SSCD, 2013).

Vi har haft tillgång till två olika webbaserade uppslagsverk för inhämtning av sekundärdata. Det första behandlar räkenskapsåret 2008 och den andra räkenskapsåret 2012. För att följa de olika köpcentrens utveckling har vi använt oss av SSCD:s data för att identifiera köpcenters omsättnings- och besökssiffror från 2008 och jämfört det med omsättnings- och besökssiffror från 2012. Med hjälp av sekundärdata och primärdata kunde vi mäta effekten av förändringarna. Sekundärdata har vidare inhämtats från böcker, vetenskapliga artiklar samt elektroniska källor.

3.8.2 Operationalisering

Vi använder oss av en deduktiv forskningsansats vilket innebär att vi utgår från teorin. Vid tillämpning av den kvantitativa metoden är det essentiellt att man operationaliserar de teoretiska begreppen, man ska kunna mäta och undersöka begreppen genom kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2010). Om de teoretiska begreppen inte är operationaliseringsbara, det vill säga abstrakta, betraktas dessa som metafysiska och förkastas till följd av detta (Arbnor & Bjerke, 2011).

Operationalisering borde teoretiskt sett vara fylligare och rikare i sin förklaring för att försäkra sig om en större operationell meningsfullhet och tillförlitlighet (Howell & Rogers, 2001). Genom framlyftande av de faktorer som driver patronagebeteende samt användning av relevanta teorier kring patronage och strategi har vi kunnat operationalisera begreppen som utgör en grund vid utformningen av vår enkät. Våra definitioner av de olika faktorerna stöds i tidigare forskning inom ämnet men har även ett praktiskt stöd från köpcentrumchefer som deltog i vår pilotundersökning. Det ger en djupare förståelse kring vad de olika faktorerna innebär vid praktiskt genomförande och vad som är realistiskt. En aggregerad uppskattning av faktorerna kan göras när attributen som används till att förklara de olika faktorerna är lika för alla köpcenter som undersöks (De Juan, 2004). För att få en konceptuell innebörd av de olika faktorerna är undersökningen utförd på en aggregerad nivå där vi tydligt fastställer vilka attribut som ingår under varje faktor (se bilaga 2).

Efter en initial genomgång hade vi fått ihop femton olika faktorer och efter en noggrann strukturering och avstämning av dessa och deras innebörder utmynnade detta i nio relevanta

faktorer för vår undersökning (se bilaga 2). De faktorer som har behandlats i forskningen rörande konsumenter patronagebeteende, och som inte har någon signifikant påverkan på det undersökta fenomenet patronage, då det varken gett större utslag i besöks- eller försäljningssiffror är inte nödvändiga för oss att utnyttja utifrån vårt syfte. Vi syftar till att undersöka faktorer vilka benämns viktiga för konsumenter och som har ett positivt samband med konsumenters patronagebeteende. Vidare sällning har skett utifrån hur pass relevanta faktorerna är för den svenska marknaden. Alla granskade artiklar med undantag av Anselmssons (2006), är genomförda utanför Sverige. Då vår studie är genomförd i Sverige är därmed vissa faktorer inte lika lämpliga att använda, såvida inte anpassningar av något slag genomförs. Exempel på en faktor som fallit bort i urvalet är pris, i form av reor och attraktiva erbjudanden, men som på sätt och vis återspeglas i faktorn säljfrämjande aktiviteter.

3.9 Trovärdighet: Reliabilitet och validitet

Det finns en uppsättning kriterier som måste uppfyllas för att en studie ska anses vara trovärdig. Descombe (2009) menar att trovärdighet handlar om hur relevant data man samlar in är för ämnet man studerar och i vilken utsträckning den data är sann. Några av dessa kriterier är reliabilitet och validitet (Bryman & Bell, 2010). Reliabilitet är ett mått med vilket man mäter i hur stor utsträckning ett resultat är stabilt eller pålitligt. Validitet, eller mätningvaliditet, mäter i vilken utsträckning begreppet ger en sann bild av verkligheten (Descombe, 2009).

För att öka trovärdigheten för en studie måste man välja rätt metod för att vara säker på att den data man samlar in kan besvara forskningsfrågan (Ekengren & Hinnfors, 2012). För att öka reliabiliteten har vi valt att enkäten ska besvaras av köpcenterchefer, eftersom de anses besitta stor kunskap inom det fält vi befinner oss i. För att ytterligare öka uppsatsens reliabilitet har vi grundat vår enkät i teori och tidigare forskning. Denna teori har hjälpt oss framställa det första enkätutkastet som vi först använde i vår pilotstudie, vilket i sin tur ökar reliabiliteten ytterligare. Begreppet operationalisering har starkt samband med validitet och reliabilitet (Descombe, 2010).

För att en undersökning ska ha hög reliabilitet får den inte påverkas av den som gör undersökningen och av omständigheterna i vilken undersökningen genomförs (Lundahl & Skärvad, 2009). För att eliminera detta genomfördes telefonintervjuerna med alla tre uppsatsförfattarna närvarande, vilket gjorde att mätningen i undersökningen påverkas väldigt lite av tillfälligheter, det vill säga slumpmässiga fel som kan förekomma (Bryman & Bell, 2010). Genom att intervjua köpcentrumchefer och genom att använda oss av slumpmässigt utvalda köpcentrum strävar vi efter att öka validiteten på undersökningen.

3.10 Metoddiskussion

Kritiken riktad mot den kvantitativa metoden pekar på att forskningsansatsen är för allmän och saknar känslan av djup i det insamlade materialet (Jacobsen, 2002). Vidare kritiseras mätprocessen då den anses vara artificiell och utge en oriktig känsla av precision och riktighet, då bland annat deltagarna i en undersökning kan ha olika uppfattningar av de viktigaste termerna i enkäten (Bryman & Bell, 2011). Vi har försökt överkomma denna problematik genom att i vår enkät inkludera förklarande attribut för de faktorerna vi undersöker.

Vi har valt att kombinera olika metoder så att de tillsammans täcker in flera olika infallsvinklar och tillför studien olika slags information som vanligtvis ger en mer heltäckande bild än vad en enskild metod gör (Descombe, 2009). Denna typ av triangulering utgår från våra 3 steg (teori grundat enkätutkast, pilotstudie och enkätutformning) där vi varvar forskningsdesign och låter deduktion och induktion smälta samman. Därigenom har vi belyst studien på bästa sätt.

Vår undersökning är relativt liten då den bygger på 40 stycken enkätintervjuer och 4 stycken telefonintervjuer i förstudien. Härur kan man ha invändningar då ett större omfång hade varit önskvärt för att stärka resultatets signifikans. Ju fler respondenter ju högre signifikans. Men med tanke på tidsramen som omgärdar detta arbete så får vi anse oss nöjda.

Även om vi har en bortfall på 25,9 procent befinner vi oss inom intervallet 70-85 procent där svarsfrekvensen ska ligga enligt Bryman och Bell (2010). Något som troligen hade ökat svarsfrekvensen men som vi tyvärr inte kunde påverka var att utföra undersökningen vid en

annan tidpunkt på året. Vi utförde studien under december månad vilken är den bästa omsättnings månaden för de flesta aktörer inom detaljhandelsbranschen, detta hade inverkan på vårt bortfall eftersom vi försökte nå centercheferna då det hade som mest att göra under den specifika perioden.

Vid enkätundersökningar kan det uppstå oklarheter som man inte kan hantera eftersom man i de flesta fall inte är närvarande när personen svarar på frågorna (Bryman & Bell, 2010). Detta kunde vi undvika eftersom vi valde att utföra enkäten genom telefonintervjuer där vi kunde förtydliga och svara på eventuella frågor eller funderingar direkt. De respondenter som svarade på enkäten via mejl, hade i första hand kontaktats via telefon och fått en viss förklaring men huruvida dessa 6 upplevde oklarheter kan vi inte uttala oss om.

Något som vi vill lyfta fram i den här diskussionen är att några av de omsättningssiffrorna som vi har med i vår studie är uppskattningar som har tagits fram av SSCD. Vi kan inte peka på vilka de är men vi känner till att några av uppgifterna är uppskattningar. Vid kontakt med SSCD på grund av saknad information om ett köpcenters omsättning kom frågan upp hur de i sin tur samlar information till sin databas. Även om detta inte är optimalt är det enda sättet att ta fram denna information. Den rådande konkurrensen inom köpcenterbranschen medför att de flesta köpcenter idag har en policy om att inte dela med sig av sina besöks- och omsättningssiffror. Resultaten i den här undersökningen hade förmodligen varit mer precis om vi enbart hade haft tillgång till reella siffror. Detta betyder dock inte att validiteten och reliabiliteten i den här uppsatsen är låg.

Vidare blev vi blev varse om att valet av den semantiska skalans intervall i vår enkät kan uppfattas som subjektiv och varierar för varje köpcenter vi intervjuar. Svaren beror på vad varje köpcenter jämför sig med vid val av siffra på den sjugradiga semantiska skalan. Vi bad dem jämföra förändring mellan åren 2008-2011 och jämföra med det egna köpcentrets tidigare satsningar i förändringar av de utvalda faktorerna. Risken finns att en del köpcenter jämfört sig med konkurrenter som är av större eller mindre storlek, och därför anser att deras investering i det egna köpcentret på exempelvis 4 miljoner inte räknas som en sexa på skalan för att de har jämfört sig med ett större köpcenter som har investerat 20 miljoner på samma sak. Men så länge man har investerat 4 miljoner mer under åren 2008-2011 än åren innan, är detta en stor

förändring för det enskilda köpcentret, och det är detta som vi har försökt fånga i vår undersökning.

KAPITEL 4 – EMPIRI

Kapitlet kommer att redogöra för resultatet av vår undersökning presenterat utifrån illustrerande tabeller och diagram. Därefter kommer analysen i vilken vi tolkar och syftar till att vidareutveckla resultatet utifrån tidigare redogjord teori inom både konkurrensstrategier och patronage.

4.1 Resultat

I det datoriserade statistikverktyget Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) har vi utfört de beräkningar som frambringat resultatet vi har grundat analysen på. I det här kapitlet presenteras den data som har tagits fram.

Differensen i variablerna omsättning och besökssiffror, mellan åren 2008 och 2012, har testats utifrån effekten av förändringar inom patronagefaktorerna. Närmare bestämt är det intressant att undersöka ifall ett köpcenter har en negativ eller en positiv omsättnings- respektive besöksdifferens mellan åren 2008 och 2012.

4.1.1 Köpcenters faktormedelvärden

Men tanke på att studien undersöker problemet från ett strategiskt perspektiv är det viktigt att dela upp köpcenter utifrån positiv och negativ differens. Genom att undersöka hur respondenterna har svarat kan vi med hjälp av medelvärden identifiera i vilken utsträckning de positiva respektive negativa köpcentren i genomsnitt har förändrat centret utifrån attraktionsfaktorerna. Medelvärdet hjälper oss identifiera hur köpcentercheferna har svarat i genomsnitt (Eliasson, 2010).

För att identifiera vilka attraktionsfaktorer som köpcenter har satsat mest på är det viktigt att göra en uppdelning av köpcentren i positiva och negativa köpcenter. De som ingår i positiv differens är de köpcenter som har ökat i omsättning år 2012 jämfört med år 2008. Och de som ingår under

negativ differens är köpcenter vars omsättning har minskat 2012 i förhållande till år 2008. Samma definition gäller besökssiffror. Om vi till en början ser på omsättningsdifferens, kan vi ur tabellen nedan utläsa att köpcentren är fördelade på 18 köpcenter med negativ omsättningsdifferens och 22 köpcenter med positiv omsättningsdifferens. Totalt antal köpcenter uppgår till 40 stycken. Detta innebär att negativa köpcenter uppgår till totalt 45 procent av alla center och de resterande positiva uppgår till 55 procent.

Tabell 2: Tabell över medelvärden med köpcenter fördelade på positiva och negativa köpcenter med omsättning som fördelningsvariabel.

Differens omsättning		Frekvens	Procent	Giltig Procent	Kumulativ procent
Valid	Negativa	18	45,00	45,00	45,00
	Positiva	22	55,00	55,00	100,00
	Totalt	40	100,00	100,00	

Den andra tabellen använder sig av besökssiffror som fördelningsvariabel. Som vi kan utläsa ur tabellen nedan ser fördelningen lite annorlunda ut. När det gäller besökssiffror som fördelningsvariabel uppgår antalet köpcenter som innehar en negativ besöksdifferens till 23 stycken medan antalet köpcenter med positiv besöksdifferens uppgår till 17 stycken. Detta innebär att de negativa köpcentren uppgår till 57,50 procent medan de positiva uppgår till 42,50 procent.

Tabell 3: Tabell över medelvärden med köpcenter fördelade på positiva och negativa köpcenter med besökare som fördelningsvariabel.

Differens besök		Frekvens	Procent	Giltig Procent	Kumulativ procent
Valid	Negativa	23	57,50	57,50	57,50
	Positiva	17	42,50	42,50	100,00
	Totalt	40	100,00	100,00	

Uppdelningen mellan positiva och negativa center är inte densamma mellan då omsättning agerar som fördelningsvariabel som när besök agerar som fördelningsvariabel. Om vi först studerar attraktionsfaktorernas påverkan på omsättning kan vi konstatera att de positiva centren generellt sett har svarat högre på mer eller mindre varje variabel. Detta är en intressant aspekt att notera, hur köpcentercheferna har svarat beroende på om köpcentret är positivt eller negativt. För att skillnaden ska vara betydelsefull bör skillnaden mellan medelvärdena vara större än 1,0 (Körner & Wahlgren, 2012).

Vi kan konstatera genom att titta på tabellen nedan, där de positiva köpcentren satsat mycket mer på förändring av atmosfär än vad de negativa har gjort. Negativa köpcenter har förändrat i genomsnitt 3,94 på en skala från 1 till 7, medan de positiva har förändrat i genomsnitt 5,00 på samma skala. En annan faktor som de positiva köpcentren har förändrat i högre utsträckning är design. De negativa köpcentren har i genomsnitt förändrat 3,50 medan de positiva har förändrat 4,64. Utöver dessa två attraktionsfaktorer finns det en annan faktor som bör nämnas, även om skillnaden inte uppgår till 1,0. Denna faktor är tillgänglighet som visar att det finns en tendens till att en skillnad kan föreligga mellan de positiva och de negativa köpcentren.

Tabell 4: Tabell över medelvärde på de olika faktorerna fördelat på positiva och negativa köpcenter och dess påverkan på omsättningsdifferens.

Rapport			
Medelvärde	Differens omsättning		
	Negativa	Positiva	Totalt
Tillgänglighet	3,56	4,36	4,00
Bekvämlighet	3,83	4,36	4,13
Butiksmix	4,28	4,91	4,63
Atmosfär	3,94	5,00	4,53
Service	4,11	3,91	4,00
Foodcourt	3,22	3,95	3,62
Säljfrämjande aktiviteter	4,61	4,73	4,68
Underhållning	3,67	3,68	3,68
Design	3,50	4,64	4,13

När det gäller faktorernas påverkan på besöksantal kan vi konstatera att de positiva köpcentren har gjort större förändringar i faktorn foodcourt än vad de negativa har gjort. Skillnaden kan betraktas som mycket signifikant då de positiva köpcentren har förändrat 4,41 på en skala från 1 till 7 medan de negativa köpcentren endast har förändrat 3,00. Detta innebär att de köpcenter som har satsat mer på förändring i attraktionsfaktorn foodcourt har ökat i omsättning.

Tabellen nedan visar även att de positiva köpcentren i genomsnitt har angett en högre gradering på förändring i faktorn tillgänglighet än de negativa. De positiva köpcentren har gjort en förändring på 4,59 medan de negativa endast förändrat 3,57 på en skala från 1 till 7. En annan faktor som är värd att nämna i samband med attraktionsfaktorers påverkan på besöksantal, är butiksmix, även om dess värdeskillnad inte uppgår till 1,0. De positiva köpcentren har i genomsnitt satsat mer på förändring av butiksmixen, 5,18 medan de negativa köpcentren endast förändrade 4,22 på den sjugradiga skalan.

Tabell 5: Tabell över medelvärde på de olika faktorerna fördelat på positiva och negativa köpcenter och dess påverkan på besöksantalsdifferens.

Medelvärde	Rapport		
	Differens besök		
	Negativa	Positiva	Totalt
Tillgänglighet	3,57	4,59	4,00
Bekvämlighet	3,87	4,47	4,13
Butiksmix	4,22	5,18	4,63
Atmosfär	4,30	4,82	4,53
Service	3,78	4,29	4,00
Foodcourt	3,00	4,41	3,62
Säljfrämjande aktiviteter	4,39	5,06	4,68
Underhållning	3,48	3,94	3,68
Design	3,83	4,53	4,13

4.1.2. Köpcenters faktormedelvärden: Position, placering, ålder och butiker

De sista medelvärdena handlar om köpcenterposition, köpcenterplacering, ålder på köpcentret och antalet butiker. Köpcenterposition är uppdelad i tre grupper: lågprisköpcenter, mellanköpcenter (familjeköpcenter) och premiumköpcenter. I vårt resultat finns endast tre köpcenter som är lågpris och fyra som är premium, resterande 33 är positionerade som mellanköpcenter. Tabellen nedan visar att det inte föreligger någon skillnad mellan köpcenter som är positionerade i mitten och de som är positionerade som premium. Dock finns det stor skillnad mellan mellanköpcenter och lågprisköpcenter samt mellan premiumköpcenter och lågprisköpcenter. Både lågpris- och premiumköpcentren är få totalt sett i undersökningen, och på grund av det kan man påstå att det föreligger skillnad mellan köpcenter med position som determinant, hade köpcentren varit flera hade resultatet varit tydligare. Även här bör skillnaden mellan medelvärdena vara större än 1,0 för att man ska kunna påstå att det finns någon signifikant skillnad (Körner & Wahlgren, 2012).

Tabell 6: Tabell över medelvärden med fördelning av köpcenter av positionen på marknaden.

	Position på marknaden		
	Lågpris	Mellan	Premium
	Mean	Mean	Mean
Besökssiffror2008	3800000	6115151,52	6975000
Besökssiffror2012	3400000	6112121,21	6725000
Tillgänglighet	1	4,24	4,25
Bekvämlighet	1	4,45	3,75
Butiksmix	2	4,94	4
Atmosfär	3	4,64	4,75
Service	2	4,15	4,25
Foodcourt	1	3,78	4,25
SFA	3	4,73	5,5
Underhållning	2	3,91	3
Design	3	4,21	4,25
GradAvFörb	2	4,85	4,75
GradAvOmb	1	3,88	4
PåverkanPåOms	3	2,97	2,5
PåverkanPåBes	3	2,88	2,5
Diff Omsättning	17000000	110897127	-69004250
Diff Besök	-400000	-79393,94	-250000

Om vi istället delar upp köpcentren utifrån dess placering, centrala (interna) respektive externa kan vi se att de centrala köpcentren har genomfört förändringar i faktorn atmosfär i högre grad än vad de externa har gjort. Ur tabellen går att utläsa att interna köpcenter utöver atmosfär, även har satsat mer på förändring av faktorn foodcourt. Det föreligger en signifikant skillnad mellan centrala och externa köpcenter vad gäller faktorerna atmosfär och foodcourt. Utöver dessa finns det attraktionsfaktorer som uppvisar tendens till skillnad, om man gör en uppdelning av externa och centrala köpcentrum. Dessa attraktionsfaktorer är butiksmix och design, och som vi ser i tabellen är det även här de centrala köpcentren som har förändrat i större utsträckning. Man kan även se att de centrala köpcentren har mycket högre besökssiffror. Även om det inte är stora skillnader kan vi ändå påstå att det föreligger en viss skillnad i ombyggnad mellan centrala och externa köpcenter för perioden 2008 till och med 2011.

Tabell 7: Tabell över medelvärden med fördelning av köpcenter på köpcenterplacering.

	Placering	
	<i>Intern</i>	<i>Extern</i>
	Mean	Mean
Besökssiffror2008	7217647,06	5147826,09
Besökssiffror2012	7417647,06	4900000
Tillgänglighet	3,76	4,17
Bekvämlighet	3,88	4,3
Butiksmix	5,18	4,22
Atmosfär	5,18	4,04
Service	4,06	3,96
Foodcourt	4,35	3,05
SFA	5,12	4,35
Underhållning	3,76	3,61
Design	4,65	3,74
GradAvFörb	4,71	4,57
GradAvOmb	4,06	3,39
PåverkanPåOms	3	2,87
PåverkanPåBes	2,94	2,78
Diff Omsättning	167119893,5	25806521,74
Diff Besök	200000	-357391,3

Köpcenter kan även delas upp utifrån variabeln ålder. Uppdelning av köpcentren gjordes i två grupper, de som var yngre än 26 år och de som var 26 år eller äldre. Fördelning i dessa grupper gjordes så att grupperna skulle vara någorlunda lika stora för att kunna dra slutsatser kring köpcenters ålder och dess påverkan på förändring i attraktionsfaktorer. Utifrån det som tabellen nedan visar kan vi inte påstå att det finns några större skillnader mellan köpcentren, dock kan vi klart och tydligt se att de äldre köpcentren har betydligt mer besökare. De yngre köpcentren har i större utsträckning gjort förändringar inom faktorn bekvämlighet. Även om skillnaden inte uppgår till 1,0 eller över mellan medelvärden på någon attraktionsfaktor mellan de yngre och de äldre köpcentren, kan vi säga att bekvämlighet är den attraktionsfaktorn som det kan finnas en skillnad i mellan yngre och äldre köpcenter.

Tabell 8: Tabell över medelvärden med fördelning av köpcenter på ålder.

	Ålder på köpcentret	
	Yngre än 26 år	Äldre än 26 år
	Mean	Mean
Besökssiffror2008	4390000	7665000
Besökssiffror2012	4265000	7675000
Tillgänglighet	4,35	3,65
Bekvämlighet	4,6	3,65
Butiksmix	4,75	4,5
Atmosfär	4,8	4,25
Service	4,3	3,7
Foodcourt	3,85	3,37
SFA	4,9	4,45
Underhållning	3,8	3,55
Design	4,3	3,95
GradAvFörb	4,9	4,35
GradAvOmb	3,95	3,4
PåverkanPåOms	2,85	3
PåverkanPåBes	2,7	3
Diff Omsättning	128212350	43517059,5
Diff Besök	-251000	10000

Nedanstående tabell visar resultat för köpcenters medelvärde vid fördelning av köpcenter på antal butiker. Grupp ett är de köpcenter som har upp till och med 55 butiker och grupp två är köpcenter med 56 butiker eller mer. Variabeln besökssiffror i tabellen visar att de stora köpcentren har betydligt fler besökare än de mindre. Vi kan ur tabellen även tyda att de stora köpcentren har förändrat mest under de gällande åren 2008-2011. Den största skillnaden är i faktorn bekvämlighet där de stora har förändrat 5,19 och de mindre 2,95 på samma sjugradiga skala som förklarades tidigare.

Tabell 9: Tabell över medelvärden med fördelning av köpcenter på antal butiker.

	Antal butiker i köpcentret	
	<i>Mindre än 56st</i>	<i>Större än 56st</i>
	Mean	Mean
Besökssiffror2008	4610526,32	7309523,81
Besökssiffror2012	4052631,58	7704761,9
Tillgänglighet	3,05	4,86
Bekvämlighet	2,95	5,19
Butiksmix	4	5,19
Atmosfär	3,95	5,05
Service	3,32	4,62
Foodcourt	3,32	3,9
SFA	4,26	5,05
Underhållning	3,16	4,14
Design	3,53	4,67
GradAvFörb	4	5,19
GradAvOmb	3,05	4,24
PåverkanPåOms	2,95	2,9
PåverkanPåBes	2,95	2,76
Diff Omsättning	18799368,42	146542866,2
Diff Besök	-557894,74	275238,1

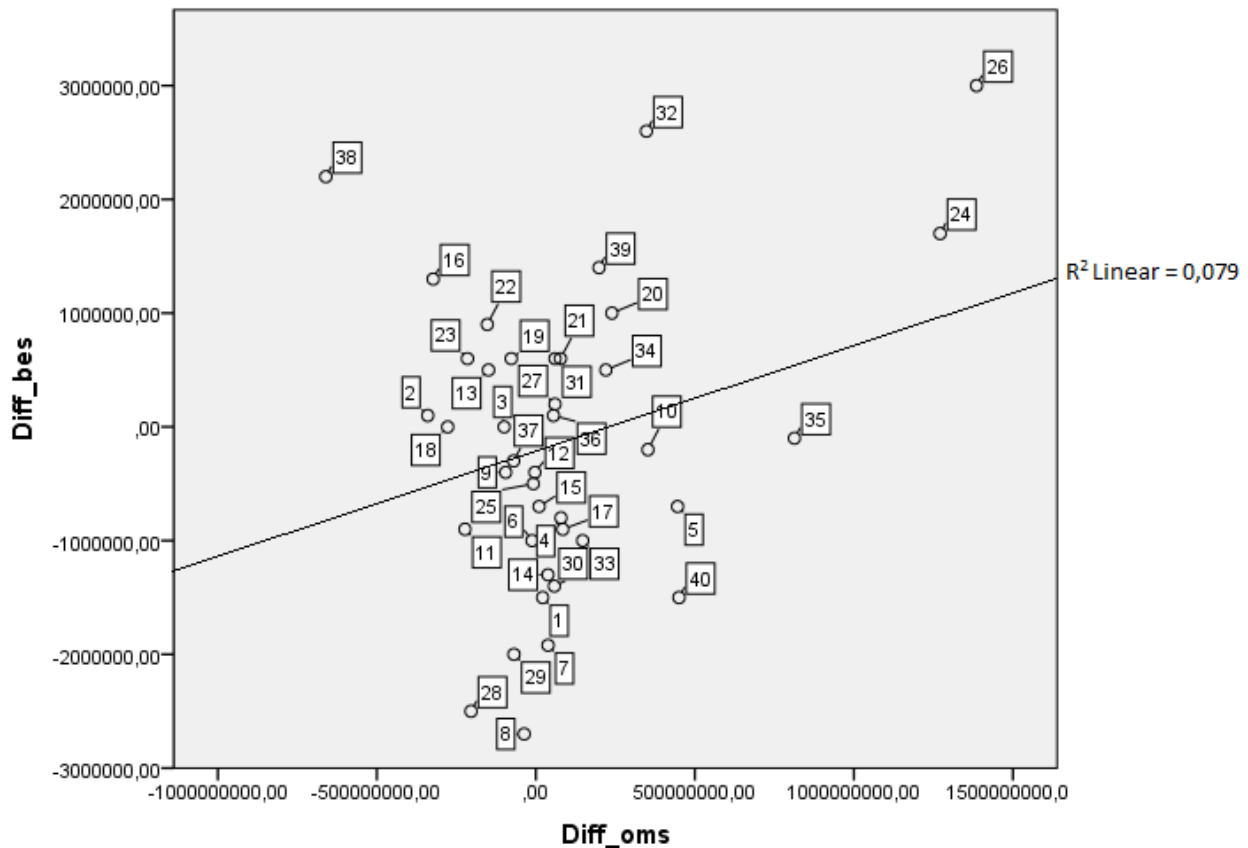
4.1.3 Samband

Om vi studerar plotterdiagrammet nedan kan vi se att det kan finnas ett samband mellan minskning i omsättningssiffror och minskning i besökssiffror. Inom statistiken kallas detta för linjär regression med vilken man undersöker det statistiska sambandet mellan två variabler, vilket i vårt fall är omsättnings- och besöksdifferensen. Vi kan se att sambandet är ganska svagt

men att det ändå existerar ett mellan variablerna. I analyskapitlet förklaras sambanden närmre och varför det kan tänkas se ut som det gör.

Plotterdiagrammet visar att det finns ett antal köpcenter som skiljer sig från mängden, det är främst köpcenter med numren 26, 32 och 38. Nummer 26 är ett köpcenter som har ökat drastiskt i både omsättning och besöksiffror under det undersökta treårsintervallet. Man kan påstå att detta köpcenter har betett sig optimalt, det vill säga att det här köpcentret är ett exempel på hur omsättning ökar när besöksiffror ökar. Nummer 32 visar på en ökning i besökarantal men omsättningen har inte ökat exponentiellt om man jämför med köpcenter 26, som har en liknande ökning i besökare men en mycket större omsättning än vad köpcenter 32 har. Nummer 38 har en ökning av besökare, nästan lika stor som köpcenter 26 och 32, men av någon anledning har omsättningen minskat.

Diagram 1: Graf över samband mellan omsättningsdifferens och besöksdifferens.



4.1.4 Korrelationer mellan faktorerna

Med hjälp av SPSS kunde korrelationer räknas fram mellan de olika attraktionsfaktorerna och graden av förändringar enligt den sjugradiga skalan. Körner och Wahlgren (2012) skriver att korrelationen används inom statistiken för att beräkna sambandet mellan två olika variabler. Vidare har följande nio patronagefaktorer korrelerats till grundvariablerna omsättning och besökssiffror; tillgänglighet, bekvämlighet, butiksmix, atmosfär, service, foodcourt, säljfrämjande aktiviteter, underhållning, design samt ytterligare faktorer rörande köpcentrens bakgrundsinformation som position på marknaden, placering, antal butiker och ålder. Utöver dessa har även total grad av förbättring, total grad av ombyggnad, samt centerchefernas personliga uppfattning kring vilka av faktorerna de ansåg har störst påverkan på omsättning respektive besökssiffror.

Korrelationen mäts i skala -1 till 1, där -1 innebär mycket negativ korrelation och där 1 innebär mycket positiv korrelation, 0 innebär att det inte finns någon korrelation alls mellan variablerna (Körner & Wahlgren, 2012). I praktiken innebär en stark korrelation mellan två variabler att köpcenterchefen har svarat liknande på dessa variabler. Om det exempelvis råder en stark korrelation mellan service och atmosfär, innebär det att köpcentret har gjort stora förändringar i både service och atmosfär. Tabellen på korrelationer mellan variablerna finns i bilaga 3.

För att beräkna korrelationerna mellan variablerna användes Pearsons Test som utgångspunkt och en signifikansnivå på 1%. För att det ska råda en korrelation mellan attraktionsfaktorerna bör korrelationen vara större än 0,5 (Körner & Wahlgren, 2012). I resultatdelen kommer vi endast att ta upp de attraktionsfaktorer där det råder korrelation dem emellan och är signifikanta.

Vid granskning av korrelationstabellen nedan och på attraktionsfaktorn tillgänglighet kan vi utläsa att tillgänglighet är korrelerat med bekvämlighet och butiksmix. Korrelationen mellan tillgänglighet och butiksmix är 0,509 vilket kan betraktas som korrelerat men det är ganska lite över 0,5, dock måste korrelationen påpekas. Korrelationen mellan tillgänglighet och bekvämlighet är 0,681 vilket är starkare än korrelationen mellan tillgänglighet och butiksmix. Vidare kan man se att butiksmix också är korrelerat med bekvämlighet och innehar en

korrelation som uppgår till 0,569. Bekvämlighet är även korrelerat med underhållning, den korrelationen uppgår till 0,503.

Utöver tillgänglighet och bekvämlighet är butiksmixen korrelerad med foodcourt. Det som kan vara intressant att lyfta fram är att korrelationen mellan butiksmix och foodcourt uppgår till 0,651 och är den starkaste korrelationen som butiksmixen har med en annan attraktionsfaktor. Vi kan konstatera att butiksmixen är den enda attraktionsfaktorn som faktorn foodcourt korrelerar med.

Faktorn atmosfär är korrelerad med säljfrämjande aktiviteter och design. Korrelationen mellan atmosfär och säljfrämjande aktiviteter uppgår till 0,536 och är svagare än korrelationen mellan atmosfär och design som uppgår till 0,749. Korrelationen mellan atmosfär och design utgör den starkaste korrelationen mellan två attraktionsfaktorer. Det som är intressant att belysa är att faktorn design endast korrelerar med faktorn atmosfär medan attraktionsfaktorn säljfrämjande aktiviteter även korrelerar med faktorn service. Den korrelationen uppgår till 0,644.

Tabell 10: Korrelationsschema

		Diff Omsätt	Diff Besök	Tillgänglighet	Bekvämlighet	Butiksmix	Atmosfär	Service	Foodcourt	SFA	Underhållning	Design
Diff Omsätt	Pearson Correlation	1	0,28	0,294	0,159	0,127	0,21	-0,073	0,147	0,02	0,009	0,244
	Sig. (2-tailed)		0,08	0,066	0,328	0,435	0,194	0,656	0,37	0,904	0,958	0,13
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Diff Besök	Pearson Correlation	0,28	1	,341*	0,274	,383*	0,24	0,221	,393*	0,168	0,113	,354*
	Sig. (2-tailed)	0,08		0,031	0,087	0,015	0,135	0,17	0,013	0,301	0,487	0,025
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Tillgänglighet	Pearson Correlation	0,294	,341*	1	,681**	,509**	,352*	,380*	,458**	,330*	,458**	,343*
	Sig. (2-tailed)	0,066	0,031		0	0,001	0,026	0,016	0,003	0,038	0,003	0,03
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Bekvämlighet	Pearson Correlation	0,159	0,274	,681**	1	,569**	,410**	,462**	,478**	,439**	,503**	,439**
	Sig. (2-tailed)	0,328	0,087		0	0	0,009	0,003	0,002	0,005	0,001	0,005
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Butiksmix	Pearson Correlation	0,127	,383*	,509**	,569**	1	,470**	,354*	,651**	,347*	,321*	,460**
	Sig. (2-tailed)	0,435	0,015	0,001	0		0,002	0,025	0	0,028	0,043	0,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Atmosfär	Pearson Correlation	0,21	0,24	,352*	,410**	,470**	1	,420**	,362*	,536**	0,061	,749**
	Sig. (2-tailed)	0,194	0,135	0,026	0,009	0,002		0,007	0,024	0	0,709	0
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Service	Pearson Correlation	-0,073	0,221	,380*	,462**	,354*	,420**	1	,322*	,644**	,439**	,430**
	Sig. (2-tailed)	0,656	0,17	0,016	0,003	0,025	0,007		0,046	0	0,005	0,006
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Foodcourt	Pearson Correlation	0,147	,393*	,458**	,478**	,651**	,362*	,322*	1	,401*	,393*	0,213
	Sig. (2-tailed)	0,37	0,013	0,003	0,002	0	0,024	0,046		0,011	0,013	0,194
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
SFA	Pearson Correlation	0,02	0,168	,330*	,439**	,347*	,536**	,644**	,401*	1	,474**	,382*
	Sig. (2-tailed)	0,904	0,301	0,038	0,005	0,028	0	0	0,011		0,002	0,015
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Underhållning	Pearson Correlation	0,009	0,113	,458**	,503**	,321*	0,061	,439**	,393*	,474**	1	0,059
	Sig. (2-tailed)	0,958	0,487	0,003	0,001	0,043	0,709	0,005	0,013	0,002		0,72
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
Design	Pearson Correlation	0,244	,354*	,343*	,439**	,460**	,749**	,430**	0,213	,382*	0,059	1
	Sig. (2-tailed)	0,13	0,025	0,03	0,005	0,003	0	0,006	0,194	0,015		
	N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40

4.1.5 Köpcenterchefernas uppfattningar

I två av enkätfrågorna ombads köpcentercheferna svara på vilken attraktionsfaktor som hade störst påverkan på omsättningssiffror respektive besökssiffror utifrån deras personliga åsikt. I bilaga 3 kan vi se att korrelationen mellan påverkan på omsättning och påverkan på besökare uppgår till 0,979 vilket innebär att en väldigt stark korrelation råder. Detta betyder att köpcentercheferna tror att den attraktionsfaktorn som påverkar omsättningssiffrorna mest också påverkar besökssiffrorna i lika stor utsträckning. Tabellen nedan visar hur köpcentercheferna svarade på frågan om vilken attraktionsfaktor som påverkade omsättningen mest.

Tabell 11: Tabell över faktorer som påverkar omsättningen enligt köpcenterchefernas uppfattning.

Störst påverkan på omsättning enligt köpcentercheferna					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tillgänglighet	7	17,5	17,5	17,5
	Bekvämlighet	1	2,5	2,5	20
	Butiksmix	27	67,5	67,5	87,5
	Atmosfär	2	5	5	92,5
	Foodcourt	2	5	5	97,5
	Säljfrämjande aktiviteter	1	2,5	2,5	100
	Total	40	100	100	

Som vi kan se svarade 67,5 procent av cheferna att butiksmixen är den attraktionsfaktor som de anser påverkar omsättningen mest. På andra plats kommer tillgänglighet med 17,5 procent. Om vi istället tittar på vilken faktor som påverkar besöksantal i högsta grad enligt tabellen nedan, är det också butiksmix med en andel på 67,5 procent som är den attraktionsfaktorn som påverkar besöksantalet mest enligt köpcentercheferna. På andra plats återkommer tillgänglighetsfaktorn med 17,5 procent. Det är få skillnader vilket gör att korrelationen är väldigt stark då den uppgår till 0,979, nästan 1,0 vilket är den starkaste möjliga korrelationen som två variabler kan ha (Körner & Wahlgren, 2012).

Tabell 12: Tabell över faktorer som påverkar besöksantal enligt köpcenterchefernas uppfattning.

Störst påverkan på besöksantal enligt köpcentercheferna					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tillgänglighet	7	17,5	17,5	17,5
	Bekvämlighet	2	5	5	22,5
	Butiksmix	27	67,5	67,5	90
	Atmosfär	1	2,5	2,5	92,5
	Service	1	2,5	2,5	95
	Foodcourt	1	2,5	2,5	97,5
	Säljfrämjande aktiviteter	1	2,5	2,5	100
	Total	40	100	100	

4.2 Analys

4.2.1 Analys av patronagefaktorer

Teorin kring patronage har visat att det är ett viktigt fenomen då det är starkt kopplat till konsumenters attraktion och favorisering för ett varumärke, en butik eller ett köpcenter. Då affärsdriven attraktionskraft ses som ett grundläggande styrningsverktyg vid olika strategier, förekommer patronage som ytterst relevant vid utformandet av sådana strategier.

Den begreppsfloran som omgärdar patronage teorin är svårutvunnen och komplex, dessutom baseras teorikapitlet inom patronage på sexton artiklar med än fler författare. Därur har vi valt att inte försöka utvinna fler begrepp än attraktivitetsfaktorerna till kommande analys eftersom vi anser att det blir svårfångat av läsaren.

4.2.1.1 Faktorer som är viktiga och deras effekt på patronage

Tabell 4 visar köpcenters olika genomsnittliga satsningar på de utvalda faktorerna uppdelat i positiv och negativ omsättningsdifferens. Tabellen fångar vårt syfte vilket var att undersöka köpcenters förändringar av patronagefaktorer som påverkar kunders köp- och besöksbeteende. För att, ur ett konkurrensperspektiv kunna undersöka ifall val av strategier utifrån förbättringar inom de olika patronagefaktorerna kan ge köpcentrum konkurrensfördelar på en tillsynes homogen och överetablerad marknad. Vidare utgår vi från de kundorienterade faktorerna för att applicera på de marknadsorienterade strategierna för att söka samband.

Resultatet indikerar att de köpcenter som har en positiv omsättningsdifferens generellt sett har gjort större satsningar i patronagefaktorerna atmosfär, design samt tillgänglighet. Vi vet från tidigare forskning att framförallt atmosfär anses vara en viktig faktor som påverkar konsumenters patronagebeteende. Dock har ingen koppling gjorts mellan faktorerna och deras effekt på omsättningen. Satsar ett köpcenter på att skapa ett behagligt och estetiskt vackert shoppingområde, ökar kundtillfredsställelsen enligt forskningen och det kan tänkas att nöjda kunder stannar längre och handlar mer på samma ställe. Alltså kan det sägas att stora satsningar inom faktorerna atmosfär och design leder till att ett köpcenters omsättning ökar på sikt. Tillgänglighet är viktigt för besökssiffrorna då den innefattar attribut som parkering och

trafikflöde samt öppettider som utökar och förenklar konsumenternas möjligheter till att besöka köpcentret.

Faktorn service visar dock på en motsatt tendens där de köpcenter med en minskning av omsättningen mellan vårt undersökta årsintervall har satsat mer på service än vad köpcenter med en ökning av omsättningen har gjort. Detta är något oväntat, då service är en faktor som enligt patronage forskningen ska vara ett verktyg med vilket man ökar omsättningen, då det har visats ha en positiv effekt på både besöksfrekvens och försäljning. Detta kan kopplas till köpcenters styrandeform och att service är en sådan faktor som är svår för köpcenterledningen att styra och våra respondenter gav bland annat skäl i försök som gjorts för att påverka köpcentrets helhetsservice genom att bjuda in butikscheferna till olika föreläsningar och inspirationsmöten. Det viktigaste för service, var enligt dem att personalen i butikerna är medvetna om hur viktig bra service är. En respondent i pilotstudien hade valt att ta sig an problemet genom att utveckla ett system där kunderna kan göra sin röst hörd.

“... i varje butik är det uppskyltat med en etikett ‘vad tycker du om - butikens namn?’. Under finns en QR-kod, som en kund som vill uttrycka åsikt scannar för att komma till sajten direkt, som är kopplad till centret för att ge en bedömning. Intressant som butikschef, då man kan få det uttryckt i realtid, jämföra med övriga butiker, eller med hela centret, då man får fram ett jämförelsetal.”

(Chef, köpcenter i Mellansverige, pilotstudie 26 november 2013)

De initiativ som köpcentret tar och som inte är lika beroende av de enskilda butikernas samarbete, är ökandet av trygghetskänslan genom att ha vakter på centret, men även centrumvärdinnor och informationsdisk där kunder kan få hjälp med eventuella funderingar eller bekymmer.

Tabell 5 visar samma sak som tabell 4 fast där uppdelningen är gjord utifrån ökning respektive minskningar av antalet besökare under den period som ingick i vår studie. Här ser vi tecken på att de köpcenter som har ökat sina besöksiffror har svarat att de satsat på faktorerna tillgänglighet och foodcourt i större utsträckning än vad köpcenter med en nedgång har gjort.

Tabellen visar även på tendenser till att satsningar görs inom butiksmix. Detta resultat är både väntat och oväntat. Väntat då tillgänglighet antas påverka konsumenternas patronagebeteende, då de bland annat finner parkeringsmöjligheter och öppettider viktiga. Foodcourten är inte oväntad då forskningen visat att hedonistiska värden blivit allt viktigare för att locka fler besökare och där ingår möjligheten att kunna sitta ner och socialisera samtidigt som man äter. Butiksmix anses också vara väsentlig för att locka konsumenter. Stora satsningar i dessa faktorer, speciellt på tillgänglighet och foodcourt, har alltså en positiv effekt på variabeln besökssiffror, satsningar inom dessa faktorer kan därmed anses bidra till ökandet av besökssiffror. Då man gjort det enklare för konsumenterna att ta sig dit samt även satsat på att effektivisera hela shoppingupplevelsen. Det oväntade är att underhållning inte är en av de faktorer som enligt tabell 5 visar effekt på besökssiffrorna. Då de hedoniska värdena påstås ha blivit viktigare och att konsumenter numera ser köpcenter som en plats där man kan socialisera och umgås, samt en plats för tidsfördriv. Underhållning sägs dessutom vara en effektiv strategi för att öka besökssiffrorna.

4.2.1.1 Patronagefaktorers övergripande effekt

Köpcenter som generellt sett satsar mer på alla faktorer i någon bemärkelse upplever ökning av både omsättningen och besökssiffrorna, med undantag för faktorn service. Dock visar övriga faktorer inte på en lika stor signifikant effekt på någon av variablerna, vilket är relativt oväntat då vi ur forskningsteorin kan urskilja att alla faktorer ska ha någon form av positiv påverkan på konsumenters patronagebeteende. Det kan tyckas att köpcenter som presterar något bättre utför kontinuerligt större förändringar och de som inte gör detsamma eller som inte förändrar alls, presterar inte lika bra.

4.2.1.2 Bakgrundvariablernas inverkan på patronagebeteende

Tabellerna 6,7,8 och 9 Visar vilken effekt de olika bakgrundsfaktorerna har på satsningarna som gjorts inom de olika faktorerna och variablerna som vi har undersökt.

Placering syftar till vart köpcentret är beläget. I centrum eller utanför centrum, det vill säga externt. Forskningen är splittrad i frågan då en del påpekar att placering, restid och avstånd är en faktor som tros styra patronagebeteende medan andra hävdar motsatsen. De köpcenter som är

placerade mer centralt indikerar på en ökning av både besökssiffror och en ännu större ökning av omsättning i jämförelse med externa köpcenter. Anledningen till detta kan vara centrala köpcenters lägliga placering, i förhållande till andra shopping områden, folks arbeten och hem. Besökssiffror ska dock tas i beaktning, då en del centralt placerade köpcenter har en placering där de fungerar som en genomgångspassage till exempelvis centrala torg eller tåg- och busstationer. Höga besökssiffror behöver därmed inte korreleras med höga omsättningssiffror. Vi ser även tecken på att externt placerade köpcenter i stor utsträckning satsar på att förbättra köpcentrets tillgänglighet. Fokus på att öka besökssiffrorna kan ses som en möjlig förklaring till detta. Då vi enligt diagram 1 ser att större samband råder mellan stora satsningar i tillgänglighet och ökning av besökssiffror. Medan centrala köpcenter tenderar att fokusera mer på design och butiksmix, men även foodcourt och atmosfär, vilka är faktorer som har ett större samband med ökning av omsättningen. Det kan tyckas att de strävar efter att fånga det stora antalet besökare och försöker locka dem till att konsumera när de passerar genom köpcentret.

Vi kan även urskilja att köpcenter som endast funnits på marknaden en kortare tid tenderar att ha en minskning i besökssiffror. Innebär detta att det är svårare för nya aktörer att konkurrera med äldre aktörer på en tillsynes överetablerad marknad som både har mer erfarenhet och en viss etablerad kundkrets, eller beror det på andra orsaker som styrs av omvärldsfaktorer såsom lågkonjunktur och ränteläge. Ytterligare en förklaring är att förändringarnas effekt helt enkelt inte blir tydliga förrän något år efter dess genomförande.

Köpcenter med ett stort antal butiker visar på ett signifikant samband vad gäller ökning i besökssiffror. Stora köpcenter, utifrån antal butiker, har en mer positiv effekt på besökssiffror, samt att de satsar på alla faktorer i större utsträckning än vad köpcenter med ett mindre antal butiker gör. Detta resultat är inte helt oväntat då det ligger i linje med tidigare forskning inom köpcenter patronage. Det har påvisats att ett köpcenters storlek är en faktor som styr konsumenters patronagebeteende. Då butikutbudets variation, djup och bredd är något som har visat sig vara viktigt för både tillfredsställelse och besöksfrekvens. Vidare kan detta bero på att konsumenter tenderar att favorisera ett köpcenter som erbjuder en större variation i produktutbudet. Vi kan även urskilja att de köpcenter med fler butiker har generellt sett satsat mest på förändringar inom attraktivitetsfaktorer än övriga center i vår undersökning.

4.2.1.3 Köpcenterledningens uppfattning

Majoriteten av de köpcenterchefer som deltog i undersökningen, ansåg att butiksmixen var viktigast gällande effekten på både omsättning och besökssiffror. Detta tyder på ett homogent kollektivt tänk bland centrumcheferna. Detta indikerar på att konsumenternas val avgörs i störst utsträckning från vilka butiker som köpcentret kan erbjuda. Forskningen inom köpcenter och köpcenter patronage påstår att marknaden håller på att bli allt mer homogen i sitt utbud och där syftar de framförallt på utbudet i shoppingmöjligheter såsom butiker och tjänster. Detta stöds av det vår undersökning visar, att centrumledningen strävar efter att kunna erbjuda den ”rätta” mixen, och då majoriteten av dem innehar en ”mitten” position på marknaden då de vänder sig till den stora massan. De två första tabellerna som analyserats indikerar däremot att atmosfär och design är viktigare när gäller omsättning. Tillgänglighet och foodcourt är viktigast när det gäller besökssiffror, men där butiksmix och atmosfär också har en viss effekt. De olika satsningarna som görs i de övriga faktorerna kanske kan bidra till att marknaden övergår från homogenitet till heterogenitet.

4.2.1.4 Sambandet mellan omsättning och besökssiffror

Plotterdiagrammet visar en ansats till en positiv korrelation mellan differens i besökssiffror och differens i omsättning. Diagrammet gör synligt att investeringar som görs i faktorer i strävan efter att öka besökssiffrorna även har en viss effekt på omsättningen och vice versa. Men att konstatera att korrelationen är signifikant låter sig inte göras. Hade antalet respondenter i studien varit fler, hade ett sådant fastställande varit möjligt. Det är intressant att belysa vad vissa specifika köpcenter har satsat mest på utav de faktorer som ingick i vår undersökning, för att se ifall de kan tänkas vara anledningen till varför vissa köpcenter tycks vara mer framgångsrika än andra. Dock går det inte att isolera prestationerna till förändringarna i patronagefaktorerna och hänsyn måste därför tas till yttre omständigheter.

Exempel som utmärker sig enligt diagram 1 och därmed förekommer ideala att undersöka är (26, 32, 38) placerade i diagrammets övre del (se diagram 2 vid denna dels slut). Gemensamt för dem är att de är stora center som har mellan 114-200 butiker, de har funnits på marknaden i ca 40 år och de innehar alla en mitten position på marknaden. Det som skiljer dem åt är det faktum att

nummer 42 är ett externt center som har en negativ omsättning och de övriga två som har en positiv ökning av omsättningen är placerade centralt. Detta kan tänkas vara en anledning till varför stora skillnader gällande omsättningsdifferensen råder. Ytterligare en anledning kan vara när förändringarna genomfördes under åren 2008-2011. Vi vet att nr 38 förändringar blev klara 2011, och därför kan det vara för tidigt att säga något om dess effekt gällande omsättningen under 2012, då detta kanske inte hunnit få verkan ännu. Köpcenter nr 32, förändring var klar 2010 och köpcenter nr 26 genomförde sin förändring år 2009. Detta verkar ytterligare tyda på att förändringarna inte får effekt förrän efter ett par år. Figur 1, synliggör att köpcenter med en positiv differens i omsättning, pekar på att faktorerna atmosfär och design är det som investerats mest i. Detta kan vara en anledning till den ökade omsättningen. Dock ser vi att centret med störst ökning i omsättningen utav dessa tre inte har gjort större satsningar på någon av dessa faktorer. Däremot ser vi att de övriga centren har satsat fullt ut på just dessa. Dessutom kan vi utläsa att det centret som ligger bäst till har satsat mindre generellt sett jämfört med de övriga två centren. Kanske måttliga kontinuerliga satsningar är mer framgångsrika än enstaka omvälvande satsningar som kräver ombyggnation.

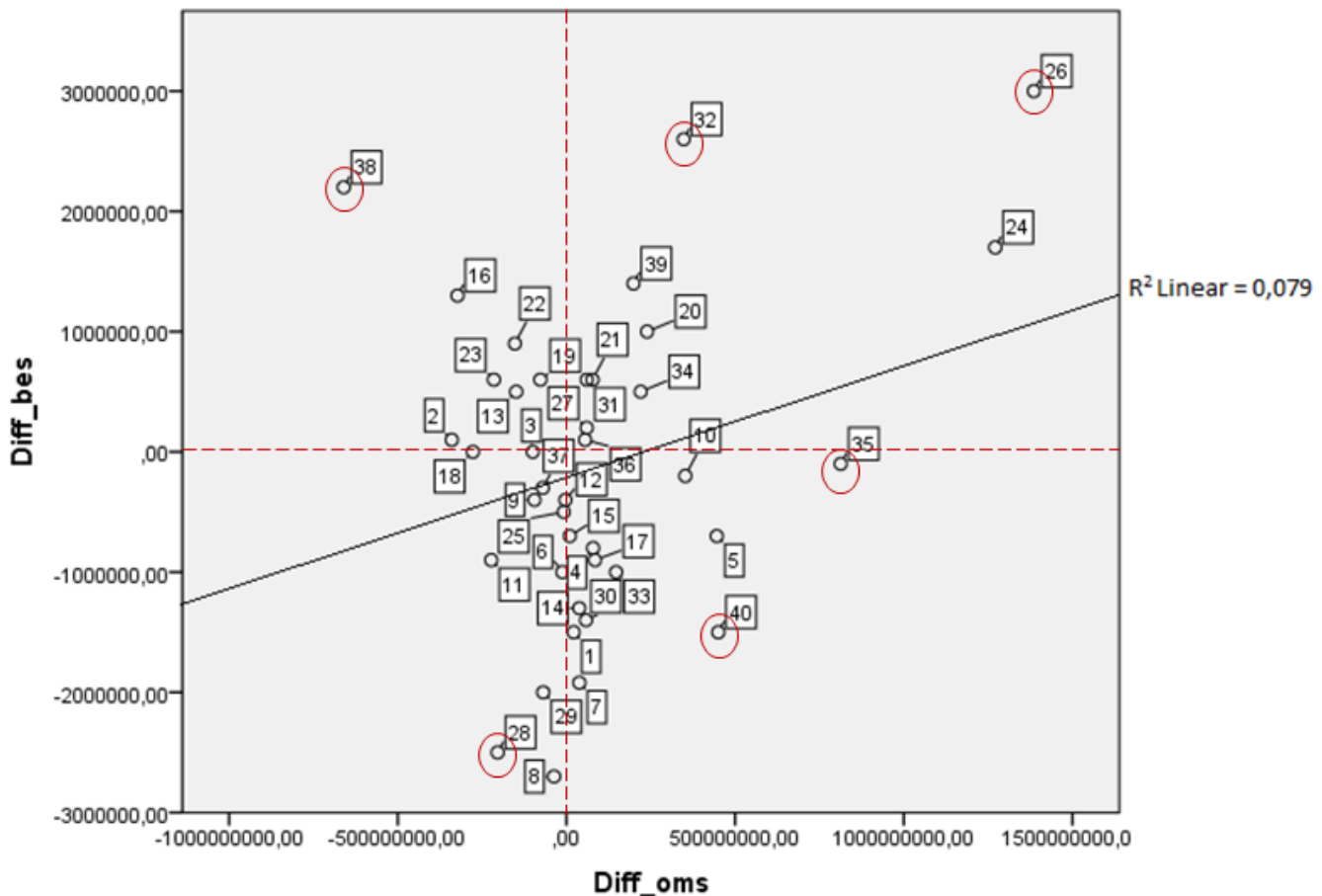
De köpcenter (nummer, 28, 40, 45) som befinner sig i diagrammets nedre del har en negativ besöksdifferens. Även dessa tre köpcenter är någorlunda lika till butiksantal, position och har funnits på marknaden i 22-31 år. Det som skiljer dem åt är att de två som presterar bättre är externa center. När det gäller tillgänglighet och bekvämlighet ser vi en ökad trend där de som presterat bäst har investerat mer i dessa. Utöver detta kan vi även se liknande trend gällande satsningarna i atmosfär och design. Detta kan vara en möjlig förklaring till varför nummer 35 och 40 är mer framgångsrika, då vi ser att de gjort större förändringar i faktorer med positiv effekt på omsättningen respektive besökssiffrorna.

Vid en jämförelse av de köpcenter (nummer 28, 38) som befinner sig på den vänstra sidan av diagrammet och har en negativ omsättningsdifferens, kan vi urskilja att det övre av dem har 180 butiker jämfört med 40 stycken, de har funnits på marknaden lika länge. Dock kan vi se att det köpcenter som har positiv besöksdifferens är externt medan det som har en negativ differens är centralt placerat. Här har man satsat mer på faktorerna kopplade till besökssiffror, vilka kan tänkas vara en anledning till den stora skillnaden. Ytterligare en anledning kan vara antalet

butiker, vilket är en faktor som har en korrelation med variabeln besöksdifferens innebärande att fler butiker leder till en mer positiv besöksdifferens.

I diagrammets högra del, kan vi se två köpcenter (32, 26) som erhåller ökning av både besökssiffror och omsättning. En förklaring till detta kan vara att de har satsat mer på förändringar inom tillgänglighet, foodcourt och design, då tillgänglighet och foodcourt har påpekats ha en positiv effekt på besökssiffrorna och design har påpekats ha detsamma fast gällande omsättningen. De har även fler antal butiker och är båda centralt belägna. Storleken kan ses som en förklaring till de höga besökssiffrorna och den centrala placeringen kan tänkas förklara den höga omsättningen. Alternativt att de höga besökssiffrorna enligt regressionslinjen har lett till en ökning i omsättningen.

Diagram 2: Graf över samband mellan omsättningsdifferens och besöksdifferens; med utmarkerade exempel.



4.2.1.5 Korrelationsschema & strategier

Vår studie går i linje med Sohail (2013) som påpekar att en differentieringsstrategi som syftar till att förstärka patronage bland konsumenter är en möjlig strategi för att säkra ett köpcenters överlevnad på en intensiv marknad. Detta visar på att patronage kan användas som verktyg att utforma konkurrensstrategier gentemot den ökade konkurrensen inom köpcenterbranschen.

Starka korrelationer råder mellan vissa faktorer, följaktligen råder det ett samband mellan olika faktorer då ett köpcenter har storsatsat inom en viss faktor samtidigt som man har satsat stort på en annan faktor. Dessa korrelationer kan tyda på att köpcenter satsar mycket på just dessa faktorer för att konkurrera på marknaden med hjälp av dessa, eller att det varit en tidigare svaghet som de måste förbättra.

Starka korrelationssamband fann vi mellan tillgänglighet och bekvämlighet, därav har man valt att satsa på bägge faktorer i högre utsträckning. Detta är inte helt oväntat då de tycks behandla liknande attribut. Att förbättra ett köpcenters tillgänglighet innebär att man ökar bekvämligheten för konsumenterna genom att exempelvis utöka parkering och öppettider. Vi vet sedan tidigare att tillgängligheten sägs ha positiv effekt på både försäljningen och besöksfrekvensen, vilket även vår studie visar tecken på. Bekvämlighet har däremot en större effekt på tillfredsställelsen än på försäljningen och besöksfrekvensen. Vilket kanske tyder på att bekvämlighet är viktig för att konsumenterna ska få en positiv upplevelse av köpcentret men inte är en faktor som attraherar konsumenter till att besöka köpcentret. Utav de fyrtio köpcenter som vi har undersökt, visar sex stycken på extra starka samband mellan dessa faktorer. Då majoriteten av dessa sex hade en positiv differens i både omsättnings- och besökssiffrorna, kan denna kombination ses som relativt framgångsrik.

Vidare visar faktorn tillgänglighet på en korrelation med butiksmix, dock är denna inte lika stark som korrelationen till bekvämligheten. Förändringar av tillgängligheten är en följd av butiksmix förändringar, genom exempelvis tillgång till butikerna samt kunna transportera sig mellan butikerna på ett smidigt sätt. Butiksmixen är viktig för att locka konsumenter till köpcentret och är därmed starkt kopplat till besökssiffrorna. Åtta stycken av de köpcentren i vår undersökning visade på starkare korrelationer mellan dessa faktorer, och även här hade majoriteten en positiv

differens av omsättning och besökssiffror. Kombinationerna ovan kan utifrån detta kanske användas för att ett köpcenter som vill öka sina besökssiffror.

Tillgänglighet pekar på ytterligare positiv korrelation till butiksantal. Det kan innebära att köpcenter med många butiker, satsar på tillgängligheten i större utsträckning än köpcenter med mindre antal butiker gör, för att förenkla shoppingupplevelsen. Vidare kan det innebära att större köpcenter är externt placerade och på så vis måste förbättra tillgängligheten till själva köpcentret.

Bekvämlighet är positivt korrelerad till butiksmix, vilket inte är helt oväntat då förbättringar i bekvämligheten görs för att göra shopping upplevelsen så enkel, effektiv och krångelfri som möjligt. Då ett köpcenter har en bredd i sitt utbud, kan konsumenten utföra flera olika ärenden på en plats. Vi har i vår definition valt att inkludera "dagligvaruhandel och systembolag" i bekvämlighet och detta kan även kopplas till butiksmixen. Bekvämligheten ter sig vara viktig för att konsumenterna ska få en positiv upplevelse av köpcentret men attraherar inte konsumenter till att besöka köpcentret. Sju av fyrtio av de undersökta köpcentren har satsat på bägge faktorer i stor utsträckning, majoriteten hade en positiv differens av besökssiffrorna, vilket stödjer den tidigare forskningen och resultatet från tabell 5. Dock hade majoriteten en negativ omsättningsdifferens, vilket tyder på att denna kombination är mer framgångsrik i de fall då köpcenter har låga besökssiffror och inte låga omsättningssiffror.

En korrelation mellan bekvämlighet och underhållning råder enligt tabellen, och detta kan innebära att genom att erbjuda konsumenterna så pass många underhållningsmöjligheter på en och samma plats så ökar de bekvämligheten i någon bemärkelse. I faktorn underhållning kan man enligt tabell 1 vid underhållning, se att bio, minigolf, event och framförallt lekland ingår, vilket ökar bekvämligheten för föräldrar då de kan shoppa på ett "friare" vis. Denna kombination kunde vi dock endast urskilja hos fyra av fyrtio köpcenter och ser man till majoritetens negativa omsättningsdifferens och att det inte verkade ha någon effekt på besökssiffrorna, ser inte denna kombination så attraktiv ut. Detta är inte oväntat då det påpekats tidigare att ingen av dessa faktorer har en positiv effekt på försäljningen. Underhållning som ensamstående faktor anses vara en effektiv strategi på en överetablerad marknad och vid nedåtgående besökssiffror, då det utgör en viktigt differentierande styrka.

Utöver korrelationen till bekvämlighet och tillgänglighet har butiksmixen en stark korrelation med faktorn foodcourt. Då butiksmixen syftar till köpcentrets erbjudande passar foodcourten utmärkt in där. Framförallt då det påpekas att konsumenter i allt större utsträckning besöker köpcenter för att socialisera och umgås, vilket foodcourten erbjuder möjlighet till. Att man gör förändringar i antalet eller utbudet av restauranger och caféer, kan sägas innebära en förändring i köpcentrets totala mix som även inkluderar butiksmixen och vice versa. Det innebär framförallt att om man satsar på en stor variation i butiksutbudet så bör man applicera denna bredd på foodcourten likaså. Av de fyrtio undersökta köpcentren var det fem som har satsat på bägge dessa faktorer i större utsträckning. Alla fem köpcenter visar på en positiv differens i besökssiffrorna, dock visade majoriteten en negativ omsättningsdifferens. En möjlig förklaring till detta är att bägge faktorerna har en bevisad positiv effekt på besöksfrekvensen, medan endast butiksmixen har en positiv effekt på försäljningen. En ökad variation i foodcourt alternativet innebär inte att konsumenterna köper mer, utan lockas dit på grund av den sociala aspekten. Alltså fungerar denna kombination bättre i de fall då besökssiffrorna är låga och måste höjas.

Atmosfär och design tycks också vara starkt korrelerade till varandra. Det kan bero på att dessa faktorer i princip går hand i hand, då atmosfär syftar till att fånga aspekter rörande omgivningen, som utgörs av design då den innefattar bland annat övergripande arkitektur samt in- och utvändigt design. Av de ursprungliga fyrtio var det åtta stycken som har större genomsnittliga satsningar i dessa faktorer. Dessa åtta indikerar att denna kombination är mest framgångsrik vid ökning av besökssiffror och är mindre effektiv gällande ökning av omsättningen. Detta kan kopplas till att båda faktorerna är inriktade på att locka konsumenten till köpcentret och göra deras upplevelse inspirerande. Atmosfär sägs ha positiva samband med en positiv omsättningsdifferens, vilket ytterligare stöds i denna studie (se tabell 4). Design verkar minska atmosfärens effekt på omsättningen, kanske för att förändringar i designen innebär större investeringar.

Atmosfär har ett starkt samband med säljfrämjande aktiviteter. Kopplingen kan förklaras utifrån att stora investeringar i atmosfären leder till ökat fokus på att förmedla detta via säljfrämjande aktiviteter. Det ökade fokus i säljfrämjande aktiviteter attribut som exempelvis frekvens av annonsering, reklamutformning då förändringar initieras därmed av stora förändringar i

atmosfären som man vill framföra och återspegla i sin marknadsföring för att locka besökare. Denna kombination kunde vi urskilja hos åtta center, som visade på framgångsrikt resultat då majoriteten hade ökat i både besökarantal och omsättning. Bägge faktorer bidrar till denna positiva effekt på så sätt att atmosfär har en positiv effekt på omsättningen och de säljfrämjande aktiviteterna har likaså en positiv effekt på besökssiffrorna.

Slutligen kunde vi även urskilja en stark korrelation mellan säljfrämjande aktiviteter och service. Genom att informera om köpcentret i bland annat nyhetsbrev, reklamutformning eller i köpcentrets egna magasin erbjuds kunderna en känsla av trygghet och att de känner sig informerade om vad som pågår eller vad som komma skall på köpcentret. Kanske vill man belysa sina insatser inom servicefaktorn. Dock är det inte många som satsar på dessa faktorer i lika stor utsträckning som det görs i de övriga mer synliga faktorerna. Utav de sex köpcenter som satsat mycket på just dessa två, har majoriteten minskat i både omsättning och besökssiffror. Trots att både service och säljfrämjande aktiviteter i synnerhet bör visa på en ökning av besökssiffrorna. Därmed kan denna kombination inte anses vara en framgångsrik strategi i nuläget, då den är för beroende av andra faktorer och omständigheter.

4.2.2 Konkurrenssituationen

Av de köpcenter som svarade på enkäten finner vi att de flesta har positionerat sig som ett mittenalternativ vilket innebär att de är familjeorienterade och har både inslag av lågpris och premiumbutiker. Dessutom tilltalar man de flesta kunder med ett brett sortiment. Bara sju av de tillfrågade centren svarade att de differentierade sig som lågpris alternativt premium köpcenter. Därav kan man inte påstå att Porters begrepp kostnadsledarskap är en vanlig marknadsstrategi inom svensk köpcenterindustri. Ett mindre köpcenter kan satsa på att bistå de närboende i högre grad med kommunal verksamhet, såsom exempelvis vårdcentral och bibliotek. Detta kan bestå i en fokusstrategi där man tillgodoser de boende med antingen kostnads- eller differentieringsfokus. Större köpcenter måste tillgodoser närboende och tillresande med attraktiva erbjudanden och är mer utsatta vad gäller inbördes konkurrens, då många kunder tar bilen eller åker kollektivt och där sträckan inte är avgörande utan hur attraktivt ett köpcenter anses.

Vid en första anblick kan man tycka att denna typ av differentiering gör att man blir ”stuck in the middle” vilket Porter (1985) menar är ett mellanläge med en otydlig position som resultat. Detta tycks paradoxalt nog vara något som många center satsar på. Nationellt gör det ingen skillnad men regionalt och lokalt kan det ge konsekvenser eftersom man satsar på desamma förbättringarna och det därmed inte längre kan betraktas som konkurrensfördelar. En god styrning av attraktionsfaktorerna (atmosfär, butiksmix, service, foodcourt osv) vilka konsumenter finner viktiga är inte tillräckligt för att skapa en differentierad styrka. Det som skapar en konkurrenskraftig differentiering är det strategiska fokus utifrån vilket man styr attraktionsfaktorerna för att skapa en helhetsupplevelse (Tsai, 2008). Många av köpcenters strategier verkar bygga på idén om en bra och effektiv ledning av olika attraktivitetsfaktorer, vilket kan bidra till att utveckla konkurrensfördelar för att överleva på marknaden. Image är den bild konsumenterna har av ett köpcenter och är av väsentlig vikt för ett centers framgång och kan ses som ett konglomerat av alla attraktivitetsfaktorer. Parsons och Ballantine (2004) skriver att en differentieringsmetod som köpcenter använder sig av för att kunna urskilja sig från sina konkurrenter är att de använder sig av säljfrämjande aktiviteter vilka antingen är prisbaserade eller underhållningsbaserade. Underhållningsaspekten anses vara en effektiv strategi för att skapa en differentierande styrka för köpcenter menar Tsai (2008). Detta för att i hopp om att genom image och/eller varumärkes kommunikation kunna öka besöksantalet och konsumenternas inköp. Några av våra respondenter i pilotstudien menade på att underhållningsfaktorn är ett sätt att marknadsföra centret för att stärka imagen och locka till besök men som inte nödvändigtvis leder till köp. Ett event kan också innebära att vissa kunder helt och hållet undviker köpcenteret då det ökar trängseln bland kunderna vid underhållningsaktiviteter.

”... rätt butiker är viktigast. Det spelar ingen roll vilka underhållnings aktiviteter man har eller hur annorlunda atmosfär man har. Det som avgör är butikerna, vilket är något som glöms bort idag, då det satsas för mycket på uppseendeväckande faktorer som exempelvis vattenfall, palmer osv.”

(Chef, köpcenter i Mellansverige, pilotstudie 26 november 2013)

Köpcenter är en komplicerad enhet att styra, då den rymmer många beståndsdelar, vilket medför svårigheter att styra över vissa faktorer som en enhet. Detta påpekades speciellt av respondenterna när de talade om faktorerna service, butiksmix och säljfrämjande aktiviteter. För att särskilja sig lokalt och kunna erbjuda kunderna något unikt och värdefullt kan man använda sig av butiksmix och intern samordning. Majoriteten av våra respondenter har angett faktorn butiksmix som den mest effektiva generatoren av kundbesök och omsättning. Emellertid visar det sig att det inte är helt oproblematiskt att göra förändringar av butikssammansättningen i köpcenter. Dels beror det på att lokalhyresgästen besitter ett lagreglerat skydd i ett hyresförhållande som varar längre än nio månader (Hyresnämnden, 2013), där hyresvärden kan få stora bekymmer om denne skulle vilja säga upp hyresavtalet i ett försök att ändra butiksmixen. Enligt några av våra respondenter får man i så fall passa på då eventuellt ett kontrakt löper ut. Därav är det svårt att hålla hyresgästmixen uppdaterad eftersom trender kommer och går och vad som tilltalar kunden är föränderligt.

”...jobbar hela tiden med att förbättra butiksmixen. Svårt då svensk hyreslagstiftning är stark. Man kan inte byta hyresgäster hur ofta som helst, har man fullt uthyrt och noll i konkurser är det svårt att byta ut. Det kan handla om många år. Så länge en hyresgäst betalar sin hyra, har den en stark position som hyresgäst.”

(Chef, köpcenter i Mellansverige, pilotstudie 26 november 2013)

En annan tendens är att ankarbutikerna eller de stora kedjebutikerna återfinns i de flesta köpcenter i landet idag och då syftar vi på H&M, Lindex, KappAhl med flera. Dessutom har de strategier om vilka butiker de vill ligga intill, då de gynnar varandra. Homogeniseringen tycks börja med den höga andel kedjebutiker i köpcentrens butiksutbud. Dessutom förefaller storleken på köpcentret spela roll, har man en begränsad mindre yta är det svårare att variera butiksmixen då man väljer säkra kort som ankarhyresgäster framför mindre butiker. I takt med nybyggnationer tenderar köpcentren att bli allt modernare och större, vilket ger goda förutsättningar att planera in en stor och varierad butiksmix från början.

Köpcenterbranschen visar tecken på överetablering och på en allt mer intensiv konkurrensen, vilken sägs leda till ökade konkurser på liknande marknader vilka nått mättnadsstadiet. Denna ökade press och konkurrens tvingar köpcenter att investera i förändringar av olika slag, och att ändra och differentiera sina erbjudanden gentemot sina konkurrenter. Då bland andra Rajagopal (2009) menar på att konsumenternas köppreferenser förändras i takt med att antalet butiker ökar inom ett begränsat område. De nya aktörerna på marknaden och marknadsledare sätter ribban för de övriga aktörerna inom branschen. Vilket i sin tur leder till likriktning på marknaden då alla försöker tillfredsställa konsumenterna utifrån liknande strategier och koncept.

Attraktivitet och lönsamhet utifrån fem krafter

Genom att applicera Porters five competitive forces modell på köpcenterindustrin kan marknaden idag generellt beskriva hur attraktiv branschen är enligt följande:(Se Figur 1, sid 21). Konkurrens från nya aktörer beror på inträdesbarriärerna. Det första hindret återfinns på kommunens bord då det är de som oftast äger marken och politikerna beslutar om det behövs fler köpcenter eller ej. Vid nyetableringar bygger man stora moderna anläggningar med alla de faciliteter och attraktionsfaktorer en konsument kan önska. Detta medför att nyetablering tvingar till förändring av de redan befintliga centren eftersom man ger konsumenten fler och nya alternativ. Kunderna flyttar fram sin referensram och ställer högre krav. Härur finner konsumenten sin förhandlingsstyrka, genom det stora utbudet av butiker och dess variation på grund av en tillsynes överetablerad marknad. Det kan tyckas att köpcenterkoncentrationen överstiger konsumentkoncentrationen på vissa ställen i landet. Vad gäller hot från substitut kan e-handel och cityhandel vara de största konkurrenterna men även andra handelsplatser. Leverantörernas förhandlingsstyrka tolkas i detta sammanhang som butikerna eller hyresgästerna. Detta kan utgöras av variationen av butiksmix och foodcourt, dels genom köpcenterledningen som strävar efter att erbjuda ett välkött och attraktivt center i hyresgästernas ögon, då det kan vara grund för hyreshöjningar samt att man kan få den mixen av butiker som man önskar. Dels genom att erbjuda detsamma till konsumenterna genom butiker och köpcenterledning som en enhet. Vid låg förhandlingsstyrka kan det uppstå vakanser i köpcentret på grund av konkurser vilket kan medföra att hyrespriserna tvingas ner, vilket inte gynnar vare sig fastighetsägare eller lokalhyresgäst. Konkurrensen köpcenter emellan är stenhård då aktörerna har investerat stora summor i anläggningarna, och då de inte kan användas till annan

verksamhet ger man inte upp utan börjar investera i förbättringar. Utträdesbarriärerna kan liknas vid ett fort, har man väl tagit sig in på marknaden är det svårt att träda ut eftersom man förlorar hela investeringen så tillvida om inget annat bolag köper upp centret. Porters fem krafter analyserar hur pass attraktiv och lönsam en bransch är, och utifrån ovanstående kan man konstatera att det råder ett högt tryck inom den svenska köpcenterindustrin vilket medför att lönsamheten pressas ner vilket kan innebära att marknaden är mättad.

Interna och externa resurser

D'Aveni (1995) menar att flexibilitet och kunskap är de konkurrensfördelar som en aktör bör nyttja då marknaden är rörlig och dynamisk. Våra respondenter angav att förbättringsinvesteringar görs kontinuerligt och varje år investeras det i en större skala i någon faktor som har betydelse för patronage, tillfredsställelse och attraktivitet. För att ta sig från en konkurrensfördel till en annan utgår strategierna från hur konkurrenterna har valt att satsa på förbättringar och därigenom försöker man hela tiden prestera bättre.

”Köpcenter ligger under ständig uptouching för att göra kunder nöjda med sin upplevelse på köpcentret, generellt sett investerar man varje år på hyresgäst och på kund. Större investeringar görs mer genomträngande – de görs ej varje år, men kanske det tar 5 till 10 år emellan innan man går in och gör något.”

(Chef, köpcenter i södra Sverige, pilotstudie 26 november 2013)

Strategin om att differentiera sig genom att prestera bäst på de mest attraktiva faktorerna, ser endast till ett externt synsätt i förhållande till centrets egna resursramar. Alla köpcenter har dock inte de nödvändiga resurserna som krävs för att kunna erbjuda ett attraktivt sortiment eller andra faktorer som konsumenterna finner viktiga i ett köpcenter, och saknar därför det som krävs för att fullständigt kunna leva upp till konsumenters behov. I sådana situationer bör en resursbaserad konkurrensstrategi användas, RBV, då köpcenter ser till de interna resurserna för att identifiera sina styrkor för att sedan omvandla dem till konkurrensfördelar (Barney, 1991).

Med grund i vår empiri så utgår centerledningens strategier från både ett internt och externt perspektiv. Inget kan uteslutas då dagens konkurrens är så pass förfinad i den bemärkelse att man

måste ta steget längre genom kreativa lösningar för att maximera och utvinna mest möjliga ur varje resurs man besitter, samtidigt som den ska vara unik och svår att imitera. Detta grundar sig främst i den ekonomiska förutsättningen men även i ledarskap, organisationsstruktur och organisationskultur som kan räknas till de interna och resursbaserade parametrarna. De externa faktorerna utgörs av konkurrenter och marknadsstruktur. Genom ett försök att identifiera de interna resurserna i form av attraktivitetsfaktorer och dess attribut kan man räkna in image/varumärke, säljfrämjande aktiviteter/marknadsföring, service/personalens/ledningens kunskaper, underhållning och butiksmix.

Mix av strategier

Vilka typer av strategier utgår man ifrån för att konkurrera på marknaden inom köpcenterbranschen? Vilka är baserade på att prestera bättre än konkurrenter på att erbjuda faktorer som gör ett köpcenter attraktivt? Centercheferna talar om olika typer av strategier likt Mintzberg beroende på vilka planer och mål man kan tänkas ha. En planerad strategi vars mål är på väg att förverkligas kan ofta handla om större ombyggnadsprojekt och upprustning. De är ofta flerårsplaner som kan komma att förändras beroende på marknadens svängningar och anpassas med framväxande strategier. Positionsstrategier eller det som Porter förklarar med differentiering är enligt Mintzberg ett sätt att analysera passformen mellan en aktör och dess omgivning. Strategier som utgörs av handlingsmönster bygger på mindre återkommande förbättringar som enligt respondenterna görs årligen. Ploj strategin som går ut på att överlista en konkurrent kanske somliga använder men det har vi inga belegg för att i denna studien.

Det som praktikerna talar om är ett kundorienterat fokus vid strategiutformning, vilken är en viktig aspekt för köpcenters omsättning. Detta görs genom olika typer av kundundersökningar som underlag för förändring. Andra använder sig av den existerade forskningen inom patronage som måttstock, där de genererar ett genomsnittsbetyg för varje faktor utifrån vilka de kan identifiera styrkor att satsa på och svagheter att förbättra. Vissa ser till förändringar och möjligheter att konkurrera utifrån sitt eget center och sina egna kunder, vilket syftar till den kultur som etablerats i köpcentret. Medan andra satsar på strategier där fokus ligger på att ligga i framkant och där kontinuerlig förändring är viktigt då marknaden är dynamisk. De största fastighetsförvaltarna har ett marknadsledande övertag (Porter 1980) då de äger flera köpcenter

och inte bara i Sverige. De kan dra nytta av sina skalfördelar genom samordning av center och som dessutom investerar i forskning och utveckling, där utlandet och andra branschers framsteg studeras. Sammanfattningsvis kan vi anta utifrån våra respondenter att strategi kan både vara planerad och framväxande. Planerad i termer av att en strategi behöver kommuniceras i mål och som ett slags kontrollverktyg, framväxande i termer av att strategiprocessen är rörlig med varken ett klart slut eller en tydlig början.

KAPITEL 5 - SLUTDISKUSSION

Följande avsnitt utgörs av den diskussion som följer resultatet och analysen, för att besvara och dra eventuella slutsatser gällande frågeställningar och syfte. Avslutningsvis ges förslag till framtida forskning.

Förändringar är något som ligger i tiden, där de som genomfört förbättringar inom de behandlade faktorerna har gjort det i stor utsträckning och de som gjort mindre eller inga investeringar alls planerar för omvälvande förändringar de kommande åren på grund av press från nyetableringar och konkurrenter. En oro för att köpcentrets ”bäst-före” datum ska gå ut, ligger som en tät dimma över köpcenterbranschen.

Har de genomförda förändringarna någon effekt på köpcenters framgångar? Med stöd i resultatet och analysen kan vi framhålla att patronagefaktorerna hade en viss positiv effekt på omsättningen och besökssiffrorna, dock hade vissa en större påverkan än andra. De som tenderade att leda till en ökning av besökssiffrorna var tillgänglighet, foodcourt och även butiksmixen till viss del. Gällande påverkan på omsättning, indikerade atmosfär och design på en positiv effekt. Men hur mycket kan faktorerna faktiskt påverka och hur mycket är de beroende av de yttre omständigheterna såsom storlek utifrån antal butiker, ålder, placering och positionering. Vårt resultat indikerade framförallt på att variabler som placering (externt vs centralt) och antal butiker, verkade ha en påverkan på omsättningen respektive besökssiffrorna. Den faktorn som visade på en negativ effekt, där man kunde se en minskning i omsättningen var service, vilket var mycket intresseväckande. Även om den bara visade på tendenser till detta, så kan det vara värt att spekulera kring varför det är så. Köpcenter är som tidigare nämnts svårstyrliga enheter, där service i synnerhet är svårt för köpcenterledningen att styra, kundernas uppfattning av service beror till stor del på de individuella butikerna. Det som kan tänkas vara viktigt för att lyckas med service aspekten är att köpcenterledningen kan söka efter att skapa incitament för butikerna att utbilda sin personal inom service. Ett initiativ som ett specifikt köpcenter hade tagit för att tackla denna fråga, var att utveckla ett interaktivt system där kunderna direkt kan betygssätta sin

shoppingupplevelse i varje butik. Butikerna kan i sin tur se hur de ligger till i förhållande till andra butiker och hela centret, då kundernas omdöme är offentligt kan det skapa incitament till att vilja förbättra sin service gentemot kunderna.

Har förändringsinvesteringar inom faktorer vilka sägs ha en positiv effekt på omsättning någon effekt på besökssiffrorna och vice versa? Det som är viktigt att påpeka är att även om vi kan se på positiva samband mellan vissa faktorer och ökningen i omsättning och besöksantal, bör man se till förändringar inom dessa utifrån det egna köpcentrets situation och mål för att investeringarna ska få störst effekt. Ett köpcenter som är centralt placerat behöver inte lägga lika stora resurser på att förbättra tillgängligheten som ett externt köpcenter kanske måste göra, och dessa resurser gör därför störst nytta i satsningar inom andra faktorer som att förbättra atmosfären eller annat som upphöjer shoppingupplevelsen och påverkar köpintentionerna. Här bör man även se till att eventuellt satsa på investeringar inom särskilda kombinationer av faktorer, som exempelvis atmosfär och design. Låga besökssiffror kan exempelvis åtgärdas genom att förbättra tillgängligheten, foodcourten eller öka antalet butiker och därmed även den butiksmix som erbjuds, då köpcenter med ett stort antal butiker har en positiv besöksdifferens. Att omsättning och besökssiffror visade på ett samband kan då tänkas utgöra den kanske allra viktigaste förklaringen till varför förändringarna hade en relativt positiv effekt. Att oavsett satsning inom antingen faktorer med positiv påverkan på besökssiffror eller omsättningen, så leder det till någon form av positiv verkan på bägge variablerna.

Kan det utifrån detta sägas att köpcenterledningens förändringar inom patronagefaktorerna är en möjlig konkurrenskraftig strategi i den allt mer intensiva branschen? Om vi ser till hur de köpcenter som ökat i omsättning och besökssiffror och utifrån det benämns som positiva, kan vi se att de har genomfört större satsningar inom mer eller mindre varje variabel. Detta tyder på att förändringar generellt sett verkar ha en positiv effekt på köpcenters verksamhet och att kontinuerlig förändring därför kan tänkas vara en möjlig konkurrenskraftig strategi. Därför kan man säga att förändringar i köpcenter har en viss positiv effekt och kan utifrån detta anses vara värda att investera i. Dock måste det framhållas att hanteringen av faktorerna och deras förändring kräver vägledning i form av ett övergripande strategiperspektiv. Insatserna ska vara

tydligt inriktade på specifika syften och mål, köpcenter som investerat lika mycket i alla faktorer visar på mer otydligt resultat.

Samtidens köpcenterindustri kan liknas vid ett ekorrhjul där nyetableringar sätter standarden för de äldre köpcentrens förbättringsinvesteringar och strategier. Ordspråket ”lika som bär” vad gäller butiksmix och andra essentiella faktorer präglar dagens köpcenter. Butiksmix utgör den viktigaste konkurrensfördelen enligt centercheferna men är problematisk att förändra då det är en tidskrävande process. Beror det på bristande analyser eller statiska strategier? Det förstnämnda är svårt att besvara utifrån vår empiri men marknaden ser inte så attraktiv och lönsam ut för de som väljer att träda in, då köpcenterfastighetsägarna planerar för flera stora byggprojekt de närmaste åren. Tendenser till överetablering och mättnad inom köpcenterbranschen kommer tvinga aktörerna till nya affärsmodeller för att skapa konkurrensfördelar. Dessutom har flertalet köpcenter i vår studie en likartad position på marknaden, där differentieringen inte längre utgör grund för konkurrensfördelar.

I framtiden kanske vi får se mer av en enhetlig marknadsföring, där ankarhyresgästerna inte styrs centralt av prisaktiviteter, utan det genomförs på en lokal nivå där ett unikt utbud av produkter till attraktiva priser som inte erbjuds i andra köpcenter kan tänkas locka kunder. Kunderna blir mer och mer prismedvetna och med tanke på hur lätt det är att skaffa sig en översikt av prisnivån på internet borde det vara en självklarhet att kunna erbjuda kunderna prisaktiviteter utifrån ett helhetskoncept från ett visst köpcenter. Genom att marknadsföra pris och produkt från köpcenters egna förutsättningar med utgångspunkt i den lokala marknaden, kan tänkas ge upphov till att inta nya positioner. Ett annat sätt kan vara att specialisera sig inom ett specifikt område, exempelvis mat, bakverk och delikatesser vilket vi redan kan se exempel på i Sverige idag.

5.1 Förslag på framtida forskning

En situationsbaserad studie där man söker efter att identifiera *när* kunder väljer det ena köpcentret framför det andra, skulle vara en intressant aspekt att belysa. Då det i analysen bland annat konstaterades att kunderna har olika motiv för att besöka ett köpcenter, som skiljer sig i allt från rationella till hedoniska intentioner. Hur rationella är konsumenterna i sina val - styrs de utifrån ett effektivitetstänk eller ett upplevelsebaserat tänk? Resonerar kunder olika beroende på var de arbetar och är bosatta i förhållande till val av köpcenter?

En fördjupning i patronagefaktorerna service och säljfrämjande aktiviteter skulle vara intressant att belysa, då köpcentercheferna uppgav dessa som svårast att styra. Skiljer sig ett köpcenters framgång beroende på hur pass centraliserat och samordnat det styrs?

En annan intressant aspekt att vidareutveckla skulle kunna vara hur kommuner och markägare förhåller sig till en tillsynes överetablering av köpcenter inom vissa regioner gentemot fastighetsägare som ser med tilltro på framtiden.

6. KÄLLFÖRTECKNING

Anselmsson, J. (2006). Sources of customer satisfaction with shopping malls: A comparative study of different customer segments. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, Nr. 1, s. 115-138.

Arbnor, I. & Bjerke, B. (2011). Företagsekonomisk metodlära. Studentlitteratur, Lund.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Nr 1, s. 99-120.

Barney, J. B. (2001). Is the Resourcebased View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol 26, Nr 1, s. 41-56.

Bearden, W. O. (1977). Determinant attributes of store patronage: downtown versus outlying shopping centers. *Journal of Retailing*, Vol. 53, Nr. 2, s. 15-22.

Befring, E. (2002). Forskningsmetodik och statistik. Studentlitteratur, Lund.

Berge, L. (2013) *Centrum i periferin*. (Elektronisk).

Tillgänglig: <http://www.svd.se/kultur/centrum-i-periferin_8562906.svd>

Hämtad 2013-12-18.

Björkqvist, H. & Jakobsson, C. (2012). Konkurrensstrategier under hård konkurrens: Fallstudie på den svenska hemelektronikmarknaden. Magisteruppsats, Lunds Universitet, Ekonomihögskolan.

Blom, E. (2013) *Gallerior*. (Elektronisk). Tillgänglig:

<<http://www.handelnshistoria.se/historien/olika-sorters-handel/gallerior/>>

Hämtad: 2013-12-20.

Bryman, A. & Bell, E. (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

Bryman, A & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

Burns, D. J., & Warren, H. B. (1995). Need for uniqueness: shopping mall preference and choice activity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23, Nr. 12, ss. 4-12.

Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioural integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Nr. 5, ss. 441-453.

D'Aveni, R. (1995). Hyperkonkurrens, Sju Nya Ess - strategiska principer för dynamisk marknadsmiljö. Studentlitteratur, Lund.

Darwin-litterature. (2012). *Charles Darwin Quotes*. (Elektronisk). Tillgänglig:

<http://www.darwin-literature.com/1_quotes.html>

Hämtad: 2013-12-01.

De Juan, M. D. (2004). Why do people choose the shopping malls? The attraction theory revisited: a Spanish case. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 17, Nr. 1, ss. 71-96.

Descombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.

Ejlertsson, G. (1996). *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Ekberg, E. (2012). *Här är de största köpcentrumägarna*. (Elektronisk)

Tillgänglig: <<http://www.fastighetssverige.se/artikel/har-ar-de-storsta-kopcentrumagarna-10483/>>

Hämtad: 2013-12-05.

Ekengren, A-M. & Hinnfors, J. (2012). Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats. Studentlitteratur, Lund.

Ekonomifakta. (2013). *Det har blivit bättre!*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.ekonomifakta.se/upload/pdf/DetHarBlivitB%C3%A4ttre.pdf>>

Hämtad: 2013-12-05.

Ekonomifakta. (2013). *Kraftig ökad köpkraft*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2013/September/Kraftigt-okad-kopkraft/>>

Hämtad: 2013-12-07.

El-Adly, M. I. (2007). Shopping malls attractiveness: a segmentation approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, Nr. 11, ss. 936-950.

Eliasson, A. (2010). Kvantitativ metod från början. Studentlitteratur, Lund.

Elzinga, K. G., & Mills, D. E. (1999). Price wars triggered by entry. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 17, Nr 2, ss. 179-198.

Englund, C. (2013). *Shoppingen ökar i stora köpcentrum*. (Elektronisk) *Dagens Nyheter*, 28 augusti. Tillgänglig:< <http://www.dn.se/ekonomi/shoppingen-okar-i-stora-kopcentrum/>>

Hämtad: 2013-11-15.

Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European industrial training*, Vol. 24, Nr 2/3/4, ss. 94-104.

Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, Nr. 4, ss. 291-307.

Frasquet, M., Gil, I., & Molla, A. (2001). Shopping-centre selection modelling: a segmentation approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, Nr. 1, ss. 23-38.

Grant, R.M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol 33, Nr. 3, ss. 114-135.

Howell, R & Rogers, J. (2001). Research into shopping mall choice behavior. *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, Nr. 1, ss. 671-681.

Hyresnämnden. (2013). *Besittningsskydd – Lokal*, (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.hyresnamnden.se/Besittningsskydd/Besittningsskydd---Lokal/>>
Hämtad: 2013-12-11.

International Business Machines - IBM. (2013). *SPSS programvara och lösningar för prediktiv analys*. (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www-01.ibm.com/software/se/analytics/spss/>>
Hämtad: 2013-12-03.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och 81 andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Jansson, D. (2013). *Explosiv ökning av nya köpcentrum*. (Elektronisk) *Market (Forma Publishing Group AB)*, 20 november. Tillgänglig: <<http://www.market.se/Brancher/Ovriga/Kopcentrumboom-i-storstadsFtin/>>
Hämtad: 2013-12-10.

Kalin, K.S. & Samuelsson, J. (2013). *Kampen om kunderna hårdnar*. (Elektronisk) *Sydsvenska Dagbladet*, 19 oktober. Tillgänglig: <<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/ekonomi-lordag/fordjupning/kampen-om-kunderna-hardnar/>>

Hämtad: 2013-11-15.

Körner, S. & Wahlgren, L. (2012). *Praktisk statistik*. Studentlitteratur, Lund.

Léo, P. Y., & Philippe, J. (2002). Retail centres: location and consumer's satisfaction. *Service Industries Journal*, Vol. 22, Nr. 1, ss. 122-146.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (2009). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

Meoli, J., Feinberg, R. A., & Westgate, L. (1991). A reinforcement-affect model of mall patronage. *Advances in consumer research*, Vol. 18, s. 441-444.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, Vol. 6, Nr. 3, ss. 257-272.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *Management Review*, ss. 11–16.

Mintzberg, H. Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1998). *The Strategy Process*, Revised European Edition. Pearson Education, Essex.

Mohd Ali, K-A. (2013). A Structural Equation Modelling Approaches on Factors of Shopping Mall Attractiveness that Influence Consumer Decision-Making in Choosing a Shopping Mall. *Journal of Global Business and Economics*, Vol. 6, Nr. 1, ss. 63-76.

Nationalencyklopedin. (2013). *Köpcentrum*. (Elektronisk). Tillgänglig:
<<http://www.ne.se/k%C3%B6pcentrum>>

Hämtad: 2013-12-17.

Nordstedt. (2013). *Patronage*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.ord.se/oversattning/engelska/?s=patronage&l=ENGSVE>>

Hämtad: 2013-12-07.

Parsons, A. G., & Ballantine, P. W. (2004). Market dominance, promotions, and shopping mall group performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, Nr. 10, ss. 458-463.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

Rajagopal, Dr. (2009) Growing shopping malls and behavior of urban shoppers. *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 8, Nr. 2, ss. 99–118.

Rönnerberg Halvorsen, T. (2013). “SSCD – Swedish Shopping Centre Directory”, (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www.centrumutveckling.se/sscd.html>>

Hämtad: 2013-11-13.

Sohail, M. S. (2013). A Study of Mall Shopping Behaviour and Patronage: Perspectives From An Emerging Nation. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 7, Nr. 1, ss. 373-382.

SSCD. (2013). *Swedish Shopping Centre Directory*. (Elektronisk). Tillgänglig: <www.sscd.se>
Hämtad: användes 2013-11-26 till 2013-12-13.

Stoltman, J. J., Gentry, J. W., & Anglin, K. A. (1991). Shopping choices: the case of mall choice. *Advances in consumer research*, Vol. 18, ss. 434-440.

Tidningarnas telegrambyrå. (2012). Shoppingen ökar i stora köpcentrum. (Elektronisk. Dagens Industri, 27 oktober. Tillgänglig: <<http://www.di.se/artiklar/2012/10/23/shoppingjattarna-tar-over/>>
Hämtad: 2013-11-15.

Tsai, S. P. (2010). Shopping mall management and entertainment experience: a cross-regional investigation. *The Service Industries Journal*, Vol. 30, Nr. 3, ss. 321-337.

Yavas, U., & Babakus, E. (2009). Modeling patronage behavior: a tri-partite conceptualization. *Journal of consumer marketing*, Vol. 26, Nr. 7, ss. 516-526.

Westerberg, O. (2013). Ombyggnad ska rädda Entré. (Elektronisk) *Sydsvenska Dagbladet*, 8 juli, Tillgänglig: <<http://www.sydsvenskan.se/malmo/ombyggnad-ska-radda-entre/>>

Hämtad: 2013-11-15.

7. BILAGOR

7.1 Bilaga 1 - Enkät

Enkät

Relationen mellan köpcentras förbättringsinvesteringar och faktorer för kundattraktivitet.

Målet med studien är att undersöka vilka investeringar och förändringar som olika köpcenter gjort mellan 2008 och 2011. Kan vi finna något samband mellan förändringsgrad utifrån givna faktorer och dess effekt på omsättning och besöksantal?

Undersökningen riktar sig till de köpcenter som har rustat upp, förbättrat och/eller renoverat under 2008 - 2011. Påbörjat 2008 eller senare och avslutat senast 2011.

Bakgrundsfrågor:

1. Är köpcentret placerat i centrum eller utanför?

- a) Centralt
- b) Externt

2. Hur många butiker finns i köpcentret?

Svar: _____ st.

3. Vilket år etablerades köpcentret?

Svar: År _____.

4. Vilken position på marknaden har ni?

- a) Lågpris
 - b) Mitten (Familj)
 - c) Premium
-

Detaljfrågor:

5. Har ni förbättrat köpcentrets **tillgänglighet** under de gällande åren (2008-2011), och i vilken utsträckning?

(Parkering och trafikflöde, Öppettider, Hur pass enkelt det är att ta sig runt (breda gångar, funktionshindersanpassat, hiss, rulltrappor), Orientering (kartor, informerande skyltar), Lättillgängligheten till köpcentret (kollektivtrafik, infrastruktur; in- och avfarter) m. fl.).

1 = mycket liten utsträckning 4=medel 7 = mycket stor utsträckning.



6. Har ni förbättrat **bekvämligheten**? *(AC, Toaletter, Sittplatser, Dagligvaruhandel och systembolag m.fl.).*



7. Har ni förbättrat eller ändrat **butiksmixen**? *(Variation i utbud, Utbudets attraktivitet, Utbudets unikheter, Bredd och djup i utbud, Köpcenter koncept m.fl.)*



8. Har ni förbättrat **Atmosfären**? (*Miljö, Musik, Layout, Färg, Ljud och ljudabsorbenter, Rent, Ljus, Utrymme m.fl.*).



9. Har ni förbättrat **Servicen**? (*Informationsdiskar, Säkerhet, Försäljningspersonalens vänlighet och hjälpsamhet, Köpcenterledningen initierar utbildningar, kurser och utbildningar för butiker m.fl.*).



10. Har ni förändrat er **Foodcourt**? (*Mat-torg, Restauranger, Caféeer, Sittplatser, Teman/koncept, Variation m.fl.*).



11. Har ni förbättrat era **Säljfrämjande aktiviteter/Promotion**? (*Frekvensen av annonsering, Reklamutformning, Media exponering, Eget magasin, Erbjudandenas attraktivitet; reor och nyhetsbrev m.fl.*).



12. Har ni förbättrat **Underhållningen**? (*Event, Tävlingar, Biograf, Bowling, Lekland m.fl.*).



13. Har ni förbättrat/byggt om **Designen**? (*Arkitektur, In- och utvändig design, Layout, Modernitet, Golv, Tak, Miljömedvetenhet m.fl.*).



Helhetsbetyg:

14. I vilken grad anser du ni gjort **förbättringar** *totalt sett* under åren 2008 -2011?



15. I vilken grad anser du att ni gjort **ombyggnation** *totalt sett* under åren 2008 -2011?



16. Vilken typ av förbättringsinvestering anser *du*, generellt sett, har störst effekt på **omsättning**?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a) Tillgänglighet | <input type="checkbox"/> | f) Foodcourt | <input type="checkbox"/> |
| b) Bekvämlighet | <input type="checkbox"/> | g) Säljfrämjande aktiviteter | <input type="checkbox"/> |
| c) Butiksmix | <input type="checkbox"/> | h) Underhållning | <input type="checkbox"/> |
| d) Atmosfär | <input type="checkbox"/> | i) Design | <input type="checkbox"/> |
| e) Service | <input type="checkbox"/> | f) Annat: _____ | |

17. Vilken typ av förbättringsinvestering anser *du*, generellt sett, har störst effekt på **besöksantal**?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a) Tillgänglighet | <input type="checkbox"/> | f) Foodcourt | <input type="checkbox"/> |
| b) Bekvämlighet | <input type="checkbox"/> | g) Säljfrämjande aktiviteter | <input type="checkbox"/> |
| c) Butiksmix | <input type="checkbox"/> | h) Underhållning | <input type="checkbox"/> |
| d) Atmosfär | <input type="checkbox"/> | i) Design | <input type="checkbox"/> |
| e) Service | <input type="checkbox"/> | f) Annat: _____ | |

Tack för Din medverkan!

7.2 Bilaga 2 - Patronagefaktorer - operationalisering

Operationalisering av patronagefaktorer behandlad i tidigare forskning

Tidigare forskning	Urval	Resultat
Anselmsson (2006)		
Butiksmix	➔ Butiksmix	<i>Butiksmix</i> <i>Atmosfär</i> <i>Bekvämlighet</i> <i>Tillgänglighet</i> <i>Underhållning</i> <i>Design</i> <i>Service</i> <i>Säljfrämjande aktiviteter</i> <i>Foodcourt</i>
Atmosfär	➔ Atmosfär	
Bekvämlighet	➔ Bekvämlighet	
Förfriskningar	➔ Foodcourt	
Plats		
Promotion	➔ Säljfrämjande aktiviteter	
Varu & produktpolicy		
El-Adly (2007)		
Variation i utbud	➔ Butiksmix + Foodcourt	
Komfort	➔ Bekvämlighet	
Underhållning	➔ Underhållning	
Lyx – arkitektur	➔ Design	
Köpcenter-essens		
Tillgänglighet	➔ Tillgänglighet	
Léo & Philippe (2002)		
Butiksmix	➔ Butiksmix	
Pris	➔ Säljfrämjande aktiviteter	
Miljö	➔ Atmosfär	
Bekvämlighet	➔ Bekvämlighet	
Besökare – säkerhet	➔ Service	
Bearden (1977)		
Pris	➔ Säljfrämjande aktiviteter	
Kvalitet		
Sortiment	➔ Butiksmix + Foodcourt	
Atmosfär	➔ Atmosfär	
Plats		
Personal	➔ Service	
Parkering	➔ Tillgänglighet	
Frasquet, Gil & Molla (2001)		
Butiksmix	➔ Butiksmix	
Ledighet – Atmosfär	➔ Atmosfär	
Tillgänglighet	➔ Tillgänglighet	
Effektivitet		
Modh Ali (2013)		
Butiksmix	➔ Butiksmix	
Köpcenter-essens		
Underhållning	➔ Underhållning	
Design – modernt	➔ Design	
Tillgänglighet	➔ Tillgänglighet	
Bekvämlighet – komfort	➔ Bekvämlighet + Foodcourt	

7.3 Bilaga 3 – Korrelationschema

Correlations	Diff_ons	Diff_bes	Tillgänglighet	Bevämlighet	Bultsknix	Atmosfär	Service	Foodcourt	Förnjandeaktivitet	Undertältning	Design	GradAvFörb	GradAvÖmb	PåverkanPåOms	PåverkanPåBes	PositionPåMark	Placering	Antal butiker	Ålder
Pearson Correlation	1	0.28	0.294	0.159	0.127	0.191	0.24	0.147	0.059	0.024	0.244	0.189	0.218	-0.205	-0.197	-0.065	-0.185	0.213	-0.106
Sig. (2-tailed)		0.08	0.066	0.328	0.435	0.194	0.656	0.37	0.904	0.13	0.244	0.4	0.176	0.205	0.224	0.688	0.253	0.187	0.516
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.28	1	1.341*	0.031	0.087	0.135	0.17	0.013	0.168	0.113	0.354*	0.254	0.207	-0.217	-0.202	0.015	-0.215	0.527**	0.068
Sig. (2-tailed)	0.08		0.031	0.877	0.405	0.221	0.393*	0.904	0.301	0.487	0.113	0.114	0.007	0.179	0.211	0.927	0.183	0	0.677
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.294	0.341*	1.681**	0.009	0.026	0.016	0.016	0.003	0.038	0.458**	0.343*	0.559**	0.635**	-0.269	-0.268	0.273	0.092	0.535**	-0.15
Sig. (2-tailed)	0.066	0.031		0.904	0.877	0.405	0.221	0.393*	0.038	0.458**	0.343*	0.559**	0.635**	-0.269	-0.268	0.273	0.092	0.535**	0
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.159	0.274	1.681**	0	0.009	0.003	0.002	0.002	0.005	0.001	0.005	0	0	0.621	-0.135	0.253	0.112	0.489**	-0.184
Sig. (2-tailed)	0.228	0.087		0.904	0.877	0.405	0.221	0.393*	0.005	0.001	0.005	0	0	0.621	-0.135	0.253	0.112	0.489**	0
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.127	0.383*	1.509**	0.569**	1.470**	0.354*	0.551**	0.347*	0.028	0.043	0.480**	0.800**	0.743**	-0.204	-0.193	0.175	-0.258	0.457**	-0.133
Sig. (2-tailed)	0.435	0.015	0.001	0.001	0.002	0.025	0.002	0.028	0.043	0.043	0.480**	0.800**	0.743**	-0.204	-0.193	0.175	-0.258	0.457**	0.003
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.21	0.24	0.352*	0.410**	0.470**	1.420**	0.362*	0.362*	0.061	0.061	0.749**	0.557**	0.481**	-0.015	0.002	0.18	-0.308	0.237	-0.183
Sig. (2-tailed)	0.194	0.135	0.026	0.009	0.002	0.007	0.024	0.024	0.061	0.061	0.749**	0.557**	0.481**	-0.015	0.002	0.18	-0.308	0.237	0.142
N	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	-0.073	0.221	0.380**	0.462**	0.354*	0.420**	1.322*	0.401*	0.046	0.046	0.430**	0.461**	0.379*	-0.207	-0.194	0.232	-0.028	0.421**	-0.077
Sig. (2-tailed)	0.656	0.17	0.016	0.003	0.025	0.007	0.002	0.046	0.046	0.046	0.430**	0.461**	0.379*	-0.207	-0.194	0.232	-0.028	0.421**	0.007
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.147	0.393*	0.458**	0.478**	0.651**	0.362*	0.322*	1.401*	0.011	0.011	0.213	0.584**	0.506**	-0.213	-0.205	0.29	-0.299	0.262	-0.247
Sig. (2-tailed)	0.37	0.013	0.003	0.002	0.002	0.024	0.046	0.011	0.011	0.011	0.213	0.584**	0.506**	-0.213	-0.205	0.29	-0.299	0.262	0.107
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Pearson Correlation	0.02	0.168	0.330**	0.439**	0.347*	0.536**	1.644**	0.401*	0.011	0.011	0.382*	0.412**	0.312	0.067	0.062	0.282	-0.215	0.248	-0.102
Sig. (2-tailed)	0.904	0.301	0.038	0.005	0.028	0.002	0.002	0.011	0.011	0.011	0.382*	0.412**	0.312	0.067	0.062	0.282	-0.215	0.248	0.123
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.009	0.113	0.458**	0.503**	0.321*	0.709	0.005	0.013	0.002	0.002	0.029	0.154	0.154	0.069	0.052	0.07	-0.039	0.261	-0.103
Sig. (2-tailed)	0.958	0.487	0.003	0.001	0.043	0.005	0.013	0.002	0.002	0.002	0.029	0.154	0.154	0.069	0.052	0.07	-0.039	0.261	0.104
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.244	0.354*	0.343*	0.439**	0.460**	0.749**	0.430**	0.213	0.382*	0.059	1.570**	0.615**	0.615**	-0.244	-0.212	0.12	-0.217	0.273	0.016
Sig. (2-tailed)	0.13	0.025	0.03	0.005	0.003	0.006	0.194	0.015	0.382*	0.059	1.570**	0.615**	0.615**	-0.244	-0.212	0.12	-0.217	0.273	0.088
N	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.189	0.254	0.559**	0.682**	0.800**	0.557**	0.461**	0.584**	0.008	0.008	0.570**	1.741**	1.741**	-0.263	-0.264	0.303	-0.042	0.389*	-0.131
Sig. (2-tailed)	0.244	0.114	0.001	0.001	0.001	0.003	0.003	0.003	0.008	0.008	0.570**	1.741**	1.741**	-0.263	-0.264	0.303	-0.042	0.389*	0.013
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.218	0.420**	0.635**	0.641**	0.743**	0.481**	0.379*	0.506**	0.312	0.312	0.570**	1.741**	1.741**	-0.444**	-0.444**	0.288	-0.177	0.477**	-0.085
Sig. (2-tailed)	0.176	0.007	0	0	0	0.002	0.016	0.001	0.312	0.312	0.570**	1.741**	1.741**	-0.444**	-0.444**	0.288	-0.177	0.477**	0.002
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	-0.205	-0.217	-0.269	-0.081	-0.204	-0.015	-0.207	-0.213	0.067	0.069	-0.244	-0.263	-0.335**	1.979**	1.979**	-0.091	-0.051	-0.239	-0.084
Sig. (2-tailed)	0.205	0.179	0.093	0.621	0.206	0.925	0.2	0.194	0.681	0.671	0.129	0.101	0.005	1.979**	1.979**	0.578	0.756	0.137	0.605
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	-0.197	-0.202	-0.263	-0.135	-0.193	0.002	-0.194	-0.205	0.082	0.052	-0.212	-0.264	0.444**	0.979**	0.979**	-0.091	-0.064	-0.252	-0.062
Sig. (2-tailed)	0.224	0.211	0.101	0.405	0.233	0.992	0.23	0.211	0.615	0.749	0.19	0.099	0.004	0.979**	0.979**	0.576	0.693	0.116	0.702
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	-0.065	0.015	0.273	0.253	0.175	0.18	0.232	0.29	0.282	0.07	0.112	0.303	0.288	-0.091	-0.091	1	-0.091	-0.064	0.051
Sig. (2-tailed)	0.688	0.927	0.088	0.115	0.28	0.265	0.149	0.073	0.078	0.668	0.49	0.057	0.072	0.578	0.576	0.576	0.238	0.557	0.754
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	-0.185	-0.215	0.092	0.112	-0.258	-0.308	-0.028	-0.299	-0.215	-0.039	-0.217	-0.042	-0.17	-0.051	-0.064	-0.191	1	-0.094	-0.235
Sig. (2-tailed)	0.253	0.183	0.571	0.491	0.108	0.053	0.864	0.064	0.182	0.813	0.178	0.797	0.294	0.756	0.693	0.238	0.238	0.566	0.144
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	0.213	0.527**	0.535**	0.489**	0.457**	0.237	0.421**	0.262	0.248	0.261	0.273	0.389*	0.477**	-0.239	-0.252	0.096	-0.094	1.337**	0.033
Sig. (2-tailed)	0.187	0	0	0.001	0.003	0.142	0.007	0.107	0.123	0.104	0.088	0.103	0.002	0.137	0.116	0.557	0.566	1.337**	0.033
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	-0.106	0.068	-0.15	-0.184	-0.133	-0.183	-0.077	-0.247	-0.102	-0.03	0.016	-0.131	-0.085	-0.084	-0.062	0.051	-0.255	0.337*	1
Sig. (2-tailed)	0.516	0.677	0.354	0.257	0.413	0.259	0.637	0.13	0.532	0.526	0.92	0.419	0.604	0.605	0.702	0.754	0.144	0.033	0.033
N	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40