

Standardisering och upplevelser i globaliseringens spår

Vad betyder utvecklingen för gallerierna?



Magisteruppsats vid Handelshögskolan i Stockholm - VT 2009

Marknadsföringsinstitutionen

Författare: Oskar Zander (20545), Nicolas Nath (20322)

Handledare: Per Andersson

Presentation: 2009-08-21

Examinator: Henrik Agndal

Opponent: Roozbeh Charlie (20635)

Abstract

Some theorist, like George Ritzer and Max Weber, claim that everything has its optimal process and that all companies therefore will strive towards standardization. Researchers like Paco Underhill and Pine & Gilmore on the other hand, claim that an increasingly global competition forces businesses to focus more on consumer demands, experiences and differentiation. This thesis challenges these statements with empirical data by looking at shopping malls and their strategies as well as consumer preferences. It arrives at the conclusion that output is primarily driven by customer demand, and that consumers value a certain part of predictability.

Keywords: Standardization, differentiation, experiences, consumer preferences, shopping-malls, globalization

I'm the master of my faith and captain of my soul

Ett stort tack till:

Per Andersson- Handelshögskolan,
för allt stöd som vår handledare

Tina Bengtsson & Susanne Sweet- Handelshögskolan,
för att ni var så hjälpsamma med framläggningen

Våra intervjupersoner för er tid och engagemang,

Jan Adolfson- Kista Gallerian

Fredrik Kolterjhan- HUI

Maria Elie & Alexandra Kriss- Farsta Centrum

Jakub Tomaszunas, Caroline Kloow & Lars Fernström- Unibail Rodamco

Alla respondenter i vår enkätundersökning,
utan er hade vi inte haft någon uppsats

Handelshögskolan i Stockholm
För all kunskap och alla erfarenheter

Slutligen, våra föräldrar.

Tack för allt stöd

Winners never quit, quitters never win.

Vem är John Galt?

Innehållsförteckning:

1.0 Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	6
1.1.1 Gallerierna.....	6
1.1.2 Globalisering, standardisering och konkurrens.....	7
1.2 Syfte.....	8
1.3 Frågeställningar	9
2.0 Teoretisk referensram.....	10
2.1 Inledning.....	10
2.2 Vad är globalisering.....	10
2.2.1 Debatten kring globaliseringens praktiska följder.....	11
2.2.1 Globaliseringen som rationaliseringsprocess.....	13
2.3 På ett annat plan: hur gör människor?.....	16
2.4 Gallerierna.....	18
2.5 Framtiden – upplevelser eller standardisering?.....	19
2.6 Sammanfattning.....	22
3.0 Forskningsmetod	24
3.1 Forskningsansats	24
3.2 Val av forskningsmetod	25
3.3 Val av gallerior	25
3.4 Datainsamling	27
3.4.1 Djupintervjuer	27
3.4.2 Kundundersökningen	28
3.4.3 Urval	29
4.0 Empirisk data.....	31
4.1 Bakgrund.....	31
4.2 Är gallerierna likriktade?.....	31
4.2.1 Kista Galleria.....	32
4.2.2 Farsta Centrum.....	35
4.2.3 Unibail Rodamco	37
4.2.4 Handelns utredningsinstitut.....	40
4.3 Kundundersökningen.....	42
5.0 Analys.....	43
5.1 Standardiseringen är ett faktum.....	43

5.2 Vem bestämmer?.....	43
5.3 Vad tycker kunderna?.....	45
5.4 Hur kan framtiden tänkas se ut?.....	46
5.5 Sammanfattningsvis.....	48
6.0 Slutsats.....	49
7.0 Forskningskvalitet	51
7.1 Reliabilitet.....	51
7.2 Kvantitativ reliabilitet.....	51
7.3 Kvalitativ reliabilitet.....	52
7.4 Validitet.....	52
7.5 Kvalitativ validitet.....	52
7.6 Kvantitativ validitet.....	53
8.0 Vidare forskning.....	55
9.0 Referenser.....	56
10.0 Appendix.....	59
10.1 Undersökningen.....	59
10.2 Intervjuguide.....	67

1.0 Inledning

Under hösten 2007 vajade röda flaggor över Stockholm, men det var ingen världsrevolution som hade kommit till staden. Istället protesterade vanliga människor mot planerna på att omvandla Odenplan, i vilka byggandet av en ny galleria ingick. Den så kallade Odenplansgruppen bidrog antagligen till att förslaget till slut drogs tillbaka, efter att de samlat in över 17 000 underskrifter.¹ Vid Hornstull på Söder inspirerades boende av tilltaget och hängde på liknande manér ut röda skycken genom sina fönster för att markera missnöje med planerna på att bygga... just det, en galleria.²

Argumenten har varierat, men i mångt och mycket handlar de om att - som kritikerna uttrycker det - bevara mångfalden. Att bygga en galleria mitt i staden ses som ett hot mot lokala butiker som antas försvinna till förmån för större kedjor.³ Det är ett resonemang som är ganska lätt att köpa. När de stora multinationella företagen med sina enorma resurser klampar in på en lokal marknad har de mindre aktörerna med sämre marginaler och rörelseutrymme svårt att hävda sig, och dukar lätt under i konkurrensen. Det charmigt lokala och individualistiska trängs undan och det breda, strikt standardiserade, tar över.

Men å andra sidan, får inte marknaden vad marknaden efterfrågar? Är det inte så att de näringsidkare som drar till sig kunder och går runt ekonomiskt faktiskt överlever? I så fall borde väl gallerierna etableras och fortleva för att människor i grunden är intresserade av deras koncept?

I den här uppsatsen avser vi att tackla just den frågan. Hur kommer det sig egentligen att gallerierna - trots att de ofta skälls ut och används som exempel på en ökande standardisering (samtidigt som det i den pågående lågkonjunkturen går sämre för gallerierna än för i handeln i stort)⁴ faktiskt bara ökar i antal?⁵ Beror det främst på deras överlägsna processer och tillgång till resurser, samt det faktum att de har utformat väl fungerande affärsmodeller enligt konstens alla regler och därmed kan "döda" konkurrensen? Eller är det bara så att de utgör ett inslag i shoppingmiljön som vanliga människor uppskattar, understödjer och indirekt utvecklar genom att av egen fri vilja handla hos dem?

På varsin ytterkant i denna debatt står, grovt talat, George Ritzer samt författarparet Pine & Gilmore. Den förre myntade teorin om McDonaldisering, vilken i kortfattade drag innebär att då det finns ett optimalt

¹ <http://www.odenplansgruppen.se>

² <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article1355536.ab>

³ <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article1186352.ab>

⁴ <http://www.dn.se/ekonomi/gallerior-bar-sig-inte-1.899684>

⁵ http://www.fastighetstidningen.se/web/Stora_kopcentrum_bli_r_storre_och_fler.aspx

sätt att bedriva alla processer kommer i stort sett samtliga företag på en konkurrensutsatt marknad till slut agera just så. Denna utveckling drivs vidare av globaliseringen som för med sig ständigt nya krav på ökad effektivitet.

De senare tror istället att ju mer valfrihet kunderna får desto viktigare blir det för företag att inte bara sälja produkter och tjänster utan också rikta in sig på att skapa upplevelser som motsvarar konsumenternas krav och förväntningar. Marknaden är en scen på vilken det gäller att sätta upp den bästa showen.

På sätt och vis kan man också säga att George Ritzer ser marknaden som driven av utbud och producenter, medan Pine & Gilmore påstår att den styrs av efterfrågan och konsumenter. Med andra ord menar Ritzer att kunderna måste anpassa sig efter vad företagen producerar, medan Pine & Gilmore hävdar att företagen måste anpassa sig efter vad kunderna efterfrågar. De resresenterar således två vitt skilda synsätt på hur marknaden fungerar och utvecklas, men intressant nog försöker ingen av dem bevisa sina ståndpunkter. De presenterar sina teorier men utan egentlig motivering av varför de är relevanta i praktiken. Vi tänkte försöka göra just det.

Vi är först och främst intresserade av hur gallerierna formar sina strategier, givet sina uppenbart kraftfulla positioner gentemot handlarna. I vilken utsträckning måste de ta hänsyn till de potentiella kundernas preferenser och önskemål, och hur mycket kan de styra själva genom storlek och effektivitet? Och vad är det egentligen de försöker skapa: en standardiserad och förutsägbar handelsplats enligt snabbmatsmodellen, eller en differentierad och spännande upplevelse för alla sinnen? I ett bredare perspektiv kan frågeställningen utvidgas till att gälla globaliseringens verkningar och effekter för företag och konsumenter i stort. Leder hårdare konkurrens genom ökad global integration av ekonomisk aktivitet då generellt till förutsägbarhet och standardisering, eller innebär det snarare att företagen måste skapa en helhet utöver det vanliga för att tilltala allt mer svårflörtade kunder? Och vad är det egentligen dessa kunder efterfrågar?

1.1 Bakgrund

1.1.1 Gallerierna

Området vi har valt att studera empiriskt är shoppinggallerierna, och främst de som finns i och omkring Stockholm. Vi har valt denna empiri av flera skäl. Först och främst används de inte sällan som slagträ i konsumtionsdebatten och framhålls som exempel på hur utbudet av produkter konsekvent formaliseras

och homogeniseras.⁶ En vanlig åsikt är att alla shoppinggallerior ser likadana ut och innehåller samma butiker, och därför är tråkiga.

Ett annat skäl till att studera dem är att de faktiskt fungerar. Folk besöker dem, de levererar vinster och nya etablissemang dyker upp kontinuerligt.⁷ Uppenbarligen finns det därmed en diskrepans mellan galleriornas rykte och hur de faktiskt tas emot av konsumenterna, annars skulle de med marknadens logik inte existera. Om ingen tyckte om dem och handlade hos dem skulle de snabbt försvinna och ersättas med andra alternativ. Samma villkor gäller även för de lokala småbutikerna som innerstadsbor ofta efterfrågar. Somliga specialiserade handlare och hantverkare klarar sig på en trogen och lokal kundkrets, men det är samtidigt inte bara innerstadsbor som handlar i innerstaden. Tvärtom åker många människor från förorterna in till city och handlar under helgerna, och deras preferenser påverkar naturligtvis också utbudet.

1.1.2 Globalisering, standardisering och konkurrens

Den fortgående globaliseringen förändrar det vis på vilket världen fungerar ur en rad olika aspekter. Den strikt ekonomiska, som vi väljer att ta sikte på och redogöra för i denna uppsats, innebär att nya affärsmöjligheter öppnar sig varje dag som en effekt av den ökade integrationen och tätare flöden av kapital, varor, arbetskraft och influenser.

De praktiska följderna av denna process för näringsliv och konsumenter är omdiskuterade, och i debatten kring dem råder ingenting som liknar konsensus. Den ständigt ökande mixen av värderingar och influenser från olika kulturer kan enligt ett synsätt leda till en differentiering av näringslivet, vilket konsumenterna tjänar på i form av ökad valfrihet, individuellt anpassade produkter och tjänster samt pressade priser. Att hitta mer kreativa sätt att tillfredsställa kunderna och möta deras behov och efterfrågan kan då bli en konkurrensfördel för företagen.

Globaliseringen kan också innebära stora omvälvningar och hårda prövningar. Hela branscher dyker upp, modifieras och försvinner, medan enskilda företag tvingas anpassa sig efter allt hårdare konkurrens på växande marknader. Somliga lyckas medan andra går under och ersätts av nya alternativ, helt i enlighet med Joseph Schumpeters teorier om kreativ förstörelse.⁸ Det som var lönsamt igår kan vara utdaterat i morgon, affärsmodeller som varit adekvata lokalt kan visa sig odugliga när en verksamhet expanderar globalt och utsätts för marknadens hårda villkor. När hela branscher genomgår strukturomvandlingar som

⁶ <http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/59D2D96A3FCE840CC12573D000325C81?open>

⁷ Bergström & Kolterjahn, 2004

en följd av ökad ekonomisk integrering och konkurrens påverkas utbudet av produkter och tjänster, och därmed också konsumenterna. Stora vinster - och stora förluster - följer i spåren av globaliseringen.

Ingen som exponeras mot globaliseringen – företag som privatperson - är immun mot dess effekter och kan därför heller näppeligen undkomma förändringarna. Frågan är dock vilka dessa egentligen är. Innebär ett allt tätare affärsklimat en större diversifiering i utbudet av varor och tjänster, så att kundens valfrihet och möjligheten att tillfredsställa sina individuella behov ökar? Eller blir konkurrensen till slut så hård att endast de standardiserade multinationella megabolagen med optimerade processer, standardiserat utbud och enorma resurser i ryggen överlever, på bekostnad av mindre och mer specialiserade verksamheter?

Den nationalekonomiska forskningen och dess makromodeller bygger på just rationell optimering som en följd av konkurrens. Enligt den kan världens konsumenter antagligen vänta sig mer likriktning och standardiserade processer i framtiden, så länge globaliseringen fortgår.

Den mindre instrumentella debatten på mikronivå präglas i mångt och mycket av samma synsätt. Somliga debattörer - som författarinnan Naomi Klein - är starka motståndare till globalisering med argumentet att den lilla människan i framtiden allt mer kommer styras av storföretagen och kapitalet. De ser i globaliseringens spår ett allt mer homogeniserat utbud av produkter och tjänster som ska passa "alla" och därför blir urtvättat och fantasilöst. Denna utveckling antas även smitta av sig på hela kulturer och trossystem, då företag för att överleva i konkurrensen måste anamma allt effektivare strategier som i sin tur leder till förutsägbarhet och uttråkning.

Det kan också vara värt att nämna att likriktning och förutsägbarhet kan ses som en sorts marknadsmisslyckande givet ungefär samma premisser: företagen antas då agera utifrån vad som kan liknas vid en monopolsituation där de inte behöver ta hänsyn till varken kunder eller konkurrenter.

1.2 Syfte

Det övergripande syftet med denna uppsats är att testa skrivbordsteorierna om globaliseringens praktiska följder mot verkligheten. Har George Ritzer rätt i att ständiga krav på ökad effektivisering som en följd av hårdare konkurrens medför ett homogeniserat utbud styrt av "irrationell rationalitet" och den oundvikliga jakten på optimerade processer? Kommer företagen i framtiden få allt större möjligheter att styra marknaden i den riktning de själva önskar, och med sina finansiella muskler döda all lokal konkurrens enligt Naomi Kleins prediktioner?

⁸ Schumpeter, 1975

Eller är det så att den tätare integrationen snarare leder till att företagen tvingas att diversifiera utbudet och erbjuda upplevelser snarare än bara produkter för att kunderna kräver det, så som Pine & Gilmore hävdar? Kan globaliseringen eventuellt medföra ett allt mer diversifierat utbud i och med att influenserna blir fler och konsumenternas preferenser blir en allt viktigare del i utformandet av globala strategier?

Det kan för övrigt tyckas orättvist att polarisera en så komplex debatt, men vi är givetvis väl medvetna om att det finns ett brett spektra av åsikter mellan ytterligheterna. Svaren på de frågor vi ställer är varken svarta eller vita, men det är inte poängen. Vi vill framför allt väga dessa ståndpunkter mot varandra och undersöka vilken som i praktiken kan ses som mest adekvat. Vi vill därmed också ta ställning på andra grunder än rent spekulativa.

1.3 Frågeställningar

Syftet mynnar ut i följande mer preciserade frågeställningar:

- 1) Styr gallerierna i sina strategier främst av redan existerande kundpreferenser, eller försöker och lyckas de själva styra dessa genom specifika utbudsstrategier?
- 2) Vad efterfrågar egentligen kunderna, standardisering eller diversifiering, och vad innebär det för gallerierna framöver?

Vidare vill vi diskutera hur pass relevanta våra resultat är i en bredare analys av globaliseringens effekter. Kan gallerierna sägas illustrera hur ökad konkurrens och hårdare ekonomiska villkor generellt sett påverkar utbud och efterfrågan av produkter och tjänster? Är det som Ritzer påstår att vi går mot en ökad standardisering och förutsägbarhet med negativa konsekvenser för såväl kunder som producenter, eller har Pine & Gilmore mer rätt när de propagerar för den kommande upplevelseindustrin och konsumenternas makt över produktionen av varor och tjänster?

2.0 Teoretisk referensram

Teoriavsnittet som följer syftar till att tvärtemot den övergripande ansatsen börja i det stora och smala av perspektivet allt mer, för att till slut landa i mikroteorier kring varför och hur människor handlar. Fokus ligger trots allt på gallerierna, det är där tyngdpunkten i vår analys återfinns.

2.1 Inledning

Avsikten med denna uppsats är att från en empirisk analys ur ett mikroperspektiv dra vidare teoretiska slutsatser på makronivå. Eller med andra ord: för att kunna säga något övergripande om aggregerat utbud och efterfrågan i en allt mer globaliserad värld vill vi använda ett representativt stickprov från en utmärkande bransch.

Vi börjar med att diskutera globaliseringen som begrepp och fenomen, därefter fortsätter vi med en genomgång av åsikter och teoribildning kring dess funktion och inverkan på samhälle, människa och gallerierna, samt avslutar med att redogöra för relevanta forskningsrön kring hur konsumenter de facto beter sig och varför.

2.2 Vad är globalisering?

Globalisering är ett brett begrepp som behöver avgränsas. I korthet innebär det en ökad global integration av olika faktorer: kulturella, politiska, produktionsmässiga. I egenskap av ekonomer – och givet uppsatsens ansats - tar vi här fasta på just den ekonomiska aspekten, och konstaterar att globalisering då främst innebär ökade flöden av fysiska varor, kapital, arbetskraft och kulturella influenser över nationsgränser.⁹

Inom nationalekonomin beskrivs ofta globalisering och handel i termer av nationella intressen och mått. BNP väntas stiga si och så mycket om handeln ökar, jämvikter antas gälla på hela marknader och så vidare. Många av de modeller som används i forskningen bygger på kollektivistiska generaliseringar av rationalitet och preferenser, samt på sammansättning av faktorer som "arbetskraft", "kapital" eller "mark". Gemensamt för dessa teorier kan sägas vara att ökade flöden ses som något positivt för ekonomin, och speciellt för små länder.¹⁰

Ett led i detta är de Schumpeterianska fördelarna med att låta ekonomin genomgå omfattande

⁹ <http://www.merriam-webster.com/dictionary/globalization>

¹⁰ Se exempelvis Mankiw, 2006.

strukturförändringar på den fria marknadens villkor: när gamla olönsamma industrier och företag går under är processen smärtsam, men i slutändan leder den fram till något bättre som ger högre avkastning. Samma tes är grundläggande i Heckscher-Ohlinmodellen som ser ett lands komparativa fördelar som en följd av dess produktionsfaktorer.¹¹ Denna modell bygger i sin tur på den Ricardianska modellens antaganden: olika länder kommer i en fri värld konkurrera genom att producera det de är bäst på. Förlorade jobb betyder bara att ett annat land kan åstadkomma samma produktion på ett effektivare sätt.¹² Varje land har sin egen komparativa fördel och måste låta marknadskrafterna definiera den.

Globalisering kan i långa loppet också sägas leda till en form av osmos, där kulturella skillnader jämnas ut som en följd av den ökade rörligheten. Även om olika nationer specialiserar sig mot och producerar olika varor och tjänster kan de importera samma saker som alla andra, och på så vis kan stora företag som McDonald's spridas till alla världens hörn.

2.2.1 Debatten kring globaliseringens praktiska följder

Motstånd mot globaliseringen är ofta av nationalistisk karaktär där man också värnar om det lokala, både kulturellt och ekonomiskt. Inte sällan består motståndarna också av aktivister med vänstersympatier. Dessa ser globaliseringen som en påtvingad rörelse uppifrån, styrd av en elit inom politik och näringsliv och svagt förankrad hos folket. I dess spår anses följa global ojämlikhet och orättvisor när multinationella företag sätter agendan, dumpar löner och priser för att konkurrera ut lokala aktörer och utnyttjar billig arbetskraft.

En av de mest renommerade rösterna mot globaliseringen är den kanadensiska författarinnan och journalisten Naomi Klein. Med sin bok *No Logo* från 2000 kom hon att bli en galjonsfigur för den globala rättviserörelsen, baserat på den massiva kritiken mot multinationella företag och deras sätt att använda varumärken.

Hennes centrala tes är att företagen efter en ekonomisk krasch på 1980-talet började omvärdera sina strategier, och framför allt sina varumärken. Från att ha varit en igenkänningsfaktor på tillverkade produkter kom dessa att användas nästan som en produkt i sig själva, designade för att locka unga konsumenter med utvalda ledord. Fokus sattes alltså mer på varumärkena än på produkterna, vilket - menar Klein - förklarar varför tillverkningen har förlagts till utvecklingsländer med billigare arbetskraft.

¹¹ Appleyard, Field, & Cobb, 2006

¹² Krugman, & Obstfeld, 1997

Samtidigt antas stora varumärken använda sina finansiella muskler för att "döda" konkurrensen och bli dominerande på marknaden. Målet är att uppnå monopolstatus genom uppköp och copyrightlagar, för att på så sätt kunna kontrollera utbudet genom ren styrka.¹³

Trots det pessimistiska perspektivet ser Klein motrörelser formas överallt, exempelvis antikonsumistiska Adbusters Media Foundation som frågar sig: "Är vi konsumenter eller medborgare?"¹⁴ De arbetar främst med så kallad "cultural jaming", som går ut på att ifrågasätta företagens och medias bild av verkligheten och visa på de sanna konsekvenserna av varumärkesbyggande.

2004 marknadsförde (paradoxalt nog) rörelsen en skomodell designad enligt ett känt koncept från Nike, och sålde stora volymer trots högre produktionskostnader. Detta var - enligt dem själva - ett sätt att visa på felaktigheten i att hävda vikten av ekonomisk effektivitet inom produktion av varor. Skorna tillverkas till största delen av hampa i en fackansluten fabrik i Portugal.¹⁵

Andra försvarar globaliseringen och ser den som ett sätt för världens olika ekonomier att utvecklas genom handel och utbyte av kunskap och kapital. De hänvisar ofta till forskning som visar på samband mellan ekonomisk öppenhet och välståndsökning,¹⁶ och menar att arbetare i väst inte behöver oroa sig för sina arbeten och sin ekonomiska trygghet då rika länder primärt konkurrerar med större tillgång till kapital snarare än med löner.¹⁷

Ett i många avseenden liknande resonemang som Naomi Kleins, fast med en avvikande slutsats, förs fram av ekonomerna B. Joseph Pine och James H. Gilmore i boken *The Experience Economy* från 1999. De menar att efter de agrara, industriella- och serviceekonomierna kommer upplevelseekonomin. Deras tes är att företag i framtiden mer och mer måste iscensätta upplevelser för kunderna, då tjänster idag har kommit att likna handelsvaror som ett utslag av bättre teknologi, hårdare konkurrens och ökade krav från kunderna. I flera decennier betydde skalfördelar att företag kunde konkurrera med ständiga prissänkningar och reor, men den eran är nu över. Idag är alla företag kundorienterade i linje med de senaste forskningsrönen i marketinglitteraturen, men de har ännu inte förstått hur de faktiskt ska kunna tjäna pengar på denna nya ekonomi. Därför är det minnet av en upplevelse som är den vara företagen nu

¹³ Klein, 2002

¹⁴ Marnie W, 1998

¹⁵ <http://www.adbusters.org/campaigns/blackspot>

¹⁶ Norberg, 2001

¹⁷ Wolf, 2004

måste marknadsföra och sälja.¹⁸ Det är så man adderar värde till varor och tjänster som bygger på information, vilken i sig, med författarnas ord, "vill vara fri".

Pine & Gilmore tar likt Naomi Klein ett politiskt grepp på debatten och försvarar sig mot argument om att den ekonomiska omvälvningen innebär att många verksamheter inom jordbruk och tillverkning går under. De menar att även om detta stämmer kommer nya arbeten skapas i den våg av ekonomisk aktivitet som följer i kölvattnet av nya branscher inom upplevelseindustrin. Detta förutsatt att företagen får vara fria att konkurrera och stater världen över inte lägger sig i och bestämmer vilka ekonomiska verksamheter som är önskvärda framför andra.

Pine & Gilmore ser primärt globaliseringen och den ökade konkurrensen som en positiv drivkraft enligt Schumpeterianska teorier: en som genom omvandlingar ger upphov till bättre verksamheter och ökade kundvärden. Till skillnad från Naomi Klein - och i linje med klassisk nationalekonomisk teoribildning - menar de att utbudet av varor och tjänster i stort styrs av efterfrågan och att företagen måste anpassa sig efter kraven från vanliga konsumenter, snarare än att de själva kan styra konsumenternas preferenser med utstuderade och illvilliga kampanjer.

2.2.2 Globaliseringen som rationaliseringsprocess

Oavsett vem som i praktiken "styr" utbudet, för att hårdra de refererade resonemangen, gäller som förutsättning för de nationalekonomiska grundteorierna att människan i grunden är rationell och effektiv. Sådant handlande omöjliggör olönsamma verksamheters fortlevnad, just som en konsekvens av att de inte är tillräckligt effektiva, och än mer så ju hårdare konkurrensen blir: om det finns en möjlighet att utföra ett arbete bättre än de redan existerande alternativen kommer det förr eller senare göras av någon. Sådan är logiken, om man förminskar eller helt bortser från betydelsen av inträdes hinder på marknader, oligopol tendenser och människans de facto inte alltid helt rationella beteende när det kommer till fria val.

En populär teori kring följderna av en globaliseringsutveckling baserad på rationalitet och effektivitet är att den i stora drag leder till standardiserade processer världen över, och därmed också till likriktning och förutsägbarhet. På så vis blir globaliseringen inte först och främst en positiv kraft, utan därtill även ett fenomen som hämmar mänsklig kreativitet och mångfald.

En av de mest framträdande rationaliseringsteoretikerna är George Ritzer, professor vid University of

¹⁸ Se även Dahlén, 2008

Maryland och författare till ”*The McDonaldization of Society*”. Ritzer har funnit mycket inspiration hos Max Weber, vilkens teorier han senare har omvandlat och utvecklat till sina egna.

McDonaldisering är enligt Ritzer en process genom vilken produktionsprinciperna för snabbmatsrestauranger har kommit att dominera allt fler delar av samhällen världen över.¹⁹ Dess basala utgångspunkter är effektivitet, förutsägbarhet, kalkylbarhet och kontroll.

Effektivitet betecknas som den optimala metoden för att ta sig från en punkt till en annan. Likt kunder och konsumenter följer de anställda ett rationaliserat system i en förinställd process. I fallet McDonalds erbjuds kunderna ett snabbt och effektivt sätt att tillfredsställa ett hungerbehov. Matvarubutiker är i sin tur organiserade på ett sätt som underlättar/styr kunder i köprocessen, allt för att effektivisera försäljning och arbetsrutiner. Det finns därtill hundratals andra företag och branscher som följer McDonalds effektivitetsmodell, allt för att standardisera och underlätta affärsprocessen.

Kalkylbarhet avser de kvantitativa aspekterna av sålda produkter (portion, storlek och kostnad) och erbjudna tjänster (tiden det tar att få produkten). McDonalds är synonymt med kvantitativ kvalitet, där man inom en kort tid får mycket mat för lite pengar. Då vi lever i ett allt mer hektiskt samhälle är tiden en viktig aspekt. Människor kalkylerar hur lång tid det tar att ta sig till en viss plats, göra sina inköp och sedan hinna hem till favoritprogrammet på TV. Ritzer anser att allt fler företag går mot en kalkylerande rationalitet som en följd av att människor värdesätter tiden allt mer. Vidare menar han att arbetare i ett McDonaliserat system värdesätter kvantitet, i avseendet att göra så mycket som möjligt så snabbt som möjligt, före kvaliteten då det finns lite utrymme för kvalitativa misstag.

Förutsägbarhet innebär att det trots allt finns en viss trygghet i att veta att en cheesburgare smakar likadant oavsett om man befinner sig i Peking, Stockholm eller Mexico City. Med ett McDonaliserat koncept kan man förvänta sig en viss typ av konsekvent standard på den vara eller tjänst man köper. McDonaldsmodellen föreslår således att många människor föredrar en värld med få överraskningar. Även de anställda i ett sådant system agerar enligt en förutsägbarhetsnorm då de i sina rutiner följer strikta föreskrifter.

Kontroll är det fjärde och sista elementet i ett McDonaliserat system. Det syftar till att man som kund är relativt styrd i sina val. Med kösystem, obekväma miljöer och få val på menyn följer man en utarbetad

¹⁹ Ritzer, 1993

och påtvingad process utan möjlighet till några större individuella utsvävningar och önskemål. Som anställd är man på samma sätt kontrollerad genom den rationalitet som styr alla processer, och man tränas konsekvent i att agera på ett specifikt (rationaliserat) sätt. Kontrollen förstärks av tekniken och det hierarkiska systemet som övervakar varje steg de anställda tar.

Ritzer medger dock fördelarna med McDonaldisering, och önskar sig inte en värld utan McDonalds. Han menar att de kritiker som vill återkalla en tidigare era överskattar det samhälle vi skulle få utan de positiva aspekterna av effektivare processer. På så vis kan han sägas ta visst avstånd från rörelser som ”Slow Food”, som just vill återvända till mer ålderdomliga produktionssätt och en långsammare, mer ineffektiv, livsstil.²⁰

Hans centrala tes är att rationalitet i för stora doser är irrationellt, vilket kan sägas utgöra den femte dimensionen av McDonaldisering. Ritzer menar att den rationella miljön är så rigid att den till slut blir omänsklig, vilket medför nackdelar för alla inblandade. Som exempel nämner han att de standardiserade potatisar som måste odlas för att producera standardiserade pommes frites kräver stora mängder kemiska bekämpningsmedel som skadar miljön och indirekt människorna.

McDonaldisering är därmed, enligt Ritzer, ett fenomen som både möjliggör och begränsar mänsklig utveckling i globaliseringens fotspår. Tack vare det kan vi idag göra saker vi aldrig hade möjlighet till innan effektivitetens era, men vi är samtidigt i viss mån handikappade av det regelstyrda systemet. Inom det finns ingen plats för kompromisser, vilket hämmar kreativiteten och skapar omänskliga levnadsförhållanden.

Ritzer pekar ut detta som en mycket viktig lärdom om McDonaldiseringens, och indirekt globaliseringens, negativa sidor. Processen har enligt honom redan gått så långt att vi nu är ”konsumerade av konsumtion” och aldrig riktigt kan komma undan pressen att handla mer.

George Ritzer har funnit mycket inspiration hos den tyske nationalekonomen, sociologen och filosofen Max Weber²¹, som anses vara en av grundarna av den samhällsvetenskapliga sociologin och byråkratins rationalitet. I sin forskning visar Weber att den västerländska världen har producerat en distinkt rationalitet. Genom historien och inom alla samhällen har olika sorters rationalitet existerat, men ingen har skapat vad Weber kallar formell rationalitet. Enligt honom betyder formell rationalitet att sökandet

²⁰ <http://www.slowfood.com>

efter det mest optimala genomförandet av en process är styrt av regler, normer och sociala strukturer. Individer får inte använda sina egna vägar för att hitta effektiviseringslösningar till givna problem. Weber menade att denna utveckling skulle få stor inverkan på världshistorien. Tidigare var det upp till var och en eller med vagt stöd från större organisationer (exempelvis religioner) att upptäcka liknande mekanismer. Efter utvecklingen av den formella rationaliteten kunde de använda institutionaliserade regler som ett medel för att bestämma och diktera vad andra skulle göra.

En viktig aspekt av formell rationalitet är att det inte ger individer speciellt mycket svängrum och handlingsfrihet. I detta system blir alla människor i slutänden mer eller mindre tvungna att fatta samma optimala beslut.

De viktigaste fördelarna sammanfattar Weber genom fyra enkla dimensioner av rationalisering. För det första såg han byråkratier som den mest effektiva strukturen för att organisera större processer. Byråkratier lägger stor vikt vid kvantiteten för så många saker som möjligt. Genom att reducera genomförandet till en serie av givna uppgifter hjälper det människor att beräkna jobbframgång. Exempelvis måste en säljare nå upp till en viss kvot varje dag; lägre siffror är otillräckligt, högre är utmärkt.

Weber ansåg också att byråkratierna kontrollerar människor genom att ersätta mänskligt omdöme med regler, lagar och strukturer. Arbetarna övervakas av den arbetsbeskrivning som tilldelar varje avdelning specifika uppgifter. De utför uppgifterna till punkt och pricka efter manualen, och i slutänden liknar människorna därmed robotar och maskiner. I förlängningen var Weber orolig för att denna form av formell rationalitet skulle leda till vad han kallade för ”järnburen” av rationalitet. Han menade att byråkratier är burar där människor är fångade och deras mänskliga individualism förnekad, och förutsåg ett samhälle där människor skulle vara bundna till rationella strukturer utan möjlighet till avvikelse.

Weber kan därmed också sägas ha sett överdriven rationalitet och likformighet som problem som främst drabbar företag ”bakom scenen”. Snarare än att de negativa aspekterna av effektiviseringar syns för konsumenterna - så som Ritzer hävdar - menade Weber att det är de anställda som tvingas acceptera en rigid och opersonlig arbetsmiljö. På så vis identifierar de samma hot men skiljer sig åt gällande vilka som utsätts för konsekvenserna.

2.3 På ett annat plan: hur gör människor?

Samtidigt som dessa teorier kan sägas förutspå den globala framtiden som en effekt av oundvikliga

²¹ Weber, 1978

rationaliseringsprocesser, finns en omfattande flora av vetenskaplig litteratur rörande hur och varför människor handlar idag. Detta perspektiv kan sägas utgöra en nödvändig koppling mellan de makroekonomiska teorierna om hur hela system fungerar, och hur den individuella människan passar in i och anpassar sig till dessa.

Den amerikanske psykologen Abraham Maslow presenterade i sin artikel ”*A Theory of Human Motivation*” från 1943 en modell över hur människor i sina liv prioriterar olika former av behov. Modellen omarbetades på 1950-talet och kom slutligen att omfatta fem olika nivåer: kroppsliga behov, behov av trygghet, gemenskap och tillgivenhet, uppskattning samt självförverkligande.²²

Mer ingående kan nivåerna definieras enligt följande. Kroppsliga behov för den basala överlevnaden, exempelvis vatten, ren luft, mat och sömn; trygghet i termer av finansiella medel, skydd mot eventuella sjukdomar samt hälsa och välmående; gemenskap och tillgivenhet som sociala behov, exempelvis vänskap, kärlek och närhet till sin familj; uppskattning eller tillhörighet i meningen att individen vill få respekt, ha ett starkt självförtroende och känna att de bidrar, både yrkesmässigt och privat.

Dessa fyra behov kallas även ”deficiency needs”, vilket innebär att om – det lägsta undantaget – något inte är tillfredsställt reagerar inte kroppen fysiskt, men individen känner oro och/eller ångest. Det femte behovet – det av självförverkligande – är det slutgiltiga behovet av vilket alla andra bara är olika varianter. Detta är individens yttersta mål när alla andra mer grundläggande behov är uppfyllda.

Flera av dessa kan enligt Maslow existera samtidigt, men individen prioriterar generellt sett något av dem. Grundförutsättningen är att de är ordnade i en form av hierarki och utgör en pyramid, samt att behov på en lägre nivå måste vara tillfredsställda innan de på högre upp kan bli aktuella och av intresse för individen.

Vad gäller konsumenternas beteendemönster inom detaljhandeln mer specifikt har det bedrivits en hel del forskning kring hur dessa fungerar och samspelar i praktiken. En av frontfigurerna inom området är amerikanen Paco Underhill, som bland annat har skrivit böckerna ”*Why We Buy*”²³ om köpbeteenden i allmänhet, och ”*Call of the Mall*”²⁴ som specifikt behandlar gallerior som företeelse. Han har under flera år empiriskt och icke inkräktande studerat hur individer agerar i olika miljöer, och baserat på sina observationer tagit fram riktlinjer för hur butiker och centrum bör inredas för att optimera försäljningen.

²² <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

²³ Underhill, 2000

Det kan handla om ljus, ljud och dofter, eller hur breda gångarna i en butik bör vara för att undvika den så kallade ”butt brush”-effekten: en potentiell kund som utsätts för ofrivillig kroppskontakt bakifrån på grund av att utrymmet bakom henne är för trångt går ofta därifrån utan att köpa något.

Underhill menar att shoppingmiljön sällan är utformad och anpassad efter människor, något som måste förändras. Detta behövs för att det redan är enkelt att handla de produkter man vill via exempelvis Internet; vill detaljhandeln locka kunder i framtiden måste den erbjuda något mer än bara shopping, och dessutom utforma denna efter kundens behov.

Underhill menar därför också att ju högre krav som ställs på handeln i och med ökad konkurrens, desto större inflytande och makt får konsumenterna över utbudet och utformningen av shoppingmiljön. Förr försökte detaljhandeln växa in på nya marknader, nu handlar strategierna mer om att ta andras kunder.

Dessa faktorer samt det faktum att fler och fler konsumenter är seniorer (sådana har inte sällan svårt att ta sig till galleria belägna långt utanför städerna och med dåliga kommunikationsmöjligheter) gör att Underhill ser dystert på utvecklingen för gallerior, åtminstone i USA. Han menar att de i regel är omoderna och inte möter kundernas behov, och borde arbeta mycket mer aktivt med att utforma shoppingmiljön och bättre anpassa sig efter hur konsumenter faktiskt betar sig.

För Sveriges del tror han att konkurrensen från lågprisländer i Europa samt den ökade etableringen av internationella kedjor kommer leda till en hårdare prispress. Detta gynnar de svenska konsumenter som redan lägger en stor del av sina inkomster på boende snarare än dyrare kvalitetsprodukter, och som naturligt nog har givit upphov till framgångsrika lågpriskoncept som H&M och IKEA.²⁵

2.4 Galleriorna

I en globaliserad värld betar sig människor, om man vill generalisera, på ett visst sätt vilket påverkar den som vill bedriva en framgångsrik affärsverksamhet. Många handlare av idag använder sig av forskning kring hur människor faktiskt betar sig när de handlar i syfte att optimera sina verksamheter och uppnå maximal avkastning. Många försök har gjorts att förklara varför gallerior är framgångsrika, och dessa rön är högst relevanta för denna uppsats.

Harold Hotelling diskuterar transportkostnader, och menar att handlare ofta formar sig i kluster trots att detta medför hårdare konkurrens, då den totala efterfrågan ökar när kunderna har tillgång flera butiker på

²⁴ Underhill, 2000

samma ställe.²⁶ Asher Wolinsky menar att kluster främst uppstår på grund av kundernas brist på perfekt information och medföljande behov av att söka på marknaden. Ett klusters position anpassas därför inte nödvändigtvis efter kundens transportkostnad.²⁷ Hideo Konishi diskuterar den geografiska koncentrationen av likvärdiga butiker och finner att osäkerhet om smak gynnar kluster då kunden har större chans att hitta en optimal produkt när utbudet och variationen är större. Han menar också att ju större ett kluster blir desto mer påtaglig blir den för konsumenten positiva effekten på priserna i och med den ökande konkurrensen.²⁸

Tid är också en för konsumenten central faktor, och denna diskuteras av Holman & Wilson och Chapin. De menar att en individs tid fördelas mellan aktiviteter som sträcker sig över ett spektrum från obligatoriska till diskretionära.²⁹ Däremellan finns en optimal jämvikt som återställs genom kompenserande aktiviteter om den rubbas.³⁰

Miller, Reardon och McCorkle har vidare undersökt butiksstrukturen inom detaljhandeln och funnit ett positivt samband mellan antalet stora aktörer och antalet samt storleken på mindre konkurrenter. De menar därför att det är ömsesidigt positivt för olika typer av handlare att finnas nära varandra, snarare än en konkurrensfördel för de större aktörerna. Detta i kontrast till den populära uppfattningen att stora aktörer lätt ”dödar” konkurrensen genom sina ekonomiska resurser, vilket främst gäller lågprisalternativ som Wal-Mart.³¹

2.5 Framtiden – upplevelser eller standardisering?

Det finns många studier och teorier kring framtidens galleria. George Ritzer ser gallerior som nya fenomen vars centrala innebörd är att själva shoppingmiljön förändras. Den skall inte bara underlätta utan uppmuntra till ökad handel.³² Gallerierna beskrivs som ”cathedrals of shopping”, en kvasireligiös och förtrollad omgivning till vilken vi människor genomför pilgrimsresor i syfte att utöva vår konsumtionsreligion. Ritzer menar att skapandet av hyperkonsumtion genom dessa medel har varit så framgångsrik att det inte bara har spridit sig från USA över hela världen, utan dessutom fått fotfäste i andra grenar av samhället. Sjukhus, idrottsarenor och universitet försöker nu betrakta sina kunder som

²⁵ http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_1050753.svd

²⁶ Hotelling, 1929

²⁷ Wolinsky, 1983

²⁸ Konishi, 2005

²⁹ Chapin, 1974

³⁰ Wilson, Holman, 1984

³¹ Miller, Reardon, McCorkle, 1999

³² Ritzer, 2004

konsumenter och skapa upplevelser för dessa.

Hårdare konkurrens tvingar, enligt George Ritzer, företagen att prestera den bästa showen, för att på så sätt locka fler kunder, vilket blir extra tydligt inom gallerierna. Ironiskt nog, menar han, leder framgång inom detta område till ett ökat behov av rationalisering och byråkratisering för att kunna möta anstormningen. På så sätt omvandlas den initiala förtjusningen i slutänden till en besvikelse för kunden som återigen möter ett mer förutsägbart utbud, trots företagets ambition att uppnå motsatsen. Samtidigt handlar en allt större del av samhället, och därmed även individens vardag, om att konsumera. Var man än går för att slappna av, exempelvis till operan för att avnjuta en bit kultur, finns möjligheten till konsumtion, exempelvis i form av caféer och souvenirbutiker.

Med Internet och TV har shoppingen tagit ännu ett steg och eliminerat avståndet mellan konsumenten och handelsplatsen. Den materiella butiken har kompletterats med den immateriella. På så sätt etableras det landskap i vilket konsumtionskatedralerna frodas, och även om de senare kan ändra form är det själva konsumtionskulturen som har förändrat våra liv.

Den därmed viktigaste frågan att tackla är enligt Ritzer hur vi ska kunna leva meningsfulla liv i en framtid som alltmer präglas av konsumtion, i en miljö som mer och mer utformas för att göra den oemotståndlig. I motsats till Pine & Gillmore ser han inte den (eventuellt) kommande upplevelseindustrin, manifesterad genom gallerierna, som någon frälsning från rationalitetens irrationalitet, då ingen process kan undvika den destruktiva effektiviseringen i det långa loppet.

Pine & Gillmore diskuterar i sin tur upplevelser i praktiken, och nämner bland annat gallerian Forum Shops i Las Vegas. Den är utformad som en antik romersk handelsplats, och temat manifesteras i allt från materialval till specialeffekter (en målad himmel som med jämna mellanrum simulerar oväder) och statyer av historiska kejsare. Uppenbarligen fungerar den upplevelsebaserade affärsidén, skriver de, med tanke på att den 1997 genererade cirka tre gånger så hög försäljning per kvadratmeter yta som en typisk galleria.

Den lokal i vilken gallerian är inrymd kan ses som en scen, och denna måste designas på ett tilltalande sätt för att kunna fungera i samspelet med kunderna. Varje butik i Ontario Mills Mall har exempelvis entréfasader utformade som grekiska proscenier, vilket syftar till att skapa en inbjudande känsla.

Detta är en liten del av den framtid författarna ser för handeln i allmänhet, där fokus mer och mer anses hamna på att skapa en helhetsförpackning där upplevelser ingår som en ytterligare konkurrensfördel. Just teman förespråkas, och kan i fallet med gallerior exempelvis utmynna i slogans som ”a walk down memory lane” eller ”the downtown suburbia never had”. Den optimala tematiken är den som målar upp en historia vilken vore ofullständig utan gästernas - alltså kundernas- medverkan. Den måste i alla designelement sammantaget presentera en koncis och engagerande helhetsyhistoria och får inte vara för detaljerad och plottrig. Det centrala är själva temat och dess inverkan på kunderna; allt annat är bara hjälpfunktioner

Det kunden ska ta med sig från sitt besök är först och främst ett intryck. Hon ska optimalt i efterhand beskriva upplevelsen i termer av ”det var som om...” och ”den fick mig att känna...”. Alla element i den vara, tjänst och upplevelse ett företag erbjuder måste kollektivt understödja och överensstämma med temat. Vill man exempelvis formge och sälja en upplevelse av perfekt personlig service måste varje interaktion med kunden präglas av denna målsättning, och inga element i paketet får avvika från den.

Designen måste arkitektoniskt passa ihop med den upplevelse man vill generera, och stimulera kundens alla sinnen. Konsekvens är viktigare än konventionalitet: det är bara designern som sätter gränserna. Rekvisita kan användas både för funktionalitet och för att skapa ett specifikt intryck.

Gallerior är en betydande faktor i människors vardag och nuförtiden är de inte endast till för shopping utan fungerar även som en samlingspunkt för sociala aktiviteter.³³ Framstående teoretiker och branschkännare hävdar att differentiering och ständig utveckling krävs, bland annat skriver *Blickpunkt, Bygg & Fastighet* i en rapport att gallerierna ständigt bör tänka i nya banor, att komplettera basutbudet med nytt, roligt och livsstilstänkande.³⁴ I en omfattande studie har Centrumbolaget, ett konsultbolag som utvecklar gallerior, tillsammans med svensk handel och 13 stora svenska bolag, tagit fram fyra olika modeller på hur en galleria kan se ut om 15 år. Gemensamt för de fyra förslagen är att gallerian kommer bli mycket större till ytan samt att shopping kommer bli mer av en upplevelse där nöjen, aktiviteter, restauranger, utställningar och evenemang tar allt större plats. Rapporten hävdar också att konsumenter kommer bli mer krävande och kräsna samt att de vill ha allt samlat på ett ställe för att spara tid. Dessutom påstår Centrumutveckling att städerna blir allt mer otrygga, och därför föredrar konsumenter att umgås och shoppa vid en övervakande handelsplats.³⁵

³³ Terblanche, 1999

³⁴ http://www.byggfast.com/System/FileArchive/45/File_4160.pdf

Den danske framtidsforskaren, J.B Jensen är inne på ett liknande spår när han i en rapport skriver att framtidens konsument kommer att efterfråga ett upplevelseformat galleria med flertalet funktioner. Vidare kommer gallerierna utformas för att möta specifika demografiska gruppers behov, alltså bli mer nischade än dagens situation.³⁶

Mohammed Ismail El-Adly har genomfört en omfattande studie och presenterar i sin artikel, *Shopping Mall Attractiveness*, olika attribut som tilltalar konsumenter. För att uppnå kundnöjdhet och lojalitet menar El-Adly att en galleria ska utformas efter sin egna unika identitet i form av dekoration, arkitektur och interiör men att det även ska läggas fokus på diverse underhållning så som biografier, events och videospel.³⁷ En gallerias framgång kommer i framtiden bero på hur väl det lyckas kombinera flertalet olika faktorer för att skapa en underhållande atmosfär utan att tappa fokus från handelsplatsen.³⁸ Förvisso bidrar en attraktiv och underhållande miljö till att kunder spenderar mer tid i gallerian, men det kan även ha en negativ effekt på lönsamheten då besökare kan välja att enbart fokusera på kringarrangemangen snarare än shoppingen³⁹.

I artikeln ”*Entertainment Seeking Shopping Centre*” tar författarna Sit, Merrilees & Birch upp fyra faktorer av yttersta betydelse för en framgångsrik galleria. Dessa aspekter - handelsvaror, tillgängligheten, servicegraden samt atmosfären - kan liknas som ett standardiserat koncept i utformningsmallen av ett framtida galleria. Samtidigt skriver de att gallerierna bör differentiera sina produkter och tjänster eftersom konkurrensen ständigt ökar. Dagens svenska gallerior har skapat upplevelser i form av biografier, speciella shoppingkvällar och olika former av events, allt för att förmå kunder att stanna längre, skapa en händelserik upplevelse vilket i längden leder till kundnöjdhet och lojalitet.⁴⁰

2.6 Sammanfattning

Vi inledde den teoretiska genomgången med att via nationalekonomin definiera vad som menas med globalisering och vilka processer den kan tänkas ge upphov till. Därefter diskuterade vi vad ökad konkurrens enligt olika synvinklar anses betyda för utbudet på marknaden. Ur samma perspektiv har vi redogjort för olika teorier och åsikter kring vilka faktorer som för utbudssidan egentligen är viktigast att ta hänsyn till i den allt hårdare konkurrensen: strikt lönsamhet och optimerade processer, eller mer subjektiva kundpreferenser? Detta har vi gjort i syfte att kartlägga den åsiktsspridning som ligger till

³⁵ <http://www.docere.se/projekt/bildcd/Popul%E4rversion%202025.pdf>

³⁶ Jensen, 2007

³⁷ El-Adly, 2007

³⁸ Howard, 2007

³⁹ Ooi & Sim, 2007

⁴⁰ Sit, Merrilees & Birch, 2003

grund för vår kommande analys: vilka teorier kan bäst tänkas stämma in på det faktiska läget i världen och bäst beskriva hur globaliseringen tar sig uttryck i praktiken?

Vidare vill vi med forskningen kring individers köpbeteenden skapa en klarare bild av varför gallerior är framgångsrika som koncept, och med hjälp av dessa rön även kartlägga hur deras framtida utveckling kan komma att se ut: går utbudet mot ökad standardisering och maskinell shopping eller mot diversifiering och upplevelser, och i så fall varför?

Vår förhoppning är att empiriska data analyserade via denna teoretiska referensram tillsammans ska kunna besvara våra frågeställningar. Både Ritzers och Pine & Gilmores teorier, som utgör grunden för våra frågeställningar, antas ju ha någon form av praktisk relevans. Antingen är de verklighetsbilder som beskrivs i dem redan ett faktum, eller så är det så framtiden kommer se ut. Oavsett vilket är teoriernas eventuella giltighet beroende av specifika faktorer: globaliseringen som fenomen, samt hur människor (både i form av kunder och inom företag) faktiskt beter sig i verkligheten. Om den ena eller andra teorin ska kunna betraktas som praktiskt relevant eller ej beror ytterst på hur dessa faktorer faktiskt ter sig, och teorierna som beskrivits syftar därför till att ytterligare klargöra kunskapsläget kring dem.

Om Ritzers teori om McDonaldiseringen av samhället ska kunna gälla i praktiken bör globaliseringen leda till att företag tvingas konkurrera med den operationella verksamheten, alltså genom att effektivisera sina processer och skära bort allting annat som kan anses vara överflödigt. Det krävs därtill att kunderna antingen inte har någon reell möjlighet att påverka utbudet utan helt enkelt får anpassa sig efter det, eller att de inte har något intresse av ett utbud som präglas av annat än strikt instrumentell effektivitet.

Om Pine & Gilmore å andra sidan har rätt bör det gälla att framtidens konkurrensmedel är något annat än strikt ekonomisk effektivitet. Huruvida detta beror på kundernas preferenser och möjlighet att påverka utbudet eller ej kan givetvis diskuteras, men att företagen i den tänkta upplevelseekonomin måste tillfredsställa andra kundbehov än de mest grundläggande ingår som en axiomatisk grundsten i själva teorin. De behandlade teorierna syftar därför till att ytterligare belysa dessa faktorer. Uppsatsen övergår nu till en redogörelse för hur vi avser koppla ihop teorierna med empiriska data för att nå en relevant slutsats samt trovärdiga svar på våra frågeställningar.

3.0 Forskningsmetod

I detta avsnitt redogörs för uppsatsens tillvägagångssätt. Vi avser att förklara och motivera val av metod. Vidare redovisas genomförande av datainsamling och avslutar med en diskussion gällande informationens validitet.

För att bringa klarhet kring vårt övergripande diskussionsområde vill vi ta ett representativt stickprov från en bransch som av olika skäl befinner sig i kärnan av det, nämligen gallerierna. Vi är främst intresserade av hur ledningen för dessa själva ser på sina positioner och möjligheter att forma strategier och styra utbudet. Upplever de hårdare konkurrens primärt som en drivkraft i riktning mot operativ optimering och likriktning, eller försöker de snarare hävda sig på marknaden genom anpassning efter faktiska kundpreferenser, oavsett vilka dessa må vara?

Vi vill också gå till kunderna själva i syfte att kartlägga deras uppfattningar och tankar kring utformningen av gallerierna. Förutsatt att det åtminstone till viss del är konsumenternas preferenser som styr företagets strategier förefaller det rimligt att ta reda på vilka dessa egentligen är. Efterfrågar kunderna standardisering och likformighet, eller föredrar de diversifiering och ett mer upplevelsebaserat utbud? Teorierna kring de framtida gallerierna och produktutbudet på marknaden i stort förutsätter ju en viss typ av värderingar hos konsumenterna, men utan att egentligen visa på att de faktiskt existerar.

Vi vill därmed testa de teorier som redovisats i praktiken, och redogör nedan för den metod vi använder oss av för att åstadkomma detta.

3.1 Forskningsansats

De mest lämpliga ansatserna att välja mellan för denna typ av studie är kvantitativ respektive kvalitativ metod. Dessa kan stundtals vara svåra att skilja åt då de ofta samspelar med varandra.⁴¹ Malhotra hävdar exempelvis att när en marknadsundersökning genomförs måste den kvantitativa forskningen föregås av en kvalitativ motsvarighet. Vidare ser han kvalitativ forskning som en ostrukturerad, undersökande forskningsmetod baserad på fåtalet prover som visar insikt och förståelse av det behandlade problemet, medan kvantitativ forskning istället syftar till att kvantifiera data och genomföra statistiska analyser.⁴²

⁴¹ Bryman Bell, 2005

⁴² Malhotra, 2004

3.2 Val av forskningsmetod

En lämplig metod för denna uppsats är vetenskaplig triangulering.⁴³ Denna innebär att man kombinerar kvalitativa metoder med kvantitativa, där forskningsresultatet från den kvantitativa delen jämförs med resultatet från den kvalitativa. Tanken bakom triangulering är att forskningsresultaten blir mer pålitliga ifall olika metoder ger samma utslag.⁴⁴

Anledningen till valet av denna metod är att vi ämnar undersöka två empiriska områden med olika prägel. Kundpreferenser är svåra att kartlägga då de kräver ett relativt stort mått av generalisering. Ett större stickprov ger därför ett mer tillförlitligt resultat. När det gäller galleriornas strategier är bilden i mångt och mycket den omvända: det är svårt att få en rättvisande bild av dessa genom att bara skrapa på ytan. För att nå en relevant slutsats är det därför mer lämpligt att genomföra ett mindre antal djupintervjuer med utvalda representanter för varje instans.⁴⁵

I ljuset av detta har vi initialt valt att genomföra en kvantitativ studie medelst frågeformulär, gällande gemene mans syn på gallerierna. Dessa data har sedan legat till grund för den fortsatta kvalitativa forskningen.

För den kvalitativa delen av uppsatsen har vi valt att fokusera på två gallerior, nämligen Kista Galleria och Farsta Centrum, och där genomfört djupintervjuer med utvalda ansvariga. För att nyansera bilden har vi även genomfört djupintervjuer med representanter från fastighetsföretaget Unibal Rodamco, som för närvarande bygger Skandinaviens största galleria i Solna.⁴⁶ På så sätt får vi även in ägarnas perspektiv och deras syn på strategier.

Vi har därtill intervjuat en expert från Handels utredningsinstitut för att få en överblick över aktuell och relevant forskning kring gallerior samt en mer opartisk bild av hur verkligheten faktiskt ser ut.

3.3 Val av gallerior

Att fokusera på Stockholmsregionen föll sig naturligt då gallerior i Stockholm utgör över 50 % av den totala detaljhandelomsättningen.⁴⁷ Vi har sökt lokalisera två gallerior i varsin ände av historia, modernitet, ägare, och geografi.

⁴³ Decrop, 1999

⁴⁴ Bryman, Bell, 2005

⁴⁵ Holme, Solvang, 1997

⁴⁶ <http://www.dn.se/ekonomi/230-butiker-i-skandinaviens-storsta-kopcentrum-1.680407>

Farsta Centrum utgör den lite äldre, omoderna, trygga och etablerade gallerian. Det invigdes redan 1960 som en sydlig motsvarighet till Vällingby centrum.⁴⁸ Varje år besöks Farsta Centrum av ca 10 miljoner besökare och har en omsättning på 1 775 miljarder kr/år fördelat över 150 butiker.⁴⁹ Ägaren, Atrium Ljungberg, äger även andra gallerior runt om i Sverige, bland annat Sickla Galleria. Det demografiska upptagningsområdet för Farsta Centrum är större delen av söderort, där bland annat de större förorterna Enskede, Tyresö, Skogås och Rågsved ingår.

Den andra gallerian vi har valt är Kista Galleria, som står i stark kontrast till Farsta Centrum. Kista Galleria slog upp portarna för första gången 1977. I takt med utbyggnaden av Kista som region genomgick även gallerian mellan åren 2000-2002 en radikal förnyelse och expanderade från 25 000 m² till 76 000 m². De två senaste åren har bygget fortsatt och i november 2009 står ”framtidens galleria” färdig med ytterligare 24 000 m² till förfogande. När allt är klart kommer Kista Galleria omfatta 175 butiker, ett hotell, 40 restauranger samt 11 biosalonger.⁵⁰ Med marknadens längsta öppettider (till 21.00) och över 1.2 miljoner besökare per månad är Kista Galleria en av Sveriges mest framgångsrika. Ägarna Länsförsäkringar och Vital Forsikring ASA har som uttalad målsättning att skapa Nordens främsta destination för shopping.⁵¹

Kista Galleria har också en något annorlunda demografisk besökargrupp än Farsta Centrum. Till skillnad från Farsta centrum har flertalet storföretag kontor i närheten vilket bidrar till att många välutbildade besöker centrumet dagligen.⁵² Dessutom vallfärdar ett stort antal modemedvetna besökare från hela Stockholmsregionen dit, mycket tack vare utbudet och öppettiderna.⁵³

För att täcka in ägarperspektivet kontaktade vi Europas ledande bolag inom komersiella fastigheter, Unibal Rodamco. På deras huvudkontor i Täby träffade vi Jakub Tomaszunas, ansvarig för strategi, och Carolina Kloow som arbetar med upplevelser. Intervjun av dessa samtidigt blev dynamisk då de är ansvariga för olika saker. Tomaszunas talade mycket om vikten av att få dit ”ankarkedjor” medan Kloow belyste trender och upplevelser som viktiga faktorer. Intervjuerna följdes upp genom samtal med ytterligare en anställd, Lars Fernström, som har över 15 års erfarenhet från branschen.

⁴⁷ Backman, 2006

⁴⁸ <http://www.farstacentrum.se>

⁴⁹ <http://www.farstacentrum.se>

⁵⁰ <http://www.kistagalleria.se/framtidensgalleria>

⁵¹ <http://www.kistagalleria.se/bolagsinfo>

⁵² Se intervju med Kista Galleria

⁵³ Ibid

3.4 Datainsamling

3.4.1 Djupintervjuerna

Djupintervjuer är en kvalitativ forskningsteknik som involverar genomförande av intensiva intervjuer med ett fåtal personer i syfte att kartlägga deras syn på en särskild situation eller idé.⁵⁴ Fördelarna är många: dels tillhandahålls mer detaljerad information än genom andra datainsamlingsmetoder som exempelvis frågeformulär, och dessutom kan missförstånd lättare klaras upp.⁵⁵ Kvalitativa intervjuer bidrar också till en mer harmonisk atmosfär där intervjuobjekten känner sig avslappnade, vilket skapar utrymme för en öppen diskussion.⁵⁶ Den ger också intervjupersonen bättre förutsättningar att uttrycka sig spontant och nyanserat.⁵⁷ Intervjuaren får också möjlighet att observera och studera intervjupersonernas beteende vilket ökar förståelsen för logiken bakom deras svar.⁵⁸

Vad vi främst ville ha svar på var hur ansvariga inom galleribranschen såg på sina egna möjligheter att styra och kontrollera utbudet. De båda teorier vi testat utgår i ena fallet från att det är producenterna som sätter villkoren, och i det andra att producenterna måste anpassa sig efter konsumenternas villkor. Därför vill vi höra från producenterna – närmare bestämt de som formar producenternas strategier – hur de ser på sina egna roller: vi vill låta dem själva berätta om vilka faktorer de tar hänsyn till. Är det främst en rent operationell effektivitet baserad på lönsamhetskrav, eller anser de sig tvungna att anpassa sig efter kundernas preferenser och krav även om det innebär en högre kostnad?

Det huvudsakliga syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar av de fenomen som studeras.⁵⁹ Inför varje intervjumoment ringde vi och skickade e-mail till berörda parter där vi presenterade oss själva, uppsatsens syfte samt parternas betydelse för den. För att förbereda intervjupersonerna skickade vi en övergripande förklaring på vad vi ville få svar på. Det ska dock tilläggas att inga specifika frågor skickades ut, för att minimera risken för utarbetade och ickespontana svarsmallar.

En av de viktigaste kvaliteterna för en utredare är att inneha en grundlig förståelse för forskningsämnet.⁶⁰

Genom svaren från vårt frågeformulär, bearbetning av teorier och forskningsmaterial byggde vi en

⁵⁴ Boyce, Neal, 2006

⁵⁵ Carlsson, 1988

⁵⁶ Boyce, Neal, 2006

⁵⁷ Carlsson, 1988

⁵⁸ Bryman, 2006

⁵⁹ Holme, Solvang, 1991

⁶⁰ Yin, 1989

struktur kring intervjun och de frågor vi ville få svar på (se appendix).

Optimala intervjuer ska vara som en lång monolog runt ett tema med endast korta instick från intervjuarna.⁶¹ Intervjuerna har därför inte primärt varit frågestyrda: intervjupersonerna fick tala fritt inom de på förhand klargjorda temaområdena, och leddes in på ett visst önskat spår endast vid behov. Samtalen varade mellan en och två timmar, och spelades efter godkännande in så att vi skulle kunna gå tillbaka och säkerhetsställa att informationen uppfattats korrekt. Denna metod anses vara mest fördelaktig vid kvalitativa intervjuer.⁶² Nackdelen kan vara att intervjupersonen hämmas av att känna sig registrerad, men vi upplevde inte detta som ett problem under intervjuernas gång. Andra tänkbara nackdelar med djupintervjuer är att processen kräver tid med administration från intervjuarnas perspektiv samt i form av tid och resurser från intervjuobjekten.⁶³ Det finns även en risk för partiskhet då intervjupersonen gärna glorifierar eller förskönar temat till sitt eller företagets bästa.⁶⁴

Vid varje intervjutillfälle var vi båda närvarande, och när den ene tog en mer aktiv roll förde den andre anteckningar.

3.4.2 Kundundersökningen

Vår kvantitativa kundundersökning syftade till att med empiri belägga eller förkasta de spekulativa teorier som presenterats i uppsatsen. Genom att gå till den faktiska individen ville vi närma oss en förståelse för vad som faktiskt efterfrågas av gemene man. Huruvida de uppskattar gallerierna eller ej, hur de vill att de ska se ut samt varför de använder sig av dem kan de bara svara på själva, det förmår ingen teori göra, hur vetenskaplig den än må vara.

När syftet är att på detta sätt orsaksförklara något använder man sig vanligtvis av en kvantitativ metod.⁶⁵ Fördelarna med en sådan är att man når ut till ett större antal personer, samt att risken för eventuell påverkan vid personlig intervju minskar då ingen behöver svara muntligen.⁶⁶

⁶¹ Carlsson 1991

⁶² Ibid

⁶³ Bryman, Bell, 203

⁶⁴ Boyce, Neal, 2006

⁶⁵ Eggeby Söderberg, 1999

⁶⁶ Halvorsen, 1992

3.4.3 Urval

Då fokus i denna uppsats ligger på den kvalitativa forskningen där den kvantitativa undersökningen i en liten skala endast ska förkasta eller ge stöd för nämnda teorier, valde vi att rikta in oss på en specifik ålderskategori.

Gallerior besöks av alla demografiska grupper och att täcka in majoriteten av alla Stockholmare i vår undersökning skulle bli allt för omfattande och tidskrävande. Därför valde vi att använda oss av ett klusterurval.⁶⁷ Då de flesta i vår bekantskapskrets, liksom vi själva, är i åldern 20-29 föll det sig naturligt att fokusera på generation Y där personer födda på 80-talet står för den största babyboomen sedan 40-talet. Det som sägs karakteriserar generation Y är att de är självständiga, världsvana välutbildade, själsäkra, otåliga, samt uppdaterade.⁶⁸ De vet vad de vill och är inte rädda för att säga det.⁶⁹

Utöver dessa attribut är generation Y de facto morgondagens konsumenter. Pensionärer och barnfamiljer kan möjligen antas ha andra preferenser vad gäller shopping, och kanske till och med ställer lägre krav på miljö och utbud: de förra är uppvuxna under förhållanden där variationen av produkter och tjänster på marknaden var betydligt lägre än idag, och de senare är mest intresserade av att klara av sina uppgifter så fort som möjligt. Vi tror därmed att denna avgränsning ger en bra återkoppling till vad som efterfrågas i vår enkät.

Vi skapade en undersökning på www.freeonlinesurveys.com och skickade ut länken via e-mail och Facebook till 80 personer utan segmentering som stämde in på respondentmallen (mellan 20-29 och bosatt i Stockholm) inom våra respektive nätverk. För att komplettera onlineundersökningen skrev vi ut 50 exemplar på papper och ställde oss en helgdag under fyra timmar utanför Gallerian på Hamngatan i centrala Stockholm.

I onlineundersökningen kom majoriteten av svaren från kvinnor. För att få en jämn könsfördelning i vår totala undersökning använde vi oss därför av ett stratifierat urval vid det senare tillfället. Stratifierat urval går ut på dela in tänkta grupper efter exempelvis könstillhörighet.⁷⁰ Ur denna grupp togs sedan ett slumpmässigt urval av män som stämde in i respondentmallen.

⁶⁷ Svenning, 2003

⁶⁸ <http://www.nasrecruitment.com/TalentTips/NASinsights/GenerationY.pdf>

⁶⁹ [http://www.barometern.se/bonus/nu-kommer-generation-y---smarta-och-uppkopplade\(61555\).gm](http://www.barometern.se/bonus/nu-kommer-generation-y---smarta-och-uppkopplade(61555).gm)

⁷⁰ Aczel, 1999

Totalt fick 130 personer ta del av vår undersökning varav 100 svarade med en jämn fördelning mellan könen. Vi är högst medvetna om att det kan råda en viss skevhet vid urvalet, men vi var tvungna att begränsa oss.

Vi valde att undvika öppna frågor där respondenterna kan svara med egna ord då detta bidrar till ökad trötthet samt minskad svarsfrekvens.⁷¹ Enkäten skapades därför efter en likertskala där majoriteten av frågorna kan besvaras mellan 1 (stämmer extremt dåligt) och 5 (stämmer extremt bra).⁷² Likertskalan är en populär och etablerad metod för marknadsundersökningar.⁷³

⁷¹ Söderlund, 2005

⁷² Bryman, 2002

⁷³ Malhotra, 2004

4.0 Empirisk data

I detta avsnitt presenterar vi empirisk data från intervjuer och undersökningen. Den är indelad efter varje intervjumoment med en kort sammanfattning på slutet.

4.1 Bakgrund

För att besvara frågor kring kundpreferenser och standardisering kan det vara på sin plats att först ta reda på huruvida gallerierna i praktiken är likriktade eller ej, det vill säga: ligger det något i uppfattningen att alla gallerior ser likadana ut och erbjuder snarlika utbud av butiker?

4.2 Är gallerierna likriktade?

Forskning inom detta område bedrivs bland annat av Handels utredningsinstitut (HUI) på uppdrag av privata företag. År 2004 publicerades deras rapport S101 med titeln ”*Likriktning – möjligheter och hot i svenska gallerior*”. Den visar bland annat att gallerior först och främst är belägna i och omkring stora städer, varför denna uppsats begränsning till Stockholm är relevant. Vad gäller standardisering och effektivisering ligger gallerior generellt sett intill stora trafikleder, har nära till kollektivtrafik och erbjuder stora parkeringar.⁷⁴

Vidare slår den fast att de stora kedjorna - det vill säga butikskedjor med fler än 25 butiker - står för drygt 30 % av butiksutbudet i de 109 inrättningar som studerats. Om små kedjor – med fler än 5 butiker – inkluderas stiger andelen till drygt 60 %. 26 företag står för 30 % av utbudet, och de tio största aktörerna utgör 14 % av det totala utbudet i gallerierna. Anledningen till detta sägs bland annat vara att kedjorna har byggt upp effektiva butikskoncept under många år, och kan erbjuda ett standardiserat utbud till låga priser. Dessutom har internationaliseringen gjort att fler och fler kedjor ägs av stora multinationella företag eller är delar av franshisekoncept. Andra tänkbara anledningar sägs kunna vara att gallerierna gärna vill ha stora kedjor som hyresgäster då dessa lockar till sig kunder, samt att höga hyresnivåer gynnar aktörer med stora ekonomiska resurser. Avslutningsvis utgörs en stor del av det nischade utbudet av restauranger vilka drivs av lokala entreprenörer snarare än stora kedjor.

Gallerior är också på stark frammarsch. Rapporten visar att handelsytorna genom nyetableringar och expansion av redan befintliga inrättningar väntas öka med 700 000 kvadratmeter under 2000-talets första tio år.

Sammantaget visar rapporten att gallerierna blir fler och större, samt att de är relativt likriktade med ett

antal kedjebutiker som står för en stor andel av utbudet.

4.2.1 Kista Galleria

Ett steg i att utröna hur utbud och efterfrågan samspelar, samt hur standardiseringen av gallerior ter sig i praktiken, är att genomföra intervjuer med ansvariga och beslutsfattare inom företagen. Vi tog oss därför ut till Kista för att samtala med gallerialedaren Jan Adolfsson.

Han förklarar att hans och ledningens huvudsakliga uppgift är att leverera värde till ägarna genom att öka värdet på den fastighet de förvaltar (vilket idag uppgår till cirka fyra miljarder kronor). Kista Galleria är en handelsplats, och dess värde bibehålls och växer genom hyresgäster som kan betala hyra. För att kunna det måste de i sin tur ha en omsättning, och gallerialedningen måste därför aktivt arbeta med att attrahera sina kunders kunder och locka så många köpstarka konsumenter som möjligt till butikerna.

Från 1977 när dåvarande Kista Centrum öppnade och fram till slutet av 1990-talet, berättar Adolfsson, förde man en tynande tillvaro. Ägarna valde slutligen att investera framför att lägga ned verksamheten, och 2002 öppnade det som idag är Kista Galleria. Från att ha varit ett lokalt centrum blev man ett regionalt, och expansionen fortsätter till dags datum genom byggandet av nya lokaler. Numera satsar man medvetet på att bli ”Nordens största destination för mode och design”, vilket i praktiken innebär tydligare fokus på kläd- och inredningsbutiker.

Adolfsson menar att Kista Galleria i viss mån har samma butiker som andra konkurrerande gallerior inom några minuters bilväg, men någonting måste ändå avgöra varför kunderna kommer just till Kista: ”För att fylla ut de många och stora lokalerna krävs inledningsvis stora kedjor som kunderna förväntar sig ska finnas där. Detta leder naturligtvis till en viss likriktning i utbudet, men det man har att jobba med är inte bara kvadratmeter och betong. Därför är det viktigt att bygga ett starkt och unikt varumärke samt söka efter hyresgäster som förstärker detta.”

Ett problem som uppstår är att hyreslagen i Sverige är stark, så rotationen mellan butiker och koncept är relativt liten. Detta går delvis att motverka genom utbyggnad av lokalerna, men inte i all oändlighet. Man måste i slutändan alltid ta hänsyn till de förutsättningar som finns givna och istället försöka växa genom positionering i mjuka värden, menar Adolfsson: ”Rent krasst behöver man inte längre ta sig till marknaden för att handla grönsaker. Genom framväxten av alternativ på Internet kan man redan köpa allting man vill ha utan att ta sig till en specifik fysisk plats. Man kommer därför inte till Kista Galleria

⁷⁴ Bergström, Kolterjahn, 2004

primärt för att köpa en tröja, även om det är en del av helheten.”

I detta ser Adolfsson också en ny trend: ”Upplevelsen får därmed större betydelse, precis som en biograf måste erbjuda något utöver det man får om man laddar ned en film och tittar på den hemma. Gallerian går mer och mer mot att bli en mötesplats dit man tar sig för att äta lunch, dejta, träffa familjen, vänta på ett möte och samtidigt kan passa på att shoppa när tillgängligheten finns.” Kista Gallerias ledning arbetar aktivt med att gallerian ska vara en trevlig och lättillgänglig plats. Tunnelbanan går in i huset, de har samhällsservice, en arbetsförmedling och så vidare, vilket genererar ett stort flöde med shopping som positiv bieffekt. Det krävs enligt Adolfsson något mer än bara handeln, en anledning för kunderna att komma. De konkurrenter som bara har butiker har svårare att locka folk för att shopping kräver ett aktivt val.

Kista vill som nämnts bli en destination, något man besöker när man kommer till Stockholm, i likhet med Gröna Lund eller shoppingstråket längs Drottninggatan. För att uppnå detta, och kanske i ännu större utsträckning för att locka kunderna från Storstockholm, krävs i mångt och mycket en egen nisch. Adolfsson ser allt mer av dessa tendenser inom branschen: ”någon försöker bli ett centrum för livsstil, en annan vill bli den grönaste gallerian, några satsar på specifika målgrupper och så vidare.” Varför kunderna väljer en specifik inrättning kan enligt Adolfsson bero på flera faktorer, bland annat läget i förhållande till hur de bor och arbetar (även om avstånden hela tiden krymper i takt med att kommunikationerna förbättras), men utbudet spelar givetvis också en stor roll.

Konceptuellt vill Kista gärna ha mindre unika hyresgäster, men dessa har inte alltid en stark och löpande lönsamhet som gör att de kan betala hyran. Butikerna kan vara rena och fräscha med bra och intressanta koncept, men de kan ändå få det ekonomiskt tufft. Därför är en stor etablerad aktör i många fall en mer attraktiv hyresgäst då de både drar till sig andra kunder samt har medel för att betala hyror och andra kostnader.

Hyressättningen baseras enligt Adolfsson delvis på omsättningen, men utgår även från en bestämd grundnivå. De största butikerna är sällan de som betalar mest, men i valet mellan en stor säker kedja och en samling mindre nischbutiker handlar det till slut främst ändå om ekonomi. Kedjorna har effektiviserat sina processer så till den grad att de ständigt har marginaler och omsättning genom att de lockar många kunder. De entreprenörsdrivna nischbutikerna behövs för att krydda och särskilja utbudet, men dessa har enligt Adolfsson också ofta som mål att växa, och därmed förlorar de sin unika prägel. Ägarna kan ibland ifrågasätta varför somliga hyresgäster betalar lägre hyror än andra, men Adolfsson motiverar det med att

dessa bidrar positivt till den totala omsättningen i gallerian: ”det går inte att ständigt välja den lägre intäkten eftersom värdet på fastigheten då minskar, men en butik som H&M lockar även kunder till övriga butiker som därmed ökar sin omsättning. Dessutom fungerar de stora kedjorna som en sorts trygghet för mindre butiker: finns H&M, KappAhl eller Lindex blir det lättare att sälja ytor till övriga koncept. Dessa företag står ju inför sina egna strategiska beslut, och föredrar ofta att etablera sina butiker där de stora kedjorna redan är representerade”.

Ett annat argument för att välja kedjor är enligt Adolfsson att de i mindre eller till och med obefintlig utsträckning sysslar med svarta pengar och annan kriminalitet. ”Leffes cafeteria” är sällan bra att ha, men hyreslagarna gör att sådana butiker är svåra att slänga ut. Så länge de betalar hyran finns inga argument för att avsluta kontrakten, oavsett om de bidrar till dålig stämning i gallerian genom bråk och annat krångel. ”Leffe” kan alltid skylla ifrån sig, och fungerar inte sällan som en bulvan för kriminella verksamheter som använder sig av honom för att sälja droger eller tvätta pengar. Sådana händelser leder ofta till negativ publicitet vilket skadar gallerians varumärke, men så länge de får betalt kan de inte göra så mycket åt problemet. De enskilda butikernas tillgång är först och främst hyreskontraktet, inventarier och liknande är av underordnad betydelse. Detta kontrakt kan därför säljas vidare till kriminella för stora summor, och lagliga alternativ har sällan råd att betala det pris som krävs för att köpa ut en mindre aktör.

Gallerialedningen måste därför noga undersöka alla hyresgäster som de potentiellt kan göra affärer med, för att försäkra sig om att det finns pengar och att dessa pengar inte kommer från brottslig verksamhet. Kedjor och etablerade varumärken är därför att föredra; franchisetagare och stora företag som McDonald's sysslar inte med svarta pengar och är lättare att genomlysas och ställa till svars för eventuella oegentligheter.

Även om Adolfsson tror på ökad nischning medelst upplevelser ser han inte framför sig en framtid där svenska gallerior assimilerar amerikanska förebilder. Dessa bygger redan idag in skidbackar och berg&dalbanor som ett led i att locka konsumenter, men sådana alternativ är inte ekonomiskt försvarbara på en så pass liten och begränsad marknad som den svenska: ”De kräver alltför stora ytor och höga driftkostnader, men tanken bakom är ändock relevant även för svenska aktörer. Shoppingen är som tidigare nämnts inte huvudsaken eftersom den numera lika bra kan bedrivas på nätet. För att skapa en destination behövs något man kan ta kort på och vara med om, men en skidbacke skulle knappast höja värdet på fastigheten.”

I Kistas fall nämns istället de mångkulturella inslagen, flödet av människor och pulsen som en del av

upplevelsen. Adolfsson medger att man sneglar mot NK som ett bra exempel på en välkänd shoppingdestination, men att nå dit går inte över en natt och kräver mycket arbete. Idag särskiljer man sig dessutom med en så kallad kids court - 1500 kvadratmeter helt riktade till barnfamiljer. Här finns butiker som säljer barnkläder och möbler, leksaker och har egna caféer och restauranger samt en parkeringsplats. En destination i destinationen. Utöver detta nämns öppettiderna som en konkurrensfaktor: man har öppet måndag till söndag till 21.00, och även om det kommer dröja säger man sig glida mot 24/7.

Adolfsson menar också att man från ledningens sida till syvende och sist måste tillgodose kundernas önsknings och behov. Man genomför därför regelbundet marknadsundersökningar för att ta reda på vad som krävs för att folk ska komma och spendera mycket pengar. Enligt dessa handlar det främst om butiksutbud och trygghet, samt att det ska vara rent och lätt att hitta. Förtroendet och varumärket naggas i kanten om man inte sköter hygienfaktorer, något som också drivs fram av ökad konkurrens. Hade Kista Galleria ett monopol skulle det enligt Adolfsson antagligen räcka med att sätta upp en skylt eftersom det inte skulle finnas några alternativ för kunderna. Den allmänna skötseln skulle vara sämre eftersom sådant kostar pengar, och urvalet av hyresgäster skulle primärt handla om betalningsmöjligheter: ”på papperet är urmakare och optiker de bästa kunderna då de har höga marginaler, men ett sådant utbud skulle näppeligen fungera i praktiken.”

Enligt Adolfsson stimulerar konkurrens differentiering och långsiktighet. Som exempel nämner han en fiktiv möjlig investering på en miljon i belysning eller materialval: ”Bidrar den till upplevelsen av konceptet och drar kunder kan den vara försvarbar som ett konkurrensmedel gentemot andra alternativ, men utan dessa skulle den inte fylla någon funktion och utbudet skulle därmed antagligen bli tråkigare.”

Han menar också att olika gallerior kan nischas på olika sätt, men att de bakom kulisserna ändå kan drivas på samma sätt. Optimerade interna processer behöver inte synas utåt: ”Ägarna kan vilja skruva någonstans för att få ut en miljon extra, men i slutänden handlar det om att långsiktigt bygga sitt varumärke. Man skulle i princip kunna spara pengar genom att sluta städa, men det skulle bara leda till en otrevligare miljö som i sin tur leder till färre kunder, sämre omsättning och lägre vinst.”

4.2.2 Farsta Centrum

För Farsta Centrum är förutsättningarna något annorlunda. Gallerian ägs av fastighetsbolaget Atrium Ljungberg och är i huvudsak inrymd i lokaler som byggdes redan 1959. Marknadsområdeschef Maria Eile och marknadsansvarig Alexandra Kriss berättar att det i viss mån är en fördel i och med att varumärket är

så pass etablerat och att besökandet i mångt och mycket präglas av vanemönster. Samtidigt är de väl medvetna om riskerna med att förlita sig på gamla meriter, och genomför därför regelbundet kundundersökningar i syfte att hitta nya trender och utveckla konceptet: ”kunderna tar också gärna själva initiativ och berättar om vilket utbud de vill se i gallerian. Oftast handlar det då om kedjebutiker om dessa inte redan finns. Den bas som folk förväntar sig ska finnas där är själva motorn; inspiration kan finnas i småbutikerna vilka också kan utgöra en specifik nisch gentemot konkurrenterna.”

Farsta satsar mer på samhällsservice än på upplevelser. Här finns bland annat en veterinär och en barnvårdscentral. Som exempel nämner Eile och Kriss centrumet A6 i Jönköping som när det byggdes för 20 år sedan satsade på ett stort torg. Idag bygger man snarare bort sådana ytor för att de inte bidrar till intäkterna.

För att Farsta ska ta in en ny butik måste den sälja till en viss nivå och matcha de ekonomiska kraven. Stora lokaler är främst förbehållna de stora kedjorna och delas inte gärna upp för flera mindre aktörers räkning. Man kan enligt Eile och Kriss inte expandera genom ökad volymhandel eftersom lokalerna är K-märkta och bostäderna ligger så tätt inpå. Farsta byggdes som en ABC-stad (arbete, bostad, centrum) i början av 1960-talet, och det arvet måste gallerian hela tiden förvalta och anpassa sig efter. Från att ha varit ett ganska misslyckat socialt projekt har konceptet på senare år kommit tillbaka och förstärkts i och med att människors tillgång till tid har blivit en allt viktigare faktor. De uppskattar möjligheten att kunna utföra flera ärenden på samma plats, och behovet av just vårdinrättningar är stort i den här delen av staden. För Farsta Centrum innebär det att man lockar till sig människor även när dessa inte ska handla. Man kan helt enkelt särskilja och tydliggöra sig genom ett utbud som inte bara inkluderar handel. Eile och Kriss påpekar dock att man aldrig vet hur trenderna kommer se ut om 5 år: ”Nu för tiden snurrar allt mycket snabbare och flexibilitet har blivit en allt viktigare faktor i utformandet av en strategi. Förr kunde man planera för ett verksamhetsår 6 månader i förväg och låta den planen gälla, men det är idag i praktiken en omöjlighet.”

Möjligheten att vara flexibel är dock begränsad, delvis av ovan nämnda förutsättningar, men också av hyresregleringen. Dessutom, säger Eile och Kriss, behövs många av de stora aktörerna som H&M. För att kunna inrätta en biograf, exempelvis, måste man kasta ut eller flytta på någon stor butik: det är varken möjligt eller önskvärt i dagens läge, och därför handlar profileringen av gallerian mer om att nå nya målgrupper med marknadsföring än att ändra på hela utbudet. ABC-konceptet faller sig naturligt för att det alltid har varit så, och Eile och Kriss tror att de kunder som enbart vill ha inspiration kanske söker sig till andra gallerior än just Farsta. Kistas uttalade modenisck är heller inget man är intresserade av att

imitera då det inte bedöms vara relevant för kunderna. Istället försöker man att vara ett "lite mer personligt" centrum, men vill ogärna arbeta efter givna mantran. Det väsentliga är att tillfredsställa kundernas behov, och med en heterogen kundgrupp innebär det att ha någonting för alla.

Man arbetar också mycket med utomhusmiljön för att få den gemytlig och mysig, samt för en dialog med staden som äger det torg kring vilket Farsta Centrum är byggt: "Ett problem är att när butikerna stänger dörr hela området. Med fler kvällsaktiviteter skulle brottsligheten i området antagligen minska, men för Farsta Centrums räkning krävs det mer än att bara inrätta en sportbar. Dessutom kräver längre öppettider att folk handlar i butikerna, annars är det inte ekonomiskt försvarbart, och det är svårt att hitta en sådan balans."

För närvarande sneglar ledningen på andra gallerior i Söderort som har modifierat sina öppettider, men det är också en generationsfråga. En stor del av målgruppen är så kallade aktiva seniorer som kanske hellre kommer in tidigt på morgonen än handlar sent på kvällen. Men handelsmönstren förändras kontinuerligt, och utvecklingen följs noga.

Ägarbolaget Atrium ger enligt Eile och Kriss centrumledningen relativt fria tyglar och det finns inga konkreta riktlinjer för hur gallerian ska marknadsföras och kommuniceras. Ett genomgående krav är att projekt ska vara långsiktigt ekonomiskt lönsamma, men i övrigt finns det utrymme för egna idéer inom budgetens ramar. Atrium som företag marknadsförs inte alls i samband med Farsta Centrum och tydliggörandet av deras inblandning inskränks till någon enstaka logotyp på byggnaden.

På väggen i det kontor där vi genomför intervjun hänger en inspirationsposter, framtagen i samarbete med politiker genom diverse workshops. Den visar en vision för det centrala torget, som till större delen behandlar olika former av upplevelser. Konserter, en marknad liknande den på Hötorget i centrala Stockholm, uppträdanden och uteserveringar. De fokusgrupper bestående av pensionärer och barnfamiljer som fick ta fram en egen vision visade sig ha ungefär samma preferenser. Även en saluhall nämns i samband med en eventuell framtida omplanering av centrumet, men en sådan är enligt Eile och Kriss knappast ekonomiskt försvarbar.

4.2.3 Unibal Rodamco

Europas ledande företag inom kommersiella fastigheter heter Unibal Rodamco. Idag finns 100 sådana anläggningar i deras portfölj, fördelade på 12 länder och med ca 700 miljoner besökare per år.

I Stockholm äger Unibail Rodamco bland annat Täby Centrum och Nacka Forum, samt är i full färd med att bygga Skandinavien största galleria – Mall of Scandinavia i Solna - som kommer att stå färdigt år 2012.

Oavsett hjärtefråga arbetar Unibail Rodamco enligt Jakub Tomaszunas utifrån diverse styrmedel. När man bygger en galleria arbetar man med hänsyn till olika grundpelare. Först måste det fastställas vilka förutsättningar som finns i form av yta, demografisk målgrupp, målsättning och framtida utveckling. Från dessa premisser utarbetas sedan en plan för arkitekturen, färgsättningen, hur öppet och ljust det ska vara, vilka material som ska användas och så vidare. Även om själva utbudet av butiker kan upplevas som relativt likritad och standardiserat byggs varje galleria med ambitionen att vara unik och upplevelsebaserad.

Vid planering av butiker i en galleria utgår man först från de stora ankarkedjorna. Dessa behövs för att allokera yta, och dessutom förväntar man sig som kund att hitta vissa butiker som exempelvis H&M, Lindex eller Stadium. Dessa skapar stabilitet och trygghet, och därefter kan man krydda med hyresgäster som skiljer sig från mängden och som ska locka folk till en specifik galleria. Som exempel nämner de Media Mark som bidragit till att Heron City lockar allt fler kunder.

Tomaszunas menar att det inte går att ha en helt nischad galleria i större skala. Han tar upp Brunogallerian på Götgatsbacken som ett praktexempel på lagom storlek för ett nischat koncept med ca 6-8 butiker. Vid större inrättningar krävs ett utbud som lockar allt från barn till tonåringar och föräldrar. Ankarkedjorna bör placeras startegiskt långt ifrån varandra för att förmå kunderna att gå runt i gallerian och besöka även andra butiker.

Både Tomaszunas och Kloow belyser betydelsen av bekvämlighet för kunderna. Basala saker som renlighet, säkerhet, lättillgänglighet i form av infrastruktur och parkering samt att det ska vara lätt att hitta inuti gallerian till butiker och restauranger, är extremt viktiga. Lars Fernström säger att det är lika viktigt med servicefunktioner, branschmixar och evenemang.

Kloow påpekar att det inte finns någon mall för att hitta en nischad hyresgäst. Som ägare och ansvarig för driften måste man vara medveten om rådande trender, och Unibal Rodamco gör ständigt kund- och marknadsundersökningar för att hålla sig a jour med vad som efterfrågas och bjuds ut på marknaden. Då de har gallerior i flera länder kan de även studera hur andra internationella varumärken lyckats internationellt och därefter ta ställning till huruvida de skulle passa in även på den svenska marknaden.

Förvisso kan konsumenter på eget initiativ efterlysa specifika butiker, koncept och varumärken, men det är till syvende och sist Unibal Rodamco som ensam fattar beslut kring utbudet.

Både Tomaszunas och Kloow menar att man måste ha koll på och känsla för vilka koncept som fungerar på den lokala marknaden. I Täby och närliggande kranskommuner bor många höginkomsttagare medan det i Nacka finns många barnfamiljer. Aktiviteter och utbud skapas efter den lokala målgruppen och vad Unibal Rodamco tror passar den bäst. Lars Fernström poängterar att de jobbar aktivt inom detta område och har som målsättning att bli bättre på att uppfylla kunders behov inom upptagningsområdet. Han nämner att Unibal ständigt genomför kundundersökningar och har tillgång till statistik och analyser för specifika områden.

Vi frågade Lars Fernström hur stort inflytande vi som konsumenter har gällande nya butiker och koncept. Han menade på att Unibal är duktiga på att lyssna på sina kunder men att det måste finnas en realistisk grundidé till varför man ska ta in en ny butik.

Vilken funktion fyller de och hur bidrar de till gallerian i övrigt? Exempelvis skulle en punkbutik inte få kontrakt i Nacka Forum eftersom en sådan butik inte anses passa in i existerande koncept. Däremot skulle en ny amerikansk barnkedja antagligen få öppna eftersom en sådan tilltalar den målgrupp de vill nå ut till. Tomaszunas menar att det viktigaste inte är vem som betalar mest, utan vilken butik som kan bidra till att forma en bättre galleria.

Gallerialedningen har enligt Tomaszunas inte någon makt över utbudet. Deras uppgift är att se över den dagliga driften, och de kan endast komma med förslag på vad som skulle passa eller inte. Däremot har de mer att säga till om när det kommer till upplevelser i form av events, tillställningar och andra aktiviteter. Kloow menar att för att frambringa attraktion måste det skapas upplevelser som sticker ut från andra gallerior. Hon menar därtill att butiksmixen skapar en speciell atmosfär och bidrar till den unika upplevelsen. Hon nämner också om ytterst enkla men effektiva metoder och medel för att förstärka upplevelsen, såsom dofter, ljud och ljus.

Unibail Rodamco har som ett steg i denna process slutit ett avtal med konstnären Ernst Billgren vars målningar på temat de fyra årstiderna ska pryda väggarna runt omkring Nacka Forum, något som uppmärksammats i media.⁷⁵ Dessutom arrangerar centrumledningarna i samråd med huvudkontoret diverse aktiviteter som minikonsert, trollkarlsuppvissningar, tävlingar och annat. Tomaszunas motiverar

dessa åtgärder med att vi idag lever i ett allt mer stressat samhälle med mindre fritid. Målsättningen är att förmå varje kund att stanna så länge som möjligt, och för att åstadkomma detta måste konsumenterna känna sig bekväma, tillfredsställda och inspirerade. Det kommer de inte att göra om allt är standardiserat, likriktad och förutsägbart.

4.2.4 Handels Utredningsinstitut

Handels Utredningsinstitut HUI bedriver forskning inom detaljhandeln, och analytikern Fredrik Kolterjahn står som medförfattare till en nyligen utkommen rapport om likriktning inom galleriabranschen.⁷⁶ Han menar att utvecklingen de senaste åren tveklöst har gått mot ett mer upplevelsebaserat utbud, även om det finns mycket kvar att göra inom områden som ljus- och ljuddesign samt materialval: ”Allteftersom shopping som företeelse har blivit mer socialt accepterat och människor i gemen har mer pengar att lägga på sin fritid ökar behovet av funktionella handelsplatser. Dessa har återigen kommit att bli en form av social arena, precis som samhällen historiskt sett alltid har byggts kring handel. Därför har också upplevelseaspekten förstärkts genom introduktionen av foodcourts (en stor yta avsedd endast för olika restauranger, författarnas anm.) och andra faktorer som underlättar gallerians funktion som mötesplats.”

Kolterjahn menar att en anledning till att gallerierna måste satsa mer på upplevelser är att människor i dagens samhälle upplever att de har brist på tid. Detta är enligt honom något motsägelsefullt: ”Det finns bevis för att de tvärtom har mer fritid än någonsin förut, men själva uppfattningen gör den tid man har mer värdefull. Det ställs högre krav på vad man ska åstadkomma på sin fritid: man ska klättra i berg, ha två barn, tycka om matlagning och så vidare. Därför vill människan också fylla sin tid med mer minnesvärde upplevelser, vilket är anledningen till att en kopp kaffe kostar fem gånger så mycket på Champs Elysée i Paris som i Kungsträdgården i Stockholm: det är inte kaffebönorna som kostar mer, istället betalar man för upplevelsen att vara på en speciell plats i en speciell kontext.”

Kolterjahn pekar också på att 80 % av all handel i klädbutiker i Stockholm bedrivs i kedjebutiker. Det utgör potentiellt ett problem i och med att likriktningen neutraliserar utbudet som konkurrensmedel. Då blir upplevelserna allt viktigare som ett steg i att skilja ut sig och locka kunder. Det kan, menar han, handla om små saker som färger och dofter, sådant man kanske inte lägger märke till men som ändå påverkar upplevelsen av gallerian: ”Det är ingen slump att det doftar nybakat bröd i en ICA-butik på morgonen, ibland leds till och med ventilationen om så att doften ska sprida sig i hela butiken.”

⁷⁵ http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/artikel_3105089.svd

⁷⁶ Bergström, Kolterjahn, 2004

För att kunna analysera likriktning och standardisering på ett rättvisande sätt är det enligt Kolterjahn viktigt att skilja på olika former av handel. Det finns stora handelsplatser utanför städerna som ägnas åt volymhandel. Dessa kräver ett relativt stort mått av rationalisering utåt i form av stora parkeringar, närhet till motorleder och kollektivtrafik, långa öppettider samt ett bra utbud till låga priser. Ett exempel på sådana inrättningar är stormarknader för mat. Med cityhandeln är det i mångt och mycket tvärtom: i city strosar man runt, tar en glass, pratar med kompisarna och shopper efter inspiration. Det intressanta är att båda dessa typer av handlare vänder sig till i stort sett samma människor, som handlar vid olika inrättningar vid olika tidpunkter.

Kolterjahn tror på en framtid med ökad nischning men menar att även på den fronten är branschen relativt likriktad idag: ”Många gallerior säger sig satsa på mode men har i själva verket andra konkurrensfördelar: Kistas är öppettiderna, Stinsen är riktad till barnfamiljer och Nacka Forum är det galleria som kanske i praktiken är mest modeinriktat.”

Han menar också att det finns en fara i att nischas för mycket mot upplevelsehållet. Som exempel nämner han Bruno på Götgatan som marknadsförde sig som Sveriges första ”lifestyle center”. De fick sedermera problem då de nästan var för nischade, och kunderna frågade sig själva: ”Ska jag verkligen handla här?”

Ett annat exempel är Heron City som i slutet av 1990-talet lanserades som ett upplevelsecenter med inspiration från amerikanska gallerior. Kolterjahn pekar på en rad problem med konceptet, främst avståndet från city och det faktum att gallerians målgrupp var tvungen att vara bilburen. Den handel som fanns utgjordes av för få och för obskyra butiker som folk inte kände till⁷⁷. Heron City kom till slut att bli ”en sorts förvuxen fritidsgård för ungdomarna i Skärholmen”. Resultatet blev stora problem med gängbråk och även knivslagsmål på kvällar och helger, vilket givetvis driver bort kunder som vill handla. Undersökningar visar att trygghet är en oerhört viktig faktor för konsumenter, kanske mer än låga priser. En trygg atmosfär kan skapas medelst miljön och kräver inte väpnade vakter.

Avslutningsvis nämner Kolterjahn att det finns en klar poäng i att rationalisera de processer som bedrivs bakom kulisserna: ”inom områden som drift, postgång, logistik och liknande finns det uppenbara stordriftsfördelar då de till 100 % styrs av rationalitet. På framsidan styr andra saker, men det är samtidigt pengarna som styr även här. En galleria kan sluta städa och spara in på kostnader, men det påverkar i

längden intrycket av lokalerna vilket leder till minskade kundflöden, lägre omsättning och lägre vinster. Bakom kulisserna gäller det att jaga kostnader, framför dem att jaga intäkter. Här finns möjligheten till diversifiering både genom butiker och service samt upplevelsebaserade element. I viss mån vill ju kunden rationalisera sitt liv, och därför är det rimligt för Skärholmen eller Farsta Centrum att erbjuda vårdinrättningar, medan Kista Galleria kanske gör bättre i att inrätta en kemtvätt för de många företag som finns etablerade i närområdet.”

4.3 Kundundersökningen

Med undersökningen ville vi få en övergripande bild över vad det är inom en viss generation som efterfrågas när det kommer till gallerior. Resultaten som presenteras utförligt i appendix visade några intressanta aspekter. När det gäller varför man besöker en galleria svarade lejonparten att det varken är för själva upplevelsens skull eller för att umgås med familj och vänner. Majoriteten svarade att de går dit eftersom allt finns samlat där samt att det är tidsoptimalt.

I asiatiska och nordamerikanska gallerior lockas det med upplevelser utöver det vanliga som exempelvis berg&dalbanor, vattenfall och diskotek. I vår undersökning hamnade sådana inslag långt ned på önskelistan. Lekplatser och underhållning som exempelvis. konserter och uppträdanden rankades högre, men viktigast var unika butiker, kända varumärken, svenska och utländska butiker samt en stor foodcourt.

Föga förvånade ansåg en stor majoritet att säkerhet, långa öppettider, renlighet samt tillgänglighet till och från gallerian som mycket viktiga faktorer. När det kommer till likriktningens vara eller icke vara fick vi ett genomsnittligt svar på 2,44 gällande om en galleria med ett standardiserat utbud önskas. Dess motsvarighet, en galleria som skiljer sig från mängden fick ett genomsnittssvar av 3,4. Huvudparten av respondenterna, 69 % svarade att det stämmer perfekt att en optimal galleria består av en blandning mellan unika butiker och det vanliga basutbudet.

De viktigaste hygienfaktorerna var renlighet med ett snitt på 4,59, högst av alla rankade svar i undersökningen, före långa öppettider med 4,50 poäng, lättillgänglighet med 3,36 och säkerhet med 3,00. Den generella uppfattningen om gallerior i Stockholm är att omdömet tråkiga fick en snittpoäng på 3,12, förutsägbara 3,80 och uppfattningen att de har allt man behöver snittade på 3,68 poäng.

⁷⁷ Se även Zander et al, 2005

5.0 Analys

Det primära syftet med denna uppsats har varit tudelat. I första hand gällde det att undersöka i vilken utsträckning gallerierna tar hänsyn till konsumenternas preferenser när de designar sina koncept, och i andra hand att ta reda på vilka dessa preferenser egentligen är. Våra rön är avslutningsvis tänkta att fungera som en fingervisning om hur globaliseringen och, med den, hårdare konkurrens påverkar företagsamhet i allmänhet vad gäller krav på ökad effektivitet och (därmed enligt teorin) standardisering.

Med globalisering har vi avsett den fortgående process som för ekonomin innebär att varor, kapital, arbetskraft och kulturella influenser rör sig allt snabbare och mer obehindrat över nationsgränser. Det är en process som är mycket svår för att inte säga omöjlig att stoppa, och därför är det ständigt relevant att mäta och analysera dess effekter. Tyngdpunkten i vår uppsats har legat på de Schumpeterianska teorierna om kreativ förstörelse och krav på ökad effektivisering som en effekt av just globalisering. I och med att konkurrensen hårdnar måste företag ständigt hitta nya sätt att optimera sina verksamheter, något som enligt George Ritzer kan leda till standardisering och likriktning av utbudet. Pine & Gilmore ser å andra sidan processen som någonting positivt i och med att den skapar bättre alternativ på marknaden.

5.1 Standardiseringen är ett faktum

I fallet med gallerierna är det uppenbart att en viss standardisering råder, i och med att de stora kedjorna så tydligt dominerar butiksutbudet.⁷⁸ Nischade alternativ som upplevelsecentrat Heron City har haft svårt att hävda sig och har därför tvingats anpassa utbudet genom att ta in Mio, Media Markt och Willys. Trenden är också att antalet inrättningar ökar samt att de utformas på ungefär samma sätt: de är generellt belägna utanför de stora städerna med närhet till bra kommunikationer och har stora parkeringsplatser, allt för att underlätta handeln för kunderna.

5.2 Vem bestämmer?

Rent krasst baseras urvalet av butiker och koncept på lönsamhet, vilket givetvis ställer ytterligare krav på effektivitet. Stora kedjor prioriteras då de tack vare sina finansiella muskler med större säkerhet kan betala sina hyror; muskler som även är ett resultat av just optimerade processer och centralisering. Gallerierna kan sammantaget sägas utgöra ett gott exempel på hur en bransch expanderar och standardiseras utifrån en given mall baserad på effektivisering.⁷⁹

⁷⁸ Se intervjuer med Kista Galleria, Farsta Centrum, Unibail Rodamco samt HUI, 2004.

⁷⁹ Ibid

Intressant att notera är skillnaden i strategi mellan de olika ägarbolagen. Medan Atrium ger centrumledningen i Farsta relativt fria tyglar utövar Unibail Rodamco betydligt tydligare styrning utifrån olika grundpelare. Gemensamt för strategierna tycks dock vara att oavsett vem som bestämmer baseras besluten på kundrelaterade data: man tar hänsyn till geografiska och demografiska förutsättningar och kartlägger noga sina identifierade respektive målgrupper.⁸⁰ Därmed kan den aggregerade likriktningen vad gäller butiksutbud lokalt motverkas något av anpassning efter där gällande kundpreferenser.

Vad som också har framkommit i vår undersökning är att upplevelser redan idag och även fortsättningsvis kommer att ses som en konkurrensfördel. Gallerierna försöker inte att primärt nischa sig genom utbudet av butiker, även om en viss lokal anpassning kan urskiljas. Snarare gör de det med medel som ljus, ljud och dofter.⁸¹ Designen av lokalerna måste bidra till känslan på ett positivt sätt, något som också synliggör problemet med den irrationella rationaliteten: vill man spara stora summor pengar kan man sluta städa, men det påverkar upplevelsen negativt varvid kunderna uteblir och inrättningen går miste om intäkter. Man kan också basera sitt butiksval på strikt lönsamhet och då bara ta in urmakare och optiker⁸², men vilken konsument vill besöka en sådan galleria?

Dessa två exempel tyder på att just konsumenternas preferenser är en viktig del i formandet av strategier. Det kan tyckas trivialt, men en poäng med kritiken mot effektiviseringar är just att den i slutänden drabbar konsumenten när rationaliteten överdrivs och tränger undan alla former av fantasifulla diversifieringar. Detta verkar enligt våra resultat inte stämma, varken i praktiken eller i teorin. Tvärtom har samtliga intervjupersoner betonat vikten av att lyssna på konsumenterna och i största möjliga mån tillmötesgå deras krav och önskemål. Naturligtvis kan dessa inte gå ut över lönsamheten, men för att blidka kunderna måste man trots allt locka med någonting unikt som särskiljer en galleria från resten. Basutbudet av butiker syftar till att möta konsumenternas grundläggande efterfrågan och är en absolut nödvändighet, men utöver det behöver varje galleria ha en specifik nisch mot upplevelsehållet.⁸³

Man kan också säga att utbudet i viss mån lyder under Maslows behovspyramid. Först och främst måste kundens behov av trygghet och kroppsligt välmående tillfredsställas (genom fokus på säkerhet och hygienfaktorer). Därefter kan gallerian fungera som en plats för gemenskap (medelst exempelvis en stor foodcourt, som förresten ofta rymmer både McDonalds och unika entreprenöriella restauranger), och slutligen kan fokus läggas på självuppfyllande aktiviteter och evenemang. En högre nivå blir inte aktuell

⁸⁰ Se intervju med Unibail Rodamco

⁸¹ Underhill, 2003

⁸² Se intervju med Kista Galleria

⁸³ Ibid

förrän den lägre är uppfylld. Ju mer en ekonomi utvecklas desto högre upp i pyramiden kommer man, och desto mer måste man som näringsidkare tilltala enskilda människors behov av just upplevelser. Denna utveckling kan redan observeras i USA, och våra intervjupersoners bedömningar är relativt samstämmiga: även i Sverige kommer utbudet mer och mer gå mot att bygga på upplevelser och diversifiering genom dessa.

5.3 Vad tycker kunderna?

Intressant nog tyder inte svaren i vår kundundersökning på någon omfattande efterfrågan på upplevelser. Intresset för berg&dalbanor och simbassänger är litet, och de faktorer som betonas är istället butiksutbudet – och specifikt då stora kedjor och små koncept för att krydda helheten – samt tidsoptimering. Bland hygienfaktorerna snittar säkerhet lägst, vilket kan tänkas bero på att Sverige trots allt redan är ett relativt säkert land. Renlighet uppfattas som viktigast, vilket bekräftar teorin att kunderna skulle fly en galleria som slutade städa för att spara pengar och genom det betedde sig irrationellt rationellt.

Ett viktigt resultat är också att konsumenterna verkar se gallerierna som förutsägbara men inte tråkiga. En ledtråd till varför kan vara att preferenserna kring vad som ska finnas i en galleria stämmer ganska väl överens med hur utbudet faktiskt ser ut. Populärast, baserat på snittpoäng, är kända varumärken och därefter unika butiker. Sett till helheten är svarsalternativet ”unika butiker samt det vanliga basutbudet” överlägset vanligast på frågan om vad den optimala gallerian innehåller, och registrerar det tredje högsta av samtliga snittresultat. En galleria som skiljer sig från mängden ses därutöver som klart mer attraktiv än en med ett standardiserat utbud, något som talar för nischning.

De stora gallerierna är generellt sett belägna utanför städerna av en anledning, nämligen att de främst syftar till att genom närhet till motorleder, storlek och enkelhet främja shopping. Inne i städerna är gallerierna inte lika välkomna av den enkla anledningen att man (åtminstone om man inte är bosatt där) befinner sig i centrum av andra anledningar än att bara shoppa: detta är också det grundläggande skälet till att en espresso på Champs Elysée kostar så pass mycket. Tillgängligheten verkar också vara mindre viktig för kunderna än långa öppettider, ett resultat som visserligen bör tolkas med vetskap om att de intervjuade har varit unga mobila människor. Pensionärer och barnfamiljer med större logistiska problem hade antagligen svarat annorlunda, men dessa har också med sina körkort större möjligheter att nyttja fördelar som närhet till motorvägen och parkeringsplatser än ungdomar som företrädesvis reser kommunalt.

Bland de icke butiksmässiga inslagen i gallerierna är en stor foodcourt det mest favoriserade framför sociala aktiviteter och lekplatser. Trots det snittar målsättningen att få en upplevelse högre än ambitionen att umgås med familj och vänner vid ett besök, men både vetskapen om att allt man behöver finns i gallerian samt tidsfaktorn rankas betydligt högre. Konsumenterna verkar primärt välja gallerierna för att de relativt snabbt, enkelt och riskfritt vill handla någonting förutbestämt, snarare än för att kittla sina sinnen och umgås med vänner och familj som exempelvis på ett nöjesfält.⁸⁴

Å andra sidan behöver kunden inte längre gå till marknaden för att köpa grönsaker, som Jan Adolfsson uttrycker det. En fördel som gallerierna har haft historiskt är klusterbildningen som minskar konsumentens osäkerhet och reducerar transportkostnader. I dagens högteknologiska värld har Internet nästan helt eliminerat sådana faktorer i och med webbutiker, som dessutom kan hålla betydligt lägre priser än fysiska affärer. För att konkurrera måste gallerierna därför utformas enligt en annan mall, och där blir upplevelserna en absolut nödvändighet. Det måste finnas ett ytterligare värde i att besöka en galleria, utöver att få snabb och enkel tillgång till många butiker och låga priser.

5.4 Hur kan framtiden tänkas se ut?

Upplevelserna blir således viktiga medel att laborera med.⁸⁵ Det ligger förvisso något i att även dessa faktorer lyder under en form av standardisering – alla gallerior ska vara öppna, ljusa och fräscha – men de syftar trots allt till att blidka kunderna. De grundläggande behoven av enkelhet och snabb tillgång till handel är redan tillfredsställda både hos gallerierna och i ännu större utsträckning på Internet, och därmed får rationaliteten aldrig komma i vägen för den upplevelsebaserade delen av erbjudandet. Denna måste i sin tur bidra till att skapa en större helhet och attrahera kunder genom mervärdet utöver det mest basala, annars stannar de hemma och handlar via webbutiker.

Här har även varumärken kommit att bli en viktig faktor, såväl för de enskilda butikerna som för gallerian som helhet. Att skapa och bibehålla ett starkt varumärke är en stor del av att generera lönsamhet, men varumärken är också känsliga och måste vårdas. Inget företag som vill upprätthålla sitt rykte och därmed locka till sig kunder kan agera hur som helst, exempelvis bli involverade i kriminella verksamheter eller betala svarta pengar till sina anställda. För gallerierna innebär det därmed en trygghet att arbeta med etablerade kedjor som är måna om sina egna varumärken och därmed också bidrar till att förstärka gallerians. Känsligheten inför negativ publicitet och uppmärksamhet talar också emot teorin om att företag kan styra och ställa tack vare sina starka finansiella tillgångar.

⁸⁴ Undersökningens resultat, sid 59-60

⁸⁵ Jensen, 2007, El-Adly, 2007 samt Underhill, 2003

När kedjorna finns på plats lockar de dessutom till sig övriga butiker genom sina etablerade varumärken, vilket stämmer bra överens med teorierna om klusterbildningar. Detta gör också att ledningen kan välja och vraka mellan nischade koncept i syfte att skapa en större helhetsupplevelse. På så vis blir det grundläggande utbudet en förutsättning för det individualiserade och vice versa. En inrättning med bara kedjor kan inte konkurrera tack vare att den inte skiljer ut sig inför konsumenten, och en dito med störst fokus på upplevelser lockar inte kunder i och med avsaknaden av något som dessa faktiskt efterfrågar, nämligen kedjor. Viktigast blir därför att hitta den optimala mixen som tilltalar kundernas behov av både det breda kollektivistiska och det smala individualistiska; att tillfredsställa både basala och mer självuppfyllande behov.

En viktig aspekt i det större perspektivet är också att ökad globalisering till slut innebär att världens alla marknader är exploaterade. Att då vinna kundandelar handlar mer om att överträffa sina konkurrenter med bättre erbjudanden än om att leta efter nya marknader i olika delar av världen. En sådan utveckling tvingar rimligen fram ännu mer kundanpassning då konsumenterna får ökad indirekt makt över utbudet, något som påpekas av Paco Underhill. Att i en sådan konkurrenssituation vägra se till hur konsumenter faktiskt beter sig och anpassa utbudet efter deras krav är en dödssynd för vilket företag som helst, oavsett hur mycket resurser och hur optimala produktionsprocesser de än må ha. Till slut räcker det inte att ligga nära städerna och erbjuda en bred mix av butiker, man måste därtill utforma shoppingmiljön efter konsumenternas preferenser och handlingsmönster.

Bakom kulisserna ser det möjligen annorlunda ut. Kraven på effektiva processer påverkar framför allt det sätt på vilket ett företag styrs, dess byråkratiska strukturer. Där är det därför fullt möjligt att rationaliteten till slut skapar en Webersk järnbur för de anställda, präglad av stelhet och förutsägbarhet. På så vis kan man säga att jakten på lönsamhet och effektivisering måhända påverkar produktionen av utbudet, men inte nödvändigtvis utbudet i sig. Detta anpassas nämligen inte efter samma instrumentella krav på lönsamhet som produktionen, utan mer efter vad konsumenterna vill ha, något som i sig är en indirekt förutsättning för lönsamhet.

Adbusters Media Foundation har dessutom med sin dyrare produktion av skor lyckats visa att effektiviseringen faktiskt kan åsidosättas och motsäger därför i viss mån Naomi Klein. Även där spelar konsumenterna den centrala rollen: vill de köpa en dyrare produkt för att den uppfyller andra behov och krav än rent prismässiga så kommer de att göra det. Detta antagande rimmar dessutom bra med Pine & Gilmores resonemang kring vad företag i framtiden måste erbjuda kunderna, utöver låga priser, och

avspeglas även i våra genomförda intervjuer.

5.5 Sammanfattningsvis

Framtiden för gallerierna ter sig präglad inte bara av krav på optimerade processer och produktionsmässig effektivitet, utan kanske först och främst på kundanpassning. Utan en särskiljande nisch, som ofta består av en form av upplevelsebaserat erbjudande, förlorar gallerierna sina intäkter till Internetbutiker eller konkurrenter beroende på vad kunderna efterfrågar: att konkurrera enbart med klusterfördelar i form av reducerad osäkerhet och lägre transportkostnader duger inte mot webbutikerna, och då utbudet av butiker är så pass likriktat mellan aktörerna måste kunderna lockas till en specifik inrättning med hjälp av någonting annat.⁸⁶

Globalt kan samma mönster och samma logik appliceras. Effektivitetsteoretikerna må ha rätt i att hårdare konkurrens tvingar fram effektivisering som kan leda till förutsägbarhet, men det är trots allt marknadskrafterna som styr utbudet. Dessa marknadskrafter är inga mindre än konsumenterna, och ju bättre de får det, ju fler av deras grundläggande behov som är uppfyllda, desto mer benägna kommer de vara att spendera pengar på upplevelser utöver den basala konsumtionen. Den samhällseliga produktionsapparaten är inte speciellt rigid utan har förmågan att anpassa sig efter förändringar av konsumenternas preferenser och krav. Eller rättare sagt: de måste ha den förmågan, och även här gäller Schumpeters teorier. Den som inte klarar av att tillgodose marknadens krav kommer duka under och ersättas med någon som klarar det, oavsett om detta gäller produktions- och arbetsprocesser eller upplevelsedimensionen av utbudet.

⁸⁶ Sit, Merrilees, Birch, 2003

6.0 Slutsats

Vår analys visar att diskrepansen mellan galleriornas rykte och deras funktion till viss del beror på att både Ritzer och Pine & Gilmore har rätt, samtidigt som de båda har fel. Mer specifikt menar vi att shoppinggallerior absolut har ett visst mått av likhet mellan sig, men att detta inte nödvändigtvis uppfattas som något negativt av genomsnittskonsumerten. Analysen av kundpreferenser tyder snarare på att det finns en stor efterfrågan på dessa stora och effektiviserade komplex dit man lätt kan ta sig och alltid hitta vad man letar efter, helt enkelt för att människor är funtade på det sättet. Shopping handlar ju trots allt inte så ofta om spektakulära upplevelser, utan snarare om att tillfredsställa ett upplevt behov av en viss produkt eller tjänst. Utöver det kan en upplevelse förgylla vistelsen i en galleria, men främst kan denna då hänföras till hygienfaktorer. Vår undersökning bekräftar till en del den uppfattningen.

Dessutom kan förutsägbarheten i viss mån sägas vara mindre än ryktet säger. Visst finns det ett H&M och en Lindexbutik i nästan varje galleria, men det finns också restauranger, bowlinghallar, biografier och caféer. Varje galleria har därtill sin egen individuella nisch, utformning och stil, erbjuder olika events och aktiviteter och så vidare. De är designade för olika kundgrupper beroende på geografiskt läge, och segmenteringsstrategierna skiljer sig åt från fall till fall beroende på de givna förutsättningarna. Möjligen handlar också protesterna mot de planerade gallerierna vid Odenplan om något annat än just likformighet och förutsägbarhet, men det är en annan fråga.

Både George Ritzer och Pine & Gilmore har så att säga baserat sina teorier på teori, och därmed kan de också ha missat många viktiga aspekter. Detta medför att deras slutsatser mycket väl kan hålla logiskt men inte empiriskt. Med andra ord stämmer de väl överens med vad nationalekonomiska modeller förutspår gällande utbudet på perfekta marknader, men beskriver inte lika träffande den verklighet som faktiskt råder. Vi ville därför visa hur Ritzers och Pine & Gilmores teorier passar ihop med klassisk ekonomisk teoribildning men för den skull inte nödvändigtvis är kompatibla med den mer komplexa verklighet som faktiskt råder.

Vi anser att detta empiriska material har visat på såväl för- som nackdelar med både Ritzers och Pine & Gilmores teorier om utbudet på en allt mer globaliserad marknad, hur det tas emot av kunderna och vem som egentligen styr det: marknaden och individen genom specifika krav och behov, eller företagen genom den hårdnande konkurrensens krav på effektivare processer. Visst tvingas företagen (i det undersökta fallet) skära bort överflödiga kostnader och rationalisera byråkrati, logistik och andra administrativa processer, men denna jakt på utväxling sker främst bakom kulisserna. På den scen där utbudet presenteras för kunderna råder en annan form av optimering och rationalitet, och den har mer att göra med

människors individuella och kollektiva preferenser, värderingar och behov än med strikt instrumentell och mekanisk lönsamhet.

Enligt det metaforiska synsättet arbetas det i logerna ständigt med att förkorta väntetider, krympa avstånd, spara pengar och maximera avkastningen, men när ridån går upp är det skådespelet som överskuggar processerna. Vad kunden ser är vad kunden får, och en konstant jakt efter en bättre lösning och ett mer rationellt tillvägagångssätt är inget som påverkar produkten negativt utåt sett. En enskild process kan trots allt appliceras på en lång rad olika moment som i sin tur ger upphov till vitt skilda och individualiserade produkter. På så sätt måste optimering inte alls leda till likriktning i utbudet på marknaden. Snarare fungerar den som en garant för ett minimalt slöseri med begränsade resurser, vilket också gynnar konsumenten i slutänden.

Vi är väl medvetna om rationalitetens teoretiska gränsdragningar som ibland leder till praktisk irrationalitet, men vi är inte övertygade om att den aspekten av processen är övervägande. Tvärtom kan för mycket "rationalitet" bevisligen leda till motreaktioner - exempelvis "Slow Food" - helt enkelt för att människor är sant rationella: de vet generellt sett vad de vill ha och hur de vill ha det, samt agerar aktivt för att styra utbudet på marknaden med sina val.

Vi ser inte människor som hjälplösa offer under kapitalet om man så vill, utan som medvetna och inflytelserika aktörer på en fri och därmed flexibel marknad. Med denna uppsats vill vi lägga ytterligare tyngd till det påståendet.

7.0 Forskningskvalitet

Uppsatsers kvalitet mäts oftast i reliabilitet och validitet. Validiteten avser att mäta tillförlitligheten, det som är relevant i ansatsen, medan reliabiliteten, giltigheten, handlar om att mätningen sker på ett tillförlitligt sätt. Validitet och reliabilitet är instrument som avser att mäta forskningens datainsamling och se hur väl testerna har fungerat.⁸⁷ Inom kvantitativa och kvalitativa metoder finns det vissa skillnader, men också likheter, kring hur validitet och reliabilitet mäts och används.⁸⁸

Vid en kvantitativ metod bör man före datainsamlingen ha valt en känd datasamlingsmetod där validiteten och reliabiliteten kan bedömas för det syfte man vill uppnå. När man utgår från en kvalitativ ansats arbetar man fortlöpande under hela projektet med reliabilitet och validitet. Det ska tilläggas att ett högt mått av validitet kräver ett högt mått av reliabilitet, hög reliabilitet i sig garanterar dock inte hög validitet.⁸⁹

7.1 Reliabilitet

En uppsats har en gedigen reliabilitet, oberoende av vem som utför den, om samma resultat uppnås vid upprepade mätningar.⁹⁰ Det bör nämnas att på grund av studiens kvalitativa naturen kan reliabiliteten påverkas negativt.⁹¹ Reliabiliteten beror således på till hur stor del den kan stå emot okontrollerade variabler.

7.2 Kvantitativ reliabilitet

Det finns fyra delar i vilka enkätens reliabilitet kan mätas.⁹²

Kongruens bygger på att alla frågor ska vara lika oavsett respondent. Den andra delen handlar om *precision* där vi i denna uppsats valde att ha en välbekant femgradig skala för att undvika förvirring av skalfördelningen och minimera risken för felsvar. För att undvika subjektivitet, som handlar om huruvida intervjuaren för in egna värderingar i svarsmallen, lät vi respondenterna svara enskilt genom internet. Den sista delen av reliabilitet tar upp *konstans* som förutsätter att respondentens åsikt inte hinner ändras under enkättiden. Vi har svårt att se att det föreligger någon risk för sådan då enkäten endast bestod av ett fåtal frågor som dessutom krävde svar som byggts upp under en längre tidsperiod.

⁸⁷ Bryman, Bell, 2005

⁸⁸ Malterud, 1998

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Yin, 2003 och Holme, Solvang, 1997

⁹¹ Bryman, 2006

⁹² Trost 2001

Vi är fullt medvetna om att avgränsningen till en generationsgrupp från en specifik ort (Stockholm) bidrar till en viss skevhet i urvalet. Det kan mycket väl råda vissa olikheter i åsikter och preferenser gentemot andra demografiska grupper men det hade blivit alltför omfattande att studera alla demografiska grupper inom Stockholmsområdet. Urvalet baserades på att de tillhör den största gruppen sedan 40-talisterna samt att de utgör en viktig generation för dagens och framtidens samhällsuppbyggnad.⁹³

7.3 Kvalitativ reliabilitet

Kvalitativ reliabilitet kan mätas genom kvaliteten på den tekniska utrustningen för att samla data samt på forskarna själva.⁹⁴ Vi använde oss vid intervjuerna av en modern digitalkamera (Nikon Coolpix 5600) med inspelningsfunktion. Ljudet hördes klart och tydligt och hela intervju-sessionen kunde efter varje intervju transkriberas. Det är svårt att objektivt bedöma vår egen kvalitet, men inför varje intervju var vi pålästa och väl förberedda.

7.4 Validitet

I en förenklad kontext kan validiteten beskrivas som att använda rätt saker vid rätt tillfälle.

I en mer akademisk förklaring refererar vi till tre typer av validitet: konstruktionsvaliditet, intern validitet och extern validitet.⁹⁵ Konstruktionsvaliditet kan förklaras som en etablering av korrekta mått för ämnesforskningen.⁹⁶ Intern validitet gäller hur väl resultatet av studien reflekterar den verkliga situationen inom ämnesområdet.⁹⁷ Dessutom klargörs i vilken omfattning studien har varit fri från påverkan av externa faktorer.⁹⁸ Slutligen belyser extern validitet huruvida resultatet från studien kan vara generaliserbart.⁹⁹

7.5 Kvalitativ validitet

Den kvalitativa validiteten belyser i vilken grad forskningsresultatet är trovärdigt utförd. Kvalitativ validitet kan delas upp i intern och extern validitet.¹⁰⁰

⁹³ http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____231102.aspx

⁹⁴ Widerberg, 2006

⁹⁵ Yin, 2003

⁹⁶ Yin, 2003

⁹⁷ Merriam, 1994

⁹⁸ Ryan, Scapens, Theobald, 2002

⁹⁹ Yin, 2003

¹⁰⁰ Widerberg, 2006

Den interna validiteten klassificeras i hur systematisk datainsamling genomförts samt kommunikationen i tillvägagångssättet. Datainsamlingen i denna uppsats har utförts genom djupintervjuer samt enkätutskick. Självfallet finns det farhågor om att inte uppfylla de akademiska kriterier som krävs vid datainsamling, men vi har på ett noggrant och explicit genomförande följt de tidigare nämnda akademiska metoderna för att uppfylla validiteten. Förvisso kan vi kritiseras för brist på erfarenhet i intervjuteknik och metodinsamling, men genom att vara pålästa och förberedda anser vi att detta inte varit ett problem, varken för oss eller för intervjuobjektet.

I en kvalitativ studie definierar inte forskaren generaliserbarheten utan presenterar processen och de upptäckter som gjordes vid slutet av studien.¹⁰¹ Läsaren avgör sedan generaliserbarheten.¹⁰² Kvalitativa studier tenderar att besitta en något svagare extern validitet.¹⁰³ Den externa validiteten i denna uppsats stärks av fyra djupintervjuer med ledande personer inom vårt ämne. Intervjuobjektens objektivitet kan alltid ifrågasättas men det finns inga belägg för att personerna ifråga inte har svarat öppet och ärligt. Vi har även använt trianguleringsmetoden för att stärka validiteten medelst en enkätundersökning i syfte att ge stöd åt eller förkasta våra teorier. Resultat från datainsamlingen, som belyses i analysen, var till stor hjälp inför intervjuerna och lämnade ett omfattande bidrag till uppsatsens slutsats.

7.6 Kvantitativ validitet

Konstruktionsvaliditet, innehållsvaliditet samt kriterievaliditet är viktiga faktorer för att bedöma den kvantitativa validiteten.¹⁰⁴ Innehållsvaliditet avgör om vår datainsamling är användbar för vår ansats, och denna bedömning sker lättast genom hjälp från utomstående. Vi diskuterade därför datainsamlingen med vår handledare Per Andersson samt med Fredrik Kolterjan på HUI som har en gedigen erfarenhet av ämnet samt tidigare har genomfört liknande undersökningar.

Konstruktionsvaliditet berör vad vår undersökning egentligen mäter, samt huruvida vi har genomfört de nödvändiga operationella mätkoncept som fordras för studien.¹⁰⁵ För att säkerställa konstruktionsvaliditeten användes beprövade koncept från akademiska källor.¹⁰⁶

Slutligen undersöker kriterievaliditeten om resultaten vi får fram stämmer överrens med andras undersökningar. I den lilla skala som undersökningen gjordes är det svårt att bevisa validiteten i ett större

¹⁰¹ Widerberg, 2006

¹⁰² Malterud, 1998

¹⁰³ Bryman, 2006

¹⁰⁴ Bryman, 2005 samt Yin, 2003

¹⁰⁵ Widerberg, 2006

sammanhang. Dock fann vi en liknande undersökning i tidningen *Market* men i en mycket mer omfattande skala.¹⁰⁷ De resultat vår undersökning gav stämde dock till större del överrens med vad *Market* fått fram, vilket visar på att vi ligger rätt i både tid och rum.

¹⁰⁶ Södergren, 2005, Svenning, 2003, Trost, 2001 samt Bryman, 2002

¹⁰⁷ *Market*, 2009

8.0 Vidare forskning

Forskningen kring globaliseringen är omfattande och representerar en bred spridning av åsikter och teorier. Vårt bidrag har varit att testa ett par av dessa teories implikationer i praktiken i syfte att försöka avgöra huruvida de är applicerbara eller ej. Då vi bara har undersökt en bransch är det givetvis svårt att dra långtgående generella slutsatser, och där skulle framtida forskning kunna bidra med mer data och en större omfattning. För gallerierna kan det möjligen vara intressant att vidare kartlägga processerna som tvingas fram av hårdare konkurrens, för att på så sätt bättre kunna möta krav och förväntningar från framtidens konsumenter. Relevant vore också att testa preferenser hos andra kundgrupper än den vi valde, nämligen unga framtida konsumenter.

9.0 Referenser

- Aczel AD. Sampling methods. Complete business statistics fourth edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill; 1999 sid 826-53.
- Appleyard, Field, & Cobb, International Economics (5th ed.), 2006, McGraw-Hill Irwin
- Bergström, Fredrik & Kolterjahn, Fredrik, "Likriktning – möjlighet och hot i svenska köpcentrum, HUI, 2004
- Bryman A & Bell E 2004: Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber Ekonomi. Cambridge University Press, 2004
- Carlsson, Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap. Stockholm. Almqvist & Wiksell, 1988.
- Chapin, F. S., Jr., Human Activity Patterns in the City, Wiley & Sons, 1974
- Dahlén, Micael, Nextopia : livet, lyckan och pengarna i Förväntningssamhället, Volante QNB, 2008
- Eggeby, E. Söderberg, J. Kvantitativa metoder: för samhällsvetare och humanister. Lund: Studentlitteratur. 1999. Sid.245
- El-Adly, Mohammed Ismail., Shopping malls attractiveness: a segmentation approach, International Journal of Retail & Distribution Management, 2007 Vol. 35 No. 11, sid.936-950
- Hideo Konishi Concentration of Competing Retail Stores, Journal of Urban Economics 2005, nr 58, sid. 488-512
- Holme, I., and Solvang, B., Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder. Lund. Studentlitteratur. 1997
- Hotelling, Harold, 'Stability in Competition', Economic Journal, vol. xxxix, 1929, sid. 41-57
- Howard, Elisabeth., New shopping centres: is leisure the answer?, International Journal of Retail Distribution Management, 2007 Vol. 35 Nr. 8, sid.661-672
- Jensen, Jesper Bo, Trend Lab 1, Future Consumer Tendencies and Shopping Behavior. The Development up until 2015-17. 2007
- Klein, Naomi, "No Logo", Picador, 2002
- Malhotra, N K: Marketing Research – an applied orientation (4th Ed). Upper Sadle River: Pearson Education, 2004
- Malterud K. Validitet. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning. Lund: Studentlitteratur; 1998, sid 157-65.
- Marnie W. Curry-Tash, "The Politics of Teleliteracy and Adbusting in the Classroom" English Journal 87(1), 1998
- Miller, Chip E., Reardon, James and McCorkle, Denny E., "The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Inratype, Intertype, and Intercategory Competition", The Journal of Marketing, 1999, Vol. 63, Nr. 4, sid. 107-120.
- N. Gregory Mankiw. Macroeconomics (6th Edition). Worth Publishers, 2006
- Norberg, Johan, "Till världskapitalismens försvar", Timbro, 2001

- Ooi, Joseph T.L., & Sim, Loo-Lee. The magnetism of suburban shopping centers: do size and Cineplex matter?, *Journal of Property Investment & Finance*, 2007 Vol. 25 Nr. 2, sid.111-135
- R. Dale Wilson, Rebecca H. Holman, "Time Allocation Dimensions of Shopping Behavior", *Advances in Consumer Research* Volume 1984, nr 11, sid. 29-34,
- Ritzer, George, "Enchanting a Disenchanted World", Pine Forge Press, 2004
- Ritzer, George, "The McDonalidization of Society", Pine Forge Press, 1993
- Sit, Jason., Merrilees, Bill., & Birch, Dawn., Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2003 Vol. 31 Nr. 2, sid. 80-94
- Schumpeter, Joseph, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, 1975, sid. 82-85
- Steinherr, A, Gross, D, *Economic Transition in Central and Eastern Europe: Planting the Seeds*
- Söderlund M: *Mätningar och mått - i marknadsundersökarens värld*. Malmö: Liber Ekonomi 2005.
- Terblanche, N.S. "The perceived benefits derived from visits to a super regional shopping centre: an exploratory study", *South Africa Journal of Business Management*, 1999, Vol. 30 Nr. 4, sid. 141-6.
- Underhill, Paco., *Call of the Mall*, Simon & Scuster, New York, NY10020, 2004
- Underhill, Paco, "Why we buy: the science of shopping", Simon & Schuster, 2000
- Widerberg, K. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur. 2006
- William Kowanski. *The Mall of America: An inside look at the great consumer paradise*, 1985
- Wolf, Martin, "Why Globalization Works", Yale University Press 2004
- Wolinsky, Asher, "Retail trade concentration due to consumers' imperfect information", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 1983 nr 14 sid.275 – 282
- Yin, R, *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 2003
- Weber, Max, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, University of California Press, 1978
- Zander, Oskar, Persson, Samuel, Höglund, Peter, *Varför misslyckades Heron City?*, HHS, 2005

Internetkällor

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/globalization>

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2007/03/picture.htm>

http://www.economist.com/markets/indicators/displaystory.cfm?story_id=13576321

<http://www.johannorberg.net/?page=displayblog&month=04&year=2007#2256>

<http://people-press.org/report/511/free-trade-support-recovers>

<http://www.adbusters.org/campaigns/blackspot>

http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story_id=12932260

http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story_id=13061443

<http://www.odnplansgruppen.se/15526999>

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article1186352.ab>

http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/artikel_682465.svd
http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/artikel_3105089.svd
<http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/59D2D96A3FCE840CC12573D000325C81?open>
http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_1050753.svd
<http://www.regeringen.se/sb/d/8059>
<http://www.eu-upplysningen.se/Amnesomraden/Schengen/Fri-rorlighet-inom-Schengen/>
http://ec.europa.eu/agriculture/healthcheck/index_en.htm
<http://www.farstacentrum.se>
<http://www.farstacentrum.se>
<http://www.kistagalleria.se/framtidensgalleria>
<http://www.kistagalleria.se/bolagsinfo>
<http://www.nasrecruitment.com/TalentTips/NASinsights/GenerationY.pdf>
[http://www.barometern.se/bonus/nu-kommer-generation-y---smarta-och-uppkopplade\(61555\).gm](http://www.barometern.se/bonus/nu-kommer-generation-y---smarta-och-uppkopplade(61555).gm)
http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____231102.aspx
http://www.byggfast.com/System/FileArchive/45/File_4160.pdf
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0890351105.pdf>
<http://www.docere.se/projekt/bildcd/Popul%E4rversion%202025.pdf>
<http://www.slowfood.com/>
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article1355536.ab>

10.0 Appendix

10.1 Undersökning

Din åsikt om gallerior i Stockholm.

Hej!

Vi är två studenter från Handelshögskolan i Stockholm som skriver vår magisteruppsats inom marknadsförning. Uppsatsen handlar om huruvida världen går mot ett allt mer standardiserad utbud och om rationaliseringar blir en konsekvens av globaliseringen. Vår fokus ligger på gallerior i Stockholm. **Vi vill gärna ta reda på vad Du tycker om gallerior** och uppskattar att Du tar dig tid för att svara sanningsenligt på några frågor.

Utgå från gallerior i Stockholm med dess utbud och tjänster när Du svarar på frågorna.

Skalan är uppdelad som sådan att:

1= stämmer extremt dåligt, 2= stämmer inte, 3= stämmer, 4=stämmer bra, 5 = stämmer extremt bra.

Tack så mycket, Din insats är till stor betydelse för vår uppsats.

Tveka inte att höra av Dig vid frågor eller funderingar till 20322@live.hhs.se

Vänliga hälsningar,

Nicolas & Oskar

1) Kön	
Man	50
Kvinna	50

2) Varför går du till en galleria?						
	1	2	3	4	5	Snitt
För att få en upplevelse:	41	37	13	5	4	1,92
För allt jag behöver finns där:	0	18	19	30	33	3,64
Det är tidsoptimalt:	9	96	22	46	17	3,44
För att umgås med familj & vänner:	57	21	5	9	8	1,8

3) Vad innehåller en optimal galleria?						
	1	2	3	4	5	Snitt
Unika butiker:	0	13	9	41	37	3,88
Sociala aktiviteter (Bio,Bowling,etc.)	10	29	26	26	9	2,92
Nöjesfält (Berg & dalbana, Parishjul, etc):	65	17	9	2	7	1,6
Kända varumärken:	0	0	5	45	50	4,28
Svenska butiker:	4	10	38	18	30	3,52
Utländska butiker:	4	5	25	33	33	3,68
Stor food court:	4	9	29	25	33	3,6
Simbassäng:	57	25	9	2	6	1,68
Underhållning (konserter och andra uppträdanden):	37	33	13	9	8	2,08
Lekplatser:	41	17	21	13	8	2,2

4) Detta är viktigt för dig:						
	1	2	3	4	5	Snitt
Renlighet	0	0	6	29	65	3,68
Säkerhet	0	0	25	45	30	3,6
Långa öppettider	0	1	9	29	61	1,68
Lättillgänglighet till och från	0	14	36	26	24	2,08

5) Jag föredrar en galleria med ett standardiserat utbud där jag vet vad jag får.						
	1= 37	2= 33	3=22	4=9	5= 8	Snitt=2,44

6) Jag föredrar en galleria som skiljer sig från mängden i dess utbud och tjänster.						
	1= 45	2= 10	3= 22	4= 14	5= 9	Snitt=3,40

7) Jag föredrar en galleria som både har unika butiker och tjänster samt det vanliga basutbudet.						
	1 = 0	2=5	3=17	4=9	5=69	Snitt=4,32

8) Vad tycker du om svenska gallerior?						
	1	2	3	4	5	Snitt
De är tråkiga:	9	9	45	25	12	3,12
De är förutsägbara:	4	9	17	29	46	3,8
De har allt jag behöver:	0	41	41	13	5	2,68

9) Om du har egna tankar, idéer eller reflektioner gällande gallerior skulle vi bli glada om du delade med dig av dem!

10.2 Intervjuguide

Datum	Person	Funktion	Plats
2009-05-20	Jan Adolfsson	Galleriachef	Kista Gallerian
2009-05-29	Maria Eile & Alexandra Kriss	Marknadsområdeschef & marknadsansvarig	Farsta Centrum
2009-06-16	Jakub Tomaszunas & Caroline Kloow	Leasing managers	Täby Centrum, Unibail- Rodamcos huvudkontor
2009-06-18	Lars Fernström	Leasing Manager, Unibail-Rodamco	Telefonintervju
2009-06-30	Fredrik Kolterjahn	Analytiker, Handels utredningsinstitut	Handelns utredningsinstituts huvudkontor

- Vad har ni för målsättning?
- Vilka mallar jobbar ni efter?
- Vilka möjligheter finns?
- Hur stor påverkan har konsumenter, hur mycket lyssnar ni på konsumenter?
- Vilka faktorer är viktiga vid nyetablering?
- Vad anser ni om likriktning?
- Hur jobbar ni med differentiering?
- Vad tror ni om framtiden, går vi mot mer standardiserade gallerior eller kommer de snarare bli mer nischade?
- Hur jobbar ni med upplevelser?