

NÄR HANDELSPLATSER VÄXER FRAM
VÄGEN OCH TIDEN

Martin Öberg



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

NÄR HANDELSPLATSER VÄXER FRAM – vägen och tiden

Avhandling för ekonomie doktorsexamen i företagsekonomi,
Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs
universitet med disputation den 19 februari 2016.

© Martin Öberg och bokförlaget BAS, 2015
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd förbjudet.

Bokförlaget BAS
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 610
405 30 Göteborg
E-post bas@handels.gu.se
Hemsida: <http://www.basforlag.se>

ISBN: 978-91-7246-342-4

[BAS@handels.gu.se](mailto:bas@handels.gu.se)
www.basforlag.se

ISBN 978-91-7246-332-5

Omslag och Layout: Dackoform

Tryck: Ale Tryckteam, Bohus, Sweden, 2016

STUDIENS HANDELSPLATSER OCH DIN EGEN MÖJLIGHET ATT JÄMFÖRA

	KUNGSMÄSSAN	KÖPCENTRUM 421	FRÖLUNDA TORG	
Total yta (kvadratmeter)	27.655	33.422	43.298	
Omsättning (kr)	ca 1.2 miljarder	Ca 1 miljard	ca 2 miljarder	
Antal verksamheter (butiker etc)	74	12	117	
Typ av handelsplats	Regioncentrum	Storbutikcentrum	Regioncentrum	
Antal butikspan	2	1	2	
Antal besökare	ca 5.5 miljoner	Ca 3 miljoner	ca 12 miljoner	
Egna parkerings- platser, Antal platser	2000	1500	2100	
Öppningsår	1973	2006	1966	
Senast ombyggt	2005	2006	2011	
Ägande	Lokalt	Internationellt	Nationellt	
Tillgänglighet	Stadsnära, bil	Extern, Bilberoende	Stadsdel och regional nod	
Läge	Stadsnära	Extern, "Metro- politan Shadow"	Stadsdel och regionalt nod	
Drifts- organisation	Fulltid	Deltid	Fulltid	
Ägare	Aranäs KB	Eurocommercial	Diligentia Köpcentrum AB	

AKTÖRSROLLER PÅ HANDELSPLATSER

	Symbol * Person, händelse och/eller varumärke	Ledningsgrupp	Delaktig	Berättelser	Utfall
Äger fastigheten	Synlig Engagerad Nära	Deltagande Uppmuntra Förtroende	Delegerande Stödjande Kommunikativ	Kommunikativ Profilerande Långsiktig	Långsiktig Bred Förstående
Verksamheter	Lång sikt Strategi Uthållig	Delaktiga Strategiska	Delaktiga Engagerade Aktiva	Marknads-kunniga Engagerade Stödjande	Långsiktiga
Politiker	Delaktiga	Förstående Delaktiga	Aktiva	Kommunikativa Engagerade Vidsynta	Långsiktiga Förstående
Tjänstemän	Delaktig	Förstå	Medverkande Förstående	Förstående Strategiska	Utveckling Attraktion
Besökare/ kunder	Segment/rätt målgrupp på plats	Engagerade	Aktiva Stödjande Engagerade	Stolta Engagerade Kommunikativa	Engagerade
Övriga aktörer	Profil	Medverkande	Närvarande	Kommunikativa Engagerade	Långsiktiga

NÄSTA HANDELSPLATS!

	Symbol	Lednings- grupp	Delaktighet	Berättelser	Utfall
Fastighetsägare					
Verksamheter					
Politiker					
Tjänstemän					
Besökare					
Övriga					

ABSTRACT

When Retail Market Places Are Emerging – Progress and Time

The questions addressed here are of interest to those who are currently studying and developing retail marketplaces. Development in Sweden shows that retail marketplaces evolve into ever larger places, and with an increasing dependence on relationships and stakeholder collaboration to achieve success in their geographic markets. Many marketplaces are a result of their time. They are developed in a very particular context with regard to expectations and requirements unique to a specific time period.

The study addresses three retail marketplaces in the Gothenburg region, with both similarities and differences. These places have been followed over a longer period of time. Their market position is also treated. Both creation (type 1) as reactivation (type 2) are studied.

A key finding is how well a place has been anchored among the stakeholders that are affected. Frölunda Torg has a strong presence in its municipality, market and those who manage, operate and develop the site. Kungsmässan has especially a strong marketing and site support, while 421 Shopping in Högsbo has operators with more and larger attraction to the market than the others, but on the whole with a weaker position in the municipality.

The study shows how crucial the efforts of actor groupings are and how they work together to achieve a positive development.

Key words; retail, marketplace, development, triangulation, roles, emergence

FÖRORD

Många har varit med på färden från den dag då tankar om en akademisk studie tändes till i dag. Under vägen har ett eget engagemang i olika organisationer passerats, platser har skiftat och olika personer har medverkat. Samtal om tid och innehåll har förts på allt från Asperö varma sommardagar till vinterkvällar med kollegor och vänner.

Att räkna upp alla jag står i tacksamhetsskuld till innebär ett många sidor långt förord. Även om ni inte finner ert namn skall ni veta att jag är varmt och innerligt tacksam för era kunskapsmässiga bidrag och all hjälp på vägen. Ett särskilt tack måste gå till kollegor och vänner i Nordplan AB och ZÖK AB som under drygt 25 år har varit en stor del av min tid och kunskapsinhämtning vad avser handel, platser, regioner och utvecklingsprocesser.

Kollegor på Kommunforskning i Västsverige som under nära 8 års tid utgjorde en dynamisk och inspirerande forsknings- och utredningsmiljö. Det bjöds många tillfällen där de egna tankarna fick sina törnar. Detta var en tid i mitt liv som resulterade i ett licentiatarbete vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Vänner i Örebro och Jönköping som starkt präglat min syn på utveckling av handelsplatser, regionala rollspel och utbildningsinsatser för praktiker och utvecklingen av ett professionsområde inom stads- och köpcentrumutveckling.

Alla kollegor på Handelshögskolan som under drygt 30 års tid utgjort en inspirerande och betydande del av mitt liv. Ni är många som påverkat mina vägval. Det har handlat om allt från att vara kurskamrater inom forskarutbildningen, läsare och opponenter i samband med olika seminarier, kursutvecklingsdiskussioner, aktiva och inspirerande lunchdiskussioner, administrativa frågor om avhandlingsprocesser mm.

Några personer bör dock omnämnas och tackas särskilt;

Ingemar Johansson, en mentor i undervisningssammanhang, en vän och den som var ett nödvändigt och gott stöd när mitt liv på Handelshögskolan en tid stod och vägde.

Ove Krafft som varit en del av mitt professionella och akademiska liv sedan tidigt 1980-tal. En relation som startade som i rollen av student/lärare på grundkursen i marknadsföring till sedermera handledare på uppsatsarbetet, chef till kollega i konsultorganisationer, för att under den senaste tiden kopplats till arbetet med denna studie.

Janne Sandahl med sin fantastiska erfarenhet om handel och handelsplatser och en unik förmåga att omsätta tankar till begriplig text.

Svante Leijon som var en starkt bidragande orsak till att en licentiatavhandling blev klar.

Thomas Polesie, utan Thomas ingen avhandling! Så många och kloka tankar och en förmåga att få mig att få saker ur händerna. En personlighet som ständigt överraskar.

Anders Källström som under många kvällar och dagar med diskussioner kring att skriva och avhandlingars vara och inte vara varit en del av min process under alla år sedan vi första gången träffades i början av 1980-talet.

Lars Ivarsson för alla goda synpunkter under manustiden. Det är ett privilegium att ha få tagit tid i anspråk.

Kristian Koch och *Jan-Erik Vahlne* för de ytterst värdefulla synpunkterna i samband med interna slutseminarier vilket bidragit att arbetet kunnat slutföras. Många infallsvinklar som utvecklat studien i dess slutskenen.

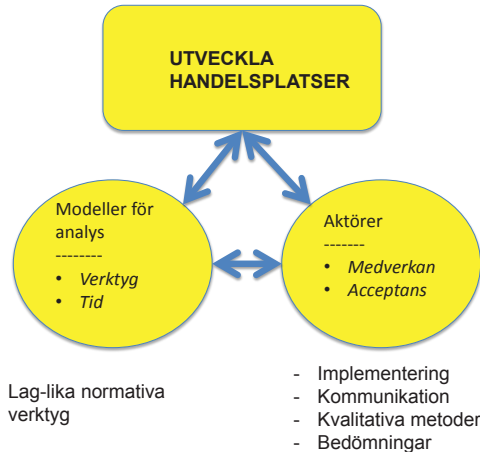
Till sist men inte minst – familjen, som så många år fått stå ut med böcker, papper och sena kvällar.

Göteborg
December 2015

Martin Öberg

SAMMANFATTNING

Att veckla ut handelsplatser engagerar många aktörer. Inom fältet finns modeller och verktyg vilka kan stödja beslut och process. Samtidigt visar det sig att det i slutändan handlar om förmåga att utveckla en samverkan och acceptans bland olika aktörer.



Svensk och internationell utveckling visar att handelsplatser under de senaste decennierna blivit allt större till sin storlek, vilket inneburit ett ökat beroende av relationer och aktörssamverkan för att nå position i sina geografiska marknader. Många handelsplatser är dessutom utvecklade i en alldeles speciell kontext vad avser förväntningar och krav unika för en specifik tidsperiod. Studien behandlar tre handelsplatser i Göteborgsregionen med såväl likheter som olikheter. Dessa platser har följts över en längre tid (en longitudinell studie), där deras marknadsposition också behandlas. Såväl nyetablering som reaktivering av handelsplatser studeras.

En avgörande slutsats är hur väl en handelsplats förankras bland de aktörer som påverkas. Frölunda torg har en stark förankring bland kommun, marknad och de som leder, verkar och utvecklar platsen. Kungsmässan har framför allt en stark marknads- och platsförankring, medan Köpcentrum 421 i Högsbo delvis har en marknadsförankring, men med en svagare förankring i den kommunala aktörsgrupperingen. Studien visar att medverkan mellan olika aktörer är nödvändig för att verka för acceptans för utveckling och minska motstånd mot förändring. Stadsbyggnad och utveckling måste ske i ”armkrok” med olika aktörer.

Studien visar hur avgörande aktörsgrupperingarnas insatser är och hur de samverkar för att nå en positiv utveckling.

Nyckelord; handel, handelsplatser, utveckling, triangulering, roller, aktörer

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	17
1 Att forma handelsplatser över tid	19
1.1 Handelsplatser som företeelse	19
1.1.1 Handelsplatser av olika slag	22
1.2 Nya sätt att beskriva och analysera marknader och förutsättningar....	26
1.3 Att bestämma sig för något	28
1.3.1 En modell för att bedöma beslut.....	28
1.3.2 Att bygga <u>en</u> modell för beslut.....	31
1.3.3 Modeller för etablering.....	32
1.3.4 Modellernas gemensamma nämnare.....	42
1.4 Studiens syfte	43
1.4.1 Avgränsningar	43
1.4.2 Metod	44
1.5 Disposition.....	46
ATT STUDERA HUR <u>EN</u> HANDELSPLATS VÄXER FRAM.....	49
2 <u>En</u> studie av handelsplatser växer fram.....	51
2.1 Ett forskningsintresse	51
2.2 Några problem.....	52
2.2.1 Symptom – vad vi ser	52
2.2.2 Problem – vad ligger bakom?	53
2.4 Det problem som upplevs.....	54
2.5 Flera sätt att se ett fenomen – Triangulering.....	58
2.5.1 Studiens utformning	59
2.6 Studiens trovärdighet	64
2.6.1 Felkällor	65
2.6.2 Tillförlitlighet	66
AKTÖRER SOM VECKLAR UT EN HANDELSPLATS.....	67
3 <u>En</u> handelsplats vecklas ut.....	69
3.1 Aktörers olika roller	69
3.1.1 Sändare och mottagare.....	71
3.1.2 Kommunikation ur ett ägarperspektiv	72
3.1.3 Kommunikation ur mottagarens perspektiv.....	78
3.1.4 Roller och modeller	80
3.2 Att betrakta handelsplatser i förändring.....	81
3.2.1 Aktörernas medverkan i förändring.....	81
3.2.2 Från teater till handelsplats	83
3.2.3 Aktörer och roller.....	85

4 Påverkan från omvärlden	87
4.1 Tiden spelar en stor roll.....	87
4.1.1 Några förändringar i handeln.....	87
4.1.2 Många handelsplatser.....	90
4.1.3 Handeln och dess förutsättningar.....	97
4.2 Att äga handelsplatser.....	100
4.3 Visst har storleken betydelse för en handelsplats.....	103
4.3.1 Trender.....	105
4.3.2 Storleken har betydelse – även för kommuner.....	105
4.4 Några erfarenheter av utveckling.....	111
EN REGION – TRE HANDELSPLATSER, UTVECKLING, FAKTA, RELATIONER.....	113
5 En region och dess handelsplatser	115
5.1 Regionala detaljhandelsindex.....	115
5.2 En geografisk beskrivning.....	121
5.2.1 Göteborgsregionen från 1960 till 2010.....	121
5.2.2 Göteborgsregionen idag.....	124
5.2.3 En stabil trend – det som är stort blir större.....	127
5.3 Att ta med om svenska handelsplatser.....	129
6 Några handelsplatser	131
6.1 Kungsmässan i Kungsbacka.....	132
6.1.1 Kungsmässan och Kungsbacka kommun.....	132
6.1.2 Handelsplatsens ägare.....	133
6.1.3 Kungsbacka som marknad.....	133
6.1.4 Köpkraften i Kungsbacka kommun.....	135
6.1.5 Utveckling i närområden.....	135
6.1.6 Några milstolpar i Kungsmässans utveckling.....	137
6.1.7 Kungsmässan i siffror.....	137
6.1.8 Kungsmässan – en aktörsbild.....	139
6.1.9 Kungsmässan ur ett aktörssynsätt.....	140
6.2 Köpcentrum 421, Högsbo.....	140
6.2.1 Inledande om Köpcentrum 421.....	141
6.2.2 Handelsplatsens ägare.....	141
6.2.3 Köpcentrum 421 – marknadsområden.....	143
6.2.4 Köpcentrum 421 i siffror.....	143
6.2.5 Köpcentrum 421 – en aktörsbild.....	145
6.2.6 Köpcentrum 421 ur ett aktörssynsätt.....	146
6.3 Frölunda torg.....	146
6.3.1 Inledande om Frölunda Torg.....	146
6.3.2 Handelsplatsens ägare.....	148
6.3.3 Frölunda Torg – marknadsområden.....	148
6.3.4 Frölunda Torg i siffror.....	149
6.3.5 Frölunda Torg – en aktörsbild.....	151
6.3.6 Frölunda Torg ur ett aktörssynsätt.....	152

7 Samlandet av de tre handelsplatserna	153
7.1 Fakta om de tre handelsplatserna	153
7.2 Tre sätt att se platserna	154
7.2.1 Handelsplatser ur ett aktörssynsätt.....	155
JÄMFÖRELSE OCH DISKUSSION	157
8 Jämförelser mellan de tre handelsplatserna.....	159
8.1 Att jämföra handelsplatser	159
8.2 En aktiv handelsplats	160
8.3 Likheter och olikheter	163
8.3.1 Några likheter mellan handelsplatserna	163
9 Att använda beslutsmodeller	169
9.1 Logiken i modellerna	170
9.1.1 Gravitationsmodeller.....	170
9.1.2 Att använda sannolikhetsmodeller.....	173
9.2 Förmåga att anpassa platsen till lokala förhållanden.....	174
9.3 Aktörernas roller kan skilja.....	175
9.3.1 Aktörernas förväntningar	177
9.3.2 Aktörernas betydelse och samverkan	184
HANDELSPLATSER SOM STORA INVESTERINGAR.....	185
10 Handelsplatser som stora investeringar	187
10.1 Perspektiv och processer	187
10.2 Vad perspektiven visar.....	189
VAD GAV STUDIEN	191
11 Vad studien har lärt oss	193
11.1 Att knyta samman säcken	193
11.1.1 Marknaden styr och platserna utvecklas.....	194
11.1.2 Samverkan och samsyn mellan aktörer avgörande.....	194
11.1.3 När platser agerar i relation till andra platser.....	199
11.1.4 Aktiva ägare har betydelse.....	200
FORTSATT FORSKNING	203
12 Fortatt forskning.....	205
12.1 Kommande forskningsområden	205
12.2 Tidsfaktorn betydelsefull när handelsplatser vecklas ut	205
12.3 Internationella aktörer och deras arbetsmetoder	206
12.4 Att värdera handelsplatser.....	206
12.5 Ett regionalt rollspel mellan olika platser	207
When Retail Market Places Are Emerging – Progress and Time.....	211

Figurer och tabeller	229
Referenser	231
Litteratur.....	233
Tidskrifter	244
Källor på nätet	245
Rapporter.....	246

INLEDNING

1.

ATT FORMA HANDELSPLATSER ÖVER TID

Detta är en studie om handelsplatsers tillväxt och utveckling över tid. Utvecklingen inom svensk och internationell detaljhandel har varit påtaglig under de senaste sex decennierna. Som en del av denna utveckling ses ett stort antal nya och utvecklade handelsplatser av olika karaktär. Såväl goda som mindre framgångsrika exempel har kunnat observeras. Hur skall dessa handelsplatser betraktas och vad kan förklara utvecklingen? I detta inledande kapitel presenteras en bakgrund till studien och handelsplatsers olika förutsättningar. I kapitlet beskrivs olika former (format) av handelsplatser samt tankar om beslutsfattande. Grundläggande tankar om modellstöd för utveckling av handelsplatser och handel redovisas. Det är också så att beslutssituationen för utveckling av handelsplatser måste anses vara komplex med ett stort antal aktörer/intressenter inblandade.

Denna studie visar material från olika perioder. Uppdateringar är därför inte tidsmässigt avgörande då det främst är longitudinella processer som studeras.

1.1 Handelsplatser som företeelse

30 års studier av olika handelsplatser som utredare och konsult har medfört flera personliga erfarenheter. En erfarenhet är att det ofta förekommer en positiv övertro på de förutsättningar som styr handel och handelsplatsers utveckling. En tanke går till Bernt Flyvbjergs inledande ord i en artikel i Harvard Design Magazine (2005)¹. Flyvbjerg beskriver en historia med innebörden att om han inte skrev vad beställaren ville höra så skulle forskningsanslag försvinna.

”Some years ago, I was threatened by a high-ranking government official as I was beginning research on cost overruns in large construction projects. He told me in no uncertain terms that if I came up with results that reflected badly on his government and its project, he would personally make sure my research funds dried up. I told him that he had just demonstrated that research must be done and was likely to produce interesting results. The results are now being published and if the official walks his talks, I am not likely to receive another research grant from his government.”

1. Bernt Flyvbjerg, ”Design by Deception – The politics of megaproject approval”, Harvard design magazine, Spring/summer 2005, p 50-59

Många av studierna och har handlat om att utveckla handelsstrategier för kommuner, dimensionering av handelsplatser vad avser ytor och innehåll och/eller reaktiveringsprojekt av svenska stadskärnor. Att presentera undersökningsresultat vilka inte alltid legat i linje med formulerade visioner och förväntningar har inneburit en utmaning. Risken har varit att mottagaren av studiernas resultat valt att se bort från dessa eller att med starka ordalag ifrågasätta bakomliggande metod och analys. Som forskare och utredare gäller det i dessa stunder att hålla huvudet kallt och falla tillbaka på de modeller, metoder och verktyg som under lång tid utvecklats, och vilka betraktas som normgivande inom området. Dessa analysverktyg har bedömts vara trovärdiga för att erbjuda underlag för beslut. En annan möjlighet har också varit att söka stöd i olika referensobjekt i och utanför landet.

Utvecklingsprojekt i regioner, kommuner och städer kan betraktas utifrån de idealbilder som formulerats av intressenter som medverkar i processerna, men också utifrån de analysverktyg som utgör underlag för diskussion och beslut. Om analyser och beräkningar visar att det finns en rimlighet med utbyggnad av handelsytor i ett marknadsområde så kan, bör eller får inte analysens resultat lättvindigt förkastas. Inte sällan förekommer projekt där slutresultatet visar att aktörerna har tillfört den lokala marknaden större handels- och verksamhetsytor mot de som rimlighetsberäknades. Beräkningarnas resultat är heller inte sällan i ”konflikt” med den formulerade visionen. Att bortse från resultatet av en utförd marknadsberäkning riskerar att skapa framtida problem i form av t ex svag försäljningsutveckling och lönsamhetsproblem för de verksamheter som etablerats på handelsplatsen. Andra effekter kan för fastighetsägare vara t ex tomma lokaler och svag fastighetsekonomi samt för boende och besökande brister i utbud och en öde stadsmiljö.

En kritik mot etablerade analysverktyg är att de bygger på antaganden om detaljhandels- och besöksnäringens beteende, utveckling och framtid med grund i erfarenhetsbaserade modeller och referenser. Nya marknadsplatser och kanaler som e-handel och dess utveckling framträder inte så tydligt i de utvecklade verktygen. Dessutom är etablering och lokalisering av handelsplatser en investering som under lång tid kan förväntas påverka den lokala och regionala marknaden. De över tid utvecklade beslutsstödjande verktyg som finns tillgängliga kan dock betraktas som robusta och väl användbara för att ligga till grund för olika beslut om utveckling inom handel och handelsplatser. Forskning och utredning av olika utvecklingsprojekt bör ske med kritiskt granskande metoder för att skapa trovärdighet och stabilitet.

En ytterligare komplexitet utgörs av den taxonomi som föreligger vad gäller handelsplatser. ”Kårt barn har många namn” råder och en begreppsförvirring och glidning är vanlig där begrepp som handelsplatser, köpcentrum, gallerior mm förekommer.

Johan Hagberg² (2008) visade att gränslandet mellan olika former av handelsplatser är mycket flytande samtidigt som det är viktigt att söka finna en tydlig klassificering. En viktig distinktion görs dock i denna studie. En distinktion avser skillnaderna mellan en handelsplats och ett köpcentrum. Inom branschområdet stadsplanering, handel och fastigheter förekommer ett stort antal begrepp vilka redovisas i bilaga till denna studie. Med handelsplats avses en plats där det bedrivs handel och därtill hörande besöksnäring. Handelsplats utgör ett övergripande begrepp i regionen, kommunen eller det geografiskt avgränsade området. Den definition som ligger närmast för att beskriva begreppet ”handelsplats” i denna studie kan formuleras enligt följande.

En handelsplats utgörs av ett geografiskt avgränsat område i kommun eller region där det samlats verksamheter vilka bedriver handel med varor av olika slag. Vanligtvis har platsen vuxit fram över tid och upplevs vara samlad under ett namn eller platsvarumärke. Platsen erbjuder vanligen även kompletterande verksamheter med annat utbud som vänder sig till en direkt besökare. En handelsplats kan därför beskrivas som ett geografiskt område, en basar, köpcentrum, galleria, tillfällig marknad (torghandel/loppis) eller saluhall.

För att karaktärisera ett köpcentrum används den beskrivning vilken betraktas som den mest vedertagna inom området (Urban Land Institute, ULi, Washington DC USA).

”en arkitektoniskt enhetlig grupp av byggnader för detaljhandel och kommersiell service, som är planerad, utvecklad, ägd och förvaltd som en enhet. Denna skall vad gäller läge, storlek och typ av butiker/verksamheter, samt antal egna parkeringsplatser, vara dimensionerad och anpassad till den marknad som den skall betjäna”

Som framgår i dessa definitioner finns fysiska platser där begreppen sammanfaller (d.v.s. en handelsplats är synonym med ett köpcentrum). Några sådana exempel är Kungsmässan i Kungsbacka, Frölunda torg i västra Göteborg, Allum köpcentrum i Partille m fl. Det finns också exempel på handelsplatser som innehåller flera köpcentra t ex Bergvik i Karlstad, Erikslund i Västerås, Källered Köpstad i Mölndal och Kungens kurva i Huddinge. En ytterligare form av handelsplats är den där alla verksamheter bedrivs i egna, från varandra, fristående fastigheter (vanligen beskrivna som s.k. ”box shops”) och endast förenas av sin geografiska placering i regionen och att de samsas om infrastrukturen i det geografiska närområdet. Exempel på sådana handelsplatser är Grimmereds industriområde i Västra Frölunda, Ringön i Göteborg, Varla-området i Kungsbacka och Alby i Stockholm.

2. Hagberg, J., ”Flytande identitet – NetOnNet och e-handelns återkomst”, Högskolan i Borås, 2008

1.1.1 Handelsplatser av olika slag

Det förefaller naturligt att det inom området föreligger en viss begreppsglidning, något som behandlas av Yi-Fu Tuan³ som beskriver begreppen Space (rum) och Place (plats) som betydelsefulla att förhålla sig till men också hur enskilda individers upplevelser avgör hur vi ser på en plats.

”Space” and ”Place” are familiar words denoting common experiences. We live in space. There is no space for another building on the lot. The Great Plains look spacious.

Place is security, space is freedom: we are attached to the one and long for the other. There is no place like home. What is home? It is the old homestead, the old neighborhood, hometown, or motherland. Geographers study places. Planners would like to evoke ”a sense of place.” These are unexceptional ways of speaking. Space and place are basic components of the lived world; we take them for granted. When we think about them, however, they may assume unexpected meanings and raise questions we have not thought to ask.

Det finns därför anledning att förtydliga de begrepp som allmänt förekommer när handelsplatser av olika slag diskuteras. En mängd olika begrepp och definitioner har presenterats men branschen förefaller förhålla sig till några mer tydliga beskrivningar av handelsplatser. De följande beskrivningarna⁴ av de olika handelsplatserna utgår i huvudsak från de roller dessa har i en geografisk region.

”Ett bostadsområdescentrum, även kallat närhetscentrum, tillhandahåller dagligvaror och personliga tjänster (kemtvätt, frisör, skomakeri mm) för det dagliga behovet i de närmast liggande bostadsområdena. I större bostadsområdescentra kan också finnas post, bank och ett begränsat utbud av sällanköpsvarubutiker. Huvudbutiken är en större dagligvarubutik (supermarket). Ett typiskt närhetscentrum är ca 5 000 kvadratmeter, men kan variera i storlek från under 3 000-7 000 kvadratmeter. Antalet butiker rör sig om 7-15 enheter och antalet invånare i marknadsområdet kan vara upp till 15 000 personer.

Utöver vad som finns i bostadsområdescentret, tillhandahåller ett kommuncentrum också ett utbud av sällanköpsvaror inom både beklädnad och hem/fritid. Vid sidan av minst en stor livsmedelsbutik (ofta två) som ankare, finns vanligen några riktäckande kedjeföretag inom sällanköpsvaror. Utbudet av tjänster är väsentligt större än i närhetscentret. Oftast finns någon

3. Yi-Fu Tuan, ”Space and Place – The Perspective of Experience”, University of Minnesota Press, 2001

4. Köpcentrumkatalogen 08/09, Centrumutveckling Håkan Karlsson AB

form av café/servering. Här finns också nästan regelmässigt post och bank samt systembolag. Ett typiskt kommuncentrum är ca 10 000 kvadratmeter uthyrbar yta, men kan variera i storlek från 7 000 upp till 20 000 kvadratmeter. Antalet butiker rör sig mellan 16-35 enheter och antalet invånare i marknadsområdet är 30 000-60 000 personer.

I större städer (främst Stockholm, Göteborg och Malmö) finns i större stadsdelar, eller grupper av stadsdelar, stadsdelscentrum av ungefär samma storlek och innehåll som kommuncentret. Genom ett stort närunderlag kan stadsdelscentrum vara stora till ytan och ha ett omfattande innehåll (utbud) utan att ha någon regional influens.

Externcentrum som även tidigare behandlats är ett generellt begrepp som används i dagligt tal för att markera en köpcentrumliknande anläggning som ligger utanför bostadsområden och stadscentrum, i ett trafikmässigt lättillgängligt läge för bilburna besökare. Om det rör sig om stora anläggningar med minst 20 000 kvadratmeter uthyrbar yta, kan de dessutom klassificeras som regioncentrum. Traditionella externcentra som inte har regional karaktär har ofta en storlivsbutik (t ex ICA Kvantum eller Willy's) eller stormarknad (Coop Forum eller Maxi ICA Stormarknad) som ankare, jämte ett varierande antal mindre butiker i olika branscher. Storleksmässigt är dessa externcentra vanligen mellan 10 000 till 20 000 kvadratmeter. Som externcentrum betecknas också så kallade storbutikscentrum och factory outlets.

Ett regioncentrum är större än ett extern-, kommun- och stadsdelscentrum och riktar sig till ett större omland som dessutom kan bestå av flera kommuner. Regioncentra kan också ligga i stadskärnan eller intill ett stort bostadsområde, om övriga funktionskrav uppfylls. Regioncentret har ett både brett och djupt utbud inom alla branscher, motsvarande vad som finns i stadskärnan, som är det externa regioncentrets huvudkonkurrent. Utbudet av service och tjänster är också större än för kommuncentret, inte minst restaurangutbudet. Ytterligare inslag kan vara nöjes- och evenemangsaktiviteter. Ankare i regioncentret är oftast en (eller flera) varuhusliknande storbutiker såsom stormarknad (eller flera stora livsmedelsbutiker), tillsammans med ett flertal stora rikstäckande kedjeföretag inom branschgrupperna beklädnad och hemfritid. Ett regioncentrum har minst 20 000 kvadratmeter i uthyrbar yta. De största i Sverige är idag över 50 000 kvadratmeter (internationellt över 100 000 kvadratmeter). Antalet butiker är minst 50 enheter och det finns minst 100 000 boende i marknadsområdet.

*En speciell variant av externcentra är **storbutikscentret** (Power Centre i USA, Retail Park i Storbritannien), som består av ett flertal mycket stora butiker i olika branscher. Butikerna ligger tillsammans med gemensam parkering, men fungerar i övrigt fristående från varandra. Inslaget av kompletterande butiker och serviceverksamheter kan variera kraftigt efter de lokala förutsättningarna men är ingen förutsättning för områdets existens. Antalet butiker i ett storbutikscentrum varierar mycket, från endast 44 och uppåt. Centret storlek är vanligtvis 8 000-15 000 kvadratmeter (det är inte ovanligt med betydligt större storlek).”*

I Sverige kan olika handelsplatser till antal klassificeras utifrån kategorierna i tabell 1.1

Antal	1995	2005	2007
Bostadsområdescentrum	33	30	31
Citycentrum	4		
Citygalleria	123	136	134
Entreprenörsvarhus	1		
Externcentrum	33	50	
Storbutikscentrum		13	21
Stormarknadscentrum			23
Flygplats	1		
Handelsområde	27	35	49
Kommuncentrum	18	21	21
Kommundelscentrum	1		
Regioncentrum	27	26	39
Restaurangtorg	1		
Stadsdelscentrum	23	25	22
Temacentrum	1	2	6
Totalt	293	338	346

Tabell 1.1 Handelsplatser i Sverige redovisade efter antal (Köpcentrumkatalogen 2008/09)

Följande kan noteras;

- Bostads- och stadsdelscentra är vanligen starkt konkurrensutsatta. Dessutom har den konsumtionstillväxt som kunnat identifieras i marknaden vanligen gått dessa centra förbi.

- Externhandelscentra och regioncentra har under perioden 1995 till 2007 haft en stark utveckling både vad gäller antal men också omsättningsutveckling.
- Den vanligaste kategorin är citygallerior som är lokaliserade i våra svenska stadskärnor.

Utvecklingen av centra till antal och huvudsaklig kategori samt etableringsperiod ser ut enligt följande under tiden från 1960-2002:

Etableringsperiod	Antal centra	kommentar
1960-65	21	Främst kommuncentra
1966-70	29	Främst citygallerior
1971-75	55	Främst citygallerior
1976-80	23	Främst citygallerior
1981-85	21	Främst citygallerior och handelsområden
1986-90	40	Främst citygallerior och externcentrum
1991-95	51	Främst citygallerior
1996-2000	20	Främst citygallerior och externcentrum
2001 -2002	6	Främst citygallerior och externcentrum

Tabell 1.2 Typ av centra etablerade under tiden 1960 till 2002. (Källa: Köpcentrumkatalogen 08/09)

Det är främst två perioder med starkt etableringstryck på den svenska detaljhandelsmarknaden, perioderna 1971-1975 samt 1991-1995.

Utöver nyetablering sker det löpande om- och tillbyggnader av befintliga centra. För att utvecklas är en kontinuerlig reaktivering betydelsefull. En övergripande genomgång av svenska köpcentra visade att tiden mellan nybyggnation/etablering och en första ombyggnad (reaktivering) varierade kraftigt. Tiden mellan etablering och ombyggnad var i snitt 13 år. 23 procent av de köpcentra som studerades genomförde en reaktivering inom 6 år, 53 procent inom 13 år och 78 procent inom 20 år. För 22 procent av de studerade svenska köpcentra dröjde det över 20 år innan en mer omfattande ombyggnad/reaktivering genomfördes.

Utveckling innebär att hänsyn tas till tid. En historisk svensk och lokalt västsvensk sägen säger att det en gång stod en känd beslutsfattare på en höjd och pekade ut över området nedanför och yttrade orden – ”Här skall staden ligga”. Tiden var inledningen av 1600-talet, beslutsfattaren var Svea rikets konung Gustaf II Adolf och staden som fick sin fysiska och geografiska placering var Göteborg. De beslutsstödjande verktyg som fanns att tillgå vid denna tidpunkt var troligen så beskaffade att beslutet i huvudsak togs på renodlade politiska grunder. Enligt historien var det viktigt för riket med kontakten med västerhavet för dåtidens handel och politiska ambitioner.

Dåtidens Sverige erbjöd knappast en tillgång till de modeller vilka idag står oss till buds vid beslut om placering och lokalisering av städer, platser eller verksamheter. Under hela 1900-talet utvecklades olika modeller med syftet att hjälpa beslutsfattare. Modeller som dessutom under de senaste decennierna haft stöd av allt mer förfinade databearbetningsmöjligheter.

En blick tillbaka kan därför vara viktig för att förstå de grundläggande mekanismer och fenomen som vi betraktar i dagens marknader.

1.2 Nya sätt att beskriva och analysera marknader och förutsättningar

Sheth och Sisodia⁵ beskrev, med stöd i då gällande forskning, hur marknadsföringsområdet som disciplin under 75 år har strävat efter att utveckla starka normativa beskrivningar. De kan närmast benämnas som ”lag-lika” förhållanden för att beskriva och stödja marknader och beslutsfattande. Författarna menade också att det fanns och finns uppenbara skäl att ifrågasätta och utveckla en rådande paradigm inom marknadsföringsdisciplinen. Det handlar om att söka finna nya sätt att beskriva och analysera marknader och dess förutsättningar.

De samband som ter sig som ”lag-lika” generaliseringsområden delades av Sheth och Sisodia (1999) in i fyra särskilda kategorier;

- lokalisering
- tid
- marknad
- konkurrens

Inom dessa områden har forskare utvecklat teorier och modeller. Sheth och Sisodia hävdade att det finns minst en kontextuell avvikelse som utmanar, om inte till och med ifrågasätter validiteten bland dessa ”lag-lika” generaliseringar. En fundamental förändring utgår från att marknader är mer diversifierade till sina strukturer, vilket har inneburit att de allt mer har fragmenterats. En utveckling som i sig ställer nya krav på de verktyg som används.

Ytterst har utvecklingen drivits av en förändring i den demografiska sammansättningen vilken påverkat konsumtionsmönster och konsumentvaruleverantörer. I producentvarumarknaderna drivs utvecklingen av den snabba utvecklingen i konsumentledet. Även en ökad polarisering vad avser organisationernas storlek, inriktning, ägarförhållanden och struktur spelar in. De generella sambanden kan därför ifrågasättas och i förekommande fall ges en ny skepnad.

5. Jagdish N Sheth, Rajendra S Sisodia. ”Revisiting marketing’s lawlike generalizations”, Academy of Marketing Science, Greenvale, Winter 1999.

Inom samhällsvetenskap, förekommer en målbild att definiera forskningsuppdrag med syfte att upptäcka "lag-liknande" generaliseringar. Här är marknadsföring enligt Sheth och Sisodia (1999) som disciplin inget undantag. Marknadsföringsforskare har under åren identifierat empiriskt vederlagda samband, vilka kan beskrivas som just lag-liknande generaliseringar (Hunt 1976)⁶. Bass and Wind⁷ (1995) sammanställde i ett specialnummer av Marketing Science flera empiriska generaliseringar inom marknadsföringsområdet.

Bass definierade generaliseringar som

"a pattern of regularity that repeats over different circumstances and that can be described simply by mathematical, graphic or symbolic methods. A pattern that repeats but need not be universal over all circumstances".

De områden som behandlades inkluderade empiriska generaliseringar inom utveckling av nya produkter (diffusion of new products), marknadsutveckling (market evolution), sales promotion, marknadsandelar och distribution (market share and distribution), forskning och utveckling (research and development), konsumtion och efterfrågan (spending and demand-side returns) och marknadsintroduktion (order of market entry).

Bass och Wind konstaterade båda att stora fält inom marknadsföringsdisciplinen inte innefattas av olika generaliseringsansatser och att flera generaliseringar tenderar att fokusera på isolerade element och delar av marknadsföringsmixen. Samtidigt ignoreras de inbördes förhållanden som förekommer mellan olika beståndsdelar (marketing mix interaction effects).

Zinkham och Hirschheim⁸ (1992) gjorde en distinkt åtskillnad mellan "lag-liknande" generaliseringar och "sanning". De föreslog att eftersom marknadsföringen utgår från humaniora och därigenom det mänskliga beteendet, är det inte möjligt att söka "lag-liknande" fundamentala sanningar inom marknadsföringens disciplinområde.

De olika artiklarna om lag-likhet och generalisering ger upphov till några reflektioner:

- Sedan marknadsföringsdisciplinen utvecklades till ett eget fält inom det företagsekonomiska forskningsområdet har det funnits en strävan att söka finna "lag-liknande" generaliseringar för att analysera och

6. Shelby D. Hunt, "The Nature and Scope of Marketing", Journal of Marketing 40 (July), 1976, s 17-28.

7. Frank M. Bass, "Empirical Generalizations and Marketing Science, A Personal View", Marketing Science 14 (3) G6-G19, 1995 and Jerry Wind, "Introduction to the Special Issue: Empirical Generalizations in Marketing", Marketing Science 14 (3) G1-G5, 1995.

8. Georg M Zinkham, Ruby Hirshheim, "Truth in Marketing Theory and Research: An Alternative Perspective", Journal of Marketing 56 (april), s 80-88, 1992.

förklara samt i förekommande fall stödja beslut. Denna strävan har legat till grund för utvecklingen av beslutsunderstödjande modeller och verktyg.

- ”Lag-lika” generaliseringar av samband vilka identifierats föreligger främst inom fyra delområden av marknadsföringsdisciplinen – lokalisering, tidscentrering, marknadsbeskrivning och konkurrens.
- Inom samhällsvetenskap och humaniora finns ofta ”något annat som avgör” och de ”lag-lika” generaliseringarna utgör stöd för beslut. Enskilda beslutsfattareshet, relationer mellan olika aktörer, organisationer och funktioner men även direkta förändringar i omvärlden påverkar. Dessa faktorer och händelser definieras inte nödvändigtvis (eller fångas) i de verktyg som finns tillgängliga. I slutändan kan därför andra faktorer och/eller händelser avgöra beslutet. Att söka finna och behandla dessa beslutspåverkande faktorer är centralt i denna studie. En problematik som ligger till grund för kommande syftesbeskrivning.

Av de kategorier som Sheth och Sisodia (1999) nämner är det främst lokaliseringsbeslutets instrument som ligger närmast arbetets övergripande problemställning. Detta innebär att de ”lag-lika” generaliseringar som gäller inom denna kategori ligger till grund för beskrivningar inom studien.

1.3 Att bestämma sig för något

Denna studie bygger på antagandet om en skillnad mellan beslutsfattande i sig och de modeller som under åren har tagits fram för att stödja beslutsfattande. Att det råder en komplexitet i beslutssituationen och den långvariga processen där olika intressen, roller, stöd och förutsättningar skiljer mellan berörda aktörer.

1.3.1 En modell för att bedöma beslut

En studie som behandlar generaliseringar och beslut om etablering och lokalisering bör behandla beslutspåverkande faktorer. En eventuell koppling mellan beslut och ”politiska ställningstaganden” presenteras av R. Beiner⁹ (1983), d.v.s. hur metodstödda och ”rationella” beslut påverkas av faktorer som är svåra att prognosticera och bedöma i förhand. Enskilda individers bedömningar av vissa situationer och/eller fakta kan då dominera beslut. En diskussion som väl sammanfaller med tidigare forskningsbeskrivning om lag-lika förhållanden och fenomen.

Inom företagsekonomi är det ekonomiska resultatet för en verksamhet viktigt för att styra operativa verksamheters ställningstaganden i ekonomiska sammanhang. Ett företagsekonomiskt resultat är förhållandet mellan pre-

9. R. Beiner ”Political Judgment” (1983) Methuen, London

stationer utförda av verksamheten under en viss period (intäkten) ställd mot de resurser som har förbrukats under motsvarande period i form av löner, insatsmaterial mm (dvs. kostnader för den aktuella perioden). Den skillnad som uppkommer utgörs då av vad som kan beskrivas som ett förädlingsvärde för verksamheten. För beslutsfattande kan detta resultat innebära en finansiell bedömning av beslutets följdverkningar. Underlaget ställer krav på såväl goda kontrollsystem som på fungerande ekonomistyrningsmodeller.

När förutsättningar för intäkter skall bedömas gäller en situation som kan sägas vara såväl kvantitativ som kvalitativ. Marknadsdata kombineras med en bedömning av marknadens förutsättningar och beteendet bland viktiga identifierade intressentgrupper. En sådan schematisk beslutsmodell visas i figur 1.1.



Figur 1.1 Företagsekonomiska beslut – en modell

Figur 1.1 visar vad som kan antas vara de mer tydligt modellstyrda och ofta väldefinierade beslutstankar, som redovisas i samband med företagsekonomiska bedömningar. Med olika referensobjekt inom handel och handels-etableringar i åtanke kan med viss sannolikhet konstateras att beslutsfattande och dess resultat inte alltid är så väldefinierade. Exempel på sådana situationer är Köpstaden i Skara, Malmö Entré och flera försök att etablera ”Factory Outlet Malls” på den svenska marknaden.

Beiners arbete stödjer en beskrivning av faktorer och påverkande aktiviteter som ligger utanför de vanliga generaliserande modellerna. Faktorer vilka utgår från bedömningar som påverkar beslutsfattare. I Beiners beskrivning diskuteras bedömningar i två delar – dels logiska bedömningar, dels ett antal beslutspåverkande faktorer som kallas att ”utöva bedömning”.

Att utöva bedömningar består (enligt Beiner¹⁰), som motpoler till logiska bedömningar, av t ex

Perceptionella bedömningar	t ex	”Detta är ett brunt bord”
Estetiska bedömningar	t ex	”Denna målning är vacker”
Historiska bedömningar	t ex	”Evenemanget var strålande”
Legal bedömningar	t ex	”Denna individ är skyldig”
Hermeneutisk bedömning	t ex	”Denna tolkning av texten är berättigad”
Moralisk bedömning	t ex	”Detta är det rätta att göra”
Politiska bedömningar	t ex	”Denna policy är rätt, nödvändig och/eller föreslagen under dessa omständigheter”

I en positivistisk värld, där naturvetenskaplig syn på sakers tillstånd råder, skulle en bedömning i stället styras av en hermeneutisk syn. En vilja och strävan efter att söka frågeställningar och fenomen för att därefter beskriva dem och diskutera deras inbördes ordning. Granberg¹¹ (1998) beskriver sig själv i rollen av att vara en reflekterande praktiker.

”Många av de frågeställningar man dagligen ställs inför på en arbetsplats ger anledning till analys, tolkning och reflektion. Problemen hänför sig ofta till unika situationer och någon systematisk dokumentation med syfte att bygga upp en generell, allmänt tillgänglig kunskap görs inte. Däremot bygger praktiker med tiden upp en egen kunskapsbas. Inom vetenskapen ställs långtgående krav på dokumentation och anknytning till tidigare forskning men tillvägagångssättet för att tillgodogöra sig kunskap från empiriska data företer stora likheter.”

En ytterligare förstärkt beskrivning av utvecklingsprojekt och därtill koplade problemställningar är s.k. fenomenologi. Fenomenologi innebär läran om det som framträder. Fenomenologin beskrivs inom filosofin först av Hegel¹² ”Andens fenomenologi” (1807). Husserl¹³ gav under 1900-talet fenomenologin en ny innebörd, *intentionalitet*. Här avses att studera hur olika objekt hanteras i medvetandet. Då ett objekt är direkt åskådligt

10. R. Beiner ”Political Judgment” (1983) Methuen, London

11. Otto Granberg PA, ”OU: personaladministration och organisationsutveckling” (1998) Stockholm: Natur och kultur

12. Hegel, G. W. F, ”Phänomenologie des Geistes” (1807), (1986), Frankfurt am Main: Suhr-kamp

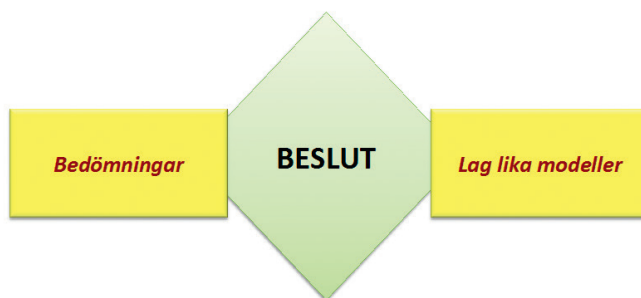
13. Husserl, Edmund, ”Ideas: general introduction to pure phenomenology”, (1976, 1931) Repr., Allen & Unwin, London

så sägs detta utgöra ett fenomen och det talas om den fenomenologiska akten. Intressant blir då i denna studie att söka finna olika händelseförlopp inom ett förändringsarbete. Det finns även en senare avhandling, som fokuserar den beskrivande personens förförståelse, något som i sig påverkar de beskrivningar som utförs. Det är inte lätt (om än möjligt) att undvika påverkan från den förförståelse en forskare bär med sig från bl. a. egna erfarenheter och synsätt.

De flesta av dessa bedömningar är sannolikt mycket svåra att beskriva eller bedöma för såväl utomstående betraktare som de som deltar i en beslutsprocess. En modell för att hantera beslutsfattande måste följaktligen ta hänsyn till detta. En utvecklingsprocess med aktörer och olika beslutssituationer är knappast rationell till sin natur.

1.3.2 Att bygga en modell för beslut

Beslutsmodeller kan byggas samman av många olika perspektiv och forskningsansatser. Om de ansatser, som redovisats i olika kapitel ovan kring lag-liknande modeller och bedömningar, utgör grund framträder en beslutsmodell enligt följande figur.



Figur 1.2 Beslut med flera perspektiv

Om bedömningar avgörs av personlighet och förhållning till omvärlden kan dessa (i hög grad) medverka till beslut i olika riktningar. Beslut som inte alltid nödvändigtvis följer de lag-liknande modellernas utfall. Här finner vi t ex Bent Flyvbjergs^{14,15} analyser av betydande samhällsinvesteringar. Analyser som visar att enskilda aktörers beslut inte alltid slutar lyckligt samt felbedömningar av marknader där beteenden visar sig annorlunda än de som använts i samband med beräkningar av försäljningspotentialer, upprättandet av budgetar mm. Vi erhåller således en modell som dels behandlar beslutsfattande som ”rationella processer”, dels styrs av beslutsfattarnas bedömningar, önskemål och politiska ställningstaganden.

14. ”Rationalitet og Magt – et case-baseret studie av planlægning, politik og modernitet”, Bent Flyvbjerg, Akademisk Forlag 1993

15. ”Design by Deception – the Politics of Megaprojects Approval”, Bent Flyvbjerg, Harvard Design Magazine, Spring/Summer 2005

1.3.3 Modeller för etablering

1.3.3.1 Beslutet som växer fram

I tidigare avsnitt påvisades att det inom företagsekonomins område följaktligen finns beslutsstödjande modeller för olika situationer. I en studie som behandlar handelsplatsers tillkomst och utveckling bör de modeller som behandlar etablering, lokalisering och handel anses som mest relevanta. Etablerings- och lokaliseringsbeslutet behandlas bland annat av Levy och Weitz¹⁶ (2001), vilka konstaterar att:

”The classic response to the question ‘What are the three most important things in retailing?’ is ‘location, location and location’. Location is the critical factor in consumer selection of a store. It is also a competitive advantage that is not easily duplicated.”

Levy och Weitz konstaterar även att *”Information, Communications and Decision support systems are playing an increasing role in the management of retail business.”*

Som tidigare beskrivits, med stöd av Sheth och Sisodia¹⁷ (1999), finns skäl att utveckla gällande beskrivningar.

Det finns minst en avvikelse som utmanar validiteten bland de lag-lika generaliseringar som presenterats inom området. En fundamental förändring vad avser kontext utgår från att marknader är diversifierade till sina strukturer, vilket har inneburit att marknaderna allt mer har kommit att fragmenteras. I konsumentvarumarknaden har denna utveckling ytterst drivits av en förändring i den demografiska sammansättningen. På producentvarumarknaderna drivs utvecklingen av den snabba utvecklingen i konsumentledet, men även den ökade polariseringen vad avser organisationernas storlek, inriktning, ägarförhållanden och struktur spelar in. De generella lagarna kan/skall/bör därför ifrågasättas.

1.3.3.2 Etablering på en given plats

Redan i inledningen av 1900-talet presenterades modeller och metoder för att stödja olika former av etableringsbeslut. Fokus i dessa modeller var främst tillgången till material, energi, marknader, transportkostnader, arbetskraftstillgång och förutsättningar för storskalig produktion. Teori- och modellutvecklingen¹⁸ var i huvudsak orienterad mot etablering av indu-

16. Michael Levy, Barton A. Weitz, ”Retailing Management”, McGraw-Hill International Edition, Fourth edition, 2001, sid 179 ff.

17. Jagdish N Sheth, Rajendra S Sisodia. ”Revisiting marketing’s lawlike generalizations”, Academy of Marketing Science, Greenvale, Winter 1999.

18. R.C. Riley, ”Industrial Geography”, Chatto&Windus, London 1973

strier i en marknad. Alfred Weber¹⁹ (1909) publicerade ett arbete "Theory of the Location of Industries" som beskrivits som vägledande inom "the Least Cost School". En bärande filosofi vid denna tid. Weber byggde sitt arbete på grundantagandet att det viktigaste för ett etableringsbeslut är att minimera kostnader, främst transportkostnader.

En reaktion på Webers synsätt och dess antaganden utvecklades under 1920- och 30 talet under benämningen "the Market Area School". Här träder synsättet allt mer fram att verksamheter av olika slag inte lever i monopolistiska marknader utan hänsyn måste tas till konkurrenssituationer och att orter/platser kan inordnas i hierarkiska system. System som visas i klassiska lokaliseringsarbeten kring hur städer och orter förhåller sig till varandra med utgångspunkt i städernas olika storlek och geografiska fördelning är t ex centralortsteorin av Christaller²⁰ samt arbeten av Lösch²¹. Den sistnämnda byggde vidare på Christallers centralortsteori där denna integrerades med lokaliseringsteorier inom industri och jordbruk. Flera av de teorier och modeller som utvecklades byggde dock på tanken om fullständig rationalitet vilket alltmer kom att ersättas av att beslutsfattare även drivs av icke-rationella faktorer, något som också inverkar på de modeller som utvecklades under tiden fram till 1960-talets slut. Med få undantag gäller att modellutvecklingen efter 1970 kan betraktas som något begränsad. Däremot förekommer ett mycket stort antal applikationer av existerande modeller där hänsyn tagits till t ex utbudets karaktär, infrastruktur mm. I kommande avsnitt kommer denna utveckling att beskrivas från de som bygger på tidiga arbeten av Weber (1909) till Huff (1964). Modellerna i sig bygger på massa (t ex befolkning, utbudets storlek mm) och avstånd (mätt i kilometer, tid och/eller kostnad).

I samband med lokalisering föreligger också frågeställningar på flera beslutsnivåer. Nivåerna utgår från en övergripande marknadsbeskrivning till en mer detaljerad lokal beskrivningsnivå. Etableringsprocessen inom handel och besöksintensiv verksamhet behandlas bland annat av Levy och Weitz²², Berman och Evans²³ och Rams et al²⁴. De nivåindelade processtegen utifrån perspektiven makro, meso och mikro är:

19. Alfred Weber, "über den Standort der Industrien", 1909

20. Christaller, W., (1933, 1966), "Die Zentralen Orte in Süddeutschland" (1933), The Central Places in Southern Germany, Englewood Cliffs, N.J.

21. Lösch, A. (1940), "Die räumliche Ordnung der Wirtschaft: eine Untersuchung über Standort, Wirtschaftsgebiete und internationalen Handel", G. Fischer

22. Michael Levy, Barton A. Weitz, "Retailing Management", McGraw-Hill International Edition, Fourth edition, 2001, sid 279 ff.

23. Berman, B. and Evans, J.R., "Retail Management – a strategic approach"(2010), Eleventh edition, Pearson

24. Edwin M. Rams "Analysis and Valuation of Retail Locations", Reston Publishing Company Inc, 1976

- En övergripande geografisk nivå där marknader i sin helhet bedöms ("var i landet skall etablering göras?"). Makro.
- En bedömning och ett beslut om läge i en regional/lokal marknad i förhållande till rådande struktur. Meso.
- En geografisk och lokal bedömning av närområdet där fysiska lokaler, stråk mm. analyseras och värderas. Mikro.

Den övergripande nivån behandlar huvudsakligen det geografiska läget för en etablering och kan enklast exemplifieras med t ex en ny marknadsaktörs val mellan en placering av en verksamhet i t ex Stockholmsregionen eller i en annan del av landet. Den andra nivån behandlar var i en region etablering kan/bör ske. Här kan besluten stå mellan enskilda orter som t ex Kungälv eller Kungsbacka. Det handlar om beslut inom samma region eller marknadsområde. Det sista steget är när region och regiondel är vald och det nu står mellan olika butiks- eller verksamhetslokaler i närområdet.

Rams konstaterade att –

"retail locations, their analysis and valuation, are perceived from a comprehensive point of view. The totalicity of a location includes important matters of trade areas, consumer behavior patterns, locational accessibility, and enterprise location costs for entry and continued viability in the retailing sector. Accordingly, locational independence and the casual relationship of competitors in a spatial context serve as fundamental criteria for location decision-making for the consultant and management responsible for enterprise locational situations".

De datorbaserade modellstöd som finns kan delas in i tre olika kategorier²⁵.

- Analoga modeller är de enklaste modellerna för att analysera marknadsområden. De bygger på jämförelser med befintliga verksamheter i området, konkurrens, antaganden om marknadsandelar samt storlek och befolkningstäthet i ett primärt upptagningsområde.
- Gravitationsmodeller som bygger på antagande att besökare dras till platser som är större än andra inom givna avstånd.
- Regressionsmodeller vilka använder en serie (relation massa och avstånd) ekvationer som söker en verksamhets potentiella försäljning utifrån ett antal oberoende variabler för enskilda lokaliseringsplatser.

25. Berman, B. Och Evans, J.R., "Retail Management – a strategic approach"(2010), Eleventh edition, Pearson

En grund för etableringsbeslut utgörs av de arbeten om gravitation i marknaden som Reilly²⁶, Fetter²⁷ och sedermera Hyson²⁸ tidigt presenterade för att beskriva ombyggnad och struktur i marknaden för olika handelsetableringar. Denna grupp av modeller för gravitation kan härledas till och anses använda Newtons klassiska lag om fysisk gravitation. Dessa gravitationsmodeller bygger på antagandet att konsumenternas inköp avgörs av utbudets storlek och avstånd mellan olika utbudsområden²⁹. Reilly var först att tillämpa socio-gravitationella antaganden för att beskriva konsumentens köpbeteende inom handel, Reillys lag om gravitation.

Denna "lag" för etablering kan sägas utgöra den klassiska geometriska beskrivningen av marknadsområde. Med hjälp av modellen kan en "point of indifference" fastställas, d.v.s. den gränslinje som i en geografisk marknad avgör var det för en boende ("konsumenten") är egalt att välja endera en eller annan alternativ geografisk utbudsplats och/eller handelsplats. Skärningslinjen markerar följaktligen den marknadsmässiga gränslinjen mellan två platser så att marknadsområdets geografiska storlek och köpkraft (substans i termer av t ex socio-ekonomiska beskrivningar) kan estimeras. En beskrivning som även idag kan anses aktuell och som används i samband med utveckling och presentationer av olika handelsplatsers marknadsförutsättningar.

Reilly byggde sin lag på två antaganden:

Antagande 1: Båda utbudena är lika lätt åtkomliga från vägen (likvärdigt tillgängliga från vägnätet).

Antagande 2: Handlarna i de båda orterna är jämställda vad avser effektivitet och attraktivitet.

Lagen om gravitation beaktar inte särskilt vad som senare beskrivs som betydelsefulla etableringsfaktorer som t ex varumärke, produktkategori och grundläggande tillgänglighet (exempelvis parkering) mm.

26. W.J Reilly, "Methods for Study in retail Relationships", Research Monograph nNo. 4, Austin texas, Bureau of Business research, 1929

27. F. A. Fetter, "The Economic Law of Market Areas", Quartely Journal of Economics, Vol.28, 1924

28. C.D Hyson och W. P Hyson, " The Economic Law of Market Areas", Quartly Journal of Economics, Vol.64, 1950

29. Krause-Traudes, M.; Scheider, S.; Rüping, S.; Messner, H., "Spatial data mining for retail sales forecasting", 11th AGILE International Conference on Geographic Information Science 2008, University of Girona, Spain

Den gravitationsmodell som presenterades av Reilly ser ut enligt följande:

Reilly's lag

$D(a,b)$ = Gränsen för a's upptagningsområde, utefter vägen till ort b

d = Distansen mellan orterna

$P(a)$ = Befolkning i a

$P(b)$ = Befolkning i b

$$D(a,b) = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P(b)}{P(a)}}}$$

Figur 1.3 Lagen om gravitation mellan olika platser (Reilly, 1929)

Gravitationstänkandet finns även i arbeten av Nelson³⁰ (1958), Golledge³¹ (1967), Rushton³² (1969, 1971) och Stouffer³³ (1976). Främst Rushton's arbete kan betraktas som en brygga till kommande modellbeskrivningar, utvecklade av bland annat Huff³⁴ (1963, 1964 och 1968). Rushton beskriver i sitt arbete marknaden utifrån indifferenskurvor och kundpreferens som viktiga faktorer i samband med olika verksamheters lokaliseringsbeslut. Än i dag kan betydelsen och genomslaget av gravitationsmodeller betraktas då handelsplatser beskriver sina egna marknadsområden för olika intressenter.

En utveckling av systematiska modeller för att inom detaljhandel göra försäljningsprognoser skedde utifrån marknadsföring och ekonomisk geografi med den amerikanska marknaden i fokus tiden efter andra världskriget. Under 1960-talet utvecklades tre grundläggande modeller som blev hörn-

30. R. L. Nelson, "The Selection of Retail Location", Chicago: F W Dodge 1958, sid 26

31. R.G Golledge, "Conceptualizing the Market Decision Process", Journal of Regional Science, Vol. 7, No 2 (Supplement), 1967, sid 244

32. G Rushton, "Analysis of Spatial behavior by Revealed Space Preference", Annals of the Association of American Geographers, Vol. 59, No. 2, juni 1969, "Behavioral Correlates of Urban Spatial Structure", Economic Geography, Vol. 47, No. 1, januari 1971.

33. Stouffer, "Intervening Opportunities", refererad i Peter L Simons "The Shape of Suburban retail Market Areas: Implications from a Literature review", Rams et al "Analysis and Valuation of Retail Locations" Preston Publishing Company Inc, 1976, s 73 ff

34. D L Huff "A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas", Land Economics, 1963, "Defining and Estimating a Trading Area", Journal of Marketing, Vol. 28, No. 3 (1964, R Gambini, D Huff och G F Jenks, "Geometric Properties of Market Areas", Papers and Proceedings of Regional Science Association, 1968

stenar för varje prognos om försäljningspotential och utveckling. Dessa tre modeller presenterades som "the analogue approach" av Applebaum³⁵ (1966) Huff's "Modell of Retail Gravitation" (1964) och användandet av multivariat regressionsanalys för detaljhandelsfrågor av Megee³⁶ (1968).

Huff's lag

$$P(ij) = \frac{S(j) / T(ij)}{\sum_{j=1}^n (S(j) / T(ij))^\lambda}$$

(Huff's law of shopper attraction)

$P(ij)$ = Sannolikheten att en enskild individ åker från hemmet i till butikslokalisering j

$S(j)$ = Säljyta för en specifik produktkategori i butik j

$T(ij)$ = Restid från hemmet i till butikslokalisering j

λ = Restidens betydelse för olika resebeteenden (koefficient)

n = Antal möjliga val (alternativa utbudsplatser för den enskilde individen)

Figur 1.4 A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas (Huff, 1963)

Främst Huff's modell har gjort ett betydande avtryck i kommande litteratur. En banbrytande modell för analys av platser för handel och besöksnäring var därför Huff's lag om sannolikheten att en konsument väljer ett specifikt utbudsställe³⁷. Huff utvecklade analysmodellen utifrån platsers attraktionskraft i en definierad och specifik geografisk marknad. En påtaglig utveck-

35. W. Appelbaum, "Methods for determining store trade areas, market penetration and potential sales", *Journal of Marketing Research*, 3/2005, 127-141, 1966

36. M. Megee, "Forecasting economic base or structure by regression analysis", *The Professional Geographer*, Vol. 20, No. 1, 16-22, 1968

37. D L Huff "A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas", *Land Economics*, 1963, "Defining and Estimating a Trading Area", *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3 (1964, R Gambini, D Huff och G F Jenks, "Geometric Properties of Market Areas", *Papers and Proceedings of Regional Science Association*, 1968

ling har genom detta modellarbete skett i förhållande till de tämligen grova beräkningsmodeller som ansattes i tidigare gravitationsmodeller. Huff tar hänsyn till sortiment (produktkategorier) i olika utbudsplatser, den tid som åtgår för en kund att röra sig mellan bostad och de olika alternativa utbudsställena som föreligger samt hur känslig en viss sortimentsgrupp eller vara är för tid. Med tid menas i detta specifika fall tidsåtgången för en konsument att röra sig mellan olika platser. Här görs en anpassning till olika inköpsituationer och den möjliga attraktionskraft en enskild enhet eller ett visst varumärke i en marknad kan utgöra. För vissa inköp (vanligtvis benämnda sällanköpsvaror) visar det sig att kunder är mer villiga att göra uppoffringar i tid och kostnader medan för andra varuinköp (dagligvaror) det krävs en närhet till bostad och låga transaktionskostnader för kunden. Detta kommer att förtydligas i särskilt avsnitt.

Huff visar förutsättningar och rörelser i en avgränsad marknad och samspelet mellan olika handelsplatser i en region.

Utöver dessa modeller för att beskriva förutsättningarna för att etablera handelsplatser och besöksnäring finns flera andra möjliga verktyg.

1.3.3.3 Fler sätt att se på etablering

Geografiska informationssystem (GIS), också kallat geoinformatik, är idag ett vanligt använt verktyg i datamiljö med möjligheter att beskriva marknader och dess förutsättningar. Enligt definitionen på ett GIS skall det klara av *insamling, lagring, åtkomst, bearbetning, analys* och *presentation* av geografiska data. I detta beslutsstödjande verktyg finns möjlighet att länka samman data från bland annat Statistiska centralbyrån (SCB) vilket erbjuder möjligheter till en större innehållsbredd. I grunden är verktyget ett hjälpmedel för att deskriptivt strukturera olika kunskapsbaser för att beskriva en specifik geografisk marknad. Det är användaren som avgör omlandets storlek. Analysen är egentligen kärnan i GIS. Här kan man dra de slutsatser man vill ha ut av sina geografiska data. I litteraturen³⁸ beskrivs geografiska informationssystem enligt:

”System som med dator underlättar analys av geografiska data och har möjlighet till inmatning, lagring, bearbetning och presentation av sådana data. Geografiska informationssystem har utvecklats snabbt under 1980-talet. De grundas bl. a på att det innehåll som traditionellt finns i kartor lagras i databaser med hjälp av koordinater. Till de rena lägesuppgifterna knyts olika register och en mångfald av analyser blir möjliga. Det kan gälla att identifiera de areor för vilka bestämda villkor uppfylls, att beräkna zoner kring eller längs geografiska objekt (som vägar och stränder). Beräkning av lämpliga transportvägar och

38. Harrie, L. (red), (2013), ”Geografisk informationsbehandling – Teori, metoder och tillämpning”, 6:e upplagan, Studentlitteratur, Nationalencyklopedin, Sjunde bandet, Bokförlaget Bra Böcker, 1992 och GIS-centrum Lunds universitet

av lägen för lokalisering av olika servicefunktioner med hänsyn till befolkningsstrukturen inom ett område är andra tillämpningar: Geografiska informationssystem över Sverige byggs upp av bl. a kommuner, Lantmäteriverket, SMHI och andra myndigheter.”

En senare svensk modell, utvecklades av Reimers³⁹ (2001). Modellen är en vidareutveckling av Huff's modell men förstärker och utvecklar bedömningsfaktorer som Tid, Yta och Service vilka ges inbördes viktförhållanden. Modellen benämns ”TYSK”, där K anger koefficient, och är en beräkningsmodell som utvecklades av Nordplan AB och KTH centrumfunktion i Stockholm.

Modellens avstamp i de tidigare modellerna innebär hänsyn till tidsaspekten (d.v.s. den tid inklusive terminalhantering som kunder reser), yta i olika utbud (d.v.s. den samlade detaljhandelsytan uttryckt i kvadratmeter i det marknadsområde som gäller) samt en servicekoefficient som ger verksamhetens operativa skötsel en inverkan på en verksamhets framgång.

Reimers beskriver sin modell enligt följande:

”TYSK is a software under development. It is not a commercial product sold on the open market but rather a tool used in our consulting company. It exists in several different versions using more or less input information giving more or less detailed information. It has also several different add on for handling different types of consequences. The version we use just now is an Excel application.

The different versions handle problems like

- *What will a new or changed shop (centre, market, offer) sell?*
- *How will it effect the turn over in existing shops?*

A module under development will illustrate how the market potential is distributed over a geographic area.

Naturally TYSK cannot give the true answer, just help to make more or less well-informed and consistent approximations. This means it is not software for the layman, it needs a competent user to be of any value. One could say that TYSK makes your assumptions transparent and forces you to become consistent in your assumptions.”

Modellen utgör ett hjälpmedel att strukturera en marknadsbild. Även för att diskutera olika etableringar och lokaliseringar inom en definierad marknad. Tysk avses vara ett hjälpmedel som kan användas av olika intressenter att

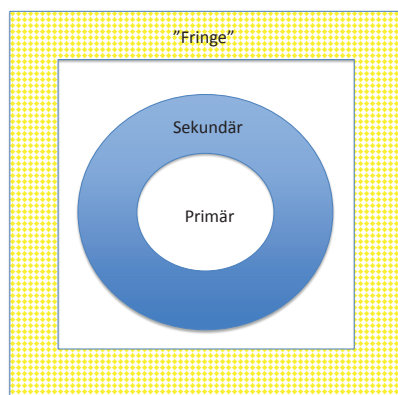
39. Rolf H Reimers, [2001], ”A model for regional commercial site selections”, Asst. prof., Ph D, architect KTH, Royal Institute of Technology, Stockholm

samlas kring för beslut. I utvecklingsarbetet markeras också att denna typ av verktyg i huvudsak hjälper en användare att strukturera data och framställa underlag för att förbättra analys och kommande beslut.

1.3.3.4 Upptagningsområden

Upptagningsområde ("Trade Area" eller "Catchment Area") förekommer i samband med beskrivningar⁴⁰ av handels enheter (t ex butiker), handelsplatsers och köpcentras utveckling. I förekommande fall används begreppet marknadsområde för att beskriva upptagningsområde.

Redan under tidigt 1900-tal presenterades olika verksamheters marknadsområden (s.k. "Trade Areas") utifrån beskrivningar av marknadsförutsättningar och enskilda etableringars attraktionskraft. Sentida beskrivningar delar upp begreppet i tre separata geografiska områden med utgångspunkt i närheten till utbudskällan. De tre områdena är primärområde, sekundärområde och "fringe areas" (benämns även som tertiär- eller övrigt upptagningsområde).



Figur 1.5 Marknadsområden

Med ett primärområde avses det geografiska omland inom vilket enheten kan anses ha störst marknadspåverkan. Normalt gäller att detta område är starkt geografiskt avgränsat för normalstora handelsplatser och detaljhandelsenheter. Empiriska undersökningar utförda såväl nationellt som internationellt, har visat att t ex en traditionell stormarknad har ett huvudsakligt upptagningsområde inom ca 20 kilometers radie från den faktiska lokaliseringsplatsen. För mindre butiker och verksamheter, utan direkt unik position i marknaden, är ofta det geografiska marknadsområdet att betrakta som än mer begränsat till sin storlek.

40. Bland annat Ländell, H., (1972), "Some methods of analysing markets and market areas and the analysis of the location of wholesale trade: Studies in the location of economic activity", Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis

Sekundärområde avser ett större geografiskt omland inom vilket verksamheten attraherar besökare och kunder. Ett sätt att beskriva dessa besökare och kunder kan vara målbesökare, spontanbesökare eller bekvämlighetsbesökare. Besökarintervjuer genomförda på olika svenska handelsplatser visar vanligtvis att den aktuella handelsplatsen eller verksamheten inte är huvudsaklig inköpskälla inom sitt område men ändå utövar dragningskraft i marknaden.

Med ”fringe area” avses en något vagare och vidare marknadsbeskrivning. Här kan ett tämligen omfattande geografiskt område beskrivas. Handelsplatsen eller verksamheten har återkommande kunder från längre avstånd eller utövar viss dragningskraft i en större regional marknad. I den svenska detaljhandelsmarknaden finner vi ett närmast unikt exempel på en stark geografisk attraktionskraft. GeKås⁴¹ i Ullared visar ett mycket stort geografiskt upptagningsområde. Besökare till Gekås attraheras t.o.m. över nationsgränser, och verksamheten redovisar kunder från hela norra Europa inklusive Baltikum. Enligt GeKås i Ullared färdas en besökare i genomsnitt 160 kilometer en väg i samband med ett besök (d.v.s. totalt 320 kilometer i samband med inköpsresan). De besökare som kommer till GeKås under sommarmånaderna färdas motsvarande 220 kilometer i genomsnitt en väg (d.v.s. totalt 440 kilometer per tillfälle). Dessa avstånd kan i jämförelse med andra platser betraktas som exceptionella och visar snarast på ett fenomen i svensk detaljhandelsmarknad.

Ett vanligt antagande är, som tidigare omnämnts, att en traditionell köpcentrumanläggning närmast följer den s.k. Pareto-principen, d.v.s. att 80 procent av centrets omsättning attraheras inom en radie om 20 kilometer. Ett stort antal marknadsundersökningar⁴² (i kommuner och för handelsplatser) t ex Vårgårda 2005, Oskarshamn 2008 och Nordstans affärscentrum i Göteborgs innerstad 1995-2011 visar att en handelsplats marknadsupptagningsområde är tydligt geografiskt avgränsat. Något som stöds i internationell litteratur och beskrivningar av handelsetableringar.

Det förekommer att aktörer överskattar det egna marknadsområdets geografiska storlek. Detta innebär att en verksamhet redovisar en tro på större attraktionskraft än vad som kan anses möjligt eller rimligt. I litteraturbeskrivningar och genom praxis har det utvecklats vad som närmast kan beskrivas som ett ”lokaliseringens axiom” att ett marknadsområde är att betrakta som lokalt (”all business is local”).

Marknadsområdets storlek är följaktligen en viktig del av en etableringsprocess. Ett investeringsbeslut eller beslut om utveckling och reaktivering påverkas naturligt av de marknadsförutsättningar som gäller.

41. Geka.se och Föredrag VDF Boris Lennerhov 131016, Fastighetsvärlden Stockholm

42. Marknadsundersökningar genomförda på uppdrag av näringslivskontor och centrumledningsansvariga av NordplanAB och ZÖK AB.

1.3.4 Modellernas gemensamma nämnare

De modeller som redovisats om process och beslut visar att några variabler behandlas och analyseras.

En analys av en renodlad *marknadsbeskrivning*, d.v.s. definitionen av marknad utifrån population, konkurrens och viss mån nödvändig infrastruktur är nödvändig för att en utveckling skall ske i, en för beslutsfattaren, önskad riktning.

Även storleksfenomenet inom dagens detaljhandel utgör ett inslag och övergripande kan gravitationsmodellens tes om ”att störst är bäst” anses gälla. En tydlig trend föreligger såväl i Sverige, som internationellt att utvecklingen går mot att enskilda handelsplatser blir större till yta och antal verksamheter.

Handelsplatsens *innehåll* har i de arbeten som följer efter Huff (1964) fått en ökad betydelse som beräkningsparameter. Detta innebär verksamhetsutbudet i olika centra i en region. Innehållet beskriver en marknadsposition och attraktionskraft i de olika utbudens tillsammans med platsens varumärke.

Handelsplatsens *skötsel* är en fjärde faktor. Modellutveckling (och applikation) tar hänsyn till hur väl ett centrum (köpcentrum eller handelsplats) sköts i operativ mening. Skötsel med denna infallsvinkel innebär all operativ ledning vilken kan innebära att det t ex är rent och snyggt, att allt ”fungerar” och att platsen upplevs som trygg och välkomnande.

Den sista gemensamma bedömningsparametern är *attraktionskraft*. Tydligt exemplifieras detta i Huff's och efterföljande modellers arbeten, vilka behandlar hur en särskild plats påverkar en region och/eller omgivning. Vi kan analysera och bättre förstå hur varumärken som t ex IKEA eller Gekås i Ullared kan utveckla en stark förmåga att attrahera besökare över stora avstånd medan en lokal närbutik är beroende av närmarknadens storlek och köpkraft. Attraktionskraft är en viktig faktor att söka analysera eftersom det kan finnas en övertro på en plats förmåga att attrahera besökare över stora geografiska områden.

I kommande kapitel diskuteras hur svenska handelsplatser växer fram och de förutsättningar som kan sägas gälla för användande av och analys med stöd av presenterade modeller.

Det senaste seklet har inneburit stora förändringar för handel och handelsplatser. En utveckling som påverkat såväl utseende (format) som förutsättningar att utveckla handelsplatser. Sedan den första köpcentrumetableringen presenterades i mitten av 1950-talet har etableringar av nya och till ytan betydande handelsplatser ökat. Det är en utveckling som ställer nya krav på beslut och därigenom de beslutsstödsmodeller som finns tillgängliga för olika intressenter och aktörer. De tidiga modellerna (analysverktygen) har utvecklats till att även omfatta mjuka variabler (uttryckta i kvantitativa termer).

Olika beslutfattare behöver också vidga vyerna för att aktivt kunna medverka till en gynnsam utveckling av handelsplatser. Intressen och olika förutsättningar påverkar ett samspel och ömsesidigt beroende med vad andra aktörer gör och tänker.

Komplexiteten ökar vad gäller etablerings- och lokaliseringsfrågor för handelsplatser. Det faktiska rollspelet och en regional struktur har givits en stor betydelse.

1.4 Studiens syfte

Svensk och internationell handel är i ständig förändring. Omfattningen av dessa förändringsaktiviteter kan variera. För närvarande finner vi betydande påverkande marknadsaktiviteter som e-handels utveckling (förändrade kanaler), betydande förändringar av infrastruktur (vilket inkluderar målen om hållbara samhällen) och allmänt förändrade förutsättningar för att driva främst småskalig handel. I denna studie är det handelsplatser som står i fokus.

Det övergripande syftet med denna studie om svenska handelsplatser är att beskriva och förklara de aktörsförhållanden och relationer som utvecklar en handelsplats i marknaden. Detta innebär hänsyn till de tidsbundna processer som skapar förutsättningar för en positiv utveckling.

Detta inkluderar framför allt en beskrivning av hur olika intressegrupperingar och aktörer verkar och samverkar under utvecklingsprocesser. Processer som behandlar handelsplatsers framväxt. Aktörer avser de som är delaktiga i platsens utveckling. Som ett centralt begrepp för studien kommer aktörsbeskrivningen att utvecklas i kommande kapitel.

Studiens utgångspunkt är att med hjälp av några beskrivningar av handelsplatser tydliggöra aktörernas förhållande till platsen.

De i studien valda handelsplatserna har över en längre period mött utmaningar i form av ägarbyten och förändringar i utvecklingen av nya handelsplatser såväl i regionen som i den egna kommunen. Kungsmässan (Kungsbacka kommun) har dessutom erhållit utmärkelser från olika branschorganisationer för sin förmåga att attrahera kunder och handelsoperatörer. Även utvecklingen av Frölunda torg (Göteborgs kommun) och Köpcentrum 421 Högsbo (Göteborgs kommun) beskrivs och analyseras. Dessa handelsplatser har delvis samma förutsättningar (geografiskt nära varandra) men uppvisar samtidigt olika egenskaper. En handelsplats utveckling påverkas av en mycket stor mängd omvärldsfaktorer. Något som måste tas i beaktande när studien genomförs.

1.4.1 Avgränsningar

Att studera olika fenomen innebär avväganden. En del frågeställningar under studiens gång behöver lämnas åt sidan.

De tre handelsplatserna är inte representativa för samtliga handelsplatser i landet. De representerar t ex i huvudsak handelsplatser som kan karakteriseras som köpcentra. Detta till skillnad från platser som mer ter sig som en geografisk plats för flera olika, inte sällan, fristående detaljhandelsenheter med egna byggnader. Platserna är lokaliserade i områden med goda socio-ekonomiska förutsättningar. Två av de studerade centra har en lång historik som handelsplats. Regionen visar en tillväxt, vilket påverkar förutsättningarna att utveckla en attraktiv plats. Samtidigt är de i andra delar, som t ex storlek, innehåll och även utformning representativa för ett betydande antal svenska handelsplatser. De valda handelsplatserna har också organisationer som ansvarar för strategisk utveckling, marknadsbearbetning och löpande förvaltning.

I flera avsnitt används begreppet ”framgång”. Ett begrepp med många infallsvinklar och behäftat med en förförståelse bland betraktarna. Framgång är i grunden ett värderingsbegrepp och sker vanligtvis utifrån en bedömares perspektiv. Denna studie söker undvika att värdera de valda handelsplatsernas ”framgång” i marknaden. Detta innebär att vanliga faktorer som t ex fastighetsvärden, försäljningsutveckling, marknadsandelar, utbudsförändringar och yteffektivitet (försäljning per kvadratmeter) inte detaljgranskas i syfte att skapa jämförelser av framgång. Framgång i denna studie visar sig snarare genom att handelsplatserna funnit en position i regionen, de inkluderar flera starka varumärken, de har av olika aktörer betraktats som framgångsrika. Detta har bland annat inneburit olika utmärkelser.

Studien skiljer inte på ägarrollen när det gäller de som långsiktigt agerar som fastighetsägare på marknaden och de som tagit rollen som kortsiktiga fastighetsutvecklare. Vi finner på marknaden flera aktörer som i sin strategi har att utveckla en plats för att sälja till andra aktörer på fastighetsmarknaden.

1.4.2 Metod

Studien är kvalitativ. De kvantitativa inslagen utgörs av beskrivningar i syfte att ge läsaren en förståelse för platsens storlek och relation till andra platser.

Bo Eneroth⁴³ (1984) beskriver kvalitativa metoder. En beskrivning som också kan vara en tänkvärd inledning till ett metodavsnitt. Arbetet och utmaningen handlar ju om individers och därefter organisationers sätt att förhålla sig till beslut och beslutsmodeller. Ett sätt att tolka citatet är ”att allt inte är siffror”.

Hur mäter man ”Vackert”?

Idag används alltmer avancerad statistik till att producera allt mindre intressant kunskap om en alltmer inskränkt verklighet. Ibland kan man t.o.m. få en omtumlande känsla av att merpar-

43. Hur mäter man ”vackert”? Grundbok i kvalitativ metod, Bo Eneroth, Natur och kultur 1984

ten av denna exakta kunskap helt enkelt är falsk, att den inte stämmer med verkligheten, utan är ”konstruerad” utifrån ett tvivelaktigt antagande, nämligen att man med snäva tekniska definitioner kan göra pålitliga mätningar. Att sedan giltigheten, verklighetsanknytningen, i själva verket är katastrofalt usel låstas man inte om.

Studien är longitudinell. Tre fall behandlas. Enligt Bryman och Bell⁴⁴ (2013) är en fallstudie ett ingående studium av ett eller några fall. Fallstudiedesign är en vanligt förekommande form inom företagsekonomisk forskning. När det gäller longitudinella fallstudier betraktar dessa förändringar över tid. De valda fallen har därför studerats i olika sammanhang och tidpunkter sedan mitten av 1980-talet. Det finns tillgängliga marknadsdata och beskrivningar vilka utgör underlag för analys och diskussioner. En närmare förklaring och beskrivning av de olika fallen följer i kommande avsnitt.

För att ytterligare beskriva marknadsplatserna hämtas inspiration, information och innehåll i några delmoment:

- Den historiska utvecklingen för handel och annan besöksintensiv verksamhet i Sverige i allmänhet och marknadsplatsen i synnerhet. En viktig uppgift är att visa hur marknadsplatsen har utvecklats över tid i marknaden.
- En utgångspunkt i de definitioner som anses vedertagna för att beskriva olika aktörer och fenomen på marknaden. Dessa definitioner gör anspråk på att förklara olika marknadskoncept och marknadsplatser.
- En diskussion utifrån de modeller som handel och annan besöksintensiv verksamhet, vanligen med viss framgång, använder för etablerings- och lokaliseringsfrågor. Dessa modeller har tidigare redovisats i särskilt avsnitt. Avsikten är inte att genomföra beräkningar utan presentera de faktorer som påverkar i samband med etablering och reaktivering.
- Intervjuer med verksamheter i anslutning till marknadsplatsen. Dessa intervjuer har genomförts över tid och i syfte att klargöra hur aktörer betraktar platsen som attraktiv för handel och besöksnäring.
- Observationer och samtal med olika aktörer över tid. Aktörer vilka har eller haft betydelse för hur handelsplatser utvecklats. Detta handlar om fastighetsägare, kommunföreträdare, verksamhetsidkare men också i förekommande fall besökare.

44. ”Företagsekonomiska forskningsmetoder”, Bryman, A och Bell, E., Upplaga 2, Liber 2013

- Kontinuerlig uppföljning av marknadens förändring och befolkningstillväxt. Detta inkluderar studier av handelsplatsers funktion och innehåll, planer, struktur och infrastruktur. En longitudinell analys av marknadsförutsättningarna.

Arbetet grundar sig på sekundärmaterial⁴⁵ i form av under flera decennier kontinuerligt återkommande utredningar kring handel och dess förutsättningar i de aktuella kommunerna. Till detta kommer statistik för olika etableringar samt intervjuer. De senare har i huvudsak genomförts som öppna expertintervjuer vilka dokumenterats.

I flera fall gäller att tabeller, diagram och figurer är tidsangivna eller uppdaterade till 2015. Annan statistik hänför sig till genomförda studier vilka inte uppdaterats men som bedöms ha ett betydande värde för studiens innehåll och trovärdighet.

För att säkerställa tillförlitligheten har allt sekundärmaterial behandlats i enlighet med traditionell metodgranskning och efter kriterier⁴⁶ om sekundärmaterialens relevans, aktualitet, tillförlitlighet och opartiskhet. En fördjupad metoddiskussion sker i kapitel 2.

1.5 Disposition

Den tänkte läsaren av denna studie arbetar inom forskning eller utredning och utveckling med anknytning till handelsplatser, region- och stadsutveckling.

Studien grundar sig i en tanke om att olika aktörer samverkar i utvecklingen av handelsplatser och kan låta sig beskrivas utifrån ett antal olika modeller. Att använda dessa beskrivningsmodeller för några handelsplatser skall ge möjlighet att utveckla en metod att studera många platser.

Studien är indelad i 12 kapitel för att tydliggöra fenomenet handelsplatsutveckling och besvara det formulerade syftet.

Kapitel 1 – *Att forma handelsplatser över tid*

Kapitel 1 beskriver hur handelsplatser utvecklas och de beslut som i huvudsak påverkar utvecklingen. Nyckelord för detta kapitel är – *Modeller*.

Modellarbetet bygger på en europeisk och nordamerikansk marknadsuppbyggnad och dess förutsättningar.

45. Bland annat *Handeln i Göteborgsregionen*, en årligt återkommande kartläggning av olika handelsplatser i regionen, Göteborgs köpmannaförbund samt utredningar av aktuella handelsplatser, Frölunda torg 1985, Kungsmässan 1988, Kungsmässan 1997, 1999, 2000 och 2013, *Tid att handla* 2003 samt KC421 2006.

46. "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Bryman, A och Bell, E., Upplaga 2, Liber 2013

Kapitel 2 – *En studie av handelsplatser växer fram*

En akademisk studie inkluderar ett flertal olika moment och beskrivningar för att beskriva studiens framväxt och uppbyggnad. Dessa har samlats i ett särskilt avsnitt för att underlätta för läsaren att betrakta problem och det faktiska syftet med arbetet. Även vald undersökningsmetod behandlas i detta avsnitt.

Kapitel 3 – *En handelsplats vecklas ut*

Enskilda handelsplatser och dess utveckling engagerar olika aktörer. I detta kapitel behandlas därför hur olika aktörer kan och förväntas förhålla sig till utvecklingen av några handelsplatser och betraktar utvecklingen som processer vilka involverar ett betydande antal aktörer.

Kapitel 4 – *Påverkan från omvärlden*

Utveckling av handelsplatser är inte en opåverkad eller självständig aktivitet utan drivs av historiska händelseförlopp och andra aktiviteter i omvärlden. Detta kapitel behandlar och diskuterar några av dessa drivkrafter.

Kapitel 5 – *En region och dess handelsplatser*

Kapitel 5 visar en regional översikt över utveckling och rollspel mellan olika platser i allmänhet men också en beskrivning av Göteborgsregionen. En handelsplats är inte fri och oberoende av händelser i omvärlden och regionen för sin utveckling utan påverkas av utvecklingen av omgivande platser.

Kapitel 6-7 – *Några handelsplatser i regionen*

Tre handelsplatser i Göteborgsregionen behandlas särskilt i studien. Kungsmässan i Kungsbacka utgör inledningsvis ett huvudobjekt och Köpcentrum 421 i Högsbo och Frölunda torg är jämförelseobjekt.

De olika aktörernas aktiviteter och roller i samband med utvecklingen av de olika handelsplatserna behandlas i detta kapitel.

En diskussion förs av studiens empiriska beskrivningar. Tre handelsplatser med likheter och olikheter inom ett antal områden.

Kapitel 8 – *Jämförelser mellan de tre handelsplatserna*

I kapitel 8 behandlas vad intressenter och aktörer kan lära från de studerade handelsplatserna. Diskussionen tar fasta på likheter och olikheter mellan de tre platserna.

Kapitel 9 – *Att använda beslutsmodeller*

Det har utvecklats ett antal beslutsstödjande modeller vilka kan beskrivas som normativa. Dessa modeller används av olika aktörer för att ligga till grund för beslut om etablering, lokalisering och reaktivering. Vilken betydelse har olika modeller för etablering och utveckling? De olika aktörernas

roller i samband med utveckling analyseras i detta kapitel och en analys av studiens resultat presenteras.

Kapitel 10 – *Handelsplatser som stora investeringar*

Det finns anledning att anta att det finns flera faktorer som påverkar utveckling av handelsplatser. Ett sista analysavsnitt behandlar därför fenomenet kring ”de stora besluten”. Att utveckla en framgångsrik handelsplats är att betrakta som en ytterst komplex uppgift.

Kapitel 11 – *Vad studien har lärt oss*

Ett avslutande avsnitt som sammanfattar de bärande slutsatser som dras i studien.

Kapitel 12 – *Förslag till fortsatt forskning*

Ett forskningsområde är inte färdigbearbetat i samband med att en studie presenteras. Flera intressanta delproblem och frågor växer fram under arbetsgången. Frågor som påverkar handelsplatser och dess utvecklingsmöjligheter inför framtiden. För att kunna genomföra en studie görs också flera avgränsningar och antaganden. Avgränsningar vilka kan ge underlag för kommande studier.

ATT STUDERA
HUR EN
HANDELSPLATS
VÄXER FRAM

2.

EN STUDIE AV HANDELSPLATSER VÄXER FRAM

Det finns anledning att fundera varför och hur ett avhandlingsprojekt kommer till, så även denna gång. Efter ekonomexamen i början av 1980-talet har jag arbetat med handels etableringsfrågor. Många gånger har jag mött ett fenomen – Vad skiljer framgångsrika mot mindre framgångsrika verksamheter och centra. Tankarna har aktiverats kring vad som driver enskilda aktörer i deras vardag. Vilka drivkrafter och verktyg finns bakom de beslut som vi som observatörer endast ser resultaten av?

I ett inledande skede betyder detta att ett antagande görs om olika aktörers roller och förutsättningar. Aktörer vilka påverkar men också medverkar i utvecklingen. Generellt bör rollerna kunna identifieras medan de kan skilja mellan olika geografiska handelsplatser vad gäller aktivitet och förutsättning.

Studien bygger på utvecklingsprojekt för handels olika intressenter genomförda över drygt 30 års tid. Dessa utvecklingsprojekt har behandlat lokaliseringsfrågor, utveckling av köpcentra och handelsplatser, lokaliseringsanalyser och utveckling av svenska stadskärnor. Samtidigt gäller att den marknadsutveckling som vi idag ser resultat av är äldre. Stora förändringar vad avser handelsplatser och marknadsstruktur påbörjades under 1950-talet.

I detta kapitel fördjupas studiens problemdiskussion och metod.

2.1 Ett forskningsintresse

Det var observationer av ”mindre framgångsrika marknadsatsningar” som först fick mitt intresse att vakna till livs för att studera handelsplatsers framväxt och utveckling. Resor i Sverige, men även internationellt, och samtal med olika detaljhandelsintressenter ligger bakom frågeställningar om marknadsmässig framgång. Detaljhandels intressenter har kunnat observera mer eller mindre omfattande etableringsmisslyckanden under åren. En del intressenter och aktörer har förlorat betydande penningbelopp och andra redovisat att de inte nått det egna uppsatta målen i enlighet med de planer som funnits i etableringarnas inledningsskede. Det har inte varit ovanligt att butiker och verksamheter stängts efter en tid p.g.a. utebliven försäljningsframgång. Även handelsplatser av skilda slag har lämnat marknaden t ex Köpstaden i Skara kommun. Flera av de konceptuellt riktade s.k. ”Factory outlet malls” som introducerades under 1990-talet i Sverige har tvingats stänga (t ex Arlanda factory outlet och Festival Parks i Södertälje). Flera andra för en marknadskamp för att överleva. I Sverige har vi till idag inte

sett det fenomen som är vanligt i USA med s.k. ”dead-malls⁴⁷”, d.v.s. köpcentra som står tomma och öde.

Ett fenomen⁴⁸ har kunnat observeras i samband med alla genomförda delstudier. Handelsplatser upplevs eller beskrivs som mer eller mindre framgångsrika⁴⁹. Mitt forskningsintresse började därför fokuseras kring vad som döljer sig bakom olika utvecklingsfrågor för handel, etablerings- och lokaliseringsbeslut och vilka faktorer som driver enskilda aktörer inom detaljhandeln eller fastighetsägare att göra affärsmässiga risktaganden. Studien har därför kommit att behandla frågor om aktörskrafter och verktyg för utveckling av handelsplatser.

Efter det att mitt licentiatarbete⁵⁰ presenterades, har det varit angeläget att gräva djupare i de fenomen som kan ligga bakom handelsplatsers utveckling. Genom att tillfredsställa ett eget behov av kunskap hoppas jag även skapa ett intresse för studiens innehåll och dess resultat bland forskare och praktiker, som är intresserade av de utmaningar handeln och dess handelsplatser möter.

Min läggning närmar sig praktikerns vilket medför att arbetet kan betraktas som empirinära och följer en tillämpad forskningsansats. Frågeställningarna närmas utifrån praktikerns perspektiv men med forskarens verktyg. Denna balansgång kan kännas svår, men är samtidigt både spännande och stimulerande.

2.2 Några problem

Det är viktigt att skilja mellan de symptom som kan iakttas och de bakomliggande problem som orsakar dessa symptom. Vad gäller beslut blir denna distinktion närmast avgörande för att en beslutsfattare skall ges förutsättningarna att ”fatta rätt beslut”. Symptom kan närmast anta rollen av fenomen i olika situationer.

2.2.1 Symptom – vad vi ser

Symptom, ett grekiskt ord som i sin grundbetydelse står för ”tillfällighet”, ”händelse” eller ”olycksfall”. Symptom anses i normalfallet vara subjektiva

47. Se www.deadmalls.com

48. Begreppsbeskrivningen för fenomen kommer ur Fenomenologin dvs. läran om det som framkommer. Ett begrepp som vanligen används inom filosofins område och som första gången beskrevs av G. W. F. Hegel i ”Andens Filosofi” (1807)

49. Med framgång kan beskrivas antal besökare, försäljning, lönsamhet, nöjda kunder, intressant och omväxlande utbud med utveckling och förmåga att följa tiden och marknadens växlingar.

50. Martin Öberg, ”Att tro eller tvivla – Om förhållningssätt till förändring i den offentliga sektorn”. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2000

till sin natur, till skillnad från t ex sjukdomstecken. Inte sällan är symptom enkla att observera då de är tydliga för blotta ögat.

De symptom, som påvisar bakomliggande problembilder inom detta arbetes undersökningsområde, kan till exempel vara av följande slag:

- Förekomsten av tomma lokaler i en fastighet, stad, ett köpcentrum eller liknande.
- En hög omsättning av verksamheter, dvs. att uthålligheten bland de verksamheter som etableras på handelsplatsen är svag och byte av verksamheter (inriktningar, operatörer osv) är vanligt förekommande.
- Fastighetsägare redovisar svårigheter att få verksamhetslokaler uthyrda.
- Det föreligger en för upplevelsen påtaglig ”nedgradering” av service, exponering mm. Det kan till exempel innebära minskade öppettider, att starka dragare som kedjeföretag lämnar och ersätts med mindre, och av marknaden betraktade, svagare verksamheter. Det kan också vara att normalpris ersätts med lågpris.
- Det förekommer frekvent prisreor i butikerna (utanför de traditionella reaperioderna inom detaljhandeln), röda lappar (dvs. lågpris/extrapris), störtexponering av varor i butikerna utan kampanjplanering, säljfrämjande kampanjer utöver vad som kan anses ”normalt” mm.
- En tydlig och svag besöksfrekvens under alla perioder (årstid, månad, vecka och dag).

Även symptom av positiv natur kan förekomma, till exempel hög besöksfrekvens, ekonomisk framgång bland handelsplatsens verksamheter, god publicitet och en allmänt stark marknadsposition.

Några symptom kan därför studeras i samband med besök på handelsplatser. Iakttagelserna utgör exempel på identifierbara händelser vilka kan vara, men inte nödvändigtvis är, jämställda med problem. Att söka lösa enbart symptom med operativa åtgärder medför en risk. Minskade försäljningssiffror kanske inte bör mötas med sänkning av pris eller ökad marknadsannonsering om bristerna snarast bör förklaras av andra påverkande faktorer.

2.2.2 Problem – vad ligger bakom?

Den erfarenhetsbaserade grundsynen tillsammans med studiens beskrivningar ligger till grund för följande problemställningar:

- Genom bristande kunskaper om tillgängliga verktyg riskerar potentiella och aktuella aktörer att fatta felaktiga beslut, alternativt beslut på felaktiga grunder. Detta kan leda till ekonomiskt mindre fördelaktiga investeringar.
- Tillgängliga verktyg (normativa till sin karaktär) är inte, eller upplevs inte vara, praktiskt gångbara bland marknadens aktörer.
- Forskarvärldens teorier har ersatts av erfarenhetsbaserade modeller vilka i vissa sammanhang kan tendera att vara tidsbundna (och kort-siktiga). Något som också diskuterades i kapitel 1.
- Det vi ser är inte vad vi tror – dvs. det finns en alternativ uppsättning verktyg som hjälper beslutsfattare i olika situationer. Verktyg som inte är kända utanför de aktuella verksamheterna och som kan ha utvecklats under lång tid.
- Avsaknad av förmåga och kunskaper för att undvika mindre framgångsrika investeringar. För en beslutsfattare kan detta beröra områden som t ex resurser och tid.

Sammantaget ger denna diskussion om symptom och problem för detaljhandeln flera problemställningar och områden att behandla.

2.4 Det problem som upplevs

En grundläggande observation från studier av handelsplatser (stadskärnor, köpcentra och handelsområden av olika karaktär och storlek) ger följande forskningsfråga;

Utmaningen är att beskriva, undersöka och analysera i syfte att leda och utveckla handelsplatser i nutid men också för en framtid som ter sig oviss.

I arbetet med handelsplatser av olika karaktär och storlekar förekommer vanligen ett antal intressenter, vilka med olika motiv söker argument för en etablering eller utvecklingsprocess. För utvecklingen av svenska handelsplatser är de olika intressentgrupperna starkt kopplade till verksamhetsområdet – politiker i kommun/region, tjänstemän i kommun/region, fastighetsägare och verksamhetsidkare. Utvidgade intressentanalyser finner fler aktörer vilka driver etableringsfrågor. Intressenter vilka har särskilda motiv och agerar på marknaden. Boverket⁵¹ beskriver partnerskap.

”Det är nödvändigt med ett nära samarbete mellan alla berörda och att även involvera medborgarna eller konsumenterna. Olika

51. ”Handeln i Planeringen”, Boverket i samråd med Konsumentverket och Svenska Kommunförbundet, 1999

former av partnerskap har uppstått i samband med utvecklingen av handelsområden. Ibland går kommunen, näringsidkare och fastighetsägare samman även ekonomiskt sett. Detta har förekommit i en stor mängd kommuner”.

Utvecklingen under de senaste decennierna kan sägas följa två olika beslutsriktningar – dels att reaktivera de tidigare gjorda marknadsinvesteringarna i fastigheter och verksamheter, dels beslut om att nyetablera på en marknad. Laglika modeller av cyklisk karaktär påvisar att det föreligger ett direkt behov av att förnya eller ersätta befintliga aktiviteter och verksamheter. Alternativt gäller att finna förutsättningar för nyetablering av verksamheter och koncept.

För handel innebär därför utvecklingsinsatser att de inkluderar fastighetsfrågor. Om tidigare intressentgrupperingar avgränsas till 2 aktörstyper (fastighetsägare och näringsidkare) kan det identifieras fyra beslutssituationer, vilka presenteras i figur 2.1. Med tidsaspekten avses beslut vilka sker utifrån att det finns en tidigare etablering och investering att ta hänsyn till. Alternativt om det rör sig om en nyinvestering på marknaden vad gäller fastigheter, lokaler och verksamheter. I figuren beskrivs dessa situationer som typ 1 (etableringsbeslut) alternativt typ 2 (reaktiveringsbeslut).

		Perspektiv	
		Fastighetsägare	Verksamhetsidkare
Ny investering	A/	Nyinvestering i kommersiella fastigheter	B/ Etablering av ny verksamhet i nytt läge
	C/	Reaktivering av befintligt fastighetsbestånd	D/ Reaktivering av befintliga verksamheter
"Gammal" investering			

Figur 2.1 Fastighetsutveckling utifrån olika perspektiv och förutsättningar

För aktörerna betyder detta olika förutsättningar och beslutssituationer.

För fastighetsägare;

Fastighetsägare typ 1

Att etablering sker i form av nyinvesteringar i fastigheter för kommersiella ändamål. Beslutet kan gälla nyproduktion av handelsplatser, köpcentra och/eller cityfastigheter med betydande inslag av butikslokaler. I Typ 1 inkluderas beslut om t ex geografisk (fysisk) lokalisering, dimensionering av ytor för olika ändamål och infrastruktur (tillgänglighet)

Fastighetsägare typ 2

Reaktivering av fastighetsägarens egna befintliga fastighetsbestånd, dvs. investeringsbeslut som kan sägas vara följd av tidigare beslutade investeringar i fastigheter för handelsändamål. Exempel på sådana beslut är renoveringsprogram, om-/tillbyggnadsprojekt och underhåll. Dessa beslut kan också innebära en möjlig förändring (justering) av utbudssammansättning och fördelning av ytor för olika ändamål.

För verksamhetsidkare;

Verksamhetsidkare typ 1

Att etablering sker i form av nyinvesteringar i verksamheter i nytt läge, innebär behov av grundläggande analyser av de förutsättningar som gäller enskilda marknader som socio-ekonomiska förhållanden, lokalutformning och placering.

Verksamhetsidkare typ 2

Reaktivering av den egna verksamheten t ex i form av uppgradering och/eller uppdatering av verksamhetskoncept, renoveringsprogram, om-/tillbyggnadsprojekt och underhåll.

Med reaktivering avses att tidigare genomförda (beslutade) investeringar ges nytt liv. Förutsättningar att genomföra etableringar och krav om reaktivering kan beskrivas som tidsbundna till omvärldsförutsättningarna vid en viss period.

Många exempel på reaktivering respektive nyetableringar på den svenska marknaden kan studeras. Under de senare åren har aktörer på den svenska marknaden uppvisat en investerings- och etableringsvilja. Detta gäller såväl för nationella som internationella handelsföretag och fastighetsföretag. Även i svenska kommuner har utvecklingen drivits på av politiker och tjänstemän. Kampen om nyetableringar kan i förekommande fall beskrivas som intensiv⁵². Etableringsexempel, som är sentida och som inneburit betydande nyinvesteringar (d.v.s. typ 1) är Nordby i Strömstads kommun⁵³, Köpcentrum 421 Högsbo, Allum i Partille, Kungsbacka Design Outlet⁵⁴, Emporia i Malmö och Familia i Klippans kommun (nordvästra Skåne). Inom dagligvaruområdet har nyetablering förekommit av såväl det danska dagligvaruföretaget Netto som det tyska Lidl. Båda dessa dagligvaruorganisationer erbjuder starkt profilerade lågpriskoncept. Koncept som inkluderar strategier om sortimentstyrning, lokalisering, lokalutformning mm. Exempel på motsvarande utvecklingsprojekt som inneburit reaktivering (typ 2) är Nordstans

52. "Handeln i planeringen", Boverket, september 1999

53. Ett köpcentrum som idag starkt riktar sig till den norska gränsmarknaden. I Nordby fanns 2011 de två största dagligvaruenheter i landet utifrån den lista på 150 största verksamheter inom dagligvaruhandeln, redovisade av Market. Dessa två visade tillsammans en försäljning om nära 1,7 miljarder SEK

54. Se även www.freeportplc.com

affärscentrum i Göteborg City, Frölunda Torg i Göteborg, Kungsmässan i Kungsbacka, Farsta Centrum, Väla centrum i Helsingborgs kommun och Mobilia i Malmö kommun. Ur ett verksamhetsperspektiv genomför samtliga större dagligvaruföretag i landet betydande konceptförändringar⁵⁵

Ett exempel på svensk utveckling under flera decennier är Kungsbacka kommun⁵⁶.

Kungsbacka är en kommun med drygt 75 000 invånare. Kommunen ligger ca 25 km söder om Göteborg och har under en lång rad av år visat en positiv och stark befolkningsutveckling. Som många andra svenska kommuner, har Kungsbacka visat en handelsstruktur med en stadskärna och ett köpcentrum. Under de senaste tio åren har handelsstrukturen kompletterats med nya handelsplatser, i huvudsak i externa lägen (externa i geografisk relation till innerstaden). I Göteborgsregionen har Kungsbacka sedan en lång tid varit känt som en handelsort (torghandel och med en attraktiv handel inom dagligvaror och sällanköpsvaror). Det dominerande köpcentret (Kungsmässan) har reaktiverats och nyinvigts i en större och mer modern utformning. Samtidigt har Freeport Leisure and Shopping etablerat en ”Factory Outlet”-enhet i de norra delarna av tätorten. Här finns ett 60-tal butiks- och verksamhetslokaler med avsikt att saluföra kvalitetsprodukter till reducerade priser (i samklang med hur detta koncept verkar i andra internationella marknader). Kungsbacka kommun har genom dessa förändringar på kort tid erhållit en delvis ny struktur av handelsplatser. Kommunen speglar utvecklingen i stort i landet där äldre etablerade handelsområden utvecklas och nyetablering sker av nya platser och koncept. Detta sker inte sällan efter internationella influenser och med internationella ägare. Beslut vilka behandlar utveckling av redan gjorda investeringar blandas med beslut om nyetablering och nyinvestering.

Även regionalt och lokalt har utvecklingstendenser kunnat observeras de senaste åren. Redovisade planer för de närmast kommande åren talar för en fortsatt stark etablerings- och reaktiveringsvilja⁵⁷ bland olika aktörer.

55. Ica profilerar sina butiker i sex olika koncept: MAXI Ica stormarknad, Supermarket, Kvantum, Nära, Rimi och Ica Express. Samarbetet med Dansk Supermarkt vilket innebär att lågpriskonceptet ”Netto” avbröts efter en tid men gav verksamheten en kunskap om denna typ av butiksstorlek.

Kooperationen lanserade under hösten 2001 sitt nya stormarknadskoncept Coop Forum och utvecklade på samma gång sina övriga dagligvarukoncept under rubriken Coop Konsum.

Samtliga 43 stormarknader skyltades om till Coop Forum den 27 september 2001.

Tredje blocket – Axfood – profilerar i huvudsak sina enheter som Willys, Hemköp (i Göteborg även Billhälls) eller Spar. Lågpriskonceptet HP kommer i eget bolag att ta upp konkurrensen med de andra blockens mindre lågprisenheter. LIDL etablerade 2003 verksamhet i landet och har idag ca 160 butiker inom discount.

56. Information om befolkning mm hämtad från www.kungsbacka.se

57. Handel i centrala älvstaden. Handelsutredning Göteborgs stad Stadsbyggnadskontoret, 29 februari 2012.

2.5 Flera sätt att se ett fenomen – Triangulering

Enligt Bryman och Bell (2013) är det inom företagsekonomisk forskning vanligt med triangulering, d.v.s. begränsningar i en metod undviks genom att använda en annan metod för att kontrollera resultaten. M Le Duc⁵⁸ visar att begreppet triangulering speciellt i kvalitativa studier brukar lånas från lantmäteriområdet för att söka en ökad validitet.

”One important way to strengthen a study design is through triangulation, or the combination of methodologies in the study of the same phenomena or programs. This can mean using several kinds of methods or data, including using both quantitative and qualitative approaches. Denzin (1978b) has identified four basic types of triangulation: (1) data triangulation – the use of a variety of data sources in a study; (2) investigator triangulation – the use of several different researchers or evaluators; (3) theory triangulation – the use of multiple perspectives to interpret a single set of data; and (4) methodological triangulation – the use of multiple methods to study a single problem or program.

The term triangulation is taken from land surveying. Knowing a single landmark only locates you somewhere along a line in a direction from the landmark, whereas with two landmarks you can take bearings in two directions and locate yourself at their intersection (Fielding and Fielding, 1986: 23). The term triangulation also works metaphorically to call to mind the world’s strongest geometric shape – the triangle (e.g., the form used to construct geodesic domes à la Buckminster Fuller).”

I denna studie används samtliga typer i Denzins klassificering.

Lewis och Grimes⁵⁹ beskriver uppkomsten av meta-triangulering som en väg att utveckla ny teori. Flera grundläggande paradigmer samverkar för att insikt och kreativitet i forskningsmetodiken. Jag söker att utöver existerande teoribildning använda empirisk data för att öka insikter och analyser. Metodmässigt sker detta genom att använda parallella eller sekventiella empiriska studier. Lewis och Grimes markerar tydligt att metatriangulering inte utgör ett substitut för ”single-paradigm theory building” utan snarare en alternativ möjlighet att utforska komplexa fenomen.

58. ”Metodhandbok som tankekarta”, M Le Duc, februari 2007, koncept version 0.7, Mälardalens högskola

59. Mariann W. Lewis and Andrew J. Grimes, ”Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms”, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4 oktober 1999, pp. 672-690

I denna studie finner vi därför bland annat;

- Flera discipliners modeller och analysverktyg.
- Olika modeller för att stödja beslut.
- En longitudinell beskrivning av handelsplatser.
- Flera aktörsgrupperingar inblandade i beslut och utvecklingsprocesser.
- Flera handelsplatser (tre).
- Tre olika huvudgrupper av aktörer med två undergrupper av intressenter.

2.5.1 Studiens utformning

Den praktiska utformningen av studien har berörts tidigare. Metodarbetet följer de moment som beskrivs i t ex Bryman och Bell (2013), Kinnear och Taylor (1991), Proctor (2000) och Malhotra och Birks (2000). Även Arbner och Bjerkes Företagsekonomisk metodlära (1977) har varit vägledande. I den longitudinella ansatsen sker löpande studier av ett eller flera objekt. Skall någon form av urvalsmetod ansättas i denna studie så handlar det om bekvämlighetsurval vad avser handelsplatser. De valda platserna representerar tydliga geografiskt definierade handelsplatser, de har studerats vid flera tillfällen under en längre tidsperiod, de ligger geografiskt väl placerade för att kunna bedöma olika aktörers agerande och möjliga infallsvinklar. De har i flera avseenden en öppen information från olika källor vilket innebär att jämförelser underlättas.

I samband med de olika studierna har såväl deskriptiva metoder som kvalitativa intervjuer med olika aktörer använts.

2.5.2.1 Valet av handelsplatser

Många handelsplatser redovisar vart och ett egenskaper vilka kan ligga till grund för studier av skiftande natur.

Flertalet svenska kommuner med över 50 000 invånare visar också en handelsplatsstruktur vilken ger möjligheter att studera samspel och utveckling mellan dessa platser. Enbart i Göteborg med dess närområde finner vi ett drygt femtiotal handelsplatser av olika storlek, innehåll och egenskaper vilka agerar och konkurrerar om köpkraften. Göteborgs City har sin naturliga roll i detta samspel med bland annat Nordstans affärscentrum, Innerstan, Avenyn, Haga och Linnéområdet. Andra större handelsplatser som är geografiska platser i regionen med stor andel handel är t ex Alelyckan, Backaplan, Bäckebo, Källered, Sisjön och Högsbo samt Åbro. Större regionala handelsplatser, som utgörs av definierade köpcentra är t ex Allum Partille, Amhult i västra Torslanda, Angered centrum i nordöstra Göteborg, Frö-

lunda torg och KC421 Högsbo i västra Göteborg och flera handelsplatser som är centra i kranskommuner till Göteborg (Kungsbacka innerstad, Kungälv centrum, Lerum centrum, Mölndal centrum och Mölnlycke centrum). På den totala kartan över handelsplatser i Göteborg finner vi också ett fyrtiotal lokala torgbildningar i olika stadsdelar. Handelsplatser som avses erbjuda en service till boende och verksamma i ett geografiskt närområde. Dessa byggdes upp under perioden 1950-1975. Även i andra regioner och kommuner finner vi denna struktur av handelsplatser.

Vi finner också en skillnad mellan olika handelsplatser med avseende på vem som agerar i utvecklingen av dessa. Lokala, nationella och internationella ägarbilder förekommer. Det finns en storleksskillnad men också olika strategier bland en del aktörer om hur de ser på ägande och långsiktigt engagemang. När urvalet av handelsplatser har gjorts föreligger också en insikt om att varje region, kommun och plats har sin egen unika förutsättning. Många parametrar påverkar enskilda handelsplatsers förutsättning att utvecklas i av aktörerna önskad utveckling.

Studien följer en tre-enighet, d.v.s. tre handelsplatser, tre typer av ägare och tre olika aktörskategorier. Kungsmässan i Kungsbacka kommun är ett första studieobjekt. De beskrivningar som följer startar i huvudsak med Kungsmässan och dess förutsättningar för att sedan ställas mot två andra handelsplatser.

Bakgrund;

- Kungsmässan har en lång historia vad avser ägande, lokalisering, storlek och marknad.
- Kungsmässan har av branschföreträdare framhållits och belönats över åren med olika utmärkelser.
- Kungsmässan har genomfört betydande reaktiveringsprojekt med om- och tillbyggnader under den senaste 10-årsperioden.
- Kungsmässan har genomgått ägarbyten under åren.
- Kungsmässan har varit föremål för ett stort antal marknadsutredningar över längre tid inför olika projekt.

För att utveckla en jämförande analys inkluderas Frölunda Torg och Köpcentrum 421 i studien. Båda är lokaliserade i sydvästra Göteborg. Den geografiska lokaliseringen innebär att de delvis delar marknadsområde.

Två av dessa handelsplatser har genomgått en omfattande reaktivering (typ 2) under senare år med om och tillbyggnader. Det senaste tillskottet i regionens handelsplatsstruktur är Köpcentrum 421 (typ 1).

Ägarförhållandena skiljer de tre åt. Detta kommer ytterligare att behandlas i samband med inledande presentation av varje handelsplats. Kungsmässan har en svensk "lokal" ägare med en stark anknytning till regionen, Frölunda Torg ägs av en större nationell ("svensk") fastighetsägare med flera handelsplatser i sitt bestånd. Köpcentrum 421 utvecklades av en norskägd fastighetsutvecklare för att senare säljas till en franskägd, i Europa verkande, organisation.

2.5.2.2 Studiens omfattning

De valda handelsplatserna har kartlagts sedan mitten av 1980-talet i syfte att beskriva utbudssammansättning och omsättnings- och verksamhetsdata. För Köpcentrum 421 inleddes studier och kartläggningar i början av 2000-talet och inkluderade besökarundersökningar en tid efter anläggningens introduktion. Till dessa specifika beskrivningar och kartläggningar kommer flera andra som t ex Göteborgs köpmannaförbunds kartläggning "Handeln i Göteborgsregionen", som genomfördes under ca 15 års tid från början av 1990-talet till 2005. Även efterföljande studier som "tid att Handla" (2003) och kartläggningar inför centrala Älvstaden utgör underlag inom den longitudinella studien.

2.5.2.3 Hur beskriva utveckling?

Under de senare decennierna har marknaden kraftigt utvecklats när det gäller konkurrens. En utveckling som bland annat påvisas av Handels utredningsinstitut (HUI), Konkurrensverket och kartläggningar⁶⁰ av handelsplatser utveckling i Sverige och internationellt. Nya betydande etableringar har tillförts inom såväl dagligvaruhandel som sällanköpsvaror och det marknadsmässiga rollspelet mellan olika handelsplatser och utbud har blivit allt mer påtagligt.

Statistiken⁶¹ om omsättningen är därför viktig av flera orsaker – dels att kunna följa verksamheternas utveckling i den starkt konkurrensutsatta göteborgska detaljhandelsmarknaden, dels att söka finna mål och medel för att utveckla de olika platserna efter deras förutsättningar och att bedöma verksamheterna förmåga i de egna marknadsområdena. Mätningen har koncentrerats till försäljning, lokalytor, antal sysselsatta samt verksamhetsinriktning och behandlar platsens utveckling över tid.

I kartläggningen av en handelsplats verksamheter följer för handel och annan verksamhet de kategoriseringar som överenskommit mellan aktörer inom svensk och internationell handel och besöksnäring.

60. Bland annat "Handeln i centrala Älvstaden", handelsutredning februari 2012, Göteborgs stad Stadsbyggnadskontor

61. En kartläggning som bland annat gjorts inom ramen för "Detaljhandeln i Göteborgsregionen", Göteborgs köpmannaförbund, 2005

Flera olika definitioner på handel återfinns bland annat i

- SCB klassificering av varor och tjänster inom handeln
- Konsumtionsprognosgruppen ”konsumtion per innevånare 1970-2005”
- Svensk Handel ”Finansiella nyckeltal 2010”
- Urban Land Institute, Washington D.C. definitioner av olika handelsplatser

I normalfallet gäller att det som är beräkningsbart och ur analysynpunkt följer vissa givna regler är de aktiviteter som inkluderas inom kategorierna dagligvaror och sällanköpsvaror. För den sistnämnda gruppen exkluderas i förekommande fall handel med alkoholhaltiga drycker (systembolag) och byggvaror. Branschriktningar vilka vanligtvis har andra förutsättningar, vilka styr frågor om dessa företags etablering och lokalisering men också medverkan i olika marknadsaktiviteter.

2.5.2.4 Att samla kunskap

För att få god kvalitet i det använda bakgrundsmaterialet och följande analysarbete har en omfattande kartläggning och bedömning av varje handelsplats och det utbud som finns på platsen genomförts sedan mitten av 1980-talet.

Kartläggningarna har följt följande steg⁶²:

- Observationer på plats, etablerade verksamheter som finns, beskrivning av geografiska närliggande faktorer som parkering, avstånd till olika stödande funktioner som angöring kollektivtrafik mm.
- Faktainsamling per enhet vad avser försäljning, ytor, antal anställda mm
- Sekundärkällor i form av statistik för marknadsområdet, t ex socio-ekonomiska beskrivningar, utredningar, av handeln i regionen och kommunen samt kommunala planärenden.
- Bedömning av marknadsområden, kompletteringar av data i de fall dessa saknas. Innebär bland annat skattningar av ytor och omsättning för en del av de verksamheter som finns etablerade.

62. Arbnor och Bjerke (1977), ”Företagsekonomisk metodlära”, Studentlitteratur; Patel, Runa och Davidson, Bo, (2011); ”Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning”, Studentlitteratur; Bryman och Bell (2013) Företagsekonomiska forskningsmetoder” Upplaga 2, Liber

- Rimlighetsbedömning i relation till befintlig statistik. Branschorganisationer som t ex svensk Handel och Handels utredningsinstitut redovisar återkommande statistik på branschnivå. En statistik som kan användas för att säkerställa olika antaganden och analyser.

Inventeringar av varje handelsplats har genomförts tidigt i processen. En total inventering av alla de verksamheter inom handel och besöksnäring som finns etablerade vid kartläggningstillfället. I denna inventering sker en kategorisering av verksamheterna enligt en särskild verksamhetsbeskrivning vilken bygger på SCB och branschorganisationers definition av handelsverksamheter. Handelsverksamheter delas i huvudkategorier enligt⁶³;

Dagligvaror
Livsmedel
Övriga dagligvaror
Specialvaror
Beklädnad
Hemutrustning
Fritidsvaror
Byggvaror

Kartläggningen ger möjlighet att studera hur verksamheten har förändrats.

Omsättningsfakta för handels olika branscher och inriktningar redovisas generellt sett alltid för föregående år. För att erhålla dessa omsättningsfakta måste verksamheternas bokslut ha presenterats. Något som vanligen inte sker förrän i april/maj varje år. Vid denna tidpunkt presenteras också den offentliga statistiken för svensk detaljhandel vilken ligger till grund för analyser.

I de fall omsättningsfakta saknas för en handelsplats eller för enskilda enheter används sekundärkällor i form av branschkontakter, hemsidor, offentlig statistik och bolagsfakta. I vissa situationer gäller det att särskilja och säkerställa information om enskilda enheter främst då det gäller omsättning och verksamhetsinformation för kedjeföretag eller då det kan förekomma filialer.

När varken fakta eller sekundärkällor finns tillgänglig görs en bedömning av verksamheten på lokal nivå. Med den statistik som finns tillgänglig (statistik och faktauppgifter) från tidigare undersökningar, den geografiska lokaliseringen av bedömd enhet, verksamhet, branschtrend och aktuella nyckeltal utförs en skattning och rimlighetsbedömning av den aktuella verksamheten.

Det skiljer mellan olika branscher och verksamheter när det gäller viljan att lämna uppgifter. Som avslutning sker därför en rimlighetsbedömning av det sammanställda materialet. En avstämning i förhållande till tillgänglig offentlig statistik på branschnivå samt lokala jämförelser med likvärdiga verksamheter.

63. Konsumtionsprognosgruppen, ”Konsumtion per inneväanare 1970-2025”, 2012.

När all fakta har samlats in sammanställs den utifrån handelsplats och verksamhetssammansättning. Ur sekretessynpunkt redovisas aggregerade försäljningsnivåer och inte enskilda verksamheter.

2.6 Studiens trovärdighet

Arbnor och Bjerke⁶⁴ beskriver tillförlitlighetsfenomenet enligt

”Eftersom aktörforskningen primärt är intresserad av att betydelseange sociala fenomen, utifrån deras inneboende subjektiva logik, faller resonemanget om de stora talens lag och representativitet”.

Bryman och Bell ⁶⁵(2013) refererar flera forskare vilka slår fast att normala tillförlighetsbegrepp som validitet och reliabilitet närmast berör kvantitativa forskningsmetoder vilket innebär att de är svåra att applicera i kvalitativa undersökningsansatser. De föreslår i stället att begreppet ”trustworthiness” (trovärdighet) används. I denna typ av studie föreslås då i stället att parallellerna till den kvantitativa forskningsansatsen används och en diskussion förs kring tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse.

Begreppen definieras enligt Bryman och Bell på följande sätt;

”Tillförlitlighet (”credibility”) motsvaras hur troliga eller sannolika resultaten är (det handlar då inte om statistisk sannolikhet).

Överförbarhet (”transferability”) är en parallell till extern validitet, det vill säga om resultaten kan tillämpas i andra kontexter.

Pålitlighet (”dependability”) liknar reliabilitet, det vill säga om man får likartade resultat även vid ett annat tillfälle.

Konfirmering eller bekräftelse (”confirmability”) svarar mot objektivitet, det vill säga om forskaren har haft kontroll över sina värderingar så att de inte påverkat undersökningen på något avgörande eller skevt sätt.”

En longitudinell ansats innebär att följa en plats, en verksamhet över tiden för att studera hur fenomen utvecklas. Det innebär också att delresultat och jämförande exempel kontinuerligt används för att verifiera delstudiernas resultat. En trovärdighet uppkommer därför via kontroller, upprepningar och löpande granskning av data och resultat.

64. Arbnor och Bjerke (1977), ”Företagsekonomisk metodlära”, Studentlitteratur

65. Bryman och Bell (2013), ”Företagsekonomiska forskningsmetoder”, Upplaga 2, Liber

2.6.1 Felkällor

Arbetet med att minimera felkällor är en kontinuerlig process och uppgift för alla som aktivt studerar utveckling av handelsplatser.

De felkällor som främst uppmärksammats är;

- felaktiga uppgifter från de olika aktörerna (löpande sker en hantering och ambition att kvalitetssäkra de data som redovisas för att öka trovärdigheten),
- felaktig kategorisering av verksamheter beroende på att det inom handeln förekommer en branschglidning, d.v.s. att en enskild verksamhet agerar över flera branschområden och att det i förekommande fall kan vara svårt att fastställa vilken huvudsaklig aktivitet som gäller.
- Hantering och kontroll av databaser vilka kan vara omfattande till storlek och innehåll.

Det är de enskilda verksamheterna som i första hand redovisar fakta för sina verksamheter. I förekommande fall är felkällan kopplad till felskrivningar (en ”mänsklig faktor”), olika sätt att definiera t ex sysselsättningsbegreppet och omsättning som inte enbart sker i den aktuella enheten (kan vara internetbaserad verksamhet, filialverksamheter, partihandel eller annat). Ett sätt att minimera dessa fel är delvis genom rimlighetsbedömning i en jämförelse med likartade aktiviteter men också i huvudsak en tillit till de uppgifter som lämnas av enskilda verksamhetsidkare.

Fel kan också uppkomma i samband med inventeringen. Vanligen kan en kategorisering anses vara en tämligen okomplicerad uppgift och det står tydligt vad verksamheterna erbjuder marknaden. Dock förekommer det en ”gråzon” där verksamhetens utbud är brett och svårt att ge en entydig kategorisering. Den som utför inventeringen har till uppgift att bedöma tyngdpunkten i verksamhetens utbud. Naturligtvis kan det förekomma att det görs en kategoribestämning för en enskild verksamhet som inte är helt enligt indelningen.

En tredje felkälla är hanteringen av databasen. Dagens databaser är omfattande med mycket data fördelad på olika verksamheter och handelsplatser över en längre tid. Det förekommer t ex felaktig datainmatning. Strävan är att med hjälp av rimlighetsbedömning minimera dessa felaktigheter. Denna rimlighetsbedömning görs så att uppgifter ställs mot säkerställd data för enskilda verksamheter eller geografiska handelsplatser. Här finns, som tidigare påtalats, en mängd möjliga avstämningskällor tillgängliga.

En fjärde felkälla är en möjlig över- eller underskattning av enskilda verksamheters förmåga i samband med bedömning. Denna felkälla är mer komplicerad att undvika men ambitionen är att via kontroller, jämförelser och rimlighetsbedömning justera och minimera dessa fel.

2.6.2 Tillförlitlighet

Studiens resultat har säkrats genom longitudinella studier och analyser vilka löpande har stämts av och diskuterats med företrädare för olika aktörsgrupper sysselsatta med utveckling av handelsplatser. Detta innebär att datamaterial och rapporter kontinuerligt granskats av flera aktörer och justerats för att minimera felaktigheter och säkerställa data. Samtidigt betraktas kontinuerligt olika händelser i marknaden vilka påverkar handelsplatsers förutsättningar. I förekommande fall ges handelns aktörer tillfällen att agera, något som kan betraktas som ”tidsfönster”. En marknad kan inte anses vara statisk över tid. Den longitudinella ansatsen, avstämningar med olika aktörer och jämförelser med andra handelsplatser vad avser utveckling, utbudssammansättning och omsättning gör att studien kan anses tillförlitlig.

Ingen undersökningsmetod är felfri, men varje studie strävar efter att minimera felaktigheter och säkra resultat. Så gäller också denna beskrivning över handel och besöksnäring. En metod att undersöka enskilda verksamheter är att vända sig direkt till de aktörer som är aktiva i och kring den aktuella handelsplatsen. En metod som innebär ett betydande faktabearbetningsarbete men som också ger möjligheter att söka alternativa datakällor.

Metoden är att betrakta som aktörsbaserad, d.v.s. de som är delaktiga i utvecklingsprocessen. Olika intressenters aktiviteter och drivkrafter står i fokus. Tillförlitligheten bygger i huvudsak på en longitudinell beskrivning av olika handelsplatser och handelns utveckling i stort vilket skapar möjlighet att balansera förändringar och utvecklingstendenser över tid.

AKTÖRER SOM VECKLAR UT EN HANDELSPLATS

3. EN HANDELSPLATS VECKLAS UT

I detta kapitel behandlas hur olika aktörer förhåller sig till utvecklingen av handelsplatser. Aktörer driver eller skapar förutsättningar för handelsplatser utveckling. Utgångspunkten är därför att det finns "ägare" av utvecklingsprocesser. Denna ägare bär det yttersta ansvaret för utvecklingsarbetet och kan i förekommande fall vara den mest gynnade aktören.

Utvecklingsprocesserna kan gälla, de i avsnitt 2.4 beslutssituationerna för fastighetsägare och verksamhetsidkare, såväl nyetablering (typ 1) som reaktivering (typ 2) av handelsplatser. Ägaren har att presentera och implementera projekt så att de accepteras av olika aktörsgrupper. Detta kan benämnas som en styrfilosofi. En ägare vill genomföra det projekt, som avses drivas. Kapitel 3 behandlar därför aktörsroller, kommunikation mellan olika aktörer och hur implementering av utvecklingsprocesser kan ske.

3.1 Aktörers olika roller

Större förändringsprocesser kan engagera flera olika aktörsroller⁶⁶. Aktörer vilka har eller ges särskilda uppgifter och tenderar att anta olika förhållningssätt. En del aktörer förväntas att ändra roll över tiden medan andra tydligt ikläder sig en viss roll som företrädare för förändringsarbetet eller som påverkad av det samma. Ett antagande är att detta förhållningssätt är dynamiskt till sin natur. Aktörsbeteendet kan påverkas av faktorer som tid, kunskap och utifrån kommande influenser (händelser).

Teori bygger på att det finns tydliga roller inom vilka olika aktörer har sina perspektiv och definierade uppgifter.

Utifrån longitudinella observationer och utvecklingsprojekt inom handel och besöksnäring föreligger en anledning att ifrågasätta denna tydlighet vad avser aktörsroller.

Behovet av en ny utvecklad syn kan därför vara påkallad. Benjamin Samuel Bloom (1954)⁶⁷ angav att syftet med taxonomi är att klassificera utbildningsprocessen i olika hierarkiska nivåer utifrån t ex kunskap, förståelse, tillämpning, analys, syntes och värdering.

66. Detta avsnitt är delvis baserat på – Martin Öberg, Licentiat avhandling (2000), "Tro eller Tvivla – om förändringsprocesser i stat och kommun", Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

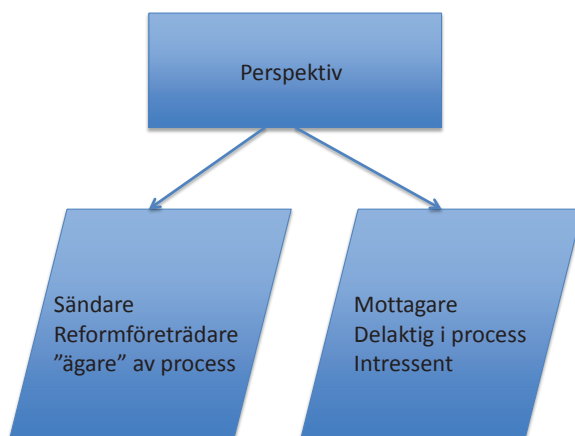
67. Benjamin Samuel Bloom, "Taxonomy of educational objectives", Volym 1, Longmans, Green, 1954

En sådan utvecklad taxonomi skall ta hänsyn till de modeller och referenser som finns tillgängliga för olika aktörer. Avsikten med de, i detta avsnitt, valda referenserna är att utveckla en rambeskrivning för kommande fenomenologiska resonemang.

Olika utvecklingsprojekt kan betraktas utifrån två perspektiv. Grovt kan arbetet sägas utgå från en vilja att presentera en "god" verksamhetsidé till den egna organisationen och dess intressenter. Ett sändarperspektiv, d.v.s. utvecklingsprocessens företrädare vilka har till uppgift att utveckla och kommunicera projektet. I kommande avsnitt beskrivs detta perspektiv som "ägarens".

Det andra perspektivet berör dem som i olika omfattning berörs av projektet. De kan vara anställda i organisationen, kommunföreträdare, marknaden och de övriga som finns i projektets närhet.

Olika modeller behövs för att förstå de olika intressenterna. För utvecklingsarbetets företrädare handlar det i huvudsak om modeller för att förenkla implementeringsprocessen, t ex intern marknadsföring, profilering och positionering. De modeller som kommer i fråga för mottagarperspektivet är t ex modeller för selektion och uppfattning, vilka vanligtvis behandlar en individs förhållningssätt i samband med förändring och utveckling. Detta kan vara tydliga fenomen då det gäller att nyetablera handel och handelsplatser eller att fatta beslut om mer eller mindre betydande reaktiveringsprojekt, som rör befintliga handelsplatser. En situationsbeskrivning är att utvecklingsbeslutet "ägs" av processföreträdarna och det därefter handlar om att skapa en situation av acceptans och delaktighet på individnivå. Detta rör den egna organisationens medarbetare men också de olika aktörsgrupper, vilka är delaktiga och påverkar projektets och/eller utvecklingsprocessens framgång.



Figur 3.1 Två perspektiv på beslutad styrfilosofi (Källa: "Tro eller Tvivla – om förändringsprocesser i stat och kommun", Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Martin Öberg)

Det är vanligt att utvecklingsprocesser behandlas utifrån ett ägarperspektiv snarare än ett mottagarperspektiv.

3.1.1 Sändare och mottagare

Informationsöverföring är en betydelsefull uppgift för såväl sändaren som mottagaren. Sändaren kan tidigt ha som syfte att skapa en motiverande form för att mottagaren skall ges möjlighet att ta till sig informationsmängden. Mottagaren å sin sida bör ställa rättmätiga krav på att informationen skall ges på ett korrekt sätt. Stora informationsmängder med följande diskussioner om informationsstress och informationsöverflöd ökar betydelsen av inblandade aktörers insatser.

Inom kommunikationsområdet hänvisas till klassiska modeller som t ex AIDA⁶⁸-modellen, ”Hierarchy-of-effects”⁶⁹ och den klassiska kommunikationsmodellen presenterad av Shannon och Weaver (1949)⁷⁰, vilka visar olika nivåer/faser för överföring av budskap.

Tre steg i informationsarbete framträder:

Den *kognitiva fasen* i vilken mottagaren skall ges en medvetenhet och insikt om de tankar och idéer som föreligger. Den kognitiva fasen avser att ge mottagaren kunskap om ett förhållande t ex en reform eller en produkt. I den kognitiva fasen diskuteras begrepp som uppmärksamhet, medvetenhet (awareness), ”Exposure”, mottagning och kognitiv respons.

Det *affektiva stadiet* innebär att mottagaren på något sätt kommer att ta ställning till de budskap som han/hon nu har erhållit kunskap om. Ägarens avsikt är givetvis att mottagaren skall erhålla en positiv syn och ett positivt förhållningssätt till vad som presenteras. I denna fas diskuteras begreppen intresse, önskan, gillande, preferens, övertygelse, värdering, attityd och uppmärksamhet.

Beteende fasen innebär att mottagaren reagerar på ett, från ägarens sida, önskvärt sätt. Här diskuteras begrepp som agerande/aktion, inköp, försök, adoption (att ta till sig) samt beteende.

68. Larsson, Larsåke (2008). ”Tillämpad kommunikationsvetenskap”, (3:e uppl.), Studentlitteratur

69. ”Assessing the effects of animation in online banner advertising: Hierarchy of effects model”, Chan Yun Yoo, Kihan Kim, and Patricia A. Stout Journal of Interactive Advertising, Vol 4 No 2 (Spring 2004), pp. 49-60

The Development of Hierarchy of effects model in advertising, Bambang Sukma Wijaya, International Research Journal of Business Studies, Vol 5(2012) pp. 73-85

70. Shannon, Claude E. & Warren Weaver (1949), ”A Mathematical Model of Communication”. Urbana, IL: University of Illinois Press

Figuren nedan visar några vanligt förekommande modeller vilka behandlar respons och kommunikation. Dessa källor är bland annat E.K. Strong, Robert J Lavidge, Fary Steiner, Everett M Rogers, P Kotler m fl. Samtliga utgår från de klassiska modeller om kommunikationsprocesser som framträder under slutet av 40-talet och som därefter utvecklats bl.a av Lasswell⁷¹ (1948), Shannon & Weavers⁷² (1949) och Braddock⁷³ (1958).

Faser	AIDA - modellen	"Hierarchy of-effects	"Innovation - adoption"	Kommunikation modellen
Kognitiv fas	Attention ↓	Awareness ↓ Knowledge ↓	Awareness ↓	Exposure ↓ reception ↓ Cognitive respons
Affektiv fas	Interest ↓ Desire ↓	Liking ↓ Preference ↓ Conviction	Interest ↓ Evaluation ↓	Attitude ↓ Intention
Beteende fas	Action	Purchase	Trial ↓ Adoption	Behavior

Figur 3.2 Sammanställning av modeller inom information och informationsstrategier

Aktörer kan i idealfallet anses vara intresserade av en relevant, avstämd, korrekt, aktuell och situationsanpassad information. Ägaren av information sänder kodade budskap och mottagaren i sin tur avkodar och agerar efter detta. Ett flertal faktorer avgör processens framgång. En del av dessa olika faktorer och perspektiv behandlas i kommande avsnitt. Diskussionen fördelar sig efter de olika rollerna – ägare och mottagare.

3.1.2 Kommunikation ur ett ägarperspektiv

3.1.2.1 Intern marknadsföring

Intern marknadsföring kan anses relevant ur ett ägarperspektiv. Ägaren har i sitt implementeringsarbete att iakttä den egna organisationens beredskap och informationsarbete i samband med utvecklingsprocesser. Ägaren ansvarar för att informationen bereds och verkställs. Ytterst agerar ägaren för att utveckla organisationen och dess delar enligt givna intentioner.

71. D. H. Lasswell Power and Personality. NewYork: W.W. Norton, 1948

72. Shannon, Claude E. & Warren Weaver (1949), "A Mathematical Model of Communication". Urbana, IL: University of Illinois Press

73. Braddock, Richard. "An extension of the 'lasswell formula'", Journal of Communication, Volume 8, Issue 2, pages 88-93, June 1958

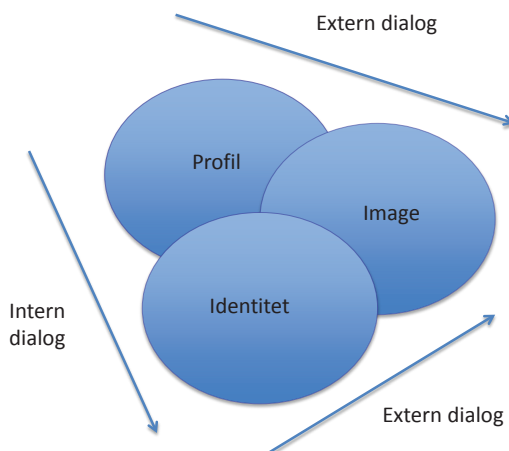
1983 presenterades en bok i ämnet intern marknadsföring⁷⁴. Ett 20-tal av de då verksamma forskarna och författarna behandlade, med Johan Arndt och Alfred Friman som redaktörer, det än idag viktiga området.

Man kan finna likheter i de ansatser som denna studie behandlar där diskussioner vanligen förs om decentraliserade ansvar och en vilja att skapa en delaktighet inför viktiga aktiviteter och händelser.

3.1.2.2 Att förhålla sig till förändring

Samspelet mellan verksamhet, omvärlden och budbärare beskrivs i flera sammanhang av praktiker inom kommunikation och varumärkesbyggande, bland annat av Ries och Trout⁷⁵ (1981), och Aaker⁷⁶ (2008).

Beskrivningarna utgår från begrepp kring corporate identity och corporate image. Verksamheter och platser analyseras och utvecklas utifrån olika verksamhetsidéer mm. En sammanfattande modell beskrivs i figur 3.3:



Figur 3.3 Samspelet mellan verksamhetsprofil, omvärldens uppfattning och identitet

I förhållande till litteraturen utgör profil och personal verksamhetens identitet ("Corporate Identity").

Verksamhetens profil avser en plats inre egenskaper. Dessa egenskaper kan beskrivas i form av verksamhetsidéer (affärsidéer) eller mer abstrakta former (t ex outtalade normer). En plats eller företeelse har inte fritt att välja hur omvärlden uppfattar förekomsten av en profil. Att som företeelse avstå från att aktivt bestämma vad verksamheten önskar stå för, innebär att omvärld-

74. Arndt J., Friman A (red), "Intern marknadsföring", Liber 1983

75. Ries, A. and Trout, J. (1981), "Positioning, The battle for your mind", Warner Books – McGraw-Hill Inc., New York

76. David A. Aaker, (2008), "Strategic market management", 8;edition, Wiley

den i stället tenderar att betrakta platsen/verksamheten med en egenskap. Ägaren av en plats eller företeelse vinner därför på att aktivt bestämma en egen profil vilken kan kommuniceras till omvärlden. Under senare år har det blivit populärt att använda ett begrepp för detta agerande som att agera ”pro-aktivt”.

Ett sätt att fastställa en profil är att lyssna till de behov som signaleras i omvärlden. Därefter formuleras en anpassad verksamhetsidé. För en del verksamheter infinner sig en del ställningstaganden som behöver göras vilka försvårar formulering av verksamhetsinriktning. Intressenterna sätter via yttre tryck, ibland via lagstiftning, ramarna för de möjliga profilalternativen.

Av vikt är även att skilja mellan det som kan anses vara grundförutsättningar för att bedriva och utföra verksamhet och det som är unika egenskaper i marknaden, d.v.s. de faktorer som skapar konkurrensfördelar.

Den valda profilen kommuniceras därefter till omvärlden. En kontinuerlig kontroll av omvärldens uppfattning om verksamheten är lämplig att utföras med viss periodicitet. Verksamhetens självbild om sig bör (= måste) mötas av att även omvärlden betonar dessa egenskaper. Det är utan undantag omvärldens aktörer som avgör vad som är ”rätt eller fel”. Omvärlden och kunderna väljer en handelsplats eller enskild verksamhet. En uppfattning hos berörda beslutsfattare i verksamhetens omvärld som inte stämmer med den uppsatta profilen ger upphov till två huvudsakliga analysfrågor. Brister profilen/verksamhetsidén och/eller är det en brist som kan hänföras till kommunikation (dialog) mellan enheten och omvärlden?

I traditionell grundläggande marknadsföringslitteratur beskrivs vanligen förhållandet mellan verksamhetens valda profil och omvärldens uppfattning som ”positionering”.

En dialog med omvärlden är viktig. Denna kan inte enbart beskriva en teknisk nivå utan även till relationsmässiga områden, d.v.s. hur kontakterna mellan parterna fungerar, servicenivåer osv.

*Omvärdens uppfattning behandlas ofta synonymt med begreppet ”image”. Image kommer ursprungligen från det latinska begreppet *imago* vilket i översättning har tre betydelser varav ett kopplar an till studien. I sin ursprungsform innebär begreppet en psykoanalytisk term ”som betecknar en omedveten, idealiserad bild av en annan person, vanligen av föräldrarna.” Inom marknadsföringsdisciplinen har definitionen preciserats så att begreppet innebär ”vanligen *marknadens uppfattning av ett företag eller en produkt. Termen började användas i Sverige på 1960-talet och har så småningom kommit att beteckna även den allmänna uppfattningen om t ex ett politiskt parti eller en offentlig person.*”*

Enligt Richard Normann⁷⁷ (2000) styrs en image på lång sikt av de produkter eller tjänster som verksamheten tillhandahåller, det marknadssegment de betjänar och den verklighet som finns i form av organisation och människor. På kort sikt kan speciella aktiviteter användas för att påverka en verksamhets image. Normann beskriver även att image som isolerat förändringsinstrument aldrig kan fungera.

För en handelsplats kan begreppet omsättas i ”rykte och attraktionskraft”. Exempel på handelsplatser med upparbetad image är t.ex GeKås i Ullared (Falkenbergs kommun), Nordby/Svinesund (Gränshandelsområden, Strömstads kommun) och Kungens kurva (Huddinge kommun). Utmärkelser som årligen delas ut av olika branschorganisationer som Svenska Stadskärnor, Svensk Handel, Nordic Council of Shopping Centres m fl. kan bidra till att stärka rykte och attraktionskraft.

Den tredje beståndsdel är *identitet* eller vanligen med avsikt på *personal*. För tjänste- och kompetensorienterade verksamheter är omvärldens kontakt med verksamheten och dess profil oftast bunden till en personlig kontakt och direkta relationer mellan olika aktörer. Berörda aktörer bör därför vara väl införstådda med den tänkta verksamhetsprofilen och dess egenskaper samt ges möjligheter att acceptera förändringar. Acceptans är ett nyckelord när det gäller att omvärldsorientera en verksamhet. Med en omvärldsorienterad personal avses en lyhörd personal villig att via dialog med omvärlden utveckla processer och platser och därigenom uppnå ett förhållande där inre och yttre effektivitet (”att göra saker rätt” och ”att göra rätt saker”) sammanfaller.

Att skapa förståelse och acceptans mellan olika aktörer för beslut och utveckling är en viktig uppgift. Ericsson (1973 och senare⁷⁸) har i samband med implementering av materialadministrativa åtgärder i organisationer presenterat en modell som i huvudsak kan betecknas som pedagogisk till sin natur. En modell med avsikt att beskriva förhållandet mellan fysiska aktiviteter och planering med organisationens vilja, förmåga och förhållningssätt till aktuella planer och projekt.

77. Richard Normann. ”Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen”, Liber. 2000

78. den senaste; Ericsson, D (2011), ”Demand Chain Management – The implementation”, Orion Vol 28 (1), Cape Town, SA (p 125)

Denna modell formuleras enligt följande;

$$R = S \times A$$

R = resultat av en åtgärd

S = Systemeffektivitet (alternativt koncept, idé och dess egen bärkraft)

A = Acceptans, d.v.s. organisationens förhållningssätt gentemot förslaget eller konceptet

Det bästa resultatet uppnås vid en balans mellan systemeffektivitet (S) och acceptans (A), d.v.s. att en lika stor andel av utvecklingens resurser fördelas mellan de båda. En övertikt till förmån för tekniska systemlösningar (eller ”skrivbordsprodukter”) vilka ej förankras i aktörsleden fungerar resultatmässigt sämre än de processer som tidigt vinnlägger sig om en acceptans för utvecklingsprocessen. För att uppnå acceptans krävs en medveten strategi, sett ur en processägarens perspektiv. Olika individers förhållningssätt behöver identifieras. Alla aktörer kan inte förväntas vara lika mottagliga för budskap och förändring.

Acceptans innebär följaktligen ett innehåll av dels lojalitet, dels handling. Lojalitet innebär att individen är lojal till en given aktivitet och/eller process. Lojalitet kan innebära olika grad av handling inom aktiviteten. Med handling avses att individen väljer att verka och agera inom ramen för utvecklingsprocessens intentioner.

3.1.2.3 Förändring är sällan enkel

Processägaren kan förväntas ha intresse av att en förändring genomförs och att implementeringsprocessen sker enligt, för sändaren, uppgjorda planer.

Redan Rhenman och Stymne⁷⁹ (1964, 1971) diskuterade företagsledning i en föränderlig värld där ledning diskuterades utifrån en sociologisk organisationsmodell och förekomsten av nätverksskapande relationer mellan olika funktioner och intressenter. Rhenman och Stymne gav ett tydligt forsknings- och kunskapsbidrag då de utvecklade en intressentmodell som sedermera varit vägledande för denna typ av studie.

Mer sentida har denna forskning bland annat beskrivit en nödvändig förutsättning för utveckling i form av förtroende. Förtroende för förändringsar-

79. Rhenman, E. och Stymne, B. ”Företagsledning i en föränderlig värld”, sjunde upplagan. Bokförlaget Aldus/Bonniers, Stockholm 1971

betet är ett område om vilket det bedrivits en del svensk forskning⁸⁰ (R. Solli m fl.), men även ledarskap i offentlig förvaltning (Jönsson m fl.), organisationsutveckling och styrning (Brorström, Brunsson, Czarniawska-Joerges m fl.).

3.1.2.4 Genomförande ur ett ägarperspektiv

För att åskådliggöra olika förändringsprocesser används i denna studie en central och viktig perspektivbeskrivning presenterad av Skærbæk⁸¹. I samband med förändringsarbeten på den Konglige Teatern i Köpenhamn beskrevs flera åtgärder vilka i sig avsågs underlätta implementeringsarbetet av nya styrfilosofier. Den studerade organisationen kännetecknades av att inkludera olika intressenter. De olika organisatoriska grupperingarna var alla på olika sätt och med olika tyngd involverade i den strategiska utvecklingsprocessen. Tre organisatoriska grupperingar identifierades;

- *Ledningspersonal* är aktiva i strategisk utveckling och ledning. Inblandade personer har insyn, kunskap och verktyg för att åstadkomma förändring och utveckling.
- *Produktionspersonal*. Detta innebär arbetsfunktioner kopplade till produktion och direkt fysiskt utförande. Vid en teater är denna grupp t ex scenbyggare, ljusmästare o dyl. Vardagliga arbetsuppgifter kan styras via implementeringsfaktorer och incitament knutna till produktivetsbegreppet. Mätbara aktiviteter där tid, kostnad och utförande kan tydliggöras.
- Den tredje gruppen är de som är *involverade* i de ”mjuka” aktiviteter som kan identifieras i en verksamhet. De som skapar relationer och/eller nyttjar verksamhetens fysiska resurser för att omsätta dessa i direkt tjänsteutövning. På en skola kan exempel på denna funktion vara en lärare, i ett sjukhus en läkare och på en teater de som agerar i roller som konstnärliga skådespelare. Medarbetare vilka kan bära ett alternativt synsätt på styrning och organisation än ledningens.

I syfte att föra dessa olika grupper samman och skapa förutsättningar för en fungerande implementering av organisationsformer formulerades sju aktiviteter;

- En satsning på att utkristallisera några nyckelpersoner (symboler) i ledning och verksamhet.

80. Johansson, I-L.; Jönsson, S.; Solli, R. (red.) (2006). ”Värdet av förtroende”. Lund: Studentlitteratur

Rombach, B.; Solli, R. (2007). ”F som i förtroende”. I Björnsson, Anders & Rombach, Björn (red.) (2007) Tidens tecken. s. 55-62. Santérus Förlag: Stockholm

81. Skærbæk, P, 1992. Implementering af økonomistyring (Implementation of Management Accounting), in Jørgensen, T. B. and Melander, P. (eds), ”Livet i offentlige organisationer ”(Life in public organizations), Copenhagen, DJØF 9 s Forlag, 249-275

- Inrättande av en direktion med representation från de produktions-tekniska enheterna för att därigenom förtydliga de produktionsmäs-siga hänsyn som måste tas. En ytterligare anledning till att ha denna ledningsgrupp med produktionen inblandad är att diskutera ekono-mistyrning med berörda enheter.
- Försök att engagera medarbetarna i implementeringsprocessen.
- Ett försök att punktera de myter och föreställningar i verksamheten som inte har någon grund i verkliga förhållanden.
- En satsning på att det är möjligt att genomföra förändring, att imple-mentera ny styrmodell e dyl. genom att genom att söka etablera nya myter och därigenom söka visa att förändring är möjlig.
- Försök på alla vis att informera om de positiva resultat som kan erhållas via olika styrformer och därigenom söka reda ut eventuella missförstånd.
- Genom aktivt arbete med press och massmedia samt med intern infor-mation (extern och intern marknadsföring) skapa en positiv grundsyn på organisationen och implementering av förändrade styrmodeller.

De olika stegen skall inte ses som rangordnade i förhållande till varandra. En omedelbar tolkning vid studier av referensen är att samtliga steg samverkar för att processen skall kunna anses framgångsrik. Erfarenheterna från Kunglig teater i Köpenhamn ger tillsammans en intressant normativt orien-terad bild av en fungerande implementeringsprocess i en komplex organi-sationsstruktur. En struktur i vilken deltagarna är mycket olika och förhåll-ningssätten inför en förändring sannolikt varierar mycket.

Denna modell utvecklas vidare i avsnitt 3.2.2.

3.1.3 Kommunikation ur mottagarens perspektiv

Mottagare i en utvecklingsprocess är alla som påverkas av den färdiga produkten/aktiviteten/verksamheten. Detta innebär alla de aktörer som på olika sätt involveras före, under eller efter utvecklingsarbetet. Att utveckla en handelsplats är en långsiktig process där en nyetablerad eller reaktiverad plats möter verksamhetsidkare och besökare. Det finns därför en betydande relevans att i detta skede diskutera denna ”roll” i processen.

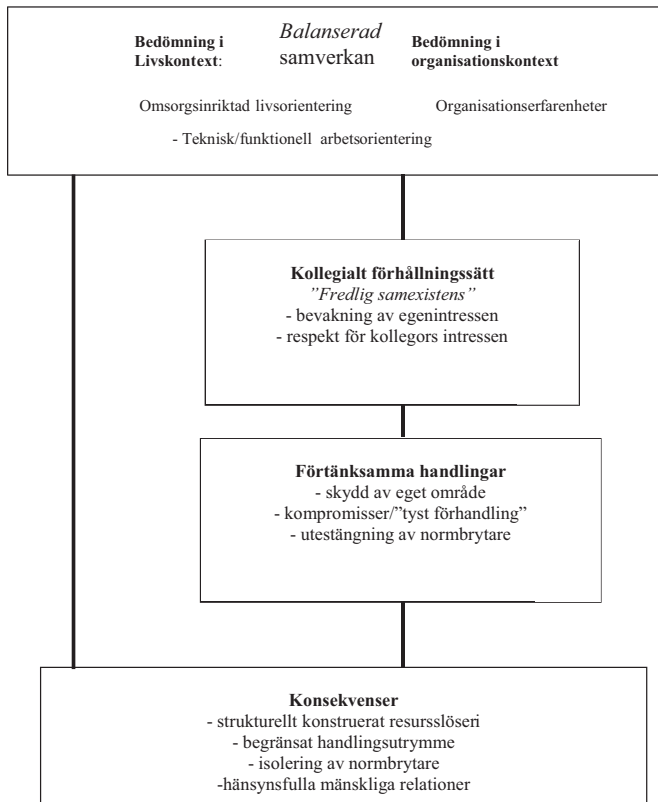
Mottagaren är målobjekt för kommunikation. De utgör därigenom en viktig funktion (roll). En betydelse som i de presenterade referenserna ovan inte alltid betonas. Flertalet studier av styrfilosofier förefaller behandla ägarens roll och perspektiv. Dock finns det författare som tagit mottagarens per-spektiv i sina studier. Några av dessa redovisas nedan.

3.1.3.1 Samverkan mellan aktörer

Björn Trägårdh⁸² (1997) beskriver samverkan och samexistens i samband med förändring av offentlig organisation. Det synsätt som presenteras är enligt författaren en betraktelse av mänskliga handlingar vilka inte bara utgår från den enskilda individen, den situationellt bundna interaktionen eller den sociala kontexten. Avhandlingen behandlar även samspelet mellan individ, interaktion och kontext. Ambitionen var att bygga en modell som visar detta samspel.

Trägårdh visar att de ledare som studerades, inte utan förbehåll accepterade utveckling. Detta innebär att lojalitet och handling ytterst avgör. Det finns därför anledning att klargöra hur olika individer agerar och reagerar då de möter en förändring. Vad som i denna studie är av intresse är Trägårdhs fokusering på de ledare som efter det att beslut om ny styrfilosofi är tagen, skall ansvara för dess implementering. Dessa ledare kan definieras som mottagare.

Figur 3.4 visar en modell om samverkan och samexistens.



Figur 3.4 Samverkan och samexistens (Björn Trägårdh, *Samverkan och samexistens*, 1997)

82. Trägårdh, B. (1997), "Samverkan och samexistens", BAS-förlag

Trägårdh beskriver dessa fyra komponenter i syfte att förstå olika ledares samverkanshandlingar. Först redogörs för de komponenter som till stor del är iakttagbara – aktörernas handlingar och dess konsekvenser. Därefter de ”bakomliggande handlingarna”. Förhållningssätt ser Trägårdh som uttryck för mer eller mindre konsistenta och beständiga inställningar till sociala fenomen. Förhållningssätt blir i modellen ett nyckelbegrepp som en länk mellan handlingar och människors bedömningar. Bedömningar är den grundläggande komponenten och innefattar ett interaktivt övervägande mellan olika determinanter.

De sammanfattande kommentarerna är följande;

”Först när element som ligger utanför den organisatoriska kontexten förs in och människans helhet beaktas, kan aktörernas handlingar förstås. De saknade elementen för en lösning av gåtan benämndes ”arbetsorientering” och ”livsorientering”. Genom en mogen, omsorgsinriktad livsorientering kunde cheferna balansera mellan krav på organisatorisk rationalitet och en önskan om ett bra socialt klimat.”

Det intressanta i Trägårdhs forskning är beskrivningen av samspelet i ett skede då en ny styrfilosofi har beslutats. Den belyser därför den process som föreligger i organisationen ur ett mottagarperspektiv där reformerna skall omsättas i handling. Här föreligger en analogi för utveckling av handelsplatser, när en utvecklingsprocess tar form och olika aktörer engageras.

3.1.4 Roller och modeller

De centrala begreppen kan sammanfattas:

- Att vara ägare och mottagare av förändring
- Att söka acceptans (lojalitet och handling)
- Att etablera ett förhållningssätt till förändring
- Att använda intern marknadsföring och extern dialog
- Att se rollspel och behovet av att förstå roller i processen

Inom fenomenologin betonas förförståelsens betydelse, och vikten av att söka fenomen och temata ur fallstudien för att utveckla diskussionen. I studien utgör de referenser som diskuterats en bild av den egna förförståelsen. Förhållningssätten bland mottagare samt hur process- och utvecklingsföretagare föreslås implementera processer är därför av stor vikt. Detta innebär att implementeringsprocessen skall betraktas ur såväl ett utvecklingsperspektiv som ett acceptansperspektiv.

De modeller som har utvecklats över tid bygger på att det har etablerats tydliga roller inom vilka olika aktörer har sina givna uppgifter.

I inledningen till detta avsnitt behandlades behoven av en ny rollindelning för att öka förståelsen för hur olika ägare och mottagare förväntas reagera då de möter förändring. Detta är inte givna områden i nuvarande referensarbeten. Gränserna är inte alltid tydliga. En del aktörer kan förväntas agera i olika roller över tiden. Ytterst hanteras de olika intressenternas lojalitet till en förändring och de aktiviteter och den vilja att handla som individerna visar.

3.2 Att betrakta handelsplatser i förändring

3.2.1 Aktörernas medverkan i förändring

Under de senaste decennierna har det bland olika intressenter vuxit fram en regel att det för en handelsplats är viktigt med en fungerande samverkan och ledning för att utveckla och upprätthålla det kommersiella utbudets kvaliteter⁸³. En fungerande kommersiell ledning skapar förutsättningar att också aktivt marknadsföra utbud och verksamhet.

Helheter bör beaktas. En handelsplats, ett köpcentrum eller en stadskärna har många inneboende kvaliteter som kan ge förutsättningar att utvecklas. Besöksmål i form av handel och kommersiella verksamheter tillsammans med kommersiella stödaktiviteter kan medverka till en attraktiv handelsplats med konkurrenskraft i förhållande till övriga kommersiella utbud i regionen.

Sedan slutet av 1980-talet har många kommuner och handelsplatser lyckats engagera politiker, tjänstemän, fastighetsägare och näringsidkare inom berörda områden och branscher för en medverkan i arbetet med att utveckla handelsplatser. Dagens utmaningar och förutsättningar skapar också ett behov av engagemang från nya grupper och funktioner i samhället.

En ledning skall bland annat ansvara för⁸⁴:

- att samarbete etableras, utvecklas och hålls vid liv med bl. a. företagarföreningens styrelse och dess medlemmar så att anläggningen drivs med en kommersiellt riktig profil.
- rådgivning i hyresgästfrågor, butikssammansättning etc.
- strategisk förnyelseplanering och utbildning.
- inhämtande av information till nytta för stadskärnan och verksamheterna främst beträffande utveckling och tendenser för detaljhandel, marknads- och konkurrensförhållanden.

83. Öberg, M. (2008), "Stadskärnehandboken – konsten att utveckla den attraktiva staden", fastighetsägarna

84. Öberg, M. (2008), "Stadskärnehandboken – konsten att utveckla den attraktiva staden", fastighetsägarna

ToCeMa⁸⁵ beskriver de intresseområden som behöver engageras för att dagens handelsplatser skall kunna utvecklas. Totalt identifierades 11 aktörsgrupperingar – kommun, bostäder, kultur och nöje, kommunikationer, butiker/restauranger/caféer, service, föreningsliv, parkeringsfrågor, fastighetsägare, turism och näringsliv, polis och brottsförebyggande myndigheter samt allmänheten. Detta betyder en mängd personer och kontakter i olika funktioner. Det är betydligt fler intressentkategorier än de som gällde då behovet av aktiv platsutveckling mer uppmärksammades under 1980-talets andra hälft. Utöver dessa intressenter finns anledning att inkludera företeelser som lokalisering av universitet och högskolor och andra utbildningsenheter. Verksamheter som med sin närvaro kan skapa miljöer med många besökare i rörelse.

Handelsplatser är barn av sin tid. När de kom till följde de den aktuella tidens normer, kunskap, politiska riktlinjer och marknadsuppbyggnad. Utveckling och förändring innebär att det föreligger behov av kontinuerlig uppdatering, nyetablering och reaktivering av fastigheter och utbud. Den historiska framväxten av städer och handelsplatser gör sig påmind. Många städer och kommuner och dess handelsplatser har därför hamnat i situationer där frågeställningarna handlat om att revitalisera fastigheter och upplevda miljöer men också att utveckla ledningsorganisationer. Förutsättningar och problemställningar har förändrats och fler intressenter behöver engageras. Fortsatt är dock medverkan från kärnfunktionerna (kommun, fastighetsägare och verksamhetsidkare) nödvändig. Utvecklingsprocesser, vilka behandlar handelsplatser, kan beskrivas som långsiktiga (även trög-rörliga) från idé via planering till genomförande. Uthållighet är ett nyckelbegrepp. Det är många aktörer som deltar i arbetet med att genomföra förändrings- och utvecklingsprojekt. Det gäller såväl aktivt genomförande som finansiering och operativt driftarbete, ytterligare måste engagerade och passionerade personer identifieras vilka kan vara föredömen i arbetet.

Över tid samlade erfarenheter ger följande:

- Att bygga en organisation som kan förena många viljor kräver ett omsorgsfullt grundarbete.
- Aktörer måste aktivt medverka och arbeta för att skapa engagemang i olika utvecklingsfrågor.
- Medverkan bygger vanligen på frivillighet från de många aktörerna. Det gäller att hela tiden visa resultat och entusiasmera deltagarna att fortsätta att medverka i utvecklingsarbetet. I vissa fall kan frågor regleras via kontrakt mellan hyresgäst/verksamhet och fastighetsägare men andra frågor kräver frivilligt engagemang.

85. Town Centre Management, Presenteras utförligt via organisationen Svenska stadskärnor, www.svenskastadskarnor.se

- Utveckling tar tid och det finns all anledning att finna löpande åtgärder som gör att alla parter känner att utvecklingsarbetet är på rätt väg.

3.2.2 Från teater till handelsplats

Skærbæk presenterade en modell för implementering av förändrings- och utvecklingsarbete. En modell med åtgärder och aktiviteter avsedda att underlätta arbetet. Den i referensstudien studerade organisationen kännetecknades av att medarbetarna i sig hade mycket olika förhållningssätt till organisationen och dess operativa verksamhet.

Det finns tydliga likheter med utvecklingsprocesser för handelsplatser.

- Ledningspersonal. För en enskild handelsplats kan dessa personer likställas med centrumledare eller motsvarande och den ledningsorganisation som är satt att arbeta med platsens utveckling.
- Produktionspersonal. För handelsplatser är detta närmast att jämföras med den tekniska förvaltningens personal för drift, skötsel och underhåll. Kanske kan även de anställda i butikerna också sägas ingå inom denna kategori.
- Skådespelarna. Det är inte ovanligt att de som driver handel och besöksnäring kan kännetecknas som ”handelsplatsens skådespelare”, d.v.s. de har en gång valt sysselsättning p.g.a. dess självständighet och har inte sällan lång erfarenhet inom den egna verksamhetens område. Här finner vi följaktligen alla de ”budbärare” som dagligen medverkar till och påverkar handelsplatsen förutsättningar och utveckling. Helheten avgörs av delarnas engagemang.

Sammantaget föreligger stora likheter mellan aktörgrupperna i den förändringsprocess som Peter Skærbæk studerade i Danmark och den som förekommer i våra svenska handelsplatser, t ex Kungsmässan, Frölunda torg m fl.

Modellen utvecklades vidare under 2000⁸⁶ i samband med studier av förhållningssätt till förändring inom stat och kommun vilket gav flera alternativa infallsvinklar. För utvecklingsarbete av handelsplatser skulle det innebära följande möjliga steg.

1. Behov av symboler i utvecklingsarbetet (personer, händelser, och ”saker”).
2. Tillsättande av aktiva och kloka ledningsgrupper.

86. Öberg, M, ”Förhållningssätt till förändringar inom stat och kommun”, Licentiatavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg 2000

3. Delaktighet inom och mellan aktörsgrupperingar.
4. Att använda bilder. Att bygga och krossa myter men samtidigt att inte dölja de problem och svårigheter som finns.
5. Att visa resultat (vilka inte alltid är ekonomiska utan även t ex besökaren stannar längre i samband med besök, högre snittköp, fler verksamhetsbesök, nöjd index m fl.).
6. Att använda extern och intern kommunikation.
7. Att använda en adekvat retorik i samband med kommunikation med aktörer och omvärld.

Att föra samman referenser till en logisk analysmodell innebär val och även avgränsningar. Det är flera aktörer som bedöms särskilt påverka i samband med utveckling av handelsplatser. Fastighetsägare är viktiga, verksamheter (såväl de som kan beskrivas som direkt kommersiella till sin natur som stödjande besöksintensiva verksamheter vilka vi ofta finner på olika handelsplatser) och besökare. Även kommunens politiker (vanligen de lokala politiker verksamma i beslutande kommunala nämnder med inflytande i frågor som rör förutsättningar för att utveckla handelsplatser), kommunala tjänstemän (aktivt arbetande med att bereda beslutsunderlag till politiker och nämnder) medverkar. Det finns även en aktörsgrupp som kan beskrivas som övriga. Dessa kan t ex vara företrädare för föreningar, skolor, sociala myndigheter m fl.).

Dessa aktörsgrupper kombineras med de olika roller som påverkar utveckling.

Olika aktörer på olika platser kan spela roller som symboler, medverka i samband med aktiviteter och händelser eller aktivt verka för en plats profileringsarbete.

Det finns alternativa möjligheter och former för att organisera ledningsfunktioner med uppgift att utveckla handelsplatser. Ett exempel på detta är delaktighet där vi finner olika former och styrka för aktörernas engagemang. Delaktighet kan innebära dels en beslutande roll men också deltagande i rådgivande funktioner eller enbart av informativ karaktär. Aktörerna kan följaktligen vara olika starkt delaktiga i processaktiviteter som rör utveckling.

Att samverka för en helhetsbild av en plats, kommun eller region är en annan påverkande förutsättning. I den fortsatta studien används begreppet berättelser ("story-telling") för att beskriva hur en plats använder bilder i utvecklingsarbetet.

Med resultat avses i detta sammanhang de identifierbara resultat som kan särskilja olika platser.

Analysmodellen beaktar inte de operativa kommunikationsverktyg som olika handelsplatser använder för att informera marknaden om erbjudanden eller dylikt. Detta av flera orsaker;

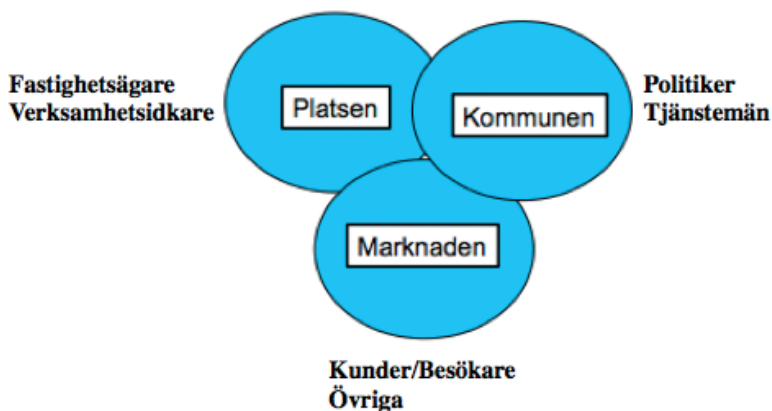
- Alla olika handelsplatser använder olika verktyg. Gemensamt är att alla kommunicerar med marknaden och dess intressenter. Det finns tydliga likheter, men också skillnader vilka kan förklaras av handelsplatsens karaktär, vald profil och geografisk lokalisering (inklusive konkurrenssituation).
- Det är en annan typ av studie att analysera kommunikationsinsatser och vald retorik för olika handelsplatser. En studie med annat syfte och andra medel att värdera aktiviteter.
- Tiden mellan idé, planering och genomförande är oftast betydande varför kommunikationsarbetet med dess valda verktyg och retoriska innehåll kan variera. För att kunna genomföra tillförlitliga analyser och utsagor om kommunikationsarbetet krävs en annan metod och fältstudie.

3.2.3 Aktörer och roller

Att identifiera handelsplatser utveckling och intressentgrupperingar ger med hjälp av intressentmodeller och rollbeskrivningar tre olika kategorier av aktörer att beakta. En undersökningsmodell kan med hänsyn till beskrivningen i tidigare avsnitt delas in i tre huvudgrupperingar – de som äger och verkar i en handelsplats enligt beskrivningen i avsnitt 2.4, de som svarar för samhällets utveckling och har ett kommunalt eller regionalt perspektiv och intresse för platsens utveckling samt de som besöker en plats.

Med övriga aktörer avses en mer vagt sammanhållen intressentgrupp. Här kan enklast exemplifieras med föreningsliv och särintressen som på olika sätt kan påverka men även bidra i samband med utveckling.

De tre aktörsgrupperingarna samverkar på olika sätt och med olika insatser i utvecklingsarbetet. Med stöd av de modeller och teoribilder är avsikten att i kommande kapitel söka studera utvecklingsarbetet i några valda handelsplatser. Kommunikation, ansvarsfördelning, processer och grundförutsättningar är av betydelse för hur resultat skall nås för en enskild handelsplats, se figur 3.5.



Figur 3.5 Aktörsgrupper för utveckling av handelsplatser

Olika aktörer kan förväntas förhålla sig till utveckling, samverkan och förändring på olika sätt.

Om aktörer länkas samman med de roller och funktioner som behandlas i detta kapitel kan en undersökningsmodell formuleras vilken ligger till grund för kommande analysarbete och slutsatser (figur 3.6).

	Symbol	Ledningsgrupp	Delaktighet	Berättelser	Utfall
Fastighetsägare					
Verksamheter					
Politiker					
Tjänstemän					
Besökare					
Övriga					

Figur 3.6 Undersökningsmodell för utveckling av handelsplatser

Ett antagande är att det i aktörsgrupperingarna finns personer som spelar olika roller och funktioner. De kan vara symboler för en plats och dess utveckling, delta i aktiviteter och kommunicera platsens historia och profil till marknadens aktörer.

Detta kapitel ger oss därför en undersökningsmodell för att kunna beskriva och betrakta olika handelsplatser.

4. PÅVERKAN FRÅN OMVÄRLDEN

Handelsplatser påverkas av händelser och förändrade förutsättningar i omvärlden. Något som innebär att aktörer inte har alla nödvändiga förutsättningar för att enskilt kunna styra den egna platsens utveckling. Kapitel 4 avser att placera utvecklingen av handelsplatser i en kontext, en övergripande bild och förståelse för den beskrivning av samhällsutveckling och marknadsspel som kommit att utvecklas under de senaste decennierna inom handel och besöksnäring. En utveckling som påverkar olika aktörers förutsättningar att utveckla handelsplatser.

I detta kapitel behandlas;

- Tiden spelar in.
- Ägarstrukturer vad avser handelsplatser.
- Storleksfenomenet när det gäller handelsplatsers utveckling.

4.1 Tiden spelar en stor roll

De etableringar som vi betraktar följer nutidens förutsättningar som är kända och aktuella. Handelsplatserna är ”barn av sin tid”.

Sedan 1960-talet har ett stort antal handelsetableringar genomförts på den svenska, men också på den internationella, marknaden. Utvecklingen innebär en omstrukturering av svensk och internationell detaljhandel och de förutsättningar som gäller för enskilda handelsplatser. Vad som idag sker inom etablering, profilering är en följd av denna utveckling. Butiker och handelsplatser måste sättas in i sitt marknadssammanhang för att förstå svensk detaljhandels utveckling.

4.1.1 Några förändringar i handeln

Butiken är den sista länken i varudistributionskedjan, en plats där varor/tjänster från vitt skilda håll möter potentiella konsumenter. Butiken och handelsplatsen påverkas av olika förändringar i befolknings- och konsumtionsstruktur. Anpassningen till marknadens förändringar anses gått snabbare i Sverige än i många andra länder⁸⁷. Bland annat förklaras detta av konkurrenssituation och ägarkoncentrationen inom detaljhandeln. Tre faktorer kan vara viktiga att betona:

87. Staffan Hultén – ”Omvandlingen av dagligvaruhandeln 1970-89”, MTC 1990 och Handels Utredningsinstitut – ”Kampen om köpkraften – handeln i framtiden” 2001

- Övergången till självbetjäning. Den första så kallade snabbköpsbutiken för dagligvaror startades 1947 av konsumentkooperationen, vilken har varit drivande i utvecklingen mot stordrift i butiksledet och distribution.
- En ökad bilism. Statistik visar att det i Sverige finns ca 430 bilar per 1 000 invånare⁸⁸, vilket i sig kan tolkas som att varje svenskt hushåll har tillgång till bil. Biltätheten skiljer dock starkt mellan olika landsdelar, orter och även kommun/stadsdelar. Under senare år gäller en ökad mobilitet bland den äldre befolkningen. Allt fler av de som kan kallas för de ”nya pensionärerna” har såväl körkort som bil och är vana att använda bilen i samband med olika transportsituationer. För verksamheter som erbjuder marknaden volymhandel (såväl i kvantitet, t ex dagligvaror, som volymorienterad sällanköpsvaruhandel, vilket även kan kallas skrymmehandel, t ex vitvaror, möbler, radio och TV) är tillgänglighet avgörande. Ofta innebär tillgänglighet tillgång och användandet av bilen som transportmedel. Konsumenternas mobilitet och möjlighet att komma till butik och ta med varor är därför centrala frågeställningar när det gäller att utveckla handelsplatser.
- Den snabba varuhusexpansionen har påverkat utvecklingen.

Som motvikt till den tidigare koncentrationen av handel till stadskärnorna började under senare delen av 1960-talet handelsplatser med stormarknader att uppträda. Den första stormarknaden i Sverige öppnades 1962. Det är inte sällan samma organisation eller företagsgruppering som driver såväl centrumhandel, stormarknadshandel som handel i anslutning till bostadsområden. Företagen kan därigenom gardera sig för förändringar i marknadsutvecklingen. Konsumentkooperationen dominerade tidigare inom stormarknadsledet⁸⁹ men ICA-handlarna har genom sina etableringar av ICA-Maxienheter tagit en allt större andel av dagligvarumarknaden.

Handeln i de svenska stadskärnorna utvecklades mycket under perioden 1940 till sent 1960-tal. Efter en tidsperiod med lägre intensitet tog utvecklingen ånyo fart under inledningen av 1990-talet. Bland annat kan detta illustreras av organisationen Föreningen Förnya Stadskärnan (sedermera Svenska Stadskärnor⁹⁰) och KTH/Centrumfunktions aktiviteter. Organisationer och aktiviteter vilka behandlade utvecklings- och beslutsproblematiken för svenska och europeiska städer. Dessa städer har ofta en lång historik och stadens särskilda förutsättningar vad gäller t ex lokalstorlekar, byggnadsvård och tillgänglighet.

88. Statistik från SCB

89. Tidningen supermarket nr 6-7, 2001, sid 62 ff.

90. www.svenskastadskärnor.se

Förutsättningarna att driva detaljhandel styrs av konsumenterna och deras beteende vid inköpstillfället. Under en period från 1980 till i dag, kan två dominerande inköpsbeteenden identifieras⁹¹:

- Rationella inköp av främst stapelvaror.
- Inköp av personorienterade varor med en hög grad av engagemang från köparens sida.

En indelning av inköpsbeteenden som även återfinns i teorier i ”Consumer Behavior”⁹² och dess begreppsdiskussion om konsumenters engagemang i samband med inköp. De rationella inköpen motsvarar ett lågt engagemang av rutinkaraktär, medan de personorienterade inköpen innebär ett betydande inslag av högt engagemang bland konsumenterna.

Statistik över svensk dagligvaruhandel och övrig detaljhandel finns i huvudsak tillgänglig i sammanställd form från mitten av 1970-talet.

Tiden⁹³ mellan 1960-1990 kan sammanfattas i några punkter:

- Skalfördelar – verksamheter och enskilda enheterna blir större, färre och kedjebundna.
- Teknikutvecklingen tog fart och var inom vissa branschområden närmast dramatisk.
- Konsumentorientering och konsumentskydd stärktes.
- Sortimentsstrategier utvecklades och synliggjordes genom specifika butikskoncept.
- Marknadsanpassning gjordes till nationella, regionala och lokala marknader.
- Nya koncept utvecklades.
- En begynnande internationalisering tog fart.
- Priset som konkurrensmedel tydliggjordes.
- Ägandeförändringar – sammanslagningar och strukturrationaliseringar inom handeln blev allt mer tydliga.

91. Beskrivet av J Sandahl & O Krafft, Vti-rapport 1985

92. Bland annat Assael m fl

93. Bland annat beskrivs detta i rapporter och artiklar av SCB, Handelns utredningsinstitut och tidskriften Supermarket

Förändringarna under dessa decennier har visat behov av beslutsmodeller vilka dels hanterar omvärldsförutsättningarna men också behandlar verksamheternas koncept och ledning.

De modeller som används för beslutsfattande följer dagens förutsättningar och de problem som bedöms vara aktuella – ”modellerna är barn av sin tid”. Modeller som presenterats för etablering och geografisk lokalisering av verksamheter har utvecklats under 1900-talet och är starkt normativa beskrivningar av marknadens förutsättningar.

4.1.2 Många handelsplatser

Svensk handels omstrukturering sedan 1960-talet tills idag har visats i flera artiklar och böcker⁹⁴.

HUI research har visat statistik över antal detaljhandelsföretag efter storlek, 2011⁹⁵. Tabell 4.1 visar att det i Sverige finns drygt 60 000 företag inom detaljhandeln varav en mycket stor andel kan betraktas som småskalig med få anställda.

Anställda	Detaljhandeln	Dagligvaruhandeln	Sällanköpsvaruhandeln
0	36 586	5 045	31 541
1-4	15 687	3 568	12 119
5-9	4 738	1 493	3 245
10-19	2 012	1 331	681
20-49	855	787	68
50-99	240	148	92
100-199	99	73	26
200-499	53	1	52
500-	59	0	59
TOTALT	60 329	12 446	47 883

Tabell 4.1 Antal detaljhandelsföretag efter företagsstorlek, 2011 (Källa: HUI Research AB Branschfakta)

94. Text artiklar i löpande nummer av tidskriften Supermarket, av Boverket i ”handeln i planeringen” 1999, ”Varuhandeln – Igår, Idag och Imorgon” av Ingemar Tufvesson, ”Regioner, handel och tillväxt” Region- och trafikkontoret i Stockholm, 1998 och ”Kampen om Köpkraften – handeln i framtiden”, Handelns Utredningsinstitut, 2001, ”Varuhandel i Sverige under 1900-talet”, Hugo Kylebäck, 2004 och ”Handel, handel vart är du på väg”, Hugo Kylebäck, 2007

95. HUI Research AB, Branschfakta 2011

Butiksbeståndet inom dagligvaruhandeln har minskat från ca 36 000 butiker 1950 till drygt 5 200 butiker 2012⁹⁶.

År	Antal	Förändring
1950	36 000	
1960	23 000	-13 000 (-36 %)
1970	13 000	-10 000 (-43 %)
1976	10 030	-2 970 (-23 %)
1980	9 160	-870 (-9 %)
1985	9 000	-160 (-2 %)
1990	8 320	-680 (-8 %)
1993	7 600	-720 (-9 %)
2000	6 300	-1300 (-17 %)
2010	6 100	-200 (-3 %)
2012	5 259	-841 (-14 %)

Tabell 4.2 Förändringen av antalet dagligvarubutiker 1960-2012⁹⁷

I tabell 4.2 visas antalet butiker i kategorierna dagligvarubutiker, stormarknader, varuhus och bensinstationer med livsmedelsförsäljning (så kallade trafikbutiker).

Under perioden 1960-83 minskade antalet butiker totalt sett inom dagligvaruområdet med 67 procent. Ytterligare butiksenheter försvann eller omvandlades till alternativa verksamhetskoncept under 1990-talet. Den stora förändringen i antal skedde under 1950- och 1960-talet då drygt två tredjedelar av butiksbeståndet inom dagligvaruhandeln lämnade marknaden. Även senare år var en minskning av antalet butiker tydlig och tendensen är att antalet minskar med 5-10 procent under en femårsperiod. Till exempel gällde att, av de 6 100 dagligvarubutiker som redovisades 2010, hade ca 4 750 har en årlig omsättning över 3 miljoner kronor per år⁹⁸. Flertalet butiksenheter kan följaktligen betraktas som små. Det är i nuläget främst trafikbutiker och mindre dagligvarubutiker som lämnar marknaden.

96. Supermarket nr 5/6 1991, nr 6/7 1994, nr 6/7 2010 och "Vem är vem" 2013 samt Handels Utredningsinstitut. "Omvandlingen av dagligvaruhandeln 1970-89", Staffan Hultén, MTC utredning 1990

97. Källa: Supermarket nr 5/6 1991, 1994, 2001, 2010 och 2013 samt Handels Utredningsinstitut. "Omvandlingen av dagligvaruhandeln 1970-89", Staffan Hultén, MTC utredning 1990 samt Orth, M. Och Maican, F., "marknadsstruktur och dymanik i dagligvaruhandeln", Ekonomisk debatt nr 1, 2012 årgång 40

98. Marknadsguide Dagligvaruhandel 2011

En annan förändring är att dagligvarubutikerna har blivit större till ytan. 1960 kunde 25 butiksenheter betraktas som supermarkets, dvs. större dagligvaruenheter, vilka svarade för ca 3 % av försäljningen, medan motsvarande antal 1993 var 1980 enheter med en försäljningsandel om ca 70 %. I inledningen av 2000-talet beskrivs den svenska utvecklingen gå mot än större enheter med en allt större försäljningsandel i marknaden. Tendensen under hela perioden från 1960-talet har varit att de stora enheterna och aktörerna tar större andel av marknaden på bekostnad av de mindre butikerna. Ett ytterligare sätt att visa koncentrationen inom dagligvaruhandeln är att beskriva utvecklingen⁹⁹ vad avser butikernas försäljning: 1982 svarade 1 100 butiker (12 %) av butikerna för nära hälften av den totala dagligvarumarknaden. Motsvarande för 1987 var 960 butiker och för 1993 gällde motsvarande förhållande för 830 butiker. En stark koncentration av butikernas storlekar.

Fredrik Sandgren¹⁰⁰ har beskrivit detaljhandeln och dess tendenser till koncentration utifrån ett storleksperspektiv, ett geografiskt perspektiv, ett butikskedjeperspektiv och ett internationellt aktörsperspektiv:

Koncentrationstendenser i detaljhandeln under de senaste 30 åren

Att beskriva koncentrationen inom detaljhandeln från 1970-talet är komplicerat. Nedlagda livsmedelsbutiker och ett mer likriktat utbud är inte hela sanningen. Hur har egentligen koncentrationen inom detaljhandeln sett ut?

Koncentration och tillväxt

Enligt Olof Moback har antalet butiker i Sverige ökat efter 1970. År 1973 fanns ca 34 000 butiker och 1990 ca 38 000. Antalet butiker inom dagligvaruhandeln har däremot minskat från 11 000 till 8 000 under samma period. Trenden har fortsatt även efter 1990. Enligt Handels Utredningsinstitut var antalet detaljhandelsföretag 1997 nästan 59 000. Ökningen av butiker och företag har framförallt skett inom fackhandeln. Det är således främst inom dagligvaruhandeln som det skett en koncentration.

Både inom dagligvaru- och fackhandel har antalet stora butiker ökat. Den genomsnittliga butiken har blivit allt större. En bidragande faktor är ökningen av stormarknader, där antalet växte med 130 % mellan 1970 och 1990-talets slut. Ett mindre antal butiker och företag står för en allt större del av försäljningen. Ett fåtal företag har genom denna utveckling blivit mycket starka aktörer. Makten över varuhandeln har koncentrerats.

99. Supermarket nr 5 1983, nr 5/6 1988 och nr 6/7 1994

100. <http://www.mercurius.nu/skarp/index.php?main=72&id=244&type=article&PHPSESSID=1b1defbe100ac00397ba3f276fb743ec,20120504>

En annan koncentrationstendens är geografisk. Inom dagligvaru- och fackhandel har butiker i glesbygd och på mindre orter försvunnit. Butiker har också flyttat från orters traditionella centrum till deras utkant och där har även olika typer av stormarknader uppkommit. Men stadskärnan saknar inte betydelse för handeln. Vad som däremot försvunnit är butiker i områden mellan centrum och ortens utkant. Handeln har alltmör förlagts till centrum eller ett eller ett par köpcentra.

Butikskedjornas stora betydelse

Expansionen av butikskedjor har också medfört en form av koncentration. För kunden innebär kedjorna, vare sig de utgörs av ett enda företag eller är sammansatta av flera, att utbudet koncentreras. Totalt är utbudet enormt jämfört med förr. Men samtidigt som inköp och marknadsföring samordnas minskar möjligheten att köpa varor från många producenter. Fördelen är att priset blir lägre än det annars skulle ha varit.

Kedjornas frammarsch har inte motsvarats av en lika stark koncentration av ägandet. Enhetliga kedjor med en tydlig ägare har blivit vanligare, t.ex. H & M och Stadium. Många företag är emellertid fortfarande ägda av den enskilde köpmannen. Ett bra exempel är ICA. ICAs verksamhet har sedan 1970-talet blivit mer enhetlig. Men butikerna ägs och sköts ytterst av enskilda ICA-handlare.

Internationella jättar

Överlag har det skett en betydande koncentration av detaljhandeln under de senaste decennierna. Finns det något som talar för att koncentrationen inte fortsätter? Tveksamt! Nästa steg, som redan påbörjats, är att företagen blir eller köps av internationella jättar. Ökad reell konkurrens kombinerad med internationalisering och IT kan dock utmana dessa koncentrationstendenser. Redan i dag är fristående företag som t.ex. Bergendahls och Lidl på frammarsch inom dagligvaruhandeln. Samtidigt medför individualiseringen av samhället en allt mer differentierad efterfrågan och möjligheter för mindre specialiserade aktörer. Både internetföretag och butikskedjor kan utnyttja detta. I Stockholm avser exempelvis ett företag att försöka etablera en kedja av dagligvarubutiker med betoning på kvalitet snarare än priser. En ev. ¹⁰¹upplösning av apoteks- och alkoholmonopolet kan också skapa nya möjligheter, dels för nya aktörer, dels för glesbygdshandelns möjlighet att överleva. Det småskaliga kommer inte att dö, men handeln kommer att domineras av jättar som konkurrerar med låga priser.

101. Apoteksmonopolet avskaffades i Sverige den 1 juli 2009

Storleksutvecklingen presenterades också i ett nyhetsbrev från Dagens handel i oktober 2012¹⁰². I brevet redovisades en situation där marknaden utvecklats med nya och utbyggda handelsplatser och visade den sannolika situationen för de 12 största köpcentra i Sverige år 2015. Enligt artikeln gäller att ”listan inte är dagens största köpcentra utan situationen år 2015, då Mall of Scandinavia (Solna kommun) öppnar”. Handelsytorna i sammanställningen tabell 4.3, kan diskuteras beroende på det valda sättet att redovisa handelsytor. Samtidigt visas en indikativ bild över de ytor och storlekar som för närvarande diskuteras för planerade handelsplatser:

Namn	Handelsyta, kvm	Fastighetsägare
Mall of Scandinavia, Solna	100 000	Unibail-Rodamco
Erikslund, Västerås ¹	80 000	Ikano Retail
Täby Centrum, Täby	78 000	Unibail-Rodamco
SKHLM, Stockholm	77 300	Centeni
Emporia, Malmö	68 000	Steen & Ström
Sickla köpcentrum, Stockholm	66 600	Atrium Ljungberg
Nordby, Strömstad	65 000	Thon Eiendom/Orvelin Group
Nordstans Affärscentrum, Göteborg	65 000	Vasakronan/AMF/Hufvudstaden/Eklandia
Allum, Partille	59 300	Steen & Ström
Torp Köpcentrum ²	57 300	Steen & Ström
Våla Centrum, Helsingborg ³	56 000	Diligentia
Farsta centrum, Stockholm	54 400	Atrium Ljungberg

¹ Erikslund i Västerås är en större handelsplats med ett mycket stort antal handelsetableringar och etableringar av besöksnäringar. Ikano Retail utgör endast en del av denna geografiska plats.

² Torp Köpcentrum ligger på en geografisk plats i Uddevalla kommun där mycket stora tillkommande ytor planeras. Bland annat tillkommer i nära anslutning en Ikano Retail anläggning motsvarande den som finns i Erikslund, Västerås. Handelsplatsen kommer därför att bli betydligt större än den handelsyta som redovisas i tabellen och som endast avser Torp Köpcentrum.

³ Ingår som del i en större geografisk handelsplats.

Tabell 4.3 De 12 största köpcentra i Sverige 2015 (Dagens Handel oktober 2012)

Om ett köpcentrum hade förmåga att nå en regional betydelse i storleken 20 000 kvm handelsyta under 1960-talet räcker knappt 50 000 kvm i dagens marknadssituation för att nå samma regionala styrka och attraktionskraft.

Utvecklingen har inneburit att;

- Koncentrationen av aktörer på den svenska detaljhandels- och handelsplatsmarknaden är tydlig efter 1960 och tenderar att öka allt mer.

102. <http://www.dagenshandel.se/nyheter/12-storsta-kopcentrumen>, de tolv största köpcentrumen 2015, 2012-10-12

- Samtidigt som butiker blir färre till antalet blir de samtidigt större till yta (försäljnings- och lagerytor).
- Svenska och internationella handelsplatser och köpcentra blir allt större vad avser handelsytor och kompletterande verksamheter.
- Konsumenternas beteenden ändras över tiden och verksamheter måste följa denna utveckling.

4.1.2.1 Betydande etableringar i Sverige sedan 1960

Att etablera stora anläggningar är en trend inom svensk handel och besöksintensiv näring.

För den svenska marknaden finns underlag för att beskriva nyetableringar och förändringar. Centrumutveckling AB har under flera år i ”köpcentrumkatalog¹⁰³” presenterat de drygt 300 största köpcentra (i huvudsak centrum med en uthyrbar handelsyta över 3000 kvadratmeter). I de tre största svenska tätortsregionerna (Stockholm¹⁰⁴, Göteborg¹⁰⁵ och Malmö¹⁰⁶) har uppföljande kartläggningar presenterats till och med år 2007. Dessutom har Boverket och landets länsstyrelser engagerat sig i olika utredningar och kartläggningar av den svenska detaljhandeln och regionstrukturer.

I sammanställningen¹⁰⁷ finner vi att det år 2007 fanns 346 anläggningar klassade som betydande handelsplatser i landet. Antalet har ökat under perioden 1995-2007 från 236 till de 346 handelsplatserna. Information¹⁰⁸ från branschorganisationer pekar på att det under 2013/2014 planeras ett 90-tal nyetablerade handelsplatser av storlek i landet.

Länens storlek speglar förekomsten av större handelsplatser. Stockholm, Göteborg, och Skåne-regionen utmärker sig som några av de län där en stor andel av regionens handel sker i köpcentra. Där finns även de största befolkningpopulationerna och många betydande handelsplatser. I dessa regioner har en längre tid intensiva diskussioner förts om utveckling och nyetablering.

103. Köpcentrumkatalogen 2008/09, Centrumutveckling AB

104. Tidigare år den s.k. Stockholmsbagen. svensk Handel och även Nordplan AB

105. Göteborgs köpmannaförbund genom Nordplan AB under benämningen HIGR (Handeln i Göteborgsregionen)

106. Kartläggning genom svensk Handels försorg

107. Köpcentrumkatalogen 2008/09, Centrumutveckling AB

108. HandelsiSverige.se och HUI, 2013

Län	Antal köpcentrum	Antal kommuner med köpcentrum	Andel av rikets detaljhandelsomsättning	Andel av omsättning i köpcentrum	Förändring från 2005
Blekinge	5	2	2 %	20 %	Lika
Dalarna	12	5	3 %	17 %	Fler
Gotland	1	1	1 %	18 %	Lika
Gävleborg	11	4	3 %	28 %	Färre
Hallands	10	4	4 %	35 %	Fler
Jämtlands	3	1	1 %	13 %	Lika
Jönköping	8	2	3 %	24 %	Färre
Kalmar	10	5	2 %	19 %	Fler
Kronoberg	5	1	2 %	19 %	Fler
Norrbottnen	11	4	3 %	24 %	Fler
Skåne	31	11	13 %	26 %	Fler
Stockholm	94	21	23 %	46 %	Fler
Södermanland	15	5	0,4 %	28 %	Lika
Uppsala	14	3	3 %	45 %	Fler
Värmland	11	4	3 %	37 %	Fler
Västerbotten	10	2	3 %	29 %	Färre
Västernorrland	10	4	3 %	31 %	Lika
Västmanland	12	2	3 %	43 %	Lika
Västra Götaland	48	17	18 %	33 %	Lika
Örebro	6	2	3 %	28 %	Färre
Östergötland	19	4	4 %	48 %	Fler
Totalt	346	104		33 %	

Tabell 4.4 Antal köpcentrum i svenska län 2007, antal kommuner med köpcentrum, länets totala andel av rikets detaljhandelsomsättning, andel köpcentrumomsättning i länet samt förändring från 2005¹⁰⁹

I en studie av Jones Lang Lasalle¹¹⁰ presenterad i mars 2013 redovisades att Sverige har mer köpcentrumyta (kvadratmeter per invånare) än merparten europeiska länder. Analysen visade att det 2013 fanns 1,8 gånger mer köpcentrumyta i per person i jämförelse med 24 Europeiska länder. I Sverige fanns 450 kvadratmeter per invånare vilket innebar fjärdeplatsen i Europa efter Luxemburg, Irland och Holland. I Västeuropa i övrigt redovisade studien 250 kvadratmeter per invånare. Den höga siffran för Sverige för-

109. Köpcentrumkatalogen 08/09, Centrumutveckling AB

110. "The Retail Market in Sweden", Retail Intelligence Market Review 2013, Jones Lang Lasalle

klarades med att gatuhandeln var svagt utvecklad och att klimatet gynnar inomhuslösningar. Enligt rapporten skedde år 2013, 50 procent av all säl-lanköpsvaruhandel i Stockholm i regionens olika köpcentra medan snittet för riket i övrigt angavs till 32 procent.

I Malmöregionen¹¹¹ har sedan Öresundsbrons invigning förelegat en stark etableringsutveckling, vilka inneburit stora handelsplatsprojekt. Det senaste tillskottet i regionen öppnades hösten 2012. Handelsplatsen Emporia redovisar en handelsyta om drygt 90 000 kvadratmeter. I alla svenska län har det, med ett undantag, tillkommit några, till handelsyta, större handelsplatser. Endast i Gotlands län har det inte tillförts någon större handelsplats/köpcentrum under perioden 1995-2005.

Av Sveriges 290 kommuner redovisar 104 att det finns köpcentra i kommunen. Det finns ett stort antal kommuner med liten befolkningsmängd. Det är dessa kommuner som i huvudsak inte har egna köpcentra. Några undantag förekommer vilka kan kopplas till fenomen som gränshandel eller mycket framgångsrika etableringar, t ex GeKås i Ullared i Falkenbergs kommun. Studier av regional utveckling och marknadsanalys har visat att kommuner med färre än 25 000 invånare bör vara försiktiga med att tillåta nyetablering av köpcentrum i lägen som kan beskrivas som externa geografiska (i förhållande till kommunens tätortscentrum).

4.1.3 Handeln och dess förutsättningar

Tidigare delavsnitt har behandlat en historisk utveckling. Olika händelser vilka kan beskrivas som starkt påverkande även på de trender och beslut som gäller dagens detaljhandelsaktörer. Avsnitten har också visat hur trenden att växa sig allt större har blivit påtaglig. Det kommande avsnittet behandlar ett antal av de grundläggande faktorer vilka utgör förutsättningar för en stark och livskraftig handel- och handelsplats.

Beskrivningen av svensk handel och dess förutsättningar grundar sig på material från Handels Utredningsinstitut (HUI) under perioden 1990-2012, konsekvens- och marknadsbeskrivningar från Nordplan AB under perioden 1985-2005, Forskningsrapporter från KTH Centrumfunktion, Handels planinstitut (HPi), Föreningen förnya stadskärnan (idag under benämningen Svenska Stadskärnor), enskilda svenska kommuner, branschtidningen Supermarket m fl. Dessa aktörer i sin tur hänvisar i förekommande fall till Statistiska centralbyrån (SCB) utredningar och rapporter samt till konsumentverket.

År 2000 omsatte svensk detaljhandel nära 500 miljarder SEK (enligt Handels Utredningsinstitut, HUI¹¹²). År 2012 hade detta vuxit till drygt 630

111. Se bl a www.malmo.se

112. "Kampen om Köpkraften – handeln i framtiden", Handels Utredningsinstitut (HUI) 2001

miljarder och utvecklingen förväntas vara sådan att denna omsättningssiffra år 2020 förväntas vara drygt 720 miljarder SEK¹¹³.

HUI¹¹⁴ har även visat viktiga händelser under 1990-talet som ytterligare förstärker de tidigare decenniernas utveckling:

- Handeln är en tillväxtmotor i en region.
- Under en period av ca 30 år förändrades den svenska konsumentens konsumtion av egentlig detaljhandel från 47 procent (1970) till 31 procent (år 1998). Enligt statistik för 2011 är motsvarande siffra 32 procent.
- Tjänstesektorn har vuxit i takt med den allmänna välståndsökningen i Sverige. Jämfört med 1970 har svenska hushåll i dag mer pengar över till nöjen, resor och till att spendera inom andra delar av tjänstesektorn. Något som påverkat verksamheternas utbud och konceptbeslut.
- I takt med detaljhandelns minskande andel av den privata konsumtionen påverkas också handelns sårbarhet vid en lågkonjunktur. Hushållen tenderar att i sämre tider att minska konsumtionen av tjänster, t ex utlandsresor.
- Koncentrationen till färre men större butiker har pågått under lång tid. En faktor som enligt HUI m fl. har drivit på denna utveckling är att Sveriges befolkning har koncentrerats till medelstora och större städer. En illustration till detta visas i tabell 4.5. Trots att siffrorna är något ålderstigna avser de att illustrera de skillnader som råder i landet.
- Andra förklaringar till att butiker blir till antalet färre men större anges vara kundernas ökade inkomster, och därmed förmåga att betala för ett mer omfattande sortiment. En förändring som gynnar etableringen av stora butiksenheter. De ökade hushållsinkomsterna har även inneburit ett ökat bilinnehav och en ökad rörlighet bland konsumenterna. Innehavet av bil varierar avsevärt med avseende på var i landet en person är bosatt men också i beroende på socio-ekonomiska förutsättningar.
- Externhandel har visat en fortsatt expansion. Stora köpcentra växer snabbare än de små. I stort har konsumtionstillväxten för handel och konsumtion på nationell, regional och lokal nivå gynnat externhandelsplatsernas utveckling.

113. Handels Utredningsinstitut januari 2013

114. "Kampen om Köpkraften – handeln i framtiden", Handels Utredningsinstitut (HUI) 2001

Region (NUTS 1*)	Andel av Sveriges befolkning (%)	Invånare per kvadratkilometer
Stockholm	20	266
Västsverige	20	59
Östra Mellansverige	17	39
Sydsverige	14	91
Norra Mellansverige	10	13
Småland	9	24
Övre Norrland	6	3
Mellersta Norrland	4	6
Summa	100	22

* NUTS 1 är EUs grövsta regionindelning som innebär att Sverige delas in i 8 regioner.

Tabell 4.5 Storleks- och befolkningstillväxt i Sveriges regioner 1996¹¹⁵

- Ägarkoncentrationen har ökat. Detta har varit ett tydligt mönster inom såväl dagligvaruhandeln som sällanköpsvaruhandeln.
- Antalet detaljhandelsföretag med utländska ägare i Sverige har ökat något under 1990-talet. Mellan åren 1990 och 1999 steg antalet utländskt ägda detaljhandelsföretag i Sverige från 71 till 94 stycken (dvs. 33 %). Antalet anställda i utländskt ägda detaljhandelsföretag har dock ökat betydligt mer under denna period – från 2 % till 6 %, dvs. en tredubbling. Nutida studier stärker denna bild över detaljhandels utvecklingstendens men också ägandet av handelsplatser.
- E-handeln introducerades i slutet av 1990-talet, men p.g.a. problem med leveranser och logistik visade svag lönsamhet och föll en tid något tillbaka. Under det första decenniet 2000 utvecklas dock handeln via nätet och har idag en årlig tillväxt inom flera områden såväl vad gäller dagligvaror som sällanköpsvaror. Av de drygt 630 miljarder som svensk detaljhandel omsatte år 2012 var knappt 5 procent handel via nätet (motsvarande drygt 30 miljarder SEK). Tillväxten för e-handel är stark men fortfarande år 2012 så gäller att tillväxttalen beräknas från en begränsad nivå (enligt Handelns utredningsinstitut vara den generella tillväxten i Sverige 2,1 procent medan e-handeln under detta år hade en tillväxt om ca 13 procent). Nyligen presenterade prognoser för e-handels utveckling visar en stark tillväxt. En tillväxt som dock skiljer sig åt mellan olika detaljhandelsbranscher.
- Under inledningen av 2000-talet förelåg ett betydande etableringsintresse av lågprisföretag inom främst dagligvaruhandel men också för

115. ”Regioner, handel och tillväxt – Marknadskunskap för stockholmsregionen”, Rapport nr 6, 1998, Regionplane- och trafikkontoret (sid. 29)

hemelektronik. Etableringarna gjordes av organisationer med starka koncept inom sortimentsstyrning (det tyskägda företaget Lidl med verksamhet i tretton länder och danskägda företaget Netto med starka ägarintressen, Tyska hemelektronikföretaget Media Markt osv).

- Ett ökat inslag av upplevelseutbud har diskuterats från andra hälften av 1990-talet. Detta synliggjordes bland annat i etableringar av enheter inom Factory Outlet-konceptet i Arlanda stad, Södertälje och Kungsbacka, i huvudsak med svag framgång. Även Heron City i Kungens kurva etablerades 2001. Emporia i Malmö (2012) är för närvarande landets största köpcentrum med tydlig upplevelseprofil. Som tidigare nämnts planeras flera mycket stora köpcentra och handelsplatser i landet. Dessa handelsplatser har också betydande inslag av upplevelsebaserat utbud.
- Kedjebildningar har en lång historik inom svensk detaljhandel¹¹⁶. Olika former av kedjekonstruktioner dominerar många branscher t ex dagligvaror, möbler, radio/TV, konfektion och sportutrustning.
- Intensiva profildiskussioner¹¹⁷ har kommit att föras inom såväl näringsliv som offentlig sektor. Enheter har i samband med att dessa analyserats och utvecklats utifrån olika affärs- och verksamhetsidéer. Jakten på unika affärskoncept och en ständig uppgradering av verksamheterna har varit och är påtaglig.

4.2 Att äga handelsplatser

Svensk fastighetsmarknad och då särskilt vad avser ägande av köpcentra engagerar några större aktörer. Flera av dessa agerar på den internationella scenen och har säte, ägande och agerande i huvudsak utanför Sverige. De kan delas in i två grupper. Den första gruppen kännetecknas av att vara utpräglade (specialiserade) ägare av kommersiella fastigheter. De redovisar en stark finansiell ställning och omfattande bred verksamhet med ägande av centra i många olika marknader. Den andra gruppen kan betraktas som spekulativt agerande på internationella marknader och förefaller att se svenska handelsplatser som lämpliga (goda) finansiella placeringar. Inte sällan har denna kategori köpt ett fastighetsbestånd där det ingår ett antal köpcentra och handelsplatser också i mindre orter och kommuner. De större internationella aktörerna finner vi dock vanligen i de större svenska kommunerna.

116. Årligen redovisar ICA Förlaget via tidningen Supermarket i ett specialnummer "Vem är vem – Faktanummer om svensk detaljhandel" (nr 6-7). I denna sammanställning ges en tydlig bild av koncentrationen och kedjebildningen inom svensk detaljhandel. Tidningen Supermarket har presenterat denna sammanställning sedan en längre tid tillbaka (slutet av 1970-talet).

117. I forskningssammanhang under senare år av bland annat R. Mårtensson, A. Ries & J. Trout och D Aaker

Fastighetsägare	Handelsyta, kvm	Antal
Steen & Ström Sverige AB	350 000	11
Atrium Ljungberg AB	348 000	12
KF Fastigheter AB	271 000	11
Unibail Rodamco Sverige AB	269 000	7
IKANO Retail Centres	240 000	9
Diligentia Köpcentrum AB	224 000	12
Eurocommercial Properties Sweden AB	210 000	10
Citycon	207 000	10
Alecta	130 000	6
Cornerstone	122 000	10
Grosvenor	113 000	4
Niam	110 000	8
Vasakronan	104 000	6

Tabell 4.6 Fastighetsägare med flest antal köpcentrum och handelsområden 2009¹¹⁸

En studie av Lindblad, Heiman och Polesie¹¹⁹ (2012) behandlar hur det engelska fastighetsföretaget Boulton 2012 lämnade den svenska marknaden efter en kortare och mindre framgångsrik tid som centrumägare i främst Stockholms- och Mälardalenregionen. Detta företags agerande som internationell aktör med intresse i den svenska marknaden har utvärderats i flera rapporter. Ägandet av de handelsplatser som ingick i Boultons bestånd har fördelats till andra aktörer.

Tidskriften Fastighetsvärlden (nr 10/2013) beskriver de 13 fastighetsägarna som presenteras i tabell 4.6.

Steen och Ström Sverige AB

Öppnade 2012 handelsplatsen Emporia i Malmö. En satsning som är verksamhetens största till dags dato. För närvarande (2013) aktiva i utbyggandet av Partille centrum (Allum) samt en större citygalleria i Kristianstad. Företaget ägs sedan en tid av franska intressen.

Atrium Ljungberg

Invigde under 2013 en tredje etapp av stadskvarteret Mobilia i Malmö. Har avyttrat PUB-huset vid Hötorget i Stockholm.

118. Fastighetsvärlden 10/2013, sidan 34

119. "När centrumplaneringar byter ägare – en kartläggning av centrumplaneringar i fem ytterstadsområden i Stockholm", Johanna Lindblad, Linda Heiman och Thomas Polesie, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2012

KF Fastigheter

Invigde under 2010 sin tills i dag största satsning i Bromma Stockholm (Bromma Blocks). Enligt tidningen Fastighetsvärlden har KF Fastigheter för avsikt att avyttra stora delar av sitt bestånd. KF Fastigheter är aktiva på flera platser i landet med betydande etableringsprojekt, t ex Kongahällaområdet i Kungälvskommun (detta projekt har under hösten 2015 gått vidare till annan operatör).

Unibail Rodamco

Genomför för närvarande en om- och utbyggnad av Täby Centrum i Stockholmsregionen. En satsning som avses vara klar under 2014. Är operatör bakom den stora satsningen i Solna kommun med Mall of Scandinavia. En handelsplats som planeras till drygt 100 000 kvadratmeter handelsyta och som öppnar 2015.

Ikano Retail Centres

Genomför större satsningar i anslutning till IKEA varuhus och flera är under etablering, t ex Källered i Mölndals kommun, Erikslund Västerås, Uddevalla och Borlänge.

Diligentia

Det av Diligentia ägda Väla Centrum i Helsingborg utsågs till årets köpcentrum 2012 av Nordic Council of Shopping Centres (NCSC). Äger och förvaltar bland annat Frölunda torg i Göteborg.

Eurocommercial Properties

Utöver Köpcentrum 421 i Högsbo expanderar verksamheten i Sverige. Har bland annat förvärvat Eurostop i Halmstad och avser här att genomföra en reaktivering med fler verksamheter.

Citycon

Har tidigare varit ägare av främst mindre förortscentra. Ökade sin portfölj av handelsplatser betydligt under 2012 då Kista centrum i Stockholmsregionen förvärvades.

Alecta

Har betydande handelsplatser i Örebro, Jönköping och Kalmar.

Cornerstone

Etablerade sig som fastighetsägare och aktör under 2009 genom att förvärva Protego som förvaltar Nordic Retail Fund med flera tidigare Boulbeeägda fastigheter.

Grosvenor

Etablerade sig i Sverige som aktör under 2011 med två större förvärv. Fyra anläggningar inköpta från Unibail-Rodamco och under 2012 ett förvärv av Eurocommercial i Malmö.

Niam

Den största handelsfastigheten ligger i Kungens Kurva i Stockholmsregionen (Heron City).

Vasakronan

Har en stark position i Göteborg och Malmö men även Stockholm där de främst äger fastigheter lokaliserade i innerstäderna.

Sammanställningen visar det starka internationella ägarintresset i handelsfastigheter.

4.3 Visst har storleken betydelse för en handelsplats

I tidigare avsnitt har storleksfenomenet för svenska och internationella handelsplatser och centra berörts. I följande avsnitt fördjupas denna beskrivning ytterligare.

Uppmärksamheten kring förutsättningar och behov att utveckla svenska stadskärnor startade under slutet av 1980-talet. En uppmärksam händelse, bland många av de inblandade närmast att likna vid en varningslampa för staden och stadskärnans överlevnad, var A6 köpcentrum i Jönköping invigning 1987¹²⁰. Handel och besöksnäring i Jönköpings innerstad fick i flera fall vidkännas omsättningsminskningar och insikten om behoven av en aktivering av stadskärnan tog fart.

Utvecklingen av geografiskt lokaliserade och storleksmässigt betydande handelsplatser utanför kommunernas innerstäder innebar att problemställningen för stadsplanerare tydliggjordes. Frågeställningarna kom att beröra hur köpkraft fördelas mellan olika handelsplatser.

I skiftet mellan 1980 och 1990-tal presenterade föreningen För Nya Stadskärnan¹²¹ ett dokument under beteckningen FSK-initiativet (FSK = För Nya Stadskärnan). Ett dokument som beskrev möjliga arbetsmodeller för att utveckla svenska stadskärnor. Fortfarande finns det en stor relevans i de förslag som presenterades. De orter i Sverige vilka var tidiga med att diskutera en aktiv stadskärneutvecklingsprocess, var bland annat Jönköping, Örebro, Helsingborg och Borås. Orter som fått efterföljare. I dagsläget bedriver många av landets kommuner (från små till stora) utvecklingsprojekt i syfte att stärka de egna stadskärnorna vad avser roll och attraktionskraft.

Det har sedan början av 1990-talet bedrivits en högskolebaserad utbildning med inriktning på att öka olika aktörers kunskaper om att leda och utveckla

120. Bland annat genomförde Nordplan AB på uppdrag av Jönköpings kommun ett flertal studier över hur stadskärnan påverkades i samband med att A6-köpcentrum öppnades

121. Idag under benämningen Svenska Stadskärnor

handelsplatser. Utbildningen startade under ledning av KTH Centrumfunktion i Stockholm och förlades inledningsvis geografiskt till Örebro för att sedan tills år 2011 drivas inom Internationella Handelshögskolan i Jönköpings regi. Utbildningen har med säkerhet bidragit till att öka förståelsen för de specifika frågor som föreligger. Ett annat resultat av professionsutbildningen är att det har skapats en yrkesbeskrivning (en yrkeskod kopplad till stadsutveckling). Att utveckla staden kan betraktas som ett grannlaga arbete dels vad avser stadens hårdvara (fastigheter, gator mm) men även mjukvara t ex evenemang och kommersiell styrning. Denna mjukvara är i huvudsak av organisatorisk natur och skall få berörda parter och intressenter att samverka för att genomföra aktiviteter, finna nya utvecklingsvägar och utveckla en samlad bild av stadskärnans kvaliteter.

En ny planeringsfilosofi har initierats i svenska kommuner. Det diskuteras färre frågor om varuförsörjning till förmån för strategiska utvecklingsprogram där olika företrädare och intressenter för regional/kommunal utveckling söker formulera en gemensam vilja och vision.

Svenska, europeiska och nordamerikanska städer reaktiveras därför, för att kunna stå emot konkurrens från bland annat externa handelsplatser och nya marknadskanaler. En del i dessa upprustningsprogram är utformningen av stadsmiljö med gårdsgator och aktivitetsområden. Det senare kan exemplifieras med det engelska konceptet för ”the Evening Economy¹²²”¹²³ . En samverkan mellan olika aktörer för att stadens möjligheter att fungera och utvecklas över dygnets alla 24 timmar. De frågeställningar som bland annat berörs och i många av Storbritanniens städer behandlats är:

- Att via europeiska referensobjekt finna lösningar på allehanda varierande problem som rör stadens utveckling.
- Att öka aktivitetsgraden i stadens utbud under de tidiga morgontimmarna (från klockan 05 till 08).
- Att göra staden attraktiv för besökare i alla olika åldrar under kvällar och nätter.
- Att finna lösningar på negativa sociala beteende som kan förekomma i stadens rum. I samband med denna problematik har alternativa finansieringslösningar för att upprätthålla lag och ordning tagits fram. T ex finansieringsfrågor för bland annat polisens verksamhet och övervakningen i engelska städer. Allt detta i syfte att skapa en god upplevd miljö och ordning under alla dygnets timmar.

122. WOLVERHAMPTON EVENING ECONOMY ACTION PLAN MAY 2005

123. House of Commons ODPM: ”Housing, Planning, Local Government and the Regions Committee The Evening Economy and the Urban Renaissance”, Twelfth Report of Session 2002–03 HC 396-I

- Att finna hållbara lösningar för trafik och transporter i stadskärnan. Detta gäller främst olika persontransporter inom, till och från stadskärnan under kvälls- och nattetid.
- Att utveckla planeringsinstrument och strategiska lösningar i syfte att skapa en god och livskraftig stadskärna under dygnets alla timmar (the Evening Economy).

Det brittiska utvecklingsarbetet engagerar ett stort antal intressenter från olika delar av samhället. Ett engagemang som omfattar företrädare från verksamheter och organisationer utöver de vanliga, närmast traditionella intressentgrupperingarna kommun, fastighetsägare och verksamhetsidkare.

4.3.1 Trender

Utvecklingen inom svensk och internationell handel karakteriseras av en vilja att växa och koncentreras till större enheter och platser. Färre antal enheter i marknaden innebär att varje kvarvarande (och nytillkommande) enhet kräver större omsorg för att utvecklas till storlek och innehåll. Detta gäller företeelser i stadskärnan lika väl som i olika köpcentra. I syfte att behålla sin geografiska dragningskraft reaktiveras befintliga köpcentra med tillbyggnader och nyetableringar planeras med betydande ytor. Ett, för stadskärnans utvecklare, problem är att det i stadskärnan vanligen inte kan erbjudas fysiska förutsättningar för nyetablering av enheter, vilka skulle kunna stärka platsens attraktionskraft. I stadens (kulturhistoriska) miljöer finns ofta restriktioner, som påverkar möjligheten att utveckla attraktiva och fungerande handelsytor.

4.3.2 Storleken har betydelse – även för kommuner

Tidigare kartläggningar^{124 125} kring förekomsten av stadskärneprojekt har bland annat resulterat i följande erfarenheter;

- I orter under 30 000 invånare förekommer ofta en etablerad samverkan mellan olika aktörer men inte nödvändigtvis med ett gemensamt mål att genom aktivt samarbete utveckla ortens handelsplatser.

124. ”Stadskärnehandboken – konsten att utveckla den attraktiva staden”, fastighetsägarna, Martin Öberg, 2008

125. Text Alingsås kommun, Falkenbergs kommun, Förvaltnings AB Framtiden, Förvaltnings AB Göteborgslokaler, Göteborgs Stadsbyggnadskontor, Haga mål 3 – affärsutveckling, Helsingborgs kommun, Höganäs kommun, Jönköpings Kommun, Kalmar kommun, Karlstads kommun, Kungälv kommun, Kungälv kommun, Lerums Kommun, Linköpings kommun. Malmö Stad, Mölndals kommun, Nordstans Marknadsledning, Oskarshamns kommun, Steen & Ström Uddevalla, Strömstads kommun, Trollhättans kommun, Uddevalla Kommun, Ulricehamns kommun, Varbergs kommun, Vårgårda kommun, Älvstrandens utvecklings AB Göteborg och Örkelljunga kommun

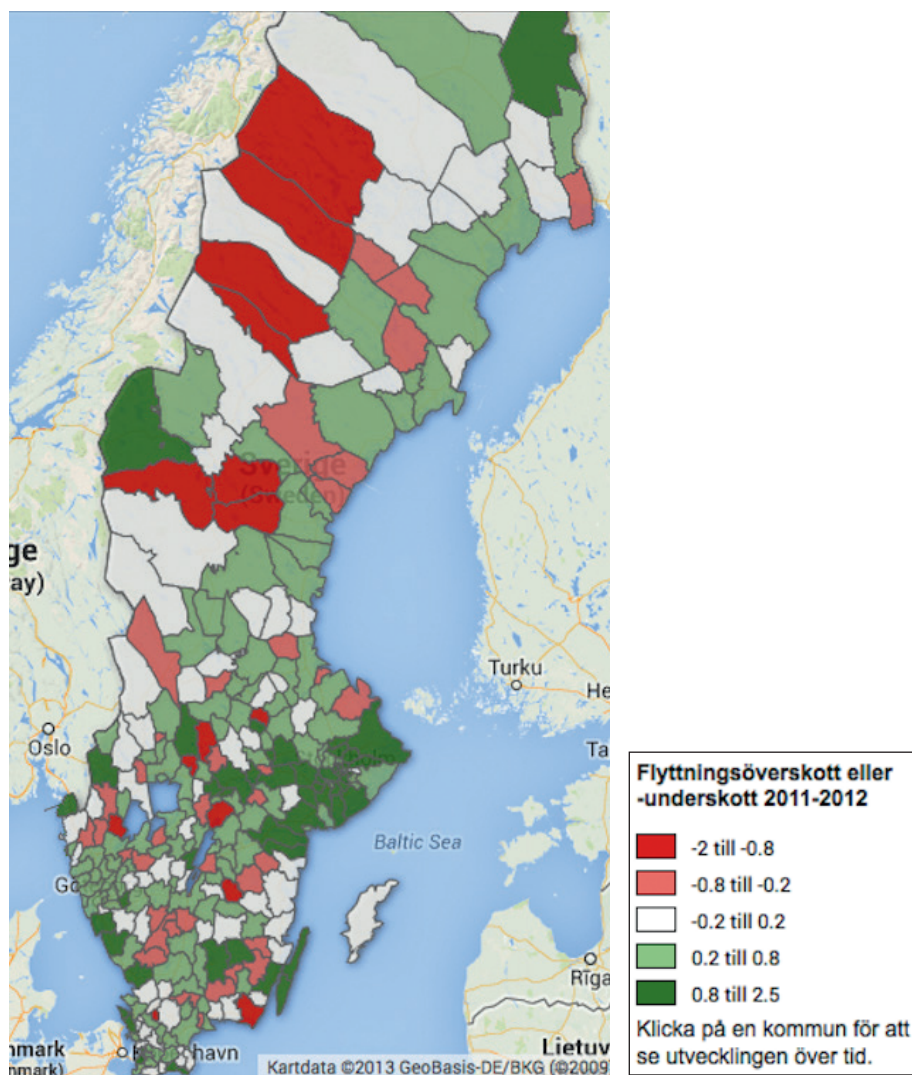
- I orter under 30 000 invånare är det ofta vanligt att verksamhetsidkare och fastighetsägare är samma person.
- I större orter är bolagsbildningar vanliga för att organisera stadskärnans utvecklingsarbete.
- I större orter förekommer tydliga ansatser och projekt i syfte att utveckla handelsplatser och dess roller i regionen.
- När hotbilden mot stadskärnan mattas av eller försvinner förefaller incitament att medverka och samverka mellan olika aktörsgupperingar att minska.

Utvecklingsmöjligheter påverkas därför av kommunens storlek. Av Sveriges 290 kommuner har (enligt SCB) 193 under 25 000 invånare (varav 176 kommuner under 10 000 invånare), 50 kommuner har 30 000-60 000 invånare, 25 svenska kommuner har 70 000-150 000 invånare.

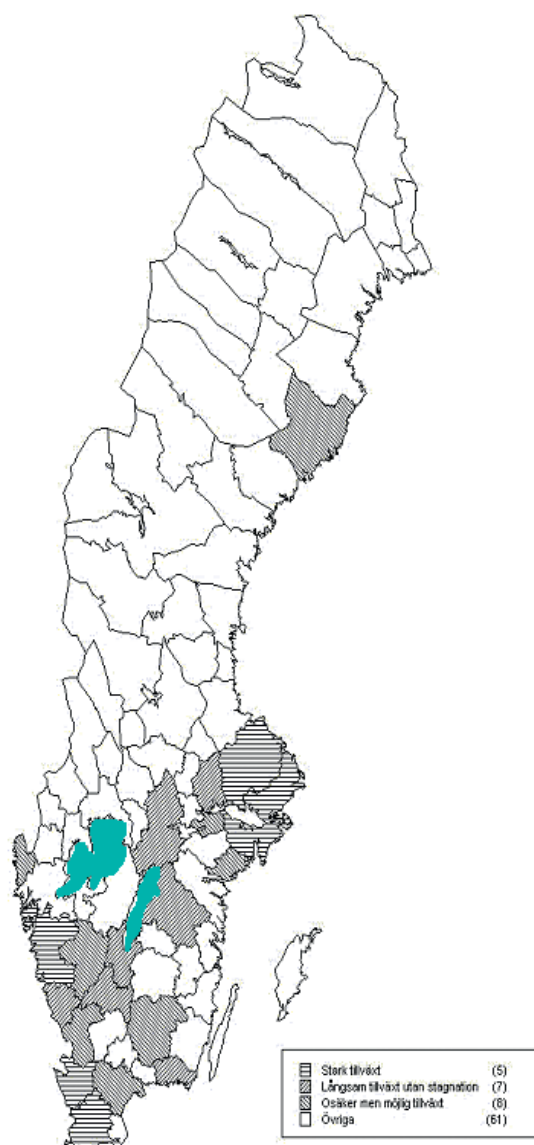
Den enskilt viktigaste drivande kraften bakom en geografisk köpkraftsutveckling är befolkningsförändringar. Regionens marknadspotential samvarierar med befolkningsutvecklingen. Det är inte självklart att hela regionen växer bara för att kärnstaden växer. Folkmängden tenderar att öka i svenska storstäder och regionala centra, men minskar i mindre kommuner i skogsbygder.

Att bedriva en tillväxtbefrämjande politik gynnar normalt även kommunens olika handelsplatser utveckling och förmåga¹²⁶. I takt med omvandlingen till allt fler kunskaps- och informationsutvecklande arbeten så blir människors val av boplatser allt viktigare för näringslivet. Att utforma attraktiva boendemiljöer har därför blivit ett sätt för kommunerna att också försöka knyta till sig företag. Två lika stora städer nära varandra förefaller att negativt påverka utvecklingen. Då är det bättre med en dubbelt så stor stad som granne. Orterna Falun och Borlänge, Vänersborg och Uddevalla/Trollhättan är exempel på detta fenomen. För gränstäder gäller speciella samband.

126. Har beskrivits i Richard Floridas arbeten inom regional attraktionskraft och PhD Lars Pettersson regioneconomiska studier genomförda vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping



Figur 4.1 Flyttningsöverskott- eller underskott 2011-2012 (Källa: SCB)



Figur 4.2 Sverigekartan visar regioner med befolkningstillväxt fram till 2015/2020. Få regioner i Sverige har regional tillväxt. (Källa: Lars Pettersson, IHH i Jönköping)

För program med syfte att utveckla en attraktiv stadskärna och handelsplats kan fyra kommunstorlekar, vad avser invånarantal, identifieras;

Kommuner med mindre än 25 000 invånare

Kommuner med en befolkning mindre än 25 000 utgör 193 av landets totalt 290 kommuner (d.v.s. ca 2/3 av landets kommuner). De minsta kommunerna finner vi främst i de norra delarna av landet.

I kommuner med färre än 25 000 invånare visar tidigare studier och kartläggningar att utvecklingen kan kopplas till ett fåtal aktörer. I huvudsak agerar lokala fastighetsägare och fokus är på lokalt näringsliv. I de fall som internationella aktörer agerar är fastighetsinnehavet delar av en större portfölj av fastigheter. Inte sällan kan förvaltningen av dessa fastigheter betraktas som passiv och utförd på distans. Större kedjeföretag inom detaljhandel saknas då de vanligen är tydliga i sin etablerings- och lokaliseringsstrategi. Denna kommunstorlek anses vara för liten till sin storlek för att vara attraktiv. Ändå kan kommunen ur handelssynpunkt utvecklas positivt. Ett exempel är Åmål med sina drygt 14 000 kommuninvånare som av organisationen Svenska Stadskärnor blev utsedd till årets stadskärna 2002.

Ansvar och initiativ till utvecklingsprogram åligger vanligtvis kommunens organisation. Stadskärnan är också ytterst känslig för nyetablering av större handelsområden i den egna kommunen eller grannkommuner.

Kommuner med 30 000-60 000 invånare.

51 svenska kommuner (ca 18 procent) är i denna storleksklass (2012).

I kommuner med en befolkningsstorlek i intervallet 30 000-60 000 invånare finns goda exempel på en positiv utveckling av handel och besöksnäring. Några av dessa exempel är Vänersborg, Västervik och Ängelholm.

Här finner vi vanligtvis lokalt starka fastighetsägare men också nationella aktörer inom fastighetssektorn. Här förekommer välkända kedjeföretag i olika branscher. I de fall kommunen ligger nära en större centralort är utflödet av köpkraft för främst sällanköpsvaruhandel påtaglig. Ett fenomen som tydligt åskådliggörs via den årligt presenterade statistiken¹²⁷ för utvecklingen inom svensk handel. En tydlig och lokalt förankrad företagareförening och en tydlig fastighetsägarförening saknas vanligtvis i kommunen. Erfarenheterna visar att det finns en vilja bland olika aktörer att utveckla kommunen. Flera kommuner redovisar projekt för att stärka den egna kommunens olika handelsplatser. I kommuner med denna befolkningsmängd kan externa handelsområden tillåtas med ett utbud som kompletterar stadskärnan och med en egen roll i regionen. Kommunen har med sin befolkningsstorlek en köpkraft och ett underlag så att det finns utrymme för en mer utvecklad handelsstruktur. Strukturen kräver dock att aktörerna är uppmärksamma och engagerade för att åstadkomma utveckling och balans mellan olika handelsplatser.

Många kommuner i storleken 30 000-60 000 invånare är kranskommuner till större kommuner och storstadsregioner vilket påverkar dess möjligheter. Kranskommuner har andra förutsättningar för sin handel än de kommuner som har långt till större kommuner och städer.

127. Handeln i Sverige, <http://handelnisverige.se/>, HUI

Kommuner med 70 000-150 000 invånare.

25 svenska kommuner är i denna storleksklass (2012). I dessa kommuner med en befolkning i intervallet 70 000-150 000 invånare visar studier att det föreligger goda förutsättningar att bedriva en aktiv utveckling av såväl stadskärna som en kommunal/regional handelsstruktur med olika utbudsplatser. Kommunerna kan betraktas som tillräckligt stora för att kunna attrahera starka och engagerade fastighetsägare. De har vanligen ett brett och kraftfullt utbud av handel och besöksintensiv näring och en utvecklad kommunal organisation.

Flera av dessa orter/kommuner har gjort sig kända under de senaste decennierna som platser med en aktiv och framgångsrik utveckling av stad och region. Sedan priset "Årets stadskärna" instiftades år 1995 av organisationen För Nya Stadskärnan (sedermera Svenska stadskärnor) har priset vid tretton tillfällen gått till kommuner med över 70 000 invånare.

De största svenska kommunerna

De största kommunerna i landet (Stockholm, Göteborg, Malmö och Uppsala) visar som andra internationella motsvarande regioner särskilda förutsättningar utifrån köpkraft, utbud och attraktionskraft på etablering och investering. I dessa kommuner finns företrädare för alla intressentorganisationer och förutsättningar att utveckla handeln och handelsplatser. Storlek kan utgöra ett bekymmer då kommunen närmast är för stor för att skapa tydliga avgränsade geografiska platser med gemensamma intressen. Kommunen delas därför upp i olika geografiska delområden för att skapa förutsättningar för en mer lokal uppbyggnad av organisationer och program. Kommuner och städer av denna storleksklass har sedan en längre tid attraherat ett internationellt intresse och kapital. Ett intresse som påverkar förutsättningarna att utveckla en attraktiv handelskommun.

Några svenska kommuner ytterligare!

Utöver de kommunstorlekar som behandlas i olika storleksklasser, finns de som kan betraktas som att ha hamnat i ett storleksmässigt ingenmansland. Detta gäller främst för kommuner i storleksordningen 25 000-30 000 invånare. Kommunen uppvisar antingen de mindre kommunernas beteende vad gäller förnyelseprojekt eller en riktning mot den större kommunstorlekens beteende. Det finns inte ett tydligt och enhetligt utvecklingsmönster för dessa kommuner.

Olika projekt¹²⁸ visar att förmågan att få ett utvecklingsarbetet framåtskridande ligger i såväl samverkan som tidsmässig uthållighet som enskilda aktörers engagemang. Flera frågeställningar kan betraktas som betydelsefulla –

- Vem vill/önskar (driver) utveckling?
- Vem utgör målgrupp för kommunikation och åtgärdsprogram?
- Vem tar ansvar?

Dessutom föreligger ett behov av att klargöra att det aldrig är någon annan som skall eller kan göra utvecklingsarbetet än de som ingår i intressentgruppen. Aktörer/intressenter behöver medverka och aktivt samverka för att ett framgångsrikt utvecklingsarbete skall komma till stånd.

4.4 Några erfarenheter av utveckling

Marknadsutvecklingen över tid och handelsplatsers förutsättningar i olika kommuner ger underlag för följande reflektioner;

- Handelsplatser är barn av sin tid. De har utvecklats i en tid där marknad och köpkraft har haft specifika förväntningar. Konsumenternas beteenden har låtit speglas i de platser som utvecklats. Vi har i nuläget att förvalta och utveckla platser som inte längre kan beskrivas som tidsenliga. Ett alternativ är att avveckla platsen som handelsplats alternativt söka reaktivera platsen till att svara upp mot nutidens förväntningar.
- Ägarstrukturen för fastigheter och handelsplatser har förändrats över tid. Det råder ett gränslöst förhållningssätt där aktörer verkar på internationella marknader. Trenden förefaller tydlig att lokala handelsplatser hamnar på geografisk distans från lednings- och strategiska förvaltningsorganisationer.
- Handelsplatser har vuxit till storlek och nya etableringar (typ 1) som presenterats är än större än de vi i nuläget möter. Storleksfenomenet ökar risk och känslighet för förändringar. Storleksfenomenet ställer också ökade krav på grundläggande marknadsanalyser och förtydliganden av handelsplatsernas roller i en region. Samtidigt ställer storleken ökade krav på relationerna mellan olika aktörsgrupper.

128. T ex Alingsås kommun, Falkenbergs kommun, Förvaltnings AB Framtiden, Förvaltnings AB Göteborgslokaler, Göteborgs Stadsbyggnadskontor, Haga mål 3 – affärsutveckling, Helsingborgs kommun, Höganäs kommun, Jönköpings Kommun, Kalmar kommun, Karlstads kommun, Kungsbacka kommun, Kungälv kommun, Lerums Kommun, Linköpings kommun. Malmö Stad, Mölndals kommun, Nordstans Marknadsledning, Oskarshamns kommun, Steen & Ström Uddevalla, Strömstads kommun, Trollhättans kommun, Uddevalla Kommun, Ulricehamns kommun, Varbergs kommun, Vårgårda kommun, Älvstrandens utvecklings AB Göteborg och Örkelljunga kommun

EN REGION –
TRE HANDELS-
PLATSER

UTVECKLING
FAKTA
RELATIONER

5. EN REGION OCH DESS HANDELSPLATSER

Handelsplatserns förutsättningar påverkas av andra marknadsaktörer i en region. Något som kan beskrivas som ett samspel mellan olika platser där varje plats har en definierad roll i marknaden. Avsikten med detta avsnitt är att placera handelsplatser i en bredare kontext. Utveckling sker inte utifrån isolerade fria förutsättningar utan har att ta hänsyn till den marknadsuppbyggnad, som råder och utvecklingen i det geografiska marknadsområdet. Med stöd av tre handelsplatserns utveckling över tid beskrivs aktörsförhållanden.

Samspelet kan illustreras med hjälp av den statistik för svensk detaljhandel som årligen presenteras för svenska kommuner. Ett underlag som visar ett indextal baserat på en faktisk försäljning i kommunens detaljhandel i förhållande till köpkraft¹²⁹.

Detta avsnitt har flera delkapitel. Det första kapitlet (kapitel 5) behandlar en region och dess struktur av handelsplatser medan de följande två (kapitel 6-7) presenterar tre handelsplatser vilka särskilt studeras. I respektive kapitel redovisas en aktörsbild för handelsplatserna vilken sluter an till den analysmodell som tidigare presenterats. Detta innebär en beskrivning av de aktörsaktiviteter och karakteristiska egenskaper som identifierats. Kapitel 7 utgör en kort sammanfattande bild av de tre handelsplatserna.

5.1 Regionala detaljhandelsindex

Svensk detaljhandel och regionala trender har kartlagts under flera decennier. Kartläggningen behandlar en årlig förändring inom kategorierna dagligvaru- och sällanköpsvaruhandel. Materialet ger möjlighet att följa kommuners och regioners utveckling men också de inbördes förhållandena mellan enskilda kommuner i en region.

In- och utflöden

Statistik¹³⁰ visar hur en större geografisk region kan beskrivas med avseende på handel och köpkraft. Konsumenter har, enligt statistiken, en benägenhet att handla dagligvaror i anslutning till den egna bostaden medan inköpsbeteendet för sällanköpsvaror kan innebära resor och rörelser i en större geografisk marknad. De redovisade indextalen ger en fingervisning vad avser den inbördes relationen mellan kommuner i en region. En kommun kan anta en roll som central handelsplats och därigenom påverka regionen i stort.

129. Med köpkraft avses befolkningsmängden i kommunen multiplicerad med den konsumtionsnivå som presenteras per capita för en särskild kommun/region

130. Handeln i Sverige, HUI (www.handelnisverige.se)

Indextalen bör användas med viss försiktighet men ger en möjlighet att beskriva en regional hierarkisk ordning av kommuners roller och dragningskraft. Försiktigheten mot att läsa indextalen allt för noggrant kommer av att det historiskt visat sig att det finns vissa systemfel i de indata som använts. Indextalen bygger på data om försäljning ställd mot en beräknad köpkraft i kommunen. Båda dessa innebär antaganden och skattningar med risk för felbedömningar.

Handelsindex för norra Bohuslän

För Norra Bohuslän gäller en handelsstruktur och hierarki mellan olika kommuner enligt tabell 5.1.

	Index	
	Dagligvaror	Sällanköpsvaror
Strömstad	1419	443
Dals Ed	128	65
Tanum	148	129
Munkedal	91	39
Sotenäs	145	70
Lysekil	106	42
Färgelanda	71	14
Uddevalla	125	175
Vänersborg	81	37
Trollhättan	105	118

Tabell 5.1 Detaljhandelsindex Norra Bohuslän (Handeln i Sverige 2015, index avser försäljning 2014)

Den, i en nationell och internationell jämförelse, närmast extrema situation som gäller för Strömstads kommun med gränshandelns påverkan från Norge är mycket tydlig. En situation som kan betraktas som unik. I en jämförelse redovisas indextal motsvarande period för Helsingborgs kommun med gränshandel mot Danmark. I Helsingborgs fall gäller index 97 procent för dagligvaror och 152 procent för sällanköpsvaror (den sistnämnda något ökande sedan 2010).

Flera kommuner i Norra Bohuslän redovisar en stark lokal dagligvaruhandeln. I de tre fall som visas i tabellen med betydande utflöde av köpkraft, är det sannolikt att köpkraften går till handelsplatser i Strömstad, Uddevalla (främst Torp) och Trollhättan (främst Överby) med de starka utbud som erbjuds på dessa platser. Dals Eds kommun har under senare år utvecklat en betydande dagligvaruhandel (från index 91 år 2003 till 128, år 2014. En stärkt konkurrens om gränshandel har dock påverkat sällanköpsvaruhandeln i Dals Ed sedan 2010).

Sällanköpsvaruhandeln i en region samlas till några dominerande kommuner. Strömstads kommun är att betrakta som unik även i detta fall. Dock gäller att handelsströmmarna till Uddevalla (Torp) och i viss mån även Trollhättan (Överby) visar sig tydligt. Torp visar en regional betydelse för handel med sällanköpsvaror, något som kommer att förstärkas i och med etableringar av bland annat ett IKEA-varuhus.

Tabellen visar också att en tidigare uttryckt ambition att etablera en handelsplats i Vänersborg (Båberg) inte har visat sig framgångsrik.

Handelsindex för nordvästra Skåne

Ett annat exempel på regional rollstruktur är Nordvästra Skåne. Ett mönster som fortsatt visar att huvudorten/centralorten/den stora staden i en region utövar en stark roll som dragare i förhållande till de angränsande kommunerna. Detta gäller främst för sällanköpsvaror.

	Dagligvaror	Sällanköpsvaror
Åstorp	243	196 %
Båstad	111	65 %
Helsingborg	97	147 %
Höganäs	87	24 %
Ängelholm	100	76 %
Skåne län	93	108 %

Tabell 5.2 Handelsindex för de "nära kommunerna" i Nordvästra Skåne (Handeln i Sverige 2015, index avser försäljning 2014)

Indextalen för Åstorps kommun visar vad som kan inträffa när en kommun med relativt sett liten egen köpkraft får en större handelsetablering (City Gross och Familia Köpcentrum). Sedan 2010 har dock index för sällanköpsvaruhandel minskat sannolikt beroende på den utveckling som genomförts i Helsingborg Väla-området.

För sällanköpsvaror är Helsingborgs kommun starkt dominerande i regionen. Handelsplats Väla visar i statistiken sin position i marknaden. Även den större stadens kompletta utbud inom sällanköpsvarukategorierna visar sig i den regionala statistiken.

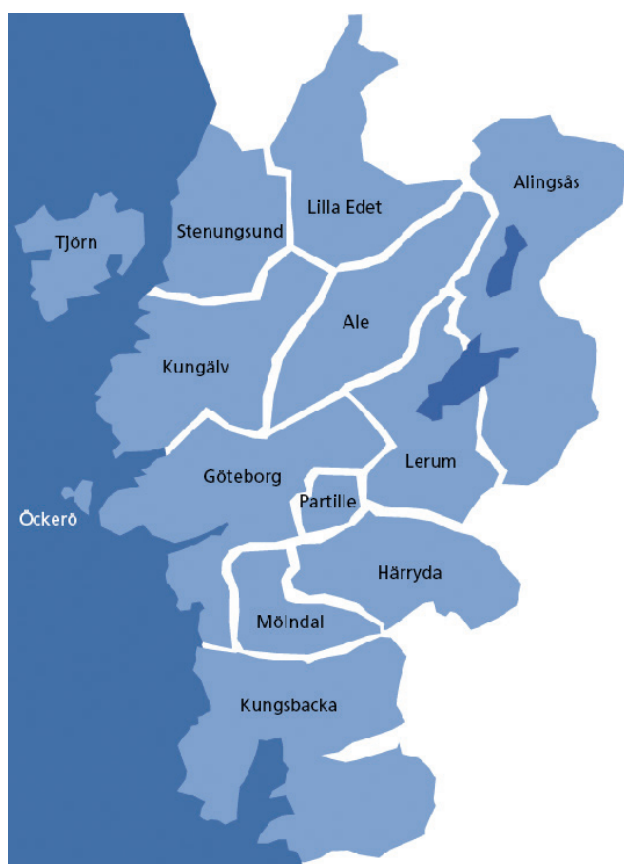
Ängelholm har återhämtat viss styrkeposition inom dagligvarusektorn men redovisar samtidigt i en längre historisk beskrivning en förlorad dragningskraft. Indextalen för Höganäs kommun visar ytterligare en beskrivning – närheten till starka konkurrenter i regionen påverkar förutsättningarna i den egna kommunen. Närheten påverkar såväl dagligvaror, som sällanköpsvaror.

En kommuns förutsättning att utveckla en stark handelsposition i en geografisk region är beroende av de konkurrenter och stödfunktioner som finns och den roll som kommunen har i ett regionalt perspektiv. Den starkaste och största kommunen redovisar en stark regional dragningskraft. De undantag som kan noteras är likt den i t ex Strömstad med närmast extrem gränshandel och Åstorps kommun (Hyllinge) där en liten kommun med en stor etablering med regional dragningskraft påverkar handelsindex. Ett ytterligare exempel finner vi i Falkenbergs kommun med GeKås i Ullared.

Nationella erfarenheter och jämförelser visar att strategier som innebär att index för dagligvaror närmar sig 100, d.v.s. en försäljning i paritet med försäljningsunderlaget är realistiska medan det för många kommuner är svårt att erhålla en stark regional position för sällanköpsvaror.

Handelsindex för Göteborgsregionen

I Göteborgsregionen samverkar 13 kommuner i en organisation – Business Region Göteborg. Regionen visar en positiv befolkningsutveckling.



Figur 5.1 Business Region Göteborg medlemskommuner 2012

Kommun	Kommungrupp	Län	FA-region	Befolkning 2014
Kungsbacka	Förortskommuner till storstäderna	Hallands län	Göteborg	78 219
Härryda	Förortskommuner till storstäderna	Västra Götalands län	Göteborg	36 291
Partille	Förortskommuner till storstäderna	Västra Götalands län	Göteborg	36 528
Öckerö	Förortskommuner till storstäderna	Västra Götalands län	Göteborg	12 645
Stenungsund	Pendlingskommuner	Västra Götalands län	Göteborg	25 275
Tjörn	Pendlingskommuner	Västra Götalands län	Göteborg	15 135
Ale	Förortskommuner till storstäderna	Västra Götalands län	Göteborg	28 423
Lerum	Förortskommuner till storstäderna	Västra Götalands län	Göteborg	39 771
Lilla Edet	Förortskommuner till storstäderna	Västra Götalands län	Göteborg	13 031
Göteborg	Storstäder	Västra Götalands län	Göteborg	541 145
Mölnadal	Förortskommuner till storstäderna	Västra Götalands län	Göteborg	62 927
Kungälv	Förortskommuner till storstäderna	Västra Götalands län	Göteborg	42 334
Alingsås	Pendlingskommuner	Västra Götalands län	Göteborg	39 188
Sverige	Sverige	Sverige	Sverige	9 747 355

Tabell 5.3 Demografiska data Business Region Göteborg medlemskommuner 2014
(Källa: Handeln i Sverige HUI 2015)

Klassificeringen för kommunerna följer Handeln i Sveriges kategorisering. I BRG-regionen bodde 2014 totalt 1 710 231 personer. Indextalen för detaljhandeln i regionen visas i tabell 5.4.

	Dagligvaror %	Sällanköpsvaror %
Tjörn	103	19
Stenungssund	99	81
Lilla Edet	63	8
Alingsås	109	89
Kungälv	108	51
Ale	83	34
Öckerö	88	32
Göteborg	101	129
Partille	95	101
Lerum	84	25
Mölndal	49	161
Härryda	69	23
Kungsbacka	94	93

Tabell 5.4 Handelsindex för Business Region Göteborgs medlemskommuner (2014)
(Handeln i Sverige 2015, index avser försäljning 2014)

Den regionala marknadsbilden i Göteborgsregionen visar samma mönster som i de tidigare exemplen.

Drygt hälften av kommunerna i Göteborgsregionen, oavsett befolkningsstorlek, erbjuder dagligvaruhandel som balanserar köpkraften i kommunen. Då utflöde sker erbjuds vanligen ett starkt utbud inom dagligvaruhandel i närliggande grannkommun. Kungälvs indextal kan sannolikt förklaras av att kommunen påverkas av en stark sommarsäsong med en betydande andel turister.

För sällanköpsvaruhandel är bilden än mer tydlig. Små kommuner utan egen betydande handelsplats eller attraktiv stadskärna tappar köpkraft till större och ur handelssynpunkt mer kompletta kommuner. Stora och attraktiva köpcentra attraherar kunder från betydande avstånd.

Intressant är de skillnader som framträder mellan Kungälv i norr och Kungsbacka i söder. Två kommuner som har samma avstånd till Göteborg. Båda är kustkommuner och erbjuder goda rekreationsmöjligheter och båda växer vad avser antalet invånare även om Kungsbacka växer betydligt mer än Kungälv.

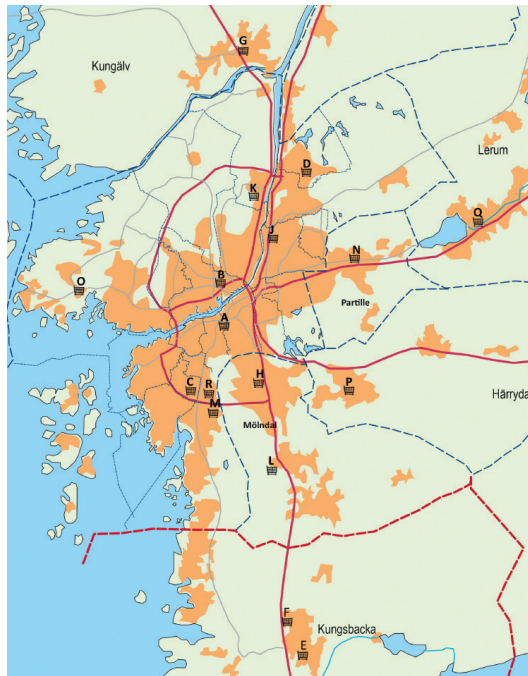
Allmänt visar en sammanställning över regionnivå att det finns några få huvudorter vilka attraherar framför allt köpkraft inom sällanköpsvaruområdet. Som tidigare kunnat konstateras handlar konsumenter dagligvaror där de bor medan de är benägna att flytta köpkraft av sällanköpsvaror till större utbudspplatser.

5.2 En geografisk beskrivning

5.2.1 Göteborgsregionen från 1960 till 2010

Göteborgsregionen likt andra delar av Sverige och Nordeuropa har genomgått en betydande strukturell utveckling under de senaste 50 åren. Att förändra en struktur tar tid. När besökare och gäster möter en plats möter de också ett resultat av en lång utvecklingsprocess. Utvecklingsprocesser kan därför betraktas som långsiktiga och kan endast beskrivas med hjälp av en långsiktig longitudinell händelsekedja.

Göteborgsregionen har en struktur som inkluderar handelsplatser av olika karaktär och storlek. I figur 5.2 och 5.3 visas den aktuella strukturen främst i direkt anslutning till Göteborgs kommun.



- | | |
|---------------------------|--------------------|
| A Göteborg City | B Backaplan |
| C Frölunda Torg | D Angereds centrum |
| E Kungsbacka centrum | F Kungsmässan |
| G Kungälv | H Mölndal Centrum |
| J Alelyckan | K Bäckebo |
| L Källered | M Sisjöns köpstad |
| N Allum/ Partille Centrum | O Amhult |
| P Mölnlycke Centrum | Q Lerum Centrum |
| R Köpcentrum 421 | |

Tillkommer Kungsmässan i Kungsbacka, samt området kring ICA Maxi Kungsbacka.

Figur 5.2 Större handelsplatser (Köpcentrum) i Göteborgsregionen 2010

I en historisk jämförelse (1960-2012) fanns endast fyra av dessa handelsplatser verksamma i regionen under 1960-talet – A) Göteborg City, H) Mölndal Centrum, P) Mölnlycke Centrum och Q) Lerum Centrum.

Flera större handelsplatser har tillkommit under perioden. Även de fyra handelsplatser som varit aktiva sedan 1960-talet har genomgått betydande förändringar (reaktiverade enligt typ 2) såväl vad avser innehåll och utbud som fysisk utformning. Ett exempel på en handelsplats av regional dignitet sedan slutet av 1960-talet är Nordstans affärscentrum i centrala Göteborg. Nordstans affärscentrum är att betrakta som en handelsplats med en stark dragkraft på den regionala köpkraften. Planerings- och utvecklingsprocessen bakom Nordstans affärscentrums tillkomst har bland annat beskrivits av Martin Fritz¹³¹ i boken ”Från gårdagens vision till dagens affärscentrum”. Nordstans affärscentrum har sedan öppningsdagen kontinuerligt utvecklats och anpassats efter marknadens förändringar. Vad som idag är utmärkande för Nordstans affärscentrum är den mycket höga besökssiffran¹³² (37 miljoner besökare år 2013). En i svensk jämförelse närmast unik siffra och väl i nivå med välkända och till yta större internationella handelsplatser (köpcentra).

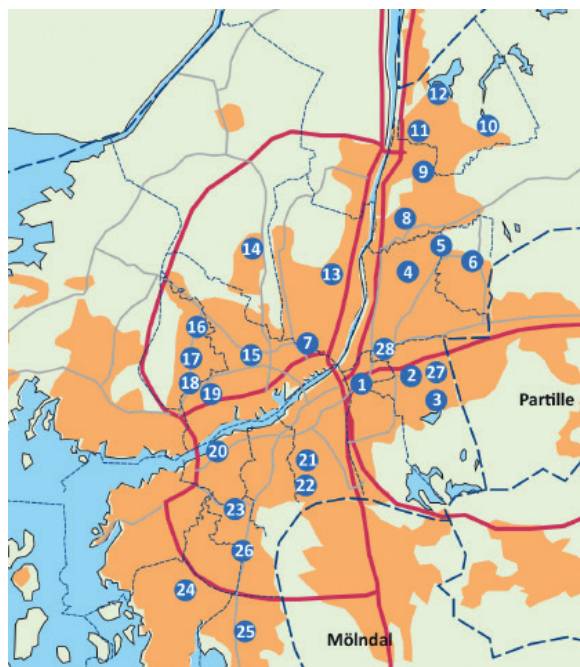
Utöver dessa platser till yta och omfattning mer betydande i handelsregionen finner vi en mängd mindre (till lokalyta och innehåll) handelsplatser. Dessa har en roll att verka som lokala torg och mötesplatser och erbjuda en service till de boende i närområdet. I Göteborgs kommun förvaltas och utvecklas flertalet av dessa handelsplatser av det kommunala förvaltningsföretaget GöteborgsLokaler AB¹³³;

”Förvaltnings AB GöteborgsLokaler ingår i Lokalklustret och är helägt av Göteborgs Stad. GöteborgsLokaler förvaltar kommersiella lokaler för butik, kontor och kommunal verksamhet. Samtliga lokaler och fastigheter är geografiskt placerade inom Göteborgs kommun och en stor del av lokalerna är koncentrerade kring stadsdelstorg. Till största delen är fastigheterna byggda under 50-, 60- och 70-talet.”

131. ”Nordstan – Från gårdagens vision till dagens affärscentrum”, Martin Fritz, Tre Böcker Förlag AB, 1997

132. Enligt Nordstans marknadsledning AB, www.nordstan.se

133. <http://www.goteborgslokaler.se/>



- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1 Olskrokstorget | 2 Munkebäcks Torg |
| 3 Trätorget | 4 Kortedala Torg |
| 5 Gärdsås Centrum | 6 Bergsjön Centrum |
| 7 Brunnbotorget | 8 Hjällbo Centrum |
| 9 Hammarkulletorget | 10 Rannebergen Centrum |
| 11 Gårdsten Centrum | 12 Lövgårdets Centrum |
| 13 Selma Lagerlöfs Torg | 14 Tuve Torg |
| 15 Wieselgrensplatsen | 16 Länsmanstorget |
| 17 Friskvåderstorget | 18 Vårvåderstorget |
| 19 Kyrkbytorget | 20 Chapmans Torg |
| 21 Landala Centrum | 22 Dr Fries Torg |
| 23 Axel Dahlströms T | 24 Opaltorget |
| 25 Askims Torg | 26 Radiotorget |
| 27 Kageledstorget | 28 Gamlestaden |

Figur 5.3 Övriga handelsplatser i Göteborgsregionen 2010

Listan kan kompletteras med några ytterligare handelsplatser –

Fokushuset, Eriksberg, Sannegårdshamnen, Masthuggstorget, Hagen, Brottkärr (Nya Hovås), Grimmered, Åbro, Haga och Linné-staden.

Av de 27 mindre handelsplatserna i Göteborgsregionen som visas i figur 5.3 fanns år 1960 inte: 5) Gärdsås Centrum, 6) Bergsjön Centrum, 8) Hjällbo Centrum, 9) Hammarkulletorget, 10) Rannebergen Centrum, 11) Gårdsten Centrum, 12) Lövgårdets Centrum, 13) Selma Lagerlöfs Torg eller 14) Tuve Torg.

De under perioden 1960-2012 tillkommande handelsplatserna är lokaliserade i områden (bostadsområden i regionen) vilka utvecklats sedan 1960. En förklaring är stadsutvecklingen i de nordöstra delarna av Göteborg med utbyggnaden av bostadsområden med tillhörande handel och verksamhetsområden vilken går under benämningen ”miljonprogrammet”.

5.2.2 Göteborgsregionen idag

Att bedöma ett marknadsunderlag (köpkraft för att beskriva ett marknadsunderlag eller en försäljningspotential inom ett visst geografiskt område) inkluderar främst befolkningsutveckling och konsumtionsmönster.

Prognoserna för befolkningstillväxten för Göteborgsregionen kan betraktas som robusta. År 2010 passerade Göteborgs kommun 500 000 invånare (vilket var tidigare än vad som prognosticerats). Befolkningen uppgick 2012-12-31 till 526 089 personer i kommunen. Även regionen i sin helhet visar en stark befolkningstillväxt. Göteborgs s.k. A-region ökade med ca 11 000 personer under 2010 till 926 994 personer. Dessutom talar politiskt förankrade planer om en regionförstoring, vilket skulle innebära en region med i storleksordningen 1,5 miljoner invånare.

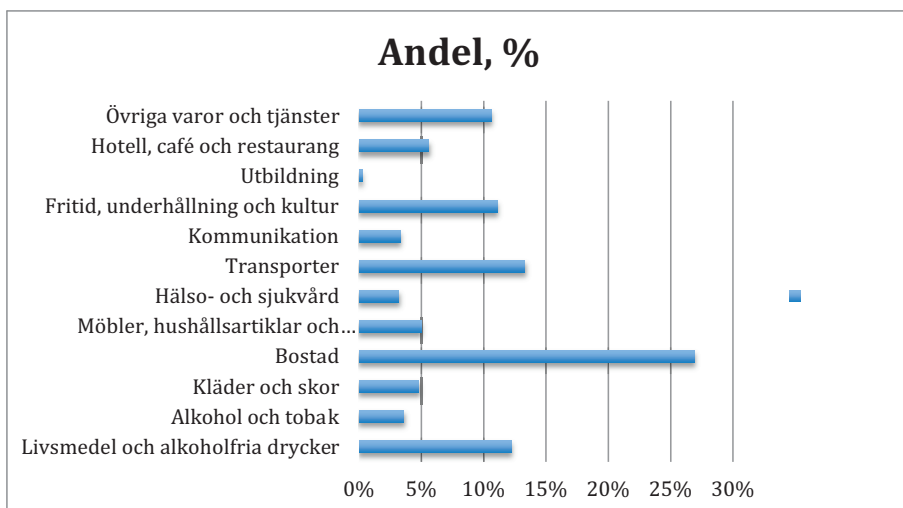
För konsumtionsutvecklingen kan en fortsatt återhämtning noteras. Konsumtionsrapporten¹³⁴ 2012 visade bland annat följande basfakta för svensk konsumtion;

- Hushållens totala konsumtion uppgick till 1 645 miljarder kronor under 2012.
- Hushållen konsumerade 1,5 procent mer jämfört med 2011 och 25 procent mer jämfört med 2002.
- Mellan 2011 och 2012 ökade konsumtionen i stort sett på alla områden. Två områden minskade något: alkohol och tobak med 0,2 procent och transporter med 2 procent.
- Priserna ökade med 0,9 procent mellan 2011 och 2012. Under perioden 2002-2012 har priserna ökat med 15,1 procent.
- De konsumtionsområden som ökat mest sedan 2011 är:
 - Utländsk konsumtion i Sverige 7,2 procent
 - Hushållens konsumtion i utlandet 6,6 procent
 - Fritid, underhållning och kultur 3,4 procent.
 - Hotell, caféer och restauranger 3,1 procent

134. Konsumtionsrapporten 2013, Centrum för konsumtionsvetenskap, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

- De konsumtionsområden som ökat mest mellan 2002 och 2012 är:
 - Kommunikation 84 procent
 - Utländsk konsumtion i Sverige 83 procent
 - Möbler, hushållsartiklar och underhåll 60 procent
 - Fritid, underhållning och kultur 57 procent
 - Hushållens konsumtion i utlandet 50 procent

De 1 645 miljarderna i total konsumtion fördelades enligt figur 5.4;



Figur 5.4 Hushållens totala konsumtion i Sverige 2011, fördelning (Källa: Konsumtionsrapporten 2012, Centrum för konsumtionsforskning)

Konsumtionsprognoserna för svensk detaljhandel har löpande reviderats i för handeln i positiv riktning.

Under år 2011 konsumerade¹³⁵ svensken i genomsnitt detaljhandelsvaror för ca 54 000 kronor inklusive moms. Till detta räknas då inte investeringar i hus, bilar, bilreservdelar, båtar etc. Siffror anger total konsumtion per capita men bör justeras för den del av individens konsumtion som sker utanför traditionella inköpskanaler som t ex butiker. Om konsumtionen redovisas inklusive restaurang och café ökar vår konsumtion per år till drygt 60 000 kr. Förändringar i per capita konsumtion redovisas löpande och revideras av konsumtionsprognosgruppen¹³⁶ (KPG).

135. Konsumtionsprognosgruppen 2011

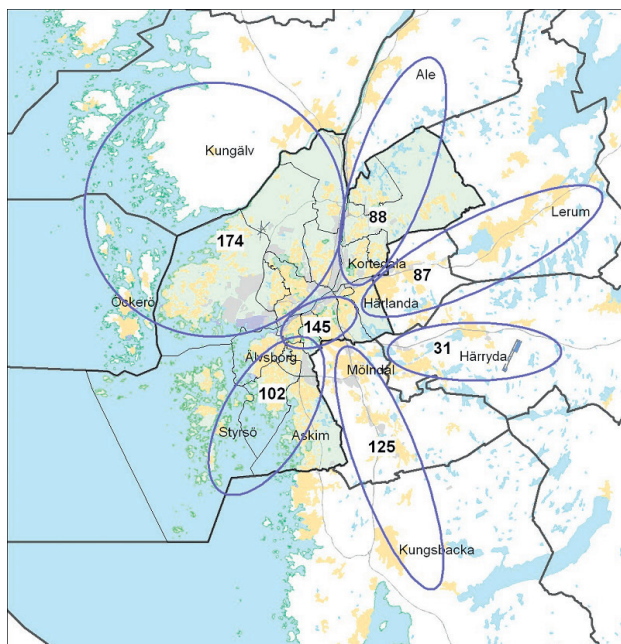
136. I denna grupp ingår bl.a. ledande detaljhandelsanalyföretag samt dagligvaruhandelns större aktörer

Dagligvaruhandeln spås en något lägre tillväxt än sällanköpsvaruhandeln. Den senare är därför den handelsinriktning som förväntas driva handels utveckling och tillväxt. HUI redovisar i sin statistik också tydliga indikatorer på den totala ekonomins (konjunkturons) tillstånd.

En tillväxtutveckling innebär sammantaget att det i Göteborgsregionen beräknas ett utrymme för en expanderad handel och därmed även nya handelsplatser. Detta med grund i de existerande normativa analysmodellerna. Dock kan e-handels utveckling på sikt komma att påverka dessa beräkningar.

Ur ett regionperspektiv växer Göteborg. Samtidigt förekommer lokalt stora skillnader och avvikelser vad avser förutsättningar och tillväxtsituation. Socio-ekonomiska beskrivningar av regionens olika delar visar på betydande skillnader vad gäller utvecklingsmöjligheter för nya och befintliga handelsplatser. Utvecklingsmöjligheter som även ligger till grund för olika intressenters vilja att genomföra investeringar och marknadssatsningar. Omfattande projekt inom infrastruktur kan förväntas påverka enskilda handelsplatser och etableringar i regionen.

Handels etableringar styrs i huvudsak av var invånarna bor, deras beteende och hur de rör sig i marknaden. I figur 5.5 illustreras de riktningar inom vilken befolkningen bor i Göteborgsregionen och antalet invånare i respektive stråk.



Figur 5.5 Befolkningen i olika stråk i Göteborgsregionen (1000-tal) (Källa: Göteborgs stad, 2010)

Regionens befolkning koncentreras i huvudsak till en axel nord-syd och i väst, medan det är färre boende i östlig riktning (sett från stadens centrum). Något som också historiskt har visat sig vad gäller placeringen av handelsplatser i regionen.

5.2.3 En stabil trend – det som är stort blir större

Ett fenomen inom svensk och internationell handel under ett stort antal år har kunnat identifieras. Det som är stort till yta och utbud växer och blir allt större. Handelsplatser med en ambition att verka med en regional dragningskraft och attraktion har vuxit. När köpcentra introducerades i den svenska marknaden under 1950- och 1960 talet var ytstorleken ca 15 000 kvadratmeter. I nuläget är motsvarande handelsyta betydligt över 40 000 kvm i syfte att er hålla en regional dragningskraft. För enskilda handelsplatser kan storleken kompenseras av att utbudets karaktär framstår som unikt. En storlekskompensation som är påtaglig i t ex Ullared med GeKås. Främst Gekås i Ullared har med ett tydligt verksamhetskoncept lyckats bibehålla en stark attraktionskraft över betydande avstånd. I anslutning till GeKås har flera handelshus vuxit upp. En lokal utveckling som har inneburit att även denna handelsplats har kommit att växa betydligt under senare år. Ett annat regionalt exempel är nytillskottet av köpcentret 421 i Högsbo (sydvästra Göteborg). Där var hemelektronikföretagets Media Markts etablering den första i regionen, vilken sedan har följts av flera etableringar. Handelsplatsen erhö ll i samband med öppnandet en regional betydelse och uppmärksamhet i marknaden.

Följande regionala exempel utöver de i studien valda kan illustrera hur några handelsplatser har kommit att anta betydande storlek¹³⁷.

*Nordstans affärscentrum*¹³⁸

- Totalyta	320 000 kvadratmeter
- Butiks- och restaurangyta	70 000 kvadratmeter
- Antal besökare	35 miljoner (2012)
- Antal butiker och restauranger	160 enheter
- Antal övriga besöksnäringar	32 enheter
- Omsättning	ca 3,2 miljarder kronor
- Antal arbetande	ca 6 000 personer

*Allum Partille*¹³⁹

Antal butiker:	ca 93
Antal anställda:	ca 800

137. Informationen delvis inhämtad från de olika handelsplatsernas hemsidor men även annan presentation om platserna

138. Bland annat hämtat från <http://www.nordstan.se/>, 120515

139. <http://www.allum.se/Kjopesentre-SE/MAL32111/allum-bygger-ut1/>

Omsättning (2009):	ca 1 725 miljarder, inkl. moms
Antal besökare (2009):	ca 5,5 miljoner
Totalyta:	ca 53 600 kvm
Butiksytor:	ca 43 100 kvm

Primärområde (redovisat)

Partille, Bergsjön, Kortedala, Härlanda, Kärralund, Bagaregården, Redberglid, Lerum, Landvetter, Härryda och Hindås. Totalt ca 165 000 invånare.

*Källered*¹⁴⁰

Antal butiker:	ca 60
Antal anställda:	ca 590
Omsättning (2004):	ca 2 298 miljarder, inkl. moms
Totalyta:	ca 73 000 kvm

I Källered finns planer om en utbyggnad till ca 160 000 kvadratmeter.

*Backaplan*¹⁴¹

Antal butiker: ca 70	Antal anställda: ca 560
Omsättning (2004):	ca 1 512 miljarder, inkl. moms
Totalyta: ca 62 000 kvm	

*Sisjö köpstad*¹⁴²

Totalyta:	ca 58 000 kvm
Betydande tillskott planerade	

Primärområde (redovisat)

Stadsdelarna Högsbo, Älvsborg, Frölunda Askim, Tynnered och Styrso, Kungsbacka, Vallda och Släps församlingar, Mölndal, Fässbergs församling. Totalt ca 146 000 invånare.

Några andra exempel i Västsverige, regionen och Göteborg är;

Bäckebo (inkl. IKEA)	Yta 69 300 kvm
Kongahälla (endast KF)	Yta 22 000 kvm (planerad)
Stenungsund	Yta 20 000 kvm (planerad)
Torp Köpcentrum	Yta 77 000 (+20 000 kvm planerad)
Torp Östra	Yta 70 000 kvm (planerad 2013)
Håby, Munkedals kommun	Yta 70 000 kvm (planerad?)

140. Bilden visar morgondagens planerade Källered köpcentrum vilken 2012 presenteras och planeras. <http://www.agrenkonsult.se/projekt/kaallered/>

141. <http://www.backaplan.se/index.shtml>, 120515

142. Anger ett utvecklat område enligt en vision. <http://www.alaska.se/>

Tanum	Yta 40 000 kvm (planerad 2012)
Skee Strömstad	Yta 60 000 kvm (planerad)
Nordby shoppingcenter, Strömstad	Yta 80 000 kvm (+7000 kvm planerad)

I Göteborgsregionen finns en struktur av handelsplatser med stadskärnan (Göteborgs City) och flera regionala köpcentra av betydande storlek – Allum i Partille, Frölunda Torg, Kållerød köpstad, Sisjön köpstad, Bäckebo och Backaplan. Därutöver finns ett antal centra av olika karaktär och storlekar över 10 000 kvm detaljhandelsyta. Deras roll och funktion skulle kunna betecknas som regionalt påverkande. De har och kräver stora geografiska upptagningsområden.

De förhållanden som beskrivs ovan avser den marknadsstruktur som gällde år 2011. I regionen har det presenterats ett stort antal planerade utvecklingsprojekt inom handel och handelsplatser (i huvudsak nyetableringar, d.v.s. av karaktären typ 1).

5.3 Att ta med om svenska handelsplatser

Detta kapitel har visat hur svensk handel och regioner har utvecklats över en längre tid. Att idag betrakta olika handelsplatser innebär att hänsyn tas till de förutsättningar som råder.

Det föreligger också ett regionalt rollspel mellan olika kommuner och handelsplatser, vilket avspeglar sig i tillgängliga kartläggningar av län och kommuner.

Några fenomen inom handel som framträder och som har betydelse för den fortsatta beskrivningen är:

- Handelsplatser såväl som enskilda verksamheter har vuxit till storlek (yta och utbud) på ett närmast dramatiskt sätt under de senaste decennierna. Stor blir större! Trenden förefaller också fortsätta under den närmast överskådliga framtiden.
- Antalet stora handelsplatser ökar. Delvis sker detta på bekostnad av andra verksamheter. En annan förklaring är förändrade konsumtionsmönster bland befolkningen.
- Det råder ett marknadsmässigt roll- och samspel mellan olika handelsplatser i en kommun och region. Hänsyn måste därför tas till den struktur av handelsplatser som föreligger.
- Det har utvecklats nya metoder och verktyg för att operativt leda och utveckla handelsplatser. Detta är inte enbart en nationell aktivitet utan sker med utblickar mot Europa och övriga världen. Handelsplatsutveckling har utvecklats till ett internationellt professionsområde där arbetet sker i utbyte och influenser från andra aktörer.

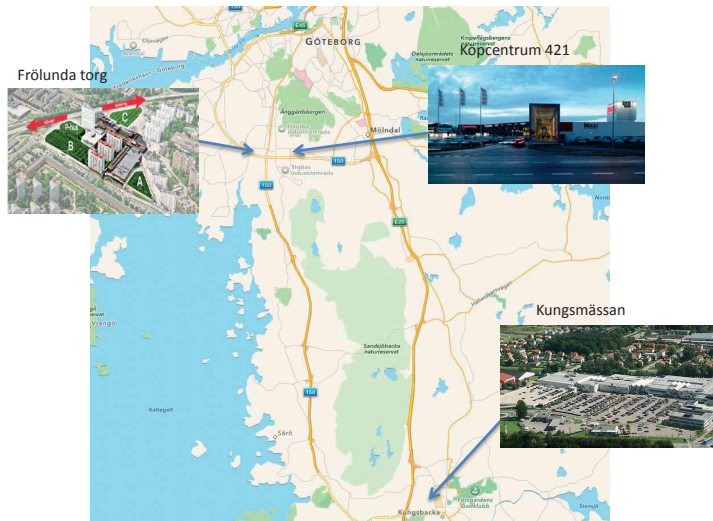
6. NÅGRA HANDELSPLATSER

I syfte att beskriva och förklara de aktörsförhållanden som utvecklar en handelsplats har tre platser valts. I kommande kapitel presenteras dessa tre handelsplatser – Kungsmässan, Köpcentrum 421 och Frölunda torg.

Att välja Kungsmässan i Kungsbacka skall dels ses utifrån att den bland marknadens aktörer betraktas som en väl fungerande och framgångsrik handelsplats. Kungsmässan har bytt ägare till en aktör som agerar lokalt och som inte i huvudsak är inriktad mot fastigheter för handel och besöksnäring. För de jämförande handelsplatserna gäller att de (2012) ägdes av nationellt och internationellt aktiva aktörer vilka driver ett flertal handelsplatser. Ägarna till KC 421 agerar också på den internationella marknaden med handelsplatser.

Kungsmässan och Frölunda torg är äldre etableringar vilka under senare år har reaktiverats för betydande belopp (Frölunda torg har nyligen reaktiverats efter en betydande om- och tillbyggnad). Köpcentrum 421 i Högsbo är en nybyggd handelsplats (Typ 1) med regional ambition. En handelsplats som delar marknadsområde med Frölunda torg men även i viss mån med Kungsmässan i Kungsbacka.

Som beskrivits tidigare kännetecknas Göteborgsregionen, liksom flera andra handelsregioner i landet, av en betydande konkurrens mellan olika handelsplatser. I de valda studieobjektens närområden finns flera större etableringar vilket påverkar förutsättningarna att agera i marknaden och att utveckla platserna.



Figur 6.1 Tre handelsplatser i Göteborgsregionen

De tre handelsplatserna har också analyserats utifrån den undersökningsmodell som behandlats i kapitel 3. Avsikten är att söka beskriva likheter och olikheter mellan handelsplatser för att vidare utveckla handelsplatser i framtiden.

De tre platserna behandlas dels var och en för sig. Därefter görs en sammanställning och sammanvägning.

6.1 Kungsmässan i Kungsbacka

6.1.1 Kungsmässan och Kungsbacka kommun¹⁴³



Figur 6.2 Flygbild Kungsmässan

Kungsbacka kommun och dess tätort har en lång historia som stark handelsplats i regionen. Befolkningsstillväxten har inneburit att det över tid vuxit fram en bred handels- och servicestruktur i kommunen. En struktur som började med uppförandet av Stortorget år 1846, efter den storbrand som då härjade Kungsbacka.

1973 etableras Kungsmässan som handelsplats. Kungsmässan ligger centralt i tätorten med nära gångavstånd till innerstaden (stadskärnan) och till resecentrum. Kungsmässan bedriver handel och besöksnäring i två plan. Dagens stråkstruktur utvecklades i samband med en större reaktiveringsprocess under 2004-2005.

143. <http://www.kungsmassan.se/om-kungsmassan/historia/>
<http://www.kungsmassan.se/om-kungsmassan/historia/fran-textilfabrik-till-batmassa-till-kopcentrum/>
<http://www.kungsmassan.se/om-kungsmassan/fastighetsagare/>

6.1.2 Handelsplatsens ägare¹⁴⁴

Kungsmässans redovisar följande beskrivning av dess nuvarande ägare och deras programförklaring för handelsplatsen.

Kungsmässan ägs och förvaltas av Aranäs KB. Aranäs har fört sin byggmästartradition från 1941 vidare till 2000-talet som aktör inom fastigheter i Kungsbacka. 5 000 personer bor i företagets bostäder och 2 000 personer arbetar i Aranäs lokaler. Sedan 1996 ägs Aranäs av Ivar Kjellbergs Fastighets AB och Ernst Rosén AB. I företagsbeskrivningen kan läsas att;

”Det finns många milstolpar i Aranäs historia, en av de mest betydelsefulla är öppnandet av köpcentret Kungsmässan som idag är juvelen i kronan i företagets fastighetsbestånd.”

Handelsplatsen har från dess öppningsdag kännetecknats av en lokal prägel och styrning. Något som bland annat avspeglats i en hyresgästsammansättning med förekomsten av lokalt förankrade verksamheter.

6.1.3 Kungsbacka som marknad

Kungsbacka kommun är en av de snabbast växande kommunerna i Västsverige men också i jämförelse med övriga kommuner i landet.

Av hävd kan Kungsbacka beskrivas som en stark handelsstad. Befolkningsunderlaget ökar årligen och kommuninvånarna kännetecknas av en god socio-ekonomisk ställning. En utveckling som visar sig i officiell statistik för kommunen¹⁴⁵.

Befolkning

Kungsbacka kommun hade den 31 december 2012, 76 786 invånare, en ökning under 2012 med drygt 800 personer. Under 2011 ökade befolkningen med drygt 900 personer. I tätorten bor drygt 19 000 invånare. I kommunen finns ca 30 000 hushåll. Befolkningsutvecklingen har varit positiv under en längre tidsperiod, vilket visas i tabell 6.1.

144. <http://www.kungsmassan.se/om-kungsmassan/fastighetsagare/120510>

145. http://www.kungsbacka.se/sitetemplates/KBInformationPage___4390.aspx

År	Antal personer
1975	38 353
1980	43 536
1985	48 760
1990	54 220
1995	60 915
2000	65 113
2005	69 817
2010	75 025
2011	75 954
2012	76 786

Tabell 6.1 Folkmängd Kungsbacka kommun 1975-2012

Kommunens befolkningsutveckling skapar närmast unika förutsättningar att utveckla handel och besöksnäring i kommunen. Det är få svenska kommuner (i denna storlek) förunnat att visa motsvarande tillväxttal.

27 procent av invånarna är under 20 år
 54 procent är i åldern 20-64 år
 18 procent är 65 år och äldre

Åldersstrukturen i kommunen visar färre män och kvinnor i åldern 20-24 år i en jämförelse med riket i stort. Detta förklaras sannolikt av att personer i detta åldersintervall befinner sig på annan ort för studier under en period av livet. Efter en familjebildning är Kungsbacka kommun åter ett alternativ. Kungsbackabor är i relation till övriga riket välutbildade.

Några socio-ekonomiska faktorer som kan påverka utvecklingen av Kungsmässan är bl. a att;

- Nybyggda/ombyggda bostäder i småhus är betydande till antalet under de senaste 6 åren.
- Andelen förvärvsarbetande är hög. Arbetslösheten i kommunen var 2012, 3,6 procent vilket kan jämföras med Göteborgs kommun (6,8 procent) och Riket i stort (5,2 procent).
- Det sker en kraftfull utpendling under dagtid från Kungsbacka. Nära 20 000 personer arbetspendlar varje dag till annan kommun.
- Handel dominerar antalet arbetstillfällen i kommunen. Fler är sysselsatta inom näringsgrenen än motsvarande för riket.
- I jämförelse med andra kommuner är färre antal invånare i kommunen födda utrikes.

- Igenomsnitt för hela befolkningen är medelinkomsten 324 000 kronor per år. Männen tjänade 388 000, medan kvinnorna tjänade 262 000. Dessa siffror är från den senaste beräkningen 2010. Inkomstnivåer i Kungsbacka kommun är över rikssnittet.

En positiv befolknings och socio-ekonomisk utveckling innebär förutsättningar för olika tillväxtprojekt i kommunen vad avser handel och besöksnäring.

6.1.4 Köpkraften i Kungsbacka kommun

Kungsbacka kommun genomförde 2011 en detaljhandelsanalys (Handelns Utredningsinstitut, februari 2011) – ”Detaljhandeln i Kungsbacka kommun – historia, nuläge och framtid”. Normala tillväxtberäkningar utgår från befolkningsutveckling, infrastruktur och konsumtionsutveckling, vilket tidigare beskrivits. Utredningen fastslog att Kungsbacka kommun spåddes en fortsatt god tillväxt och goda förutsättningar för handelns utveckling.

En utvecklad boendesatsning i kommunen med bland annat projektet – ”Väster om ån” beräknas också ge ett tillskott av köpkraftsunderlag till handel- och besöksnäring.

6.1.5 Utveckling i närområden

År 2000 utvecklades Lindens torg i sydöstra delen av Kungsbacka innerstad. En etablering avsedd att utgöra en geografisk och marknadsmässig pendang till Kungsmässan. En avsikt var att via en utveckling av stadens stadsplan ge Stortorget en central placering i tätorten.

Kungsbacka Innerstads organisation presenterar¹⁴⁶ dagens handelsplatsutveckling över tiden på följande sätt;

Den första storbutiken i Willys kedja startade i Kungsbacka. Kungsmässan i den gamla syfabriken Lithanders växte och blev allt viktigare. Gamla snusbruna Konsum i innerstaden ersattes som Domus, därefter nedlades, men återuppstod i Coop nära stads kärnan.

Så tillkom också Borgås-området med bl. a Freeport och ICA Maxi. Söderstaden är det senaste tillskottet men hör bättre ihop med innerstaden liksom tidigare väletablerade Lindens torg – nu också marknadstorg. Gamla innerstaden står sig väl med ett ständigt förnyat utbud av charmiga butiker – nu ett 100-tal – och många olika slags tjänsteprodukter.

Där kan man t ex äta gott, låta frisera sig eller köpa sig ett hus!

146. <http://www.innerstaden.se/index.php/om-innerstaden/historik.html>

En komplettering av innerstaden kommer i och med projektet "Väster om ån" som får centrumkaraktär med bostäder vid ån, affärer och parkeringshus med nära till torget via gångbroarna. Fler bostäder och butiker skapas också genom förtätning mellan åarna.

År 2001 öppnade Freeport Designer Outlet i Borgås (tätortens norra del) vilket var den första etableringen för Freeport Plc utanför England. Denna etablering har sedan följts av ett flertal andra grannverksamheter i det geografiska närområdet t ex ICA-Maxi.

Det finns en koppling mellan en kommuns attraktion och förekomsten av attraktiva handelsplatser. För Kungsbacka kommun är Kungsmässans utveckling också en spegling av kommunens attraktion och utveckling.

Kungsbacka kommuns handelsstruktur har ritats om sedan år 2000. Tidigare delade Innerstaden och Kungsmässan de goda tillväxtpotentialerna med viss överspillning till mer volymhandelsorienterade verksamheter i främst Varlaområdet. Genom de senaste årens nyetableringar av handel har denna struktur förändrats. Etableringen av Freeport Factory Outlet inledde en etableringsvåg med Maxi-området (Borgås), förstärkning av volymhandelsenheter i norra delarna av kommunen, viss omstrukturering och förstärkning av Varla området, Även utvecklingen av Inlags industriområde i södra delen av tätorten och en Coop-forum etablering påverkar förutsättningarna för kommande utvecklingsprojekt i kommunen. Utöver dessa projekt inom handel och handelsplatser har även utvecklingsplaner presenterats för Onsalamotet. Långtgående planer är presenterade för Kållereds handelsområde och satsningar på en utvecklad handel- och besöksnäring i Varbergs kommun (söder om Kungsbacka kommun).

Gekås utveckling i Ullared påverkar också handeln i hela regionen. Under senare år har Gekå-varuhuset fortsatt att utvecklas och byggts ut. I tätorterna utefter Hallandskusten – bland annat Varberg och Halmstad – är det framför allt förnyelsen inom dagligvaruhandeln som varit mest framträdande. Falkenbergs kommun driver en kommunal utvecklingsprocess i syfte att reaktivera den egna tätortens stadskärna.

Några slutsatser kan dras av de övergripande förutsättningarna för Kungsbacka kommun;

- Kungsbacka har varit och är en snabbt växande kommun. Detta innebär en tillväxtsituation för handel- och besöksnäring.
- Konkurrenssituationen i dagens Kungsbacka har förändrats i förhållande till den situation som rådde före millenniumskiftet. Flera betydande nyetableringar av handelsplatser har tillkommit. Handelsplatser vilka konkurrerar om den regionala köpkraften.

- Det föreligger planer i närregionen på tillkommande ytor och reaktiverade handelsplatser. Ett starkt utbyggt handelsområde i Källered med en aktiv IKEA-etablering påverkar sannolikt Kungsbacka kommuns handelsplatser. De aktuella planerna är av en helt annan storlek än tidigare satsning i denna handelsplats. Även Varberg fortsätter att utvecklas med ambitiösa planer. Regionförstoringen innebär också att infrastrukturen förbättras och valmöjligheterna för regioninvånarna (som är Kungsmässans målgrupp) förändras.
- Närheten till Göteborg med dess starka handelsstruktur skall inte underskattas. Detta innebär ett regionalt rollspel mellan olika handelsplatser.

6.1.6 Några milstolpar i Kungsmässans utveckling

Kungsmässan har utvecklats från en textilfabrik i närheten av Kungsbacka innerstad, till att erhålla utmärkelserna ”Årets köpstråk i Västsverige 2003” och ”Sveriges bästa köpcentrum 2008”. Juryns motivering löd 2008;

”Ett bra utbud och snygg design i kombination med en långsiktig marknadsföring gör detta köpcentrum till en värdig vinnare.” I samband med kartläggningar av handelsplatser kategoriseras Kungsmässan som ett regioncentrum.

Milstolpar för Kungsmässan;

1955	Textilfabrik
1966-72	Båtmässa (vilket initierade namnet ”Kungsmässan”)
1973	Köpmannavaruhus med 25 butiker
1984	Utbyggnad till 50 butiker
2000	Utbyggnad till 80 butiker
2001	Nyinvigning efter en omfattande om- och tillbyggnad
2003	Utnämning ”Årets köpstråk i Västsverige” (Göteborgs Köpmannaförbund)
2004-05	Utbyggnad till 90 butiker
2008	Utnämning ”Sveriges bästa köpcentrum”

6.1.7 Kungsmässan i siffror

Olika handelsplatser redovisar unika förutsättningar. För att tydliggöra handelsplatsens omfattning är en faktabaserad beskrivning av intresse för att kunna sätta platsen i relation till andra företeelser i marknaden. Beskrivningen är hämtad från köpcentrumkatalogen, statistik för Kungsmässan för år 2012 men även andra källor som hemsidor, artiklar i facktidskrifter mm.

DAGLIGVAROR	Yta	4 678	Kvadratmeter
	Antal enheter	4	Enheter
	Omsättning (ca)	328	Mkr inkl. moms
SÄLLANKÖPSVAROR	Yta	22 977	Kvadratmeter
	Antal enheter	70	Enheter
	Omsättning (ca)	782	Mkr inkl. moms
DETALJHANDEL	Yta	27 655	Kvadratmeter
Total	Antal enheter	74	Enheter
	Omsättning	1 110	Mkr inkl. moms
RESTAURANG	Yta	1 260	Kvadratmeter
	Antal enheter	10	Enheter
ÖVRIG SERVICE	Yta	655	Kvadratmeter
	Antal enheter	7	Enheter
Summa	Uthyrbar yta	29 570	Kvadratmeter
	Övriga ytor	6 000	Kvadratmeter
	Total yta	35 570	Kvadratmeter
	Antal besökare 2012	5,2	Miljoner
ANDEL AV TOTALYTA	Dagligvaror	13	% av totalyta
	Sällanköpsvaror	65	% av totalyta
	Restaurang och café	4	% av totalyta
	Övrig service	2	% av totalyta
	Övriga ytor	17	% av totalyta
	Uthyrbar yta	83	% av totalyta
PARKERING	Bpl per detaljhandel	72	Platser per 1000 kvm
	Bpl per totalyta	56	Platser per 1000 kvm

Tabell 6.2 Kungsmässan i siffror, 2012

- Yteffektiviteten bland Kungsmässans detaljhandelsenheter kan i en jämförelse med andra svenska handelsplatser av likartad karaktär anses som god. Naturligtvis föreligger skillnader mellan olika verksamheter.
- Relationen mellan olika lokaländamål är för kategoriserade kommundentra (i storleksordningen 26-36 000 kvadratmeter) dagligvaror 15-25 procent, sällanköpsvaror 16-60 procent och restaurang 2-7 procent. För de centra som kategoriseras som regioncentrum (varav Kungsmässan är ett) varierar ytstorleken mellan 25 000-90 000 kvadratmeter och innehålllet är 4-25 procent dagligvaror, 50-80 procent sällanköpsvaror och 3-6 procent restaurang. Kungsmässan ligger inom dessa intervall för hur ytor fördelas.

6.1.8 Kungsmässan – en aktörsbild

Handelsplats Kungsmässan kan utifrån aktörsperspektiv och aktörsroller beskrivas enligt;

	Symbol	Ledning	Delaktighet	Berättelser	Utfall
Fastighets- ägare	Aranäs KB c/o Aranäs AB Kjellberg & Rosen. Starka ägare med regional (lokal) historik	Bland annat ett Advisory board. Aranäs sköts som eget bolag med stark lokal förankring och historik	En betydande grad av infor- mell styrning. Kungsmässan motsvarar förväntningar varför verk- samheter och aktörer kan engageras. Cen- trumlednings- organisation sköter operativ verksamhet	Storytelling bland annat genom huset historik från att ha varit en industrilokal, via båtmässa/ försäljning till köpcentrum som också reaktiverats	Årets köpstråk i Göteborgs- regionen 2003 och årets bästa köpcentrum 2008
Verksam- heter	Centrum- ledning med centrumledare som nu varit på plats under flera år	Företagar- förening	Grupperingar bland hyres- gästerna för att medverka i projekt och aktiviteter för att stärka utvecklingen av Kungsmässan	Tidning som sprids för att stärka husets profil och sam- verkan inom kommunen för att stärka Kungsbackas roll som stark handelsplats i regionen	Trivsel och gemyt. Begrän- sad omsätt- ning bland Kungsmässans hyresgäster
Tjänste- män	Ett starkt köp- centrum med tydlig koppling till innerstaden	Medverkar i olika grup- per där även Aranäs före- trädare finns representerade	Samverkan men tillväxten i kommunen styrts också av att mycket har tillåtits hända	Den till- växtvänliga kommunen	En stark befolkningstill- växt under ett antal år
Politiker	En kommun med stark majoritet under många år. En framgångs- kommun i många avseenden	Marknaden i Kungsbacka har utvecklats starkt positivt under ett flera decen- nier. En stark tillväxtstruktur	Politiker engagerade i kommunens utveckling. Samtidigt gäller framgångs- kommunens möjligheter vad avser tillväxt	Kungsbacka som den aktiva tillväxtkom- munen	En stark befolkningstill- växt under ett antal år
Besökare	Starka verksamheter			Stort och välre- nommerat med en förmåga att utvecklas i tiden utifrån marknadens förväntningar och krav	Har inneburit att innehållet har utvecklats och att besö- karen oavsett konkurrerande anläggningar fortfarande är starkt benägna att besöka Kungsmässan
Övriga			Förekommer genom medver- kan i aktiviteter	Handelsplat- sen används i bilder av kommunen	Ett gott rykte i marknaden och en stark dragkraft i regionen

Tabell 6.3 Kungsmässan – en aktörs- och rollbeskrivning

6.1.9 Kungsmässan ur ett aktörssynsätt

Kungsmässan har sedan starten varit en stark handelsplats på regionala marknaden. En plats som i samråd och samverkan med andra intressenter har utvecklats under lång tid. Den lokala ägargruppen sätter sin prägel. Aranäs KB äger fastigheter och har betydande intressen i hela Kungsbacka kommun inklusive innerstaden. Aranäs startade sin verksamhet i Kungsbacka och har via lokalt intresse och markinnehav kunnat expandera på ett (vad beskrivs som) jordnära sätt.

Den lokala prägeln bröts i viss mån under slutet av 1980-talet (i samband den s.k. fastighetsboomen) när även Aranäs dåvarande ägare valde att investera i fastigheter och utvecklingsprojekt i Europa t ex Bryssel och Dublin. När fastighetskrisen i inledningen av 1990-talet var ett faktum drogs Aranäs och dess ägare in i krisen och bolaget övergick efter finansiella svårigheter i ett ägande av Diligentia AB.

1996 såldes Aranäs till Kjellberg & Rosen fastighets AB vilka sedan dess har utvecklat verksamheten. Den lokala satsningen och anpassningen i Kungsbacka står åter i fokus. De ”nya” ägarna anger att Kungsmässan utgör ”juvelen” i det egna fastighetsbeståndet. Något som kan avläsas i en engagerad och delaktig styrning av handelsplatsens utveckling. Det är nära till beslut och avståndet till intressenter inom kommun och förvaltning förefaller litet. Detta kan sannolikt förklaras av ett historiskt engagemang i kommunen och deltagande i utvecklingsprojekt. Utvecklingen av Kungsmässan har kännetecknats av en fortsatt ”lokal” prägling.

Tillväxt och en positiv befolkningsutveckling såväl historiskt som i presenterade prognoser skapar förutsättningar för en positiv utvecklingskultur, gynnsam för projekt inom samverkan och utveckling. Samtidigt har kommunens handelsplatskarta förändrats sedan år 2000. Det är inte helt givet att Kungsbacka kommun och handelsplatsens aktörer går hand i hand i utvecklingsprocessen. Bedömningen är dock att marknaden är positiv till handelsplatsen.

6.2 Köpcentrum 421, Högsbo

Köpcentrum 421 i Högsbo i västra Göteborg är ett av de senaste nytillskotten av handelsplatser i Göteborgsregionen. Placeringen i ett tidigare industriområde medför bland annat att det finns en begränsad lokal närmarknad. Köpcentrum 421 utvecklades och planerades med en ambition att anta en roll som regional handelsplats med stora och kända detaljhandelsenheter samt god tillgänglighet (i form av parkeringsmöjligheter). Handelsplatsen bygger sin försäljning på tillresande besökare där tillgänglighet och beroende av attraktiva enheter är avgörande. När denna typ av handelsplats presenteras används begreppet storbutikscentrum (”Power Centre”) för att beskriva koncept och marknadsambition.

6.2.1 Inledande om Köpcentrum 421



Figur 6.3 Köpcentrum 421 Högsbo, Göteborg
(<http://aspelinramm.se/prosjekt.aspx?id=110&k=&s=>)

Köpcentrum 421 bedriver verksamheter i ett våningsplan.

*Historik*¹⁴⁷

År 2000 förvärvades den gamla galonfabriken i Högsbo industriområde av fastighetsbolaget Aspelin-Ramm Fastigheter AB (ett bolag med norska ägarintressen). Avsikten var att utveckla ett externhandelscentrum (köpcentrum geografisk lokaliserat utanför stadskärna och bostadsområde). Det arkitektuppdrag som gavs innebar att ”planera ett innovativt köpcenter där den vita fasaden och interiören blandas med en svart frontbyggnad i kompositmaterial”. Handelsplatsens namn antogs i syfte att stärka platsens position i marknadsområdet. Sifferkombinationen 421 kommer från de tre första siffrorna i postnumret. Köpcentrum 421 öppnade den 25 oktober 2006 och omfattar 29 800 m² försäljningsyta och 1 600 parkeringsplatser. Den totala ytan anges till drygt 33 000 kvadratmeter.

6.2.2 Handelsplatsens ägare

År 2007 förvärvades handelsplatsen av Eurocommercial Properties N.V.¹⁴⁸, ett holländskt fastighetsbolag som är specialiserade till köpcentrummarknaden. Organisationen äger ett flertal köpcentra i länder som Italien, Frankrike och Sverige. Eurocommercial Properties N.V. anger att de fokuserar på

147. <http://www.421gbg.se/om-421/>, 120510

148. http://www.eurocommercialproperties.com/assets/uploads/files/2012_Annual_Report_FINAL.pdf

tre marknader i Europa. Marknader som visar en stabil och stark disponibel inkomst bland kunder och konsumenter. I företagets årsrapport för 2012 anges fördelningen av fastighetsvärdet mellan de tre marknader som fokuseras till Italien (norra Italien) 39 procent, Frankrike 36 procent och Sverige 25 procent.

Utöver Köpcentrum 421 ägde (2012) Eurocommercial Properties N.V. även andra svenska handelsplatser;

- Bergvik, Karlstad
Köpcentrum totalt ca 48 000 kvadratmeter
- Burlöv Center, Malmö
Köpcentrum totalt ca 42 000 kvadratmeter
- Elins Esplanad, Skövde
Köpcentrum totalt ca 29 000 kvadratmeter
- Grand Samarkand, Växjö
Köpcentrum totalt ca 34 000 kvadratmeter
- Hälla Shopping, Västerås
Köpcentrum totalt ca 20 000 kvadratmeter
- Kronan, Karlskrona
Stadsgalleria totalt ca 7 000 kvadratmeter
- Ingelsta Shopping, Norrköping
Köpcentrum och Retail Park totalt ca 38 000 kvadratmeter
- Mellby Center, Mellbystrand
Köpcentrum totalt ca 12 000 kvadratmeter
- Moraberg, Södertälje
Retail Park totalt ca 19 000 kvadratmeter
- Eurostop, Halmstad
Köpcentrum totalt ca 31 000 kvadratmeter

De uthyrda ytorna fördelar sig mellan olika typer av handelsplatser på följande sätt;

Köpcentrum 29 procent
Retail Parks 41 procent
City gallerior 30 procent

6.2.3 Köpcentrum 421 – marknadsområden

Prognosen för befolkningstillväxt för Göteborgs kommun förefaller vara robust. Sammantaget innebär tillväxtutvecklingen att det i regionen finns utrymme för en expanderad handel och därigenom nya handelsplatser. Det finns inga direkta indikationer om att kommunens tillväxt skulle vara hotad under de kommande åren. De mycket omfattande projekten inom infrastruktur kan komma att påverka enskilda handelsplatser och etableringar i regionen. Införandet av trängselskatt 2013-01-01 och de betydande infrastruktursatsningarna kan skapa nya förutsättningar. Både köpcentrum 421 och Frölunda torg ligger utanför trängselskattens geografiska område och kan förväntas gynnas. I de geografiskt mest närliggande stadsdelarna Askim, Frölunda och Högsbo bodde 2011-12-31 ca 55 000 personer. Den lokala marknaden visar inga större förändringar. En förutsättning som också styrks av den befolkningsstruktur som tidigare visats för Göteborgsregionen med dess olika stråk av boende.

6.2.4 Köpcentrum 421 i siffror

I köpcentrumkatalogen och övrig offentlig statistik visas följande fakta för köpcentrum 421.

Det föreligger inga officiella omsättningssiffror redovisade för handelsplatsen KC421. Detta gäller främst för sällanköpsvaror. De signaler (personliga kontakter och artiklar) som kan fångas i regionens informationsflöden påvisar att dagligvaruenerheten (ICA Maxi) har etablerats sig i marknaden och i dag återfinns på lista över de enheter som omsätter högst andel i landet. År 2009¹⁴⁹ var ICA Maxi landets 20:e största dagligvaruenerhet med en total försäljning om 534 miljoner kronor (varav dagligvaruförsäljningen redovisades till brutto 476 miljoner kronor). ICA Maxi säljyta för dagligvaror redovisades till 3 500 kvadratmeter och den totala ytan för enheten till ca 12 000 kvadratmeter.

Sedan en tid har det visat sig svårt att åter fylla tomma lokaler i KC421 med verksamhet efter det att de tidigare operatörerna lämnat.

149. Enligt ICAnyheter.se, topplista Sveriges 20 största dagligvaruenerheter 2009

		2008/2009
NAMN		Galleria 421
FASTIGHETSÄGARE		Eurocommercial Properties Sweden AB
TYP AV KÖPCENTRUM		Storbutikscentrum
ÖVERTÄCKT		Ja
ANTAL BUTIKSPLAN		1
EGNA P-PLATSER		1500
ÖPPNINGÅR		2006
OMBYGGNADSÅR		
DETALJHANDELS- OMSÄTTNING (inkl. moms)		X mkr ()
	Omsättning dagligvaror	495 mkr (2011)
	Omsättning sällanköpsvaror	X mkr ()
STÖRRE HYRESGÄSTER		ICA Maxi, Media Markt, H & M, Intersport
LOKALYTOR	Dagligvaror kvm	7000
	Sällanköpsvaror kvm	15100
	Detaljhandel kvm	22100
	Restaurang kvm	200
	Kommersiell service kvm	0
	Summa uthyrbar yta	22300
	Gemensamma ytor kvm	1600
	Totalt kvm	23900
ANTAL VERKSAMHETER	Dagligvaror	1
	Sällanköpsvaror	12
	Detaljhandel	13
	Restaurang	2
	Kommersiell service	0
	Totalt antal	15
ANTAL HYRESGÄSTER PER KATEGORI	Dagligvaror	1
	Beklädnad	6
	Hemutrustning	3
	Fritidsvaror	3
	Restaurang	2
	Kommersiell service	0
		15

Tabell 6.4 Köpcentrum 421 i siffror, 2012

6.2.5 Köpcentrum 421 – en aktörsbild

Med stöd av undersökningsmodellen kan handelsplats Köpcentrum 421 beskrivas enligt tabell 6.5.

	Symbol	Ledningsgrupp	Delaktighet	Berättelser	Utfall
Fastighetsägare	Begränsad centrumledning på uppdragsbasis	Företagarförening men internationell stor fastighetsaktör	Flera evenemang förefaller lagda på is	Valet av känd arkitekt skall spegla utformningen	Handelsplatsen såldes med god ekonomisk förtjänst till nya ägare efter en tid. Flera handelsföretag har lämnat medan andra har utökats. Viss svårighet att attrahera nya hyresgäster till vakanta lokaler.
Verksamheter	Beroende av starka ankare	Centrumförening			Stark dagligvarubutik i stark konkurrens med flera geografiskt närliggande enheter. Media Markt redovisar negativa resultat i nära nog samtliga enheter i landet.
Tjänstemän					
Politiker	Det föreligger en diskussion bland politiker i regionen och en viljeyttring i Göteborg som önskar alternativ till externa handelsplatser. Geografiska platser som är beroende av hög tillgänglighet med bil för sin verksamhet.				
Besökare	Besökare			Förekommer vissa aktiviteter i allmänna utrymmen. Ingen direkt delaktighet påvisad.	
Övriga					

Tabell 6.5 Köpcentrum 421 – en aktörs- och rollbeskrivning

6.2.6 Köpcentrum 421 ur ett aktörssynsätt

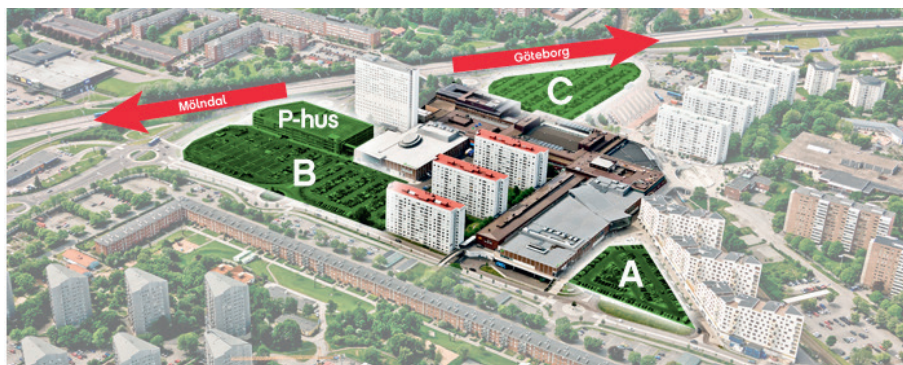
I det geografiska närområdet till Köpcentrum 421 finns få boende. Den geografiska lokaliseringen är bilorienterad. Handelsplatsen är därför starkt beroende av sin förmåga att attrahera besökare över längre geografiska avstånd. Samtidigt finns ett stort antal konkurrerande handelsplatser i en geografisk närhet, vilket påverkar utvecklingsförutsättningarna. De nuvarande ägarna är internationella aktörer och verkar på många platser i Europa och Sverige. Den redovisade köpeskillingen, som angivits var betydande. Det förefaller (2012) som om att handelsplatsen möter en del operativa svårigheter. Centrumledningsorganisationen bygger på engagemang av några aktörer. Samtidigt är de största enheterna (ICA Maxi och Media Markt) själva starka och attraktiva dragare och inte nödvändigtvis intresserade av att visa en gemensam hållning till marknaden. I inledningsskedet förvaltades köpcentrum 421 av ägarna såväl vad gällde teknisk som kommersiell förvaltning. Sedan en tid sker centrumledningen på uppdrag av extern förvaltare.

Köpcentrum 421 har löpande varit föremål för debatt bland kommunens företrädare. Det är inte självklart att det föreligger en positiv syn bland politiker och tjänstemän på handelsplatsens (funktion och) roll i regionen. Något som bland annat kan utläsas i den kommunala budgettexten för 2013, där det anges att utvecklingen av externa handelsplatser med bilberoende skall ”motverkas”.

6.3 Frölunda Torg

6.3.1 Inledande om Frölunda Torg

Frölunda Torg är en nod för boende och sysselsatta i södra och västra Göteborg. Här samlas kollektivtrafikresenärer och boende.



Figur 6.4 Frölunda torg, översiktsbild

(Källa: <http://frolundatorg.se/om-frolunda-torg/parkering-och-kommunikation/>)

Frölunda torg presenterar verksamheter i två plan.

Frölunda torg och dess närområde stod reaktiverat och färdigt vintern 2011/2012. En reaktivering, som har inneburit ett tillskott om totalt 23 000 kvm, där den första etappen om 10 000 kvm färdigställdes till 2009. Till detta har tillkommit bostäder, parkering och en satsning på kollektivtrafik med hållplatser för spårvagn och buss. Sedan år 2007 har handelsplatsen Frölunda torg utvecklats enligt följande:

I oktober 2007 startade reaktiveringsarbetet och i oktober 2009 öppnade de tillkommande nya detaljhandels- och serviceenheterna och Salutorget i den första nybyggda butiksdelen. I slutet av år 2011 var arbetet klart. Handelsplatsen erbjuder för närvarande ca 200 butiker, d.v.s. en fördubbling av antalet.

En del viktiga händelser kännetecknar utvecklingen av det nya Frölunda torg –

- 2009 750 nya parkeringsplatser tillkommer.
- 2009 Skanska Nya Hem börjar bygga Cityhusen (bostäder) i geografisk nära anslutning till handelsplatsen.
- 2009 Nya spårvagnshållplatsen klar. Stadstorget som knyter samman kulturhuset och spårvagnshållplatsen invigs.
- 2009 Nya butiksdelen i norr med 25 nya butiker och Salutorg öppnar.
- 2009 Etapp 1 fortsätter med att den ursprungliga delen byggs om och knyts samman med den nya butiksdelen.
- 2010 Etapp 2 startar med grundarbeten, ledningsdragnings och byggstart för den nya butiksdelen i söder
- 2010 Lergöksgatan byggs om med nya rondeller
- 2010 Första inflyttning i Cityhusen.
- 2010 Fler nya butiker öppnar i takt med att etapp 1 fortskrider
- 2010 Etapp 1 klar och den nya butiksdelen är helt integrerad med den ursprungliga och antalet butiker har ökat till 150.
- 2011 Etapp 2 i huvudsak klart och med tillskotten har Frölunda torg nu totalt ca 200 butiker
- 2011 Våren. Parkeringshuset i områdets södra del invigs.
- 2011 Hösten. Cityhusen i anslutning till handelsplatsen invigs.

I Siffror innebär reaktiveringsarbetet följande förändring;

Före ombyggnad

Antal butiker:	ca 140 enheter
Antal anställda:	ca 1 500 personer
Omsättning (2009):	ca 1,6 miljarder kronor (inkl. moms)
Antal besökare (2009):	ca 10,5 miljoner
Totalyta:	ca 68 000 kvm
Butiksytor:	ca 50 000 kvm

Nya Frölunda Torg (2011)

Antal butiker:	ca 200 enheter
Totalyta:	ca 75 000 kvm
Butiksytor:	ca 60 000 kvm
Nya bostäder:	ca 23 000 kvm
Omsättning 2010	drygt 2 miljarder kronor (inkl. moms)

Primärområde (angivet)

Frölunda, Tynnered, Älvsborg, Askim, Högsbo, Södra Skärgården, Linnéstaden och Torslanda. Totalt ca 158 000 invånare.

6.3.2 Handelsplatsens ägare

Handelsplatsen ägdes 2012 av Diligentia AB, vilket är ett helägt dotterbolag till Skandia Liv Fastigheter AB som i sin tur är helägt av Livförsäkringsaktiebolaget Skandia (publ) ("Skandia Liv"). Diligentia AB äger och förvaltar Skandia Livs fastigheter i Sverige. Uppdraget från huvudägaren anges vara att ge en riskavvägd avkastning från fastigheter genom att långsiktigt äga, förvalta och utveckla bostäder, kontor och köpcentrum. I uppdraget ingår också att köpa och sälja fastigheter som en naturlig del av beståndets utveckling¹⁵⁰. Diligentia AB var vid tillfället för denna beskrivning en av Sveriges största fastighetsägare. Vid årsskiftet 2011/2012 bestod fastighetsportföljen av 121 fastigheter till ett dåvarande värde av nära 30 miljarder kronor och med en uthyrbar yta om drygt 1,1 miljoner kvadratmeter.¹⁵¹ Fastighetsbeståndet bestod huvudsakligen av kommersiella fastigheter. Marknadsvärdet fördelade sig på kontorsfastigheter med 43 procent, köpcentrum 35 procent och bostäder 22 procent¹⁵².

6.3.3 Frölunda Torg – marknadsområden

Marknadsområdet sammanfaller till stor del med det som redovisades för köpcentrum 421. Det geografiska avståndet mellan dessa båda handelsplatser är litet.

150. Diligentia Årsredovisning 2011

151. <http://www.diligentia.se/120510>

152. Diligentia Årsredovisning 2011

6.3.4 Frölunda Torg i siffror

Presentationen nedan är hämtad från köpcentrumkatalogen, statistik för Frölunda Torg för år 2012 kompletterade med andra källor, t ex artiklar i fackpress och utredningar.

		1996	2012
NAMN		Frölunda torg	Frölunda torg
FASTIGHETSÄGARE		Livförsäkrings AB Skandia c/o Skandia Fastighet	Diligentia Köpcentrum AB
TYP AV KÖPCENTRUM		kommun/ stadsdelscentrum	Regioncentrum
ÖVERTÄCKT		Ja	Ja
ANTAL BUTIKSPLAN		2	2
EGNA P-PLATSER		3000	2100
ÖPPNINGÅR		1966	1966
OMBYGGNADSÅR		1980/1984/1996/1995	1980,1984,1993,1995
DETALJHANDELSOM- SÄTTNING (inkl. moms)		850 mkr (1995)	1230 mkr (2007)
	Omsättning dagligvaror		340 mkr (2007)
	Omsättning sällanköpsvaror		890 mkr (2007)
ANTAL BESÖKARE			10,7 miljoner
STÖRRE HYRESGÄSTER		Åhléns, Billhälls, H & M	Åhléns, Hemköp, H & M
LOKALYTOR			
	Dagligvaror kvm		4439
	Sällanköpsvaror kvm		20914
	Detaljhandel kvm	30400	25353
	Restaurang kvm	2936	1856
	Kommersiell service kvm	9500	9650
	Summa uthyrbar yta	42836	36859
	Gemensamma ytor kvm	13800	6439
	Totalt kvm	56636	43298
ANTAL VERKSAMHETER			
	Dagligvaror	71	17
	Sällanköpsvaror	10	69
	Detaljhandel	18	86
	Restaurang	99	10
	Kommersiell service	0	21
	Totalt antal	99	117

Forts.

Forts.

ANTAL HYRESGÄSTER PER KATEGORI	Varuhus/ stormarknader	1	1
	Dagligvaror	12	16
	Beklädnad	32	39
	Hemutrustning	8	9
	Fritidsvaror	18	21
	Restaurang	11	10
	Kommersiell service	18	21
	Övrig service	6	7
		106	117

Tabell 6.6 Frölunda torg i siffror, 2012

Tabell 6.6 anger den situation som gällde före ombyggnaden.

I sammanställningar över regionens handel och utveckling har Frölunda torg återkommande visat en stark marknadsposition i förhållande till andra handelsplatser.

6.3.5 Frölunda Torg – en aktörsbild

Handelsplats Frölunda Torg kan (ur ett aktörsperspektiv) beskrivas på följande sätt.

	Symbol	Ledning	Delaktighet	Berättelser	Utfall
Fastighets-ägare	Ägs av Diligentia som äger ett betydande antal fastigheter och köpcentrum i landet	Utveckling av Frölunda torg ligger hos en centrumorganisation. Centrumledaren har varit verksam i centret under lång tid.	Företagarförening för operativ drift	Ett regionalt köpcentrum i Göteborg som stått förebild för många andra. Göteborgs första köpcentrum av denna karaktär. Stark omgivning/marknad.	Frölunda torg har utvecklats kraftfullt under senare år med satsningar på att bli ett komplett stadsdelstorg i västra Göteborg. Detta innebär infrastruktur, boende och stora satsningar på köpcentrets storlek och innehåll.
Verksamheter	Centrumledare och komplett utbud	Företagarförening		Ett större regionalt centrum med historik och försök till tydlig profilering	
Tjänstemän		SDN använder Frölunda torg för aktiviteter och utställningar. Etablerade i anslutning till centret.	En utpekad utvecklingsdel i framtidens Göteborg och handelsstruktur	Ungdomens hus, bad och kulturhus finns i anslutning till Frölunda torg.	
Politiker	Många projekt i gång i staden och närområdet som idag är något osäkra vad avser tidplan. Ett centrum som följer tanken om närhet och tillgänglighet.				
Besökare	Frölunda sjukhus och en stark infrastruktur har skapat bilder av Frölunda torg. Ombyggnaden har inneburit att Frölunda Torg har blivit ett tydligare alternativ för de boende än att som tidigare åka in till Nordstan och Göteborgs City.		Aktiviteter vanliga på innerorget. Kan handla om uppvisningar, utställningar mm	Frölunda torg har med ombyggnaden givits ett nytt formspråk med logotype och färger.	Redovisar stora besöksiffror och också att omsättningen efter ombyggnad är positiv och budget nåtts tidigare än förväntat.
Övriga			Engagerar olika föreningar för utställningar och aktiviteter		

Tabell 6.7 Frölunda torg – en aktörs- och rollbeskrivning

6.3.6 Frölunda Torg ur ett aktörssynsätt

Frölunda torgs ägare har i sin egenskap av att vara en stor nationell fastighetsägare organiserat den operativa och strategiska utvecklingen i en särskild centrumledningsorganisation för Frölunda torg. Diligentia AB är en stark nationell aktör och anläggningen har en professionell centrumorganisation. Frölunda torg har ett utvecklat utbud med bredd och är inte direkt beroende av några specifika verksamheter, även om det finns flera stora och kända verksamheter i centret. De senaste åren reaktivering har gjort att platsen har bibehållit sin attraktionskraft i regionen. Frölunda torg är en viktig del av regionens handelsstruktur och fungerar som en mötesplats. Infrastrukturen med satsningar på kollektivtrafik, kultur mm gynnar etableringen i alla intressentled. Frölunda torg attraherar och engagerar med sin storlek och funktion olika intressentkategorier.

Som handelsplats gynnas Frölunda torg av de betydande infrastrukturensatsningar som genomförs i regionen.

7.

SAMLANDET AV DE TRE HANDELSPLATSERNA

7.1 Fakta om de tre handelsplatserna

	KUNGSMÄSSAN	KÖPCENTRUM 421	FRÖLUNDA TORG
Total yta (kvadratmeter)	27655	33422	43298
Omsättning	ca 1.2 miljarder	ca 1 miljard*	ca 2 miljarder
Antal verksamheter	74	12	117
Typ av handelsplats	Regioncentrum	Storbutikcentrum	Regioncentrum
Antal butikspan	2	1	2
Antal besökare	ca 5.5 miljoner	ca 3-4 miljoner*	ca 12 miljoner
Egna parkeringsplatser, antal	2000	1500	2100
Öppningsår	1973	2006	1966
Senast ombyggt	2005	2006	2011
Ägande	Lokalt	Internationellt	Nationellt
Tillgänglighet	Stadsnära, bil	Bilberoende	Stadsdel och regional nod
Läge	Stadsnära	Extern, Metropolitan shadow	Stadsdel och regionalt nod
Driftsorganisation	Fulltid	Deltid	Fulltid
Ägare	Aranäs KB	Eurocommercial	Diligentia Köpcentrum AB

Tabell 7.1 Tre handelsplatser i siffror, 2012 (*skattade siffror)

Frölunda torg är till ytan den största handelsplatsen av de tre. Reaktiveringens innebar en om- och utbyggnad som för närvarande placera Frölunda torg, som ett av de största vad avser yta i regionen. Storleken är också betydande i en nationell jämförelse. Geografiskt ligger Frölunda torg och Köpcentrum 421 nära varandra och konkurrerar om delvis samma kunder i västra/ södra Göteborg och Mölndal.

Omlandets geografiska storlek och de enskilda handelsplatsernas behov av att locka besökare över längre avstånd innebär fokus på tillgänglighet och parkeringskapacitet.

Antalet parkeringsplatser i anslutning till handelsplatsen varierar mycket mellan olika handelsplatser. Delvis förklaras detta av innehåll/utbud (ett dominerande inslag av dagligvaruhandel innebär vanligtvis ett större behov av parkeringsplatser, men också var handelsplatsen är geografiskt placerad).

I en jämförelse med andra handelsplatser är parkeringstillgång att betrakta som god. Parkeringsbehov avgörs av en fördelning av försäljning över tid och hur belastningen därigenom ter sig.

Antalet parkeringsplatser per 1000 kvadratmeter yta är för Kungsmässan 72 platser, KC421 45 platser och Frölunda torg 48,5 platser. Kungsmässan har en hög tillgänglighet, något som även gäller för de övriga. Dock har Frölunda torg även en väl utvecklad kollektivtrafiklösning.

Vid en jämförelse mellan olika handelsplatser vad avser besökstal förefaller det inte finnas någon omedelbar korrelation mellan försäljning, yteffektivitet och antal besökare. Det förefaller inte finnas en automatik i att nya ytor genererar stora tillkommande besökstal.

7.2 Tre sätt att se platserna

Beskrivningarna av de tre platserna skapar bilder av hur olika aktörsgupper interagerar i olika roller. Det framträder såväl likheter som olikheter. Dessa skillnader ligger till grund för fortsatta resonemang kring handelsplatsers utveckling och förutsättningar.

	Symbol	Ledningsgrupp	Delaktighet	Berättelser	Utfall
Fastighetsägare	Olikheter -Nära identifierad mot distanserad	Olikheter – Nära till företagarförening och centrumledning mot distanserad	Olikheter -Aktiv i daglig drift mot distans		Olikheter – En plats mot flera platser
Verksamheter	Likheter – Starka varumärken	Olikheter – Aktivt deltagande i strategiska beslut och daglig skötsel mot centralbeslut	Olikheter – Nära engagerad eller avstånd	Olikheter – Aktiv marknadsföring eller centralstyrd	Olikheter – Stabil, kölista mot lönsamhetskamp
Tjänstemän	Likheter – Förekommer både vad gäller organisation som kommun	Likheter – Delaktiga	Olikheter – Delaktighet mot distans	Olikheter -Handelsplatsen som en naturlig del eller som ”främmande fågel”	Olikheter -Handelsplatser som attraktion eller ej använd resurs
Politiker	Olikheter – Positiva till företelsen eller negativa		Likheter – Möjlig delaktighet via dialog och kontakter	Olikheter – Handelsplatsen som en del av kommunen eller motstånd till företelsen	Olikheter – Utvecklingen som del av kommunens presentation eller motarbetad plats
Besökare	Likheter -Några starka verksamheter med tydlig profil		Olikheter -Kontinuerligt tillfrågade mot tagna för givna	Olikheter – Upplevt rum mot rationell	Olikheter – Stark delaktighet mot ”passiva” besök
Övriga	Olikheter -Hög profil och styrka mot marginaliserad bland marknadens aktörer	Normalt inte delaktiga, undantag finns	Kan förekomma via aktiviteter och evenemang	Kan förekomma	Platsens attraktionskraft

Tabell 7.2 Tre handelsplatser – en aktörs- och rollbeskrivning

7.2.1 Handelsplatser ur ett aktörssynsätt

De tre handelsplatserna ger några olika empiriska observationer;

- Ägarnas dagliga närhet till handelsplatsens utveckling, d.v.s. medverkande i den operativa såväl som den strategiska processen, innebär en fysisk närhet och en delaktighet i strategisk utveckling och löpande operativ förvaltning.
- Omvärldens delaktighet i utvecklingsarbetet av handel och handelsplatser skiljer. I förekommande fall framträder ett mer eller mindre starkt engagemang kring handelsplatsens utveckling. Det föreligger skillnader i engagemang och känsla mellan platserna.
- Närheten till marknaden och dess förändring framträder som en viktig olikhet mellan olika platser. Relationen till kunder, besökare, och lokala förutsättningar påvisas.
- Platsens roll för närområdets utveckling framträder och visar hur olika aktörsgrupper förhåller sig till platsen. Hur handelsplatsen tar en aktiv roll och del av utvecklingen i den lokala geografiska närmiljön.

Jämförelser mellan de tre handelsplatserna utvecklas i kommande avsnitt.

JÄMFÖRELSE OCH DISKUSSION

JÄMFÖRELSE MELLAN DE TRE HANDELSPLATSERNA

Detta kapitel innehåller en jämförelse mellan de tre handelsplatserna i studien utifrån dess likheter och olikheter. Ett beskrivande resonemang och analys förs i kapitlet kring hur påverkande faktorer har förändrats över tid med hänsyn tagen till ägarförhållanden och handelsplatsens egenskaper.

8.1 Att jämföra handelsplatser

Att jämföra tre aktiva handelsplatser mot varandra är en utmaning. Regioner och dess handelsplatser är ”barn av sin tid” vilket innebär att de är dimensionerade, givna ett innehåll och en utformning efter de ideal som rådde vid den tid när de etablerades. De har också fysiskt lokaliserats utifrån de etableringsregler som gällde i samband med planeringen. Det geografiska marknadsområdet har också förändrats över tiden. Att vara en del av en förändring ställer krav på de olika aktörerna för att fortsatt hålla en position i regionens handelsplatsstruktur.

Den fortsatta beskrivningen tar utgångspunkt i fyra olika perspektiv utifrån de slutsatser som kan dras inom varje kapitel 1-4;

- Förmåga att vara en handelsplats i tiden.
- En beskrivning och analys av marknader och utveckling utifrån några modeller förhärskande inom området. Det handlar inte om försök att räkna fram en framgångsbild för regionen och de tre valda centra. Avsikten är att diskutera handelsplatser utifrån de förklaringsvariabler som beskrivs i modellerna.
- Den aktörsbild som identifieras på varje plats och som kan vara avgörande för en utvecklad och aktiv process.
- Beslutsprocesserna bakom investeringar av betydande format. Tre handelsplatser som byggts eller reaktiverats för betydande ekonomiska belopp under det senaste decenniet. Satsningar som måste sättas i sitt sammanhang vad gäller ägande och styrning. Investeringarna innebär också med dess storlek ett betydande risktagande för flera av aktörerna.

Till sist resoneras kring några möjliga faktorer ur dessa olika perspektiv (vilka kan vara vägledande) för hur medaktörer i utvecklingen av handelsplatser skall kunna verka och lämna bidrag till processen.

8.2 En aktiv handelsplats

Handelns förutsättningar förändras hela tiden. Alternativ till den traditionella handelsplatsen har inneburit förändrade förutsättningar. Marknaden för handel, service och handelsplatser av olika slag är inte statisk till sin natur, snarare gäller att området står i ständig förändring. Detta innebär utmaningar för olika intressentgrupperingar. Försvar av gjorda investeringar, bibehållen attraktionskraft i miljö och utbud och att vara i samklang med marknadens efterfrågan är några sådana utmaningar.

Flera faktorer förefaller att för närvarande styra handelns utveckling;

- Färre aktörer och större enheter innebär att effekterna av enskilda misslyckanden tenderar att bli stora. Det stora antalet etableringsprojekt i landet indikerar dock inte att risker innebär en ökad försiktighet.
- Strukturuomvandlingen. Innebär att behoven av tillförlitliga beslutsunderlag ökar. Även om alla tidsepoker kan antas medföra behov om förändring och beteende i marknaden kan dagens utveckling betraktas som något svår att prognosticera inför framtiden. En utvecklad och förändrad e-handel tillsammans med prognoser om konsumtionsbeteenden påverkar prognosförutsättningarna. Därför gäller att alternativa marknads- och distributionskanaler, ett yttre tryck från en internationell marknad och beteendeförändringar bland marknadens aktörer medför krav och utmaningar på prognos- och marknadsanalysmodeller.
- Nya marknadsaktörer och en stark internationalisering/globalisering påverkar marknadsanalys och konceptanpassning.

Detta kan sammanfattas i tre teser;

En beslutsfattare har för handelsplatsens utveckling, behov av -

- att tänka ”rätt”
- att göra ”rätt”
- att hamna ”rätt”

De valda handelsplatserna har utgjort objekt att söka finna likheter och olikheter vad avser utveckling, marknad, egenskaper och ägarförhållanden. Kungsmässan har vuxit fram som en väl etablerad handelsplats. Kungsmässan är lokaliserad i en expansiv tillväxtkommun. Kungsmässan har av olika intressentgrupper inom handel och destinationsutveckling erhållit olika ”framgångsbevis”. Handelsplatsen har reaktiverats vad gäller fastighet, utformning och innehåll för betydande belopp och har dessutom bytt ägare under ”modern tid”. Kungsmässan har konverterats från industri till handelsändamål.

Om Kungsmässan representerar företeelsen av att vara en etablerad handelsplats, så är en motpol köpcentrum 421. Den senare är den handelsplats som är ”yngst” (öppnad 2006). Handelsplatsen har förutsättningar av att vara planerad, konstruerad och operativt hanterad utifrån 2000-talets rådande branschnormer och marknadens (besökarens) beteenden. Köpcentrum 421 planerades och byggdes i ett sedan tidigare etablerat industriområde. Även grannfastigheterna har konverterats från ursprungliga användningsområden. Delar av den gamla industrifastigheten är kvar även om den främst visar sig i anläggningens exteriör. Drivkraften bakom anläggningens tillkomst kan tillskrivas en s.k. ”developer”, d.v.s. en fastighetsutvecklare med intresse av att genomföra planprocessen, bygga och inviga anläggningen för att sedan sälja. Den aktör som utvecklade projektet hade ett norskt ägarintresse och de som sedermera förvärvade anläggningen köpcentrum 421 var ett internationellt fastighetsbolag. Planeringsprocessen före byggstart kännetecknades av flera diskussioner med stadsbyggnads- och trafikkontoren i Göteborg. Utvecklingsprocessen drog ut på tiden via ”en utdragen beslutshandling och acceptansmotstånd”. De dominerande enheterna i köpcentrum 421 är sedan starten en dagligvarubutik (ICA Maxi) och hemelektronikföretaget Media Markt. Vid öppningstillfället var denna enhet den första etableringen i regionen. En marknadsetablering som därefter har följts av flera. Dagligvaruenheten tillhör idag en av landets större och återfinns på den lista som årligen upprättas av tidskriften Market på plats 22 av 150 största dagligvaruenheterna (år 2012) till omsättning i landet. Flera dagligvarubutiker i det geografiska närområdet återfinns på samma lista. Båda enheterna (ICA Maxi och Media Markt) kräver stora upptagningsområden i marknaden för att erhålla den omsättning som krävs för verksamheter med dess egenskaper.

Frölunda Torg byggdes redan från start för en roll som stadsdelscentrum och handelsplats. Sedan invigningen har platsen erhållit en stark position i regionens handelsstruktur. Frölunda Torgs ägare påverkades likt andra av 1990-talets fastighetskris och dess efterdyningar men har idag en etablerad nationell fastighetsägare i ryggen. Handelsplatsen har under senare år reaktiverats till ett betydande regionalt stadsdelscentrum med storlek, bredd och utbudssammansättning. 2012 finns handel- och besöksnäring kompletterad med närsjukhus, områdesservice, utbildning och kultur. Handelsplatsen har dessutom utvecklats till ett nav i regionens infrastruktur med en utbyggd kollektivtrafik i direkt anslutning. I marknadsområdet bor fler invånare än i Kungsbacka kommun.

Tiden som utvecklingsfaktor

De olika handelsplatserna har något olika tidsförutsättningar. Kungsmässan byggdes som en industrilokal som under en övergångstid användes för båt-mässa och försäljning. Köpcentrum 421 och Frölunda Torg byggdes särskilt för att erbjuda handel- och besöksnäring men under olika tidsperioder.

Under de senaste fem decennierna har såväl närområdet till Kungsmässan som Frölunda torg vuxit. Fler boende och sysselsatta har tillkommit och

handelsplatserna har genom kringliggande fastighetsutvecklingsprojekt erhållit mer naturliga placeringar i den geografiska marknaden. Både Frölunda torg och Kungsmässan har under 1990-talets fastighetsekonomiska kris påverkats med ägarförändringar till följd. Handelsplatserna har också förändrats utifrån de samhällsekonomiska villkor som varit rådande under olika tider. De planerades och etablerades under, vad som kan beskrivas som, de ”goda åren” då det rådde en god ekonomisk tillväxt och goda förutsättningar för nya handelsplatser. En tid under vilken svensk ekonomi i allmänhet och detaljhandelsutveckling i synnerhet utvecklats bättre än motsvarande andra europeiska marknader. Framtiden får utvisa om det finns en bärighet och uthållighet i den av Köpcentrum 421 valda utformningen och konceptinriktningen. De inblandade aktörernas förmåga att anpassa handelsplatsen med förändrade förutsättningar kommer att sättas på prov.

De tre handelsplatserna delar delvis marknadsområdet i södra och västra Göteborg och regionen. Två (Kungsmässan och Frölunda Torg) har också reaktiverats vad avser ytor och utformning.

Att utveckla verksamheter i lokalytor byggda för andra ändamål än handel och besöksnäring påverkar möjligheterna att utveckla platsen fritt efter rådande rön om handelsplatsers optimala utformning. En plats historik innebär också att investeringsbeslut varit tvingade att ta hänsyn till de fysiska förutsättningar som finns i en äldre fastighet. Stora investeringar har t ex krävts för att lösa inre kommunikationssamband, men också att exteriört skapa en byggnad med fjärrverkan för tillresande besökare.

Relation till marknaden (nära och regionalt)

En utmaning för inblandade aktörer är att utveckla en handelsplats efter dess lokala och regionala förutsättningar. Kunskaps- och beslutsfattande skall inte ges ett för stort avstånd mellan ägande och marknad eller mellan verksamhet och besökare.

De studerade handelsplatserna har anpassats och utvecklats med tiden. Köpcentrum 421 är dock en sentida handelsplats och kan benämnas ”första generationens handelsplats”.

Några nödvändiga förändringar vad avser innehåll och tillgänglighet kan sannolikt tillskrivas förändringar i marknadens önskemål. Det förefaller också föreligga en diskrepans mellan vad politiker och tjänstemän önskar av beteenden hos marknadens aktörer och det aktuella utfallet. Tillgänglighet är en central frågeställning som delar kommunens intresse i planering från övriga aktörers vilja och önskemål.

Olika platsers relation, legitimitet och uppskattning tenderar att skilja sig åt. Kungsmässan och dess ägare är förankrade i den lokala marknaden med en relation till kommun och övriga aktörsgrupperingar. Frölunda torg är regionalt och ur stadsplaneringssynpunkt en uttalad önskvärd etablering vad gäller utformning och funktion medan Köpcentrum 421 söker en regional

acceptans bland övriga aktörer. Dock har enskilda verksamheter etablerade i handelsplatsen en tydlig position i marknaden.

8.3 Likheter och olikheter

Alla handelsplatser är unika. Så också de tre som ingår i denna studie. De kan samtidigt beskrivas både utifrån några likheter och ett antal olikheter. Dessa likheter hänger samman med historik, marknad, egenheter/egenskaper och ägarförhållande.

8.3.1 Några likheter mellan handelsplatserna

Då en jämförelse sker mellan handelsplatserna i studien framträder såväl likheter som olikheter hur platserna agerar, presterar och fungerar. De likheter som identifierats är främst:

- Samtliga tre delar marknadsområdet i regionens västra/södra del. Boende i denna del av regionen kan välja mellan de tre. Samtidigt är det naturligt att Kungsbackas kommuninvånare i huvudsak väljer platser i den egna kommunen då de agerar konsumenter. Handelsplatserna konkurrerar om kundernas köpkraft i det geografiska marknadsområdet.
- Regiondelen erbjuder en stark marknad utifrån en socio-ekonomisk beskrivning och köpkraft men också tillväxt (befolkningsökning och framtida prognosticerat konsumtionsbeteende bland marknadens aktörer). Det finns ett marknadsunderlag som ger möjligheter för den aktör som lyckas skapa en attraktionsfördel.
- De tre handelsplatserna delar i viss mån utbudskaraktär. De har starka primärenheter inom dagligvaru- och sällanköpsvaruområdet. De större detaljhandelskedjorna inom olika branschområden finns etablerade t ex ICA, H & M och Lindex m fl. Kungsmässan erbjuder flest verksamheter med lokal förankring. Reaktiveringen av Frölunda torg har inneburit att utbudet ökat såväl vad avser innehåll som bredd.
- Samtliga handelsplatser erbjuder besökaren en tillgänglighet vilken normalt kännetecknar och är en förutsättning för en handelsplats med ambitioner. Frölunda torg har vissa fördelar gentemot övriga genom sin position som ett regionalt nav för kollektivtrafik. Till Kungsmässan finns goda möjligheter att komma till fots medan Köpcentrum 421 förutsätter transporter med bil.
- Samtliga handelsplatser har en organisation med uppgift att operativt och strategiskt utveckla platsen. Organisationer som också utför teknisk förvaltning och marknadsaktiviteter. Kungsmässan och Frölunda torg har egna utvecklade organisationer med ”på-platsen”-närvaro. För köpcentrum 421 är denna organisation något mer svårbedömd

vad gäller närvaro på plats och mandat att utföra åtgärder. Sannolikt har platsen mindre resurser till förfogande. En nära förvaltning, vilken kan benämnas ”vaktmästeri” innebär att den dagliga operativa skötseln av platsen blir påtaglig.

Förutom likheter föreligger några olikheter mellan handelsplatserna. Skillnader som kan vara såväl förklarande som avgörande för fortsatt utveckling som attraktiva handelsplatser.

8.3.1.1 Platsernas historia

Kungsmässans historik har haft en betydelse för att platsen stegvis har utvecklats till den position handelsplatsen idag besitter i marknaden. Kungsmässan har kommit att utvecklas ”i marknaden, med marknaden”. Att vara en del av en region/kommuns växande marknad ger också särskilda förutsättningar. Väl anpassade investeringar och utvecklingsprojekt kan balanseras av marknadens tillväxt och konsumtionsunderlag (köpkraft).

Köpcentrum 421 har utvecklats med tjugohundratalets utvecklingsstrategier för ögonen. Den ursprungliga platsen var avsedd för industriverksamhet (Galon-fabriken) och en liten del av den gamla fastighetens byggnader utgör en del av nuvarande handelsfastighet. Anläggningen kan i många stycken anses anpassad vad gäller innehåll, fastighetens utformning och marknadsföring för att svara upp mot en ”developer-strategi”, d.v.s. att planera och utföra för att sälja.

Konvertering av fastigheter från industri till handelsändamål har varit och är vanligt förekommande. Ofta är detta en okomplicerad förändring. Däremot förefaller den omvända konverteringen vara mer ovanlig i Sverige, d.v.s. att handelsplatser och köpcentrumanläggningar konverteras till andra ändamål. Något som kan studeras och beskrivas som fenomenet ”de-malling¹⁵³”, d.v.s. handelsplatser som förlorat sin attraktionsförmåga, står tomma och behöver rivras.

Frölunda Torg följer struktur och de stadsbyggnadsideal som gällde under 1950- och 1960-talet. Handelsplatsen var en del av Göteborgs expansion med nya stadsdelar. En handelsplats (ett köpcentrum) placerades vanligtvis i ”centrum” av boende och verksamheter för att erbjuda en lokal stadsdelservice. En service tänkt som ”en stad i staden” med utbud inom såväl handel, besöksnäring som annan service med lokal anpassning. Frölunda Torg skulle balansera den regionala utvecklingen. Göteborg och regionen har förändrats sedan öppningen men Frölunda Torg har haft möjlighet att utvecklas med tiden och kunnat anpassa sin utbudssammansättning. Efterhand visade det sig dock att anläggningen var i behov av reaktivering för att kunna fortsätta vara ett alternativ för regionens köpkraft. Något som inneburit investeringar i tillbyggnad, ombyggnad och nyproduktion av bostäder i det absoluta närområdet.

153. Kan bland annat studeras på www.deadmalls.com

Historiken skiljer platserna;

- Konverterade fastigheter från industri till handel. En utveckling som genomförts under en längre tid (i förekommande fall decennier).
- Nyetablering och nybyggnad under 2000-talet i Köpcentrum 421
- Reaktiverade handelsplatser under 2000-talet – först Kungsmässan och senare Frölunda Torg
- Handelsplatser med egen marknad och stark bakomliggande historik – Kungsmässan och Frölunda Torg.

8.3.1.2 Handelsområden

Kungsmässans lokalisering kan beskrivas som placerad i ”in the Metropolitan shadow”, d.v.s. nära till stadens kärna (innerstad). I Kungsbacka är det gångavstånd mellan Kungsmässan, innerstaden och resecentrum. I nära anslutning finns en substantiell marknad (köpkraft) av boende och yrkesverksamma. Planerade byggprojekt i Kungsbacka tätort kan komma att kapsla in etableringen (från halvextern till stadsdelscentrum) vilket kan påverka platsens förutsättningar. Detta behöver dock inte vara en negativ utveckling.

Köpcentrum 421 har inte något naturligt lokalt område med stark köpkraft. Det bor ett litet antal personer i nära anslutning till handelsplatsen. Den lokala marknaden utgörs i stor utsträckning av de som sysselsätts i områdets arbetsplatser, varje besökare har att förflytta sig till området från annan plats. Utbudssammansättningen tillsammans med varje enhets storlek innebär att köpcentrum 421 måste attrahera besökare och köpkraft från ett betydande geografiskt område. I det geografiska området finns likartade och mycket starka handelskonkurrenter lokaliserade, t ex Sisjön Köpstad. Ett handelsområde som expanderar. Här finns flera av de stora aktörerna lokaliserade. Utöver detta är det geografiska avståndet till Frölunda Torg litet.

Frölunda Torg bedöms ha de bästa marknadsförutsättningarna med ett naturligt och betydande köpkraftsunderlag för att kunna erbjuda en omfattande handel och service. Utöver närområdets köpkraft via boende, ett betydande antal arbetsplatser finns också ett stort antal pendlande kollektivtrafikresenärer vilka dagligen har att passera platsen. Att vara en stark del, ett nav, inom kollektivtrafiken i regionen erbjuder möjligheter i form av tillkommande köpkraft.

De tre handelsplatserna är olika utifrån;

- Lokal marknad – Kungsmässan och Frölunda Torg har en stark lokal marknad inom ett väl avgränsat geografiskt område.
- Beroende av tillresande köpkraft – Köpcentrum 421 saknar närmarknad och varje besökare har att ta sig till handelsplatsen, i huvudsak med bil.

- Beroende av stort geografiskt upptagningsområde – främst Köpcentrum 421 men även Frölunda Torg. Stora och betydande (investeringar och lokalytor) innebär krav om betydande försäljning för framgång.

8.3.1.3 Egenskaper som innebär olikheter

Kungsmässan har en stark position i sin marknad och i det geografiska upptagningsområdet. Konkurrenssituationen i Kungsbacka är delvis hanterbar med en begränsad handel i innerstaden och handel i kommunens norra delar (Borgås-området med ICA Maxi, Willy's, och Freeport outlet m fl.). Genom den anpassade och avpassade utvecklingen av Kungsmässan vilken genomfördes över en längre tidsperiod har kontinuerligt möjligheter att ta hänsyn till marknadens utveckling beaktats. De ytor för handelsändamål som hittills tillkommit kan beskrivas som marknadsbalanserade vad avser storlek och innehåll.

Köpcentrum 421 kategoriseras som ett konceptuellt ”Power-centrum”. En studie av besökare genomfördes en tid efter invigningen. Den visade att de mest attraktiva enheterna var dagligvaruenheter ICA Maxi och hemelektronikkedjan Media Markt.

Frölunda Torg har reaktiverats under 2000-talet. Handelsplatsen blev i samband med sin ursprungliga utformning mycket uppmärksam, även internationellt. När det var tid att genomföra en större reaktivering var behovet betydande. Frölunda Torg har moderniserats för att svara upp mot dagens och framtidens förväntade krav. Efter reaktivering anses Frölunda Torg av kunder och besökare utgöra ett alternativ till Göteborgs innerstad (2012). En attraktionskraft som sannolikt kan tillskrivas nya tillgänglighetströsklar i regionen, som trängselskatt och större ombyggnadsprojekt av infrastruktur. Tiden får utvisa om reaktivering är balanserad och ger en ur fastighetsägarperspektiv, önskad marknadsposition. Om- och tillbyggnad tillsammans med förändringar i infrastrukturen inom och runt handelsplatsen är fortfarande för nya för att kunna utläsa direkta effekter på regionens olika handelsplatser.

Därför gäller tre handelsplatser med olika egenskaper;

- Storlek – Frölunda Torg är störst (därefter kommer Kungsmässan och sedan Köpcentrum 421). En utveckling som ligger i linje med de nationella och internationella trender som gäller för handelsplatser och storlek.
- Innehåll – Köpcentrum 421 ett konceptuellt ”Power-centrum”, d.v.s. storbutikscentrum. De övriga arbetar i en mer traditionell riktning vad gäller utbud och struktur.
- Utbud – Kungsmässan med balans i marknadsförutsättningarna vad avser utbud och storlek.

8.3.1.4 Jämförelser – hur handelsplatser ägs

Kungsmässan utvecklades av en lokalt förankrad/baserad fastighetsägare med intressen i den egna kommunen. En aktör som med sin lokala marknadsposition och markägande varit direkt inblandad i kommunens utveckling. Utvecklingsrollen har inkluderat nybyggnation av bostäder, innerstadsutveckling men också utveckling av verksamhetslokaler och arbetsplatser. Fastighetskrisen under inledningen av 1990-talet påverkade dock negativt. Efter att ha engagerat sig i flera omfattande internationella projekt tvingades den dåvarande ägaren till rekonstruktion vilket följdes av ett ägarbyte. Dagens ägar constellation kan betraktas som ”regionalt lokal” och Kungsmässan är den enda renodlade handelsplatsen av köpcentrumkaraktär i det egna fastighetsbeståndet.

Köpcentrum 421 utvecklades av en internationellt ägd fastighetsutvecklare med uppgift att utveckla kommersiella fastigheter. När platsen väl stod klar, ägdes den under en kortare tidsperiod för att sedan säljas. De nya ägarna agerar på en internationell marknad och äger ett antal handelsplatser av skiftande karaktär såväl i Sverige som Europa.

Frölunda Torg har sedan sin tillkomst ägts av starka nationella aktörer. Ägande och förvaltning har med tiden gått från kommunalt fastighetsbolag, via det svenska livförsäkringsbolaget Skandia till Diligentia AB. Den senare en nationell aktör med ett antal handelsplatser/köpcentrum i sitt bestånd.

Därför tre handelsplatser med skillnader med avseende på ägarbilder;

- Ett regionalt i förhållande till lokalt ägande. Ägare med en geografisk förankring och endast en handelsplats av köpcentrumkaraktär i sitt fastighetsbestånd i relation till ägare med flera platser (Kungsmässan).
- Ett nationellt ägarperspektiv(Frölunda Torg). En ägare med en längre erfarenhet inom området. Aktiv på den nationella marknaden med flera handelsplatser av köpcentrumkaraktär.
- Ett internationellt ägarperspektiv (Köpcentrum 421). En ägare med internationella perspektiv och huvudsaklig bas utanför Sverige.
- En ägare med ett/få handelsplatser (Kungsmässan). Att vara bred eller agera på en plats.
- En ägare med flera handelsplatser i sitt bestånd – Köpcentrum 421 och Frölunda Torg.

8.3.1.5 Diskussionens utfall

För att sammanfatta den jämförelse som presenterats av de olika handelsplatserna kan följande likheter och skillnader därför markeras;

- Studien behandlar tre handelsplatser med stora historiska skillnader. Från nyetablerad till en plats med lång historia och anpassning i tid

och rum. Något som tydligt avspeglas i arbetet med att anpassa handelsplatsen till omvärldens utveckling och förutsättning.

- Stora skillnader vad avser behov och krav om geografisk attraktions-/dragkraft. Vikten av att det finns en stark lokal marknad med substans (köpkraft) för att söka minska känsligheten för framtida konkurrens i form av ändrade beteenden och nya etableringar i regionen.
- Nybyggda handelsplatser mot reaktiverade. En ny lokalyta och handelsplats kan förväntas vara mer anpassad till tidens krav och därmed mer yteffektiv än äldre handelsplatser.
- Ägarperspektiv – lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Närheten till marknadsområdet kan vara avgörande. Information, dagliga relationer med olika aktörer och intressenter och en förmåga att anpassa utvecklingen till lokala förändringar påverkar. En lokal förankring ställs mot förvaltning på distans. Även om det finns en lokal förvaltningsorganisation är beslutsförmåga och mandat viktiga för en positiv utveckling.
- Det handlar om att som fastighetsägare äga och förvalta en eller flera (många) handelsplatser av skilda karaktär och med olika marknadsförutsättningar. Det fysiska avståndet är sannolikt en viktig faktor. I förekommande fall kan en stark centrumledningsorganisation knuten till handelsplatsen kompensera ett geografiskt avstånd mellan ägande och operativ förvaltning. En positiv möjlighet med att vara ägare av flera handelsplatser är möjligheterna att utveckla kunskap och kontaktnät i ett bredare perspektiv. En fördel av att äga få handelsplatser är då snarare den geografiska närheten till lokalmarknadens förutsättningar. Även möjligheten att kraftsamla kan vara en positiv egenskap. En egenskap som kan beskrivas som en strukturell insikt¹⁵⁴. Det finns då också anledning för olika aktörer att använda de modeller som finns tillgängliga för att stärka utveckling och processinsatser.

154. Arne Söderbom, "Förändringsförloppet i ett storföretag – En studie om strategisk ägande, strategifaser och företagsnmyter" (1995) BAS-förlag, Göteborg

9. ATT ANVÄNDA BESLUTSMODELLER

För marknadsanalytiker, utvecklare av handelsplatser och aktörer inom fastighets- och regional utveckling inom handel och besöksnäring erbjuds hjälpmedel. Dessa hjälpmedel har i tidigare kapitel beskrivits som lagliga och normativa till sin karaktär. De beslutsstödjande modellerna söker beskriva och förklara marknader, marknadsuppbyggnad, platsers rollfördelning i geografiska marknader och potentialer vad avser försäljning och konkurrensförmåga.

I rollen som medaktör för handels- och besöksnäringens etablering och lokalisering kan modellerna visa sig användbara. De hjälper användaren att strukturera olika påverkande faktorer som graden samverkan, statistik och tidigare erfarenheter. Utfallet är ofta pedagogiskt användbart för att tydliggöra effekter och resultat av olika beslut.

Modellerna kan påvisa att en del investeringar¹⁵⁵ i form av nyproduktion (typ 1) eller reaktiveringsprocesser (typ 2) har begränsade förutsättningar att nå förväntade resultat.

Genomgången av modellerna visar hur fokus och inriktning har utvecklats över tiden vad gäller användningen av dessa verktyg. Samtidigt kan konstateras att det inte förekommer någon betydande nyutveckling av modellverktygen sedan en längre tid tillbaka. Etablerade modeller har snarare kommit att utvecklas vad gäller tillämpning och applikation. Hänsyn till detaljhandelsbranschens förutsättningar tillsammans med noggrannhet har kompletterats med en förbättrad och utvecklad analyskunskap. Modellerna är verktyg i syfte att fungera som beslutsstöd och hjälp för beslutsfattare att minska riskerna för felinvesteringar.

Att modeller inte alltid ger korrekta svar finns flera exempel på. Såväl investeringar i gränshandelsområden som Gekås i Ullared följer knappast modellernas analysresultat. På dessa platser gäller andra marknadsmekanismer. Allt kan inte kalkyleras eller analyseras med hjälp av dessa modellverktyg.

155. Investeringssituationer vilka beskrivs i avsnitt 2.4

9.1 Logiken i modellerna

9.1.1 Gravitationsmodeller

De tyngdpunktsmodeller (*gravitationsmodeller*) som utvecklades under tidigt 1900-tal har fortfarande stark ställning för etableringar och utveckling av handelsplatser. Dessa tidiga modeller stärker tesen att ”störst är bäst”. Större orter, kommuner, handelsplatser och köpcentra vinner över mindre vad gäller attraktionskraft i marknaden. Gravitationsmodeller ligger ofta till grund för presentationer av marknadsområden för handelsplatser eller inför nyetableringar av handelsplatser och enskilda enheter. Attraktionskraften visas i olika geografiska marknadsområden. Som underlag för analys kan gravitationsmodellerna sägas väl fylla sin funktion. Dock gäller att en del modellers förenkling av väsentliga faktorer som attraktionskraft i koncept, konkurrens och kundbeteende, lämnar mycket övrigt att önska när de ligger till grund för beslut. Gårdagens gravitationsmodeller skulle till exempel inte kunna utgöra ensamt underlag för analys och etableringsbeslut av handelsplatsen Ullared eller knappast ens Kungsmässan. Platsutveckling och konkurrens har förändrat förutsättningar över tid.

Flertalet handelsplatser presenterar i informationsskrifter och presentationsmaterial sina egna marknadsområden, så också t ex Köpcentrum 421. Marknadsanalysen kopplas till genomförda besökarintervjuer, vilka avses visa var de besökarna till platsen bor. Vad som inte redovisas lika tydligt är att det i samma geografiska marknadsområde finns ett antal konkurrerande handelsplatser. Det är flera platser som vill ta del av marknadsområdets köpkraft och där några av dessa kan anses ha bättre grundförutsättningar än andra att locka besökare. Ett stort antal besökarundersökningar¹⁵⁶ i stadskärnor och köpcentra i landet visar entydigt att handelsplatsers framgång i försäljning och besökshänsende bygger på den egna närmarknadens storlek (köpkraft).

Gravitationsmodellen ger beslutsfattaren ett utrymme för ”positiv tolkning”, vilket innebär att en aktör med intresse av att etablera en verksamhet ges en möjlighet att överskatta det marknadsunderlag som ligger till grund för investeringsbeslut och övertolka den egna platsens attraktionskraft.

Med gravitationslagarnas intentioner stärks följaktligen tesen att framgång beror på handelsplatsens storlek. Med storlek följer behov av en allt högre försäljning och därmed ett större köpkraftsunderlag. Varje investering tenderar att vara mer riskfylld. Utrymmet för misstag minskar avsevärt. I den Nordamerikanska marknaden har som tidigare omnämnts ett följdfeno-

156. Marknadsundersökningar genomförda inom ramen för Nordplan ABs verksamhet, HUI m fl

men kommit att benämnas ”de-malling”¹⁵⁷, d.v.s. att köpcentra förlorar sin attraktionskraft och konkurrensförmåga och efter en tid stängs ner. Efter en tid av förfall rivs fastigheten då det inte finns någon omedelbar alternativ användning. En ”de-malling” strategi har därför formulerats utifrån den grundläggande frågeställningen om att fortsatt utveckla en etablering alternativt ”släcka ner” handelsplatser. Strategin att ”släcka ner”, d.v.s. att stänga en handelsplats, bygger på tio olika perspektiv:

1. Att utreda varför en reaktivering av anläggningen är nödvändig. Att utreda de grundläggande problem och förutsättningar som råder.
2. Att finna ut vilka de viktigaste ankarenheterna är (”Prime Mowers”) och vilka kompletterande etableringar/enheter som är attraktiva och möjliga. I denna diskussion skall även inkluderas en områdesanalys där grannar och andra aktörer behandlas utifrån deras förmåga att bidra till en platsattraktivitet.
3. Att beskriva och analysera finansiärer och långivare – befintliga och potentiella.
4. Utreda förutsättningarna att flytta enheter inom centret i syfte att uppnå en mer utvecklad verksamhetsstruktur, stärka utbud och utveckla stråk.
5. Analysera de restriktioner som föreligger i form av fysiska såväl som legala faktorer.

157. Title: Demalling, remalling, its all falling Author: Kaminski-Coughlin, Ian Perry Other Contributors: Massachusetts Institute of Technology. Dept. of Architecture. Advisor: J Meejin Yoon. Department: Massachusetts Institute of Technology. Dept. of Architecture. Publisher: Massachusetts Institute of Technology Issue Date: 2010 Abstract: Victor Gruen’s reliance on architecture of consumer consumption to construct the ”crystallization points” of social, cultural life in the suburbs has failed. We see through history the decline of architectural quality and importance given to public space. (By the time we get to Bedford NH in 68 it’s really bad.) Gruen’s principles of introversion and enclosure are discredited for the production of public space. Yet, public space has a very limited existence in America today (stations, museums, parks, churches). Gruen’s dream of bringing European city living to America has long faded. But Americans do engage in leisure, in fact more than ever. The twist is that these are essentially private, individual activities. This suggests that to make public space useful for everyday leisure there could be such a thing as a private (as in intimacy not ownership) public space. The mall is flipped. The original exterior walls are retained, supported, and buttressed as a vital register and material action point for the reversal. Working through Debord in Society of the Spectacle, this thesis highlights the structures of pseudo needs and desires created by our self-justifying economy of consumption. It serves to make clear our unconscious dependence and thus break it. Description: Thesis (M. Arch.)--Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Architecture, 2010.

6. Att utveckla och analysera förutsättningarna för ett gott samarbete med kommunföreträdare – såväl politiker som tjänstemän.
7. Att inse att det är svårt att göra alla nöjda.
8. Behovet av rådgivare och konsulter.
9. Att alltid förvänta det oväntade. Att vara lyhörd för de förändringar som kommer.
10. Att anpassa anläggningen efter klimatförutsättningar på platsen.

”De-malling” är ett exempel på handelsplatser som inte har en naturlig marknadsplats. De kan sägas vara baserade på alltför optimistiska antaganden. I Sverige är fenomenet än så länge ovanligt men det finns några likartade exempel. De mest tydliga exemplen att studera finner vi inom konceptområdet ”Factory Outlet Malls”. Ett handelsplatskoncept som introducerades i Sverige under 1990-talet efter amerikanska förebilder. Handelsplatserna visade sig ha en mycket låg bär- och attraktionskraft på marknadsaktörer. Minst tre svenska anläggningar har fått stänga och fastigheterna på platsen har endast i några fall funnit nya användningsområden. Arlanda Factory Outlet (Arlanda Stad norr Stockholm), Festival Parks/Södertälje syd (idag nyttjad av Scania verksamheter). Även Skara Köpstad i Västergötland i anslutning till Skara Sommarland är exempel på hur en handelsplats tillkommer, söker sin marknadsposition för att sedan ”släckas ner”. Skara Köpstad byggdes för att efterlikna en Nordamerikansk Factory Outlet Mall. Etableringen gjordes i anslutning till anläggningen Skara Sommarland. Efter flera år av försäljningsbekymmer och bristande marknadsattraktion är handelsplatsen stängd. Flera marknadsberäkningar genomförda för Skara kommuns räkning visade tidigt på de bristande förutsättningarna att få handelsplatsen att fungera och erhålla en lönsam verksamhet.

Samtliga exempel är resultat av etableringsanalyser som övertolkats eller knappast genomförts överhuvudtaget.

Gravitationsmodeller som bedömer handelsområden (marknadsområden) har visat sig ha en stark påverkan i samband med beslut om köpcentrums etablering och utveckling. Enskilda enheter inom handeln och köpcentrum (handelsplatser) har kommit att växa. Detta gäller också tillbyggnaderna av Kungsmässan och Frölunda Torg men också nyetableringen av köpcentrum 421. Den yststorlek som under 1950- och 1960-talen gav en regional attraktionskraft var i storleksordningen 15 000 kvadratmeter handelsyta. I dag förefaller kraven för samma attraktionsförmåga innebära en storlek betydligt över 50 000 kvadratmeter och i förekommande fall betydligt större än dessa ytor (med hänsyn till de senaste decenniernas nyetableringar av handelsplatser i Sverige). Den till yta minsta av de tre platserna som studerats är köpcentrum 421, med sina ca 24 000 kvadratmeter. I denna anläggning finns dock ingen verksamhet som kan kallas för småskalig. Handelsplatsen

följer ett koncept som tidigare benämnts som Power-centrum. Efter reaktiveringsprojekt har Kungsmässan vuxit till drygt 32 000 kvadratmeter och Frölunda Torg är år 2012, totalt ca 75 000 kvadratmeter.

Även på butiksenhetsnivå tenderar handelsytorna att bli allt större. Framst gäller detta inom dagligvarusektorn. Småskaliga enheter ersätts med super- och hypermarkets. Möjligheterna att verka i en annan riktning visar de enheter som kunnat hantera en mycket tydlig sortimentstyrning, tydliggöra butikskoncept, vara omsorgsfulla i valen av fysisk lokalisering och påverka lönsamhet genom att se till att kontrollera varuflöden från råvara (producent) till butikshylla. Det senare ofta i kombination med att ha en hög grad av egna varumärken i butiken.

Gravitationsmodeller kan hjälpa beslutsfattare och andra aktörer att beskriva och förklara marknadsområden. Det finns dock anledning att tillämpa viss försiktighet då modellerna delvis får anses som trubbiga i dagens marknadssystem när mjuka variabler fått en större betydelse. Felaktig analys kan medföra att beslutsfattande styrs i fel riktning. Med storlek följer en betydande ekonomisk och marknadsmässig risk. Gravitationsmodellen är statisk och måste kompletteras med analyser som tar hänsyn till olika beteenden i marknaden. En bred analys och ansats är nödvändig.

9.1.2 Att använda sannolikhetsmodeller

De beslutsstödande modeller som utvecklades under 1960-talet för analys handlade i huvudsak om sannolikheten för att en specifik konsument skulle välja en viss plats för besök och köp. ”Huff’s modell” tog hänsyn till utbudets karaktär, storlek, infrastrukturens betydelse och konkurrenssituation. Modellutvecklingen innebar en betydligt bredare ansats och analys än tidigare modeller. En stor del av det arbete som genomförts efter att denna modell presenterades kan ses som applikationer och kalibrering för särskilda branscher och områden. Sannolikhetsmodellerna är mer anpassade till dagens marknadssituationer där hänsyn tas till konkurrens, infrastruktur och marknadsbeteenden. De visar inte endast vad som händer med olika centras storlek utan hjälper till att analysera en marknadsposition och förutsättning med flera kritiska parametrar inkluderade. Modellerna är fortfarande beslutsstödsmodeller och hjälp att strukturera olika former av kunskap till ett resultat. Här inkluderas till exempel det faktum att det i ett marknadsområde kan finnas flera köpcentra med relativt sätt lika utbuds-innehåll och att det finns förutsättningar i infrastrukturen som innebär att kunder väljer den ena platsen framför den andra (tillgänglighet) och utbuds-sammansättningens position och attraktionskraft. Modellerna söker ge en bild och förklara samband mellan olika handelsplatser med likartat utbud och ge underlag för etableringsbeslut men även plats för lokalisering.

För en enskild utvecklare är denna modellansats mer komplex än tidigare modeller. Rätt använd ges en mer robust förklaring och ett tydligare beslutsunderlag för att minimera risktagning över tid.

I sannolikhetsmodellerna inkluderas en mängd fakta om olika handelsplatser och deras prestationer. Modellerna tar även hänsyn till infrastruktur och följande rörelsemönster bland invånarna i en region. Samtidigt bygger modellerna på bedömningar om handelsplatsers upplevda attraktionskraft och kommande utveckling av marknadspositioner. Grundarbetet inför analysarbetet är såväl förknippat med kostnader som en betydande tidsåtgång. Att kalibrera och utforma verktyget kräver en tydlig sakkunskap och analysförmåga. Det är vanligt att denna typ av modell används i samband med regionala och kommunala konsekvensanalyser inför beslut om nya handelsplatser och mer omfattande verksamhetsetableringar. Även de fall då investerare och etablerare önskar en mer djup analys av marknadsattraktion och försäljningspotential är modellområdet gångbart. Andra modeller, t ex GIS-baserade modeller har etablerats som underlag för beslut.

9.2 Förmåga att anpassa platsen till lokala förhållanden

Sammantaget visar olika modeller att närmarknaden och dess sammansättning är viktig för att kunna skapa attraktiva köpcentra, handelsplatser och städer. Platser som skall attrahera köpkraft,

En framgångsrik etablering ur modellsynpunkt kräver därför en stark och substantiell marknad med geografisk åtkomst. En kritisk massa för en handelsetablering är nödvändig.

Med modellernas intentioner för ögonen kan de tre handelsplatserna i studien kommenteras enligt följande;

Kungsmässan är en balanserad handelsplats vad avser storlek och innehåll. Lokaliserad i en, ur socio-ekonomisk synvinkel, stark marknad och med en över lång tid uppbyggd marknadsposition. Tidsaspekter och platsens tillgänglighet är balanserad utifrån marknadens förutsättningar och den konkurrens som råder i kommun och regionen. Kommunen är i stark tillväxt vilket medför nysatsningar på flera områden. Under det senaste decenniet har detta bland annat visat sig i flera nya handelsplatsetableringar och ett fortsatt uttalat tryck på nyetableringar i kommunen. Något som kan medföra en risk att etableringstrycket skapar en obalans som tidigare inte funnits. Att den geografiska platsen kan innebära att den "bäddas" in av de planerade nytillkommande och närliggande stadsdelsprojekten är både positivt som negativt. Positivt genom att köpkraft tillkommer i närområdet. Negativt då tillgängligheten kan påverkas och förändras för den som kommer tillresande.

Köpcentrum 421 bygger på platsens förmåga att attrahera besökare från längre geografiska avstånd. Strategin för att nå denna attraktionskraft har varit en kraftsamling till få, stora och välkända enheter. Samtidigt innebär detta att konkurrenterna i regionen ges möjligheter att agera i syfte att begränsa den geografiska marknadens omfång. Handelsplatsen kan anses betydligt mer känslig för förändringar i regionens marknadsuppbyggnad.

Dessa förändringar sker ofta över längre tid över tid och ställer krav på anpassningsförmåga och handlingskraft bland berörda aktörer.

Frölunda Torg har delvis valt storlek som strategi för en fortsatt bibehållen och stärkt marknadsposition. Närområdet har en substans (köpkraft) och infrastrukturen i och kring handelsplatsen medverkar till att grundförutsättningarna för en långsiktig utveckling föreligger. Den historiskt uppbyggda marknadspositionen är stark och den senaste reaktiveringen med nya och ombyggda ytor har inneburit ett nytillskott av butikskoncept. Frölunda Torg utgör ett nav i regiondelen. Samtidigt har konkurrenssituationen skärpts betydligt med uppbyggnaden av bland annat Högsbo och Sisjö-området. Marknadsområdets köpkraft kan idag välja flera starka handelsplatser som alternativ vilket kan påverka framtida utvecklingsmöjligheter.

Sammantaget indikerar modellerna att Frölunda torg är den plats som har konkurrensfördelar i relation till övriga.

Byggnader kan betraktas som statiska medan förutsättningarna för att driva verksamhet och marknadsutveckling är i ständig förändring. Olika modeller hjälper därför att strukturera frågeställningar, data, analys och kunskap. Det är inte lika tydligt att de hanterar relationerna mellan olika aktörer i en marknad. Relationer som kan vara avgörande för utfallet för en handelsplats. Analysresultat och strategiska riktningar bör därför förankras i de olika aktörsgrupperingarna för att nå resultat. En situation där aktörsgruppering samverkar förefaller ge det bästa utvecklingsresultatet.

9.3 Aktörernas roller kan skilja

Ett aktörssynsätt för etablering och utveckling av handelsplatser framträder som viktigt. Aktörer förhåller sig olika beroende på relation till en verksamhet och det engagemang varje aktör har i en förändring och utveckling. Lika väl som Skærbæk (1991) i samband med sina studier av kulturförvaltningar kunde konstatera olika aktörers relation och intresse kan motsvarande förhållningssätt identifieras för handelsplatser. Studier har visat en aktörsidentifikation och ett förhållningssätt bland de aktörer som har ett intresse av utvecklingen av de aktuella handelsplatserna. En utveckling av grundmodellen från inledningen av 1990-talet, anpassad/applikerade under slutet av 1990-talet visar att inte alla aktörsaktiviteter är applicerbara när fokus flyttas från kultur till handelsplats.

Viktiga faktorer för handelsplatsernas olika aktörer fokuserar förekomsten av symboler, ledningsfunktioner, delaktighet, användandet av berättelser och presentation av processens delresultat. Som tidigare visats i avsnitt om aktörsgrupper utövar platsen (fastighetsägare och verksamheter), kommunen (politiker och tjänstemän) och marknaden (besökare och övriga) en stark påverkan på utveckling i form av reaktivering och nyinvesteringsprocesser.

Beskrivningen av aktörerna kan presenteras utifrån deras betydelse för processen med hjälp av några dikotomilänkande förhållanden.

Att äga ett köpcentrum <-> Att vara ägare av flera centra

Att agera nationellt <-> Att vara en internationell aktör

Att se fastigheten utifrån institutionellt perspektiv <-> Aktiv fastighetsägare

Att vara fristående <-> Att vara en del av en kedja

Att saluföra dagligvaror <-> Att saluföra sällanköpsvaror

Att vara liten i marknaden <-> Att vara stor i marknaden

Att vara lokal <-> Att ha en geografisk spridning i marknad/-er

Att vara passiv hyresgäst <-> Att vara aktiv hyresgäst

Att bo i liten stad <-> Att bo i storstad

Att vara stationär <-> Att vara mobil

Att vara lojal <-> Att vara illojal kund/besökare

Att vara frekvent besökare <-> Att vara tillfällig besökare

Att vara fristidspolitiker <-> Att vara heltidspolitiker

Att vara politiker i liten kommun <-> Att vara politiker i stor kommun

Att vara rödgrön politiker <-> Att vara politiker inom alliansen

Att ha mandat <-> Att följa centrala direktiv

Som aktörer förhåller vi oss till fenomen beroende på kunskapsnivå, närhet, mandat och möjligheter att påverka.

En indelning av de olika aktörernas roller kan därför vara rimlig. Huvudgrupperingarna är de som äger och förvaltar en plats, de som verkar på en plats och de som agerar intressenter vid sidan av en plats. Naturligt är att besökare ligger närmare grupperingen, de som agerar på en plats. De är alla betydelsefulla för en positiv utveckling av platsen. I kommande avsnitt diskuteras hur dessa olika aktörgrupperingar kan agera och agerar. En aktör kan anta rollen som symbol för platsen, kan vara delaktig i ledning av platsen, kan på olika sätt vara delaktig i platsens utveckling i förekommande fall som positiv historieberättare om platsens egenskaper.

9.3.1 Aktörernas förväntningar

9.3.1.1 Symboler för att stödja utvecklingen

Förekomsten av personer som antar en ledande ställning i utvecklingsprocessen och som tydligt framträder som förebilder utgör en viktig del av symbolperspektivet. De kan komma från de olika aktörsgруппerna. Dessa personer är viktiga för uppnå en aktiv och framgångsrik utveckling. En person som antar rollen som symbol visar med sitt engagemang och sin passion på möjligheter. Rollen är därför att betrakta som nödvändig för att processer skall utvecklas och genomföras med, ett för intressenterna, avsett resultat.

Händelser kan också utgöra symboler och förena olika aktörsgруппer i gemensamma ansträngningar att nå ett formulerat mål. Om- och tillbyggnad (reaktivering) kan vara en sådan symbolisk händelse att enas kring.

En tredje aktivitet utgörs av att stödjande symboler tas fram. Det kan vara lansering av logotyper, olika produkter (ibland så enkla som profilkädrar, pennor och paraplyer) vilka markerar en pågående aktivitet, förändring, process och utveckling. Även profiltidskrifter vilka ges ut av centrumledningsorganisationen eller annonsering i media är exempel på symbolstödjande aktiviteter.

För de tre studerade handelsplatserna innebär detta följande.

Kungsmässan

Kungsmässan är en handelsplats som är lokalt förankrad i marknaden. Verksamheten är starkt synlig i kommunen. Ägaren har ett bestånd av fastigheter med olika karaktär i hela kommunen. Det finns en tydlig logotype (varumärkesstödjare) för ägare och handelsplats. Ägaren agerar aktivt i såväl strategisk som operativ skötsel. Verksamheten synliggörs via aktiviteter i kommunen med t ex sponsring av idrott. Handelsplatsen har en centrumledning som medverkar i samhällsdebatten. Kungsmässan har över åren erhållit flera utmärkelser och är en väl känd handelsplats för "folk i branschen", en stark koppling till kommunen och dess utveckling. Ägare och organisation finns i fysisk närhet men också relationsmässig närhet till berörda funktioner i kommunhuset. Dock beskrivs inte relationen mellan aktörerna som smärtfri i alla sammanhang. Kommunen beskrivs i en del situationer som en organisation med långa handläggningstider på planområdet och det har noterats slitningar under åren mellan kommunens företrädare och handelsplatsens ägare. Sammantaget kan personer och ansikten presenteras på de som företräder handelsplatsen. Det finns också en strategi för att tydliggöra platsens funktion och utveckling i marknaden.

Köpcentrum 421

Ledning och skötsel av Köpcentrum 421 kan närmast liknas vid daglig förvaltning snarare än strategisk marknadsledning. Ägandet är på distans från den geografiska platsen. Byggnadens exteriör avsågs vara en symbol för handelsplatsen.

De två största verksamheterna utgör symboler för besökarna. ICA-Maxi är dessutom en av landets större enheter inom dagligvaruområdet.

Handelsplatsen representerar en typ av handelsetableringar som inte anses helt önskvärd av delar av den kommunala aktörsgrupperingens representanter. Något som tydliggjorts i den budgettext som formulerats av stadens ledande politiska majoritet. Processen inför etableringen är att beskriva som ansträngd.

Aktiviteter i den mån de förekommer, hanteras operativt via externt inhyrd centrumledningsorganisation.

Frölunda Torg

En handelsplats väl etablerad i den regionala och lokala marknaden.

En centrumledningsorganisation och centrumledare som har varit på plats under lång tid. Det förekommer en mängd aktiviteter i fastigheten i syfte att stärka platsens marknadsposition. En tydlig profil har i samband med senaste ombyggnaden stärkts med utformning, färgprogram och innehåll. Anses av många aktörer i regionen vara en utmanare till handeln i Göteborgs innerstad. Att vara en utmanare till Göteborgs innerstad var inte lika tydligt före reaktivering och införandet av tillgänglighetströsklar i regionen. Platsen har ett väl etablerat samarbete med kommun och Frölunda torg betraktas sedan länge som accepterad företeelse i regionen.

Symbol – sammanfattande diskussion

Symboler av olika karaktär är viktiga för att understödja utvecklingsprocesser. Personer, händelser och ”saker” samverkar.

En enskild person och/eller aktör ger möjlighet för effektiv och slagkraftig information och möjliggör förankring och accept bland övriga aktörer. Det är dock få förunnat att ikläda sig rollen som symbolperson. En grannliga uppgift är att finna den person som kan bära rollen. Kommunikation, aktörsrelationer och marknadsposition kan gynnas samtidigt som en allt för stark personanknytning mellan plats och person kan medföra negativa effekter. Om verksamheten (handelsplatsen o dyl.) blir alltför starkt sammankopplad med en enskild persons agerande eller en nyckelperson väljer att lämna sitt uppdrag kan detta påverka förutsättningarna.

Kungsmässan och Frölunda Torg har tydliga symbolpersoner i form av centrumledare. Personer vilka företräder platsen och fungerar som en relationsskapande länk till andra aktörsgrupper. Kungsmässan har av tradition haft synliga ägare vilket inte gäller för övriga studerade handelsplatser.

Samtliga studerade handelsplatser genomför mer eller mindre frekvent besöksorienterade aktiviteter och deltar i regionala marknadsaktiviteter. Detta sker utifrån olika ambitionsnivå och förutsättningar såväl vad gäller fysisk utformning av anläggningen som i relation till det egna marknadsom-

rådet. Sedan en längre tid är aktivitetsytor viktiga när handelsplatser planeras. Ytor för att skapa mötesplatser, öka intresset för platsen bland besökare och fungera som stärkande av profil. Det förefaller som om att platser med tydlig position i marknaden klarar sig bättre än de som kontinuerligt måste använda kampanjliknande aktiviteter för att konkurrera. Frölunda torg har väl utvecklade aktivitetsytor och presenterar kontinuerligt olika aktiviteter, Kungsmässan har, om än i något mindre skala, ytor för aktiviteter. Köpcentrum 421 har ingen direkt aktivitetsyta och genomför mer sällan olika aktiviteter. Ur utvecklingssynpunkt kan aktiviteter medverka till att skapa en samsyn och samverkan mellan olika aktörer.

Samtliga studerade handelsplatser arbetar med "sak-symboler" i form av logo-typer, färgmarkering och även utformning av fastighetens fasad och entréer. Att stödja varumärke framträder tydligast i "nya" Frölunda Torg med ljus- och färgsättning och en accentuering av entréer och skyltning. Köpcentrum 421 med sin arkitektoniska utformning med avsikt att öka intresset och verka för en starkare marknadsposition. För Kungsmässan används en krona och fasadens exteriör i syfte att stärka platsens profil och uttryck.

9.3.1.2 Att leda utveckling

Ledning avser den strategiska och operativa ledningen av handelsplatsens utveckling. Det har sedan slutet av 1980-talet blivit vanligt med utvecklade centrumledningsorganisationer i svenska och internationella handelsplatser. En ledningsorganisation skall kunna beskrivas som klok och aktiv. Klok i betydelse att deltagare i ledningsgruppen har god förståelse för de problem och processer som påverkar förutsättningarna att utveckla dagens och morgondagens handelsplatser. Detta innebär även en god förståelse för de olika aktörsroller som ingår. Att vara aktiv innebär ambition och grad av närvaro. Att vara medlem av en ledningsgrupp kräver aktivitet och engagemang. Ledningsgrupper utgörs ofta av verksamhetsidkare på dagtid vilket innebär att de har operativt ansvar för den egna verksamheten som pockar på uppmärksamhet. En framgångsrik utvecklingsprocess kan dock anses vara beroende av engagemangsnivån bland ledningsaktörerna.

Kungsmässan

Kungsmässan visar en tydlig ledningsstruktur med ett lokalt och nära placerat ägarkontor, en väl etablerad centrumledningsorganisation och en utvecklad företagarorganisation. Tydligt, nära och aktivt/engagerat förefaller känneteckna platsen. Samtidigt förefaller styrningen inkludera ansvarsfördelning och förtroende. Kommunen har viss delaktighet i processen.

Köpcentrum 421

Ägandet finns utanför Sverige. Internationellt omfattande ledningsarbete snarare än lokalt. Platsen är ett av flera i ett för ägaren nationellt och ingår i ett internationellt bestånd. Ledningen på den lokala nivå, d.v.s. i anslutning till handelsplatsen kan närmast beskrivas som förvaltning snarare än ledning. Tveksamt hur den lokala företagarorganisationen är uppbyggd (finns

men med oklart mandat) Relationen till de kommunala aktörerna är närmast svag och sval. Handelsplatsen medverkar i den företagarförening som finns etablerad för Högsbo-Sisjön som geografiskt handelsområde.

Frölunda Torg

Frölunda torg ägs av en större nationella ägare med intressen på flera platser i landet.

Stark centrumledningsorganisation med historik och erfarenhet.

En stark kommunal stadsdel med även kommunal service och kontakter. En närhet som ger förutsättning för samarbete och relationsskapande aktiviteter.

Ledning – diskussion

Det finns en skillnad mellan att tekniskt förvalta och att strategiskt marknadsutveckla en handelsplats. Att förvalta innebär en teknisk syn på utveckling där fastighetens drift och underhåll hamnar i fokus medan marknadsposition och strategisk marknadsbearbetning och utveckling tenderar att komma i andra hand. Kungsmässan och Frölunda Torg har professionella centrumledningsorganisationer med mandat att agera för platsens utveckling. Dessa organisationer har särskilda personer utsedda för olika funktioner och med nära kontakt till ägare och verksamhetsidkare, även till andra aktörer i den lokala marknaden. Den samhällsfunktion dessa organisationer utför är betydande då en hel del arbete utförs externt mot till exempel kommunala myndigheter och intressenter i den lokala och regionala marknaden. Organisationens styrka och mandat framträder inte lika tydligt för Köpcentrum 421. En avsaknad som sannolikt försvagar handelsplatsens position och utvecklingsmöjlighet.

9.3.1.3 Delaktighet – organisationerna samverkar

Delaktighet i samband med förändringsprocesser och utvecklingsarbete handlar om att bygga relationer. Olika aktörer antar olika förhållningssätt och beteenden. Ett förhållningssätt som kan påverkas av avståndet till beslutsmöjligheter och/eller objekt. Det är sannolikt så att en del aktörer kan hållas mindre delaktiga medan andra aktörer måste engageras i utvecklingsprocesser och operativ verksamhet. Lena Mossberg har i flera arbeten¹⁵⁸ kring turism och destinationsutveckling påvisat att upplevelser är avhängiga hur väl enskilda aktörer engageras i processer. Vi ser idag många konceptlösningar inom handel och besöksnäring som syftar till att få medarbetare, besökare och andra engagerade.

158. Mossberg, L. (2003a), Upplevelserummet och kundens beteende, svensk turismforskning, Mia Larsson (ed.), Östersund,: Etour V2003;13.

Mossberg, L. (2003b), Att skapa upplevelser – Från OK till WOW, Studentlitteratur, Lund

Kungsmässan

Etablerade verksamheter görs delaktiga via företagarförening och vad som benämns "floor-management" (d.v.s. daglig fysisk närvaro och operativ skötsel) av centrumledningsorganisationen. En synlig ägare och förvaltningsorganisation kan identifieras i och i anslutning till handelsplatsen. Tydliga mandat föreligger inom och mellan aktörerna. Besökare engageras via aktiviteter.

Köpcentrum 421

Företagarförening – aktivitet något oklar. Platsen medverkar i den lokala områdesorganisationen som sedan en tid finns etablerad. Områdesorganisationen är inte lika tydlig på verksamhetsnivå. Agerar med vissa sponsringsaktiviteter och kommungemensamma aktiviteter.

Frölunda Torg

Företagarförening etablerad. En tydlig centrumledningsorganisation med mandat. Besökare engageras via aktiviteter i och i anslutning till handelsplatsen.

Delaktighet – diskussion

Att medverka till god samverkan och bred delaktighet är en grannliga uppgift. Traditionella köpcentra visar vanligen upp starka organisationer (med mandat) med syfte att skapa denna delaktighet, utveckla konsensus i samband med olika beslut (såväl operativa som strategiska) och genomförandekraft. Operativ närvaro och olika företagarföreningslösningar används av de tre studerade handelsplatserna. Avsikten är att lokala aktörer skall vara informerade och samverka för att stärka platsens attraktionskraft och position.

9.3.1.4 Att berätta historier för att hålla ihop processerna

I utvecklingsprojekt betonas ofta vikten av "story-telling", d.v.s. att kommunicera och bygga positiva berättelser och bilder kring platsen och aktuella förändringsarbeten. Målet visualiseras i bilder och skisser medan vägen behöver tydliggöras. Visionsarbetet tenderar att beskriva önskade mål med lång tidsaxel. Vägen bör därför utvecklas för att de uppsatta målen skall nås. Dessa bilder utgörs i vissa fall av referensobjekt (nationella och internationella). En avsikt är att med berättelser påverka uppfattningar och skapa förväntningar bland nuvarande och potentiella besökare och aktörer.

Kungsmässan

Kungsmässan har som handelsplats en längre historik bland annat via företagets grundare som med ett betydande markinnehav i kommunen har tagit en aktiv del i att bygga bostäder, arbetsplatser och ytor för handelsändamål. I egenskap av att vara en lokal byggherre och en koncentrerad verksamhet till kommunen, har under lång tid skapats en position i kommunen. En industriverksamhet med tradition som när den lades ner gav utrymme för mässverksamhet och sedermera handel. Framgång kan sägas uppnådd och manifesterad via utmärkelser och en kontinuerlig närvaro i kommunen.

Brett ägande av fastigheter av olika slag i kommunen, en klassisk logo-type som är synlig och stärker platsens varumärke samt en varsam reaktivering under 2000-talet har skapat förutsättningar för positionering och en tydlig image.

Köpcentrum 421

Platsen har utvecklats ur en äldre industrifastighet. Något som inte framkommer i nuvarande marknadsföring eller positionering. Snarare gäller ett försök att skapa ett arkitektoniskt formspråk i exteriören för att bli ett "samtalsämne" bland marknadens aktörer. Det är tveksamt om denna ambition har uppfyllts. De starka etablerade verksamheterna inom handel avses ge en marknadsmässig plattform. Platsen har blivit symbol för externhandels utveckling och debatterats när det gäller stadsbyggnad och kommunens struktur av handelsplatser.

Frölunda Torg

Ett betydande stadsdelscentrum i regionen som med sin historik kommit att bli välkänt i olika aktörsgupperingar. Ingen påtaglig eller direkt story-telling i kommunikationen till marknaden identifieras. Finns dock en koppling till kultur och kollektivtrafik som kontinuerligt ger upphov till samtalsämnena.

Att berätta historier – diskussion

Aktiviteter i syfte att bygga och kommunicera varumärke och utveckla en positiv bild av den egna platsen görs av samtliga tre studerade handelsplatser. Historik och utformning är de mest viktiga inslagen när historier utvecklas och myter skall skapas. En del av detta berättande visar hur utveckling, kommun och region hänger samman. Något som framträder mer tydligt när handelsplatsen önskar vara en del av kommunens historia.

9.3.1.5 Att nå en framskjuten plats på marknaden

Framgång och resultat har som begrepp behandlats i flera avsnitt och kan beskrivas på många olika sätt. Resultat kan vara såväl pratresultat som faktiska och direkt mätbara resultat avhängiga processer och projekt. Många aktörer, om inte alla, vill ha en kontinuerlig bekräftelse på att den valda strategin och riktningen är den rätta. För en verksamhetsidkare kan detta ta sig uttryck i vad som sker med den egna dagskassan. För en fastighetsägare kan framgång märkas i hyresutveckling. För en kommunal aktör kan en allmän positiv bild av kommunens utveckling vara målet. Ett resultat kan skapas med hjälp och stöd av kommunikation och dialog. Genom kommunikation och dialog kan beteende påverkas och delresultat nås utan att särskilt stora, om ens några, operativa ingrepp i en handelsplats struktur och funktion. Efter en tid tenderar dock dessa pratresultat att klinga av i betydelse. Det måste ske aktiviteter och förändringar synliga för besökaren för att upprätthålla intresse och engagemang.

Resultat är inte alltid nödvändigtvis av ekonomisk eller kvantitativ natur. Inslagen av mätbarhet är dock stort. Resultatet kan då mätas i t ex ökade besökssiffror, att besökare väljer att stanna på platsen en längre tid i sam-

band med besökstillfälle, att snittköp ökar, att lönsamheten påverkas, att sociala media framhäver och medverkar till att skapa positiva bilder med mera.

Kungsmässan

Kungsmässan har erhållit flera utmärkelser över de år som handelsplatsen varit aktiv.

En fungerande handelsplats som under lång tid givits och ges goda omdömen av besökare. En plats i kommunens planering (angelägenhet) för politiker och tjänstemän. Detta förstärks sannolikt av att ägaren är aktiv även i andra delar av kommunen.

Köpcentrum 421

Den ursprungliga fastighetsutvecklaren gjorde en god ekonomisk affär i samband med försäljningen till de nuvarande ägarna. Genom försäljningen gavs säljaren en ekonomisk plattform och säljaren är fortfarande aktiv i regionen med flera utvecklingsprojekt (flertalet av dessa inom bostäder och kontor).

Dagligvaruenerheten en av landets största vad gäller försäljning. En verksamhet har lämnat handelsplatsen (i konkurs 2011), vilket sannolikt kan kopplas till platsens funktion och verksamhet. Efter att denna verksamhet lämnade sina lokaler har dessa stått tomma. Något som kan tyda på att marknadens aktörer bedömer platsens förutsättningar med kritiska ögon. Det har också genomförts andra förändringar av handelsytornas fördelning mellan olika verksamheter.

Frölunda Torg

Frölunda torg har efter reaktivering och i samband med trängselskattens införande i Göteborg (2013) erhållit goda besökaromdömen i media. Reaktiveringen har inneburit en utvecklad utbudssammansättning med många nya verksamheter. En omsättningsökning redovisas efter reaktiveringen. Handelsplatsen har dock inte varit i full operativ verksamhet när de angivna försäljningssiffrorna redovisades varför sannolikt en rättvisande bild av kommande försäljningsmöjligheter inte ges.

Att uppnå synliga resultat – Kommentarer

Andra aktörers erkännande som medel för att förankra och påverka är betydelsefulla inslag. Det förekommer ett stort antal utmärkelser inom branschområdet. Utmärkelser som instiftats av olika branschorganisationer som Svenska Stads kärnor, Nordic Council of Shopping Centres, Svensk Handel med flera. Dessa utmärkelser har ett genomslag. Bedömningsgrunderna bakom dessa utmärkelser är bredare än enbart mätbara ekonomiska nyckeltal. Utvecklingsprocesser är beroende av delmål och erkännanden för att fortskrida och entusiasmera. Det kan gälla små vardagliga bevis på att utvecklingen går i rätt riktning och långsiktiga i form av stärkta marknadspositioner. Alla tre studerade platser är lokaliserade i en marknad med tillväxt, samtliga har nyetablerats, varit till försäljning till betydande belopp,

de har reaktiverats för betydande investeringsbelopp. Konkurrensfördelar finns i olikheterna snarare än att de i förekommande fall valt likartade strategiska vägar.

9.3.2 Aktörernas betydelse och samverkan

Det föreligger ett behov av närhet och beroende av ett antal aktörer för att utveckling skall ske. Närhet och relation till alla inblandade aktörer (funktioner) visar sig ha en framträdande betydelse. Handelsplatser är beroende av att det finns positiva "ambassadörer" och processdeltagare för att de skall kunna utveckla en stark position i marknaden. Närhet och lokal förankring stärker detta utvecklingsarbete. För handelsplatser och företeelser med viss negativ uppmärksamhet, politisk eller annan synvinkel, är dessa relationer än mer viktiga. I vissa fall avgörande för att en handelsplats skall kunna etableras eller överleva. Ansträngda relationer till olika aktörer och intressenter påverkar negativt utveckling i form av längre processtider, ifrågasättande av utformning och innehåll men också andra grundförutsättningar nödvändiga för att skapa en stark handelsplats.

I konkurrensutsatta marknader gäller att relationer blir mer avgörande. Relationer kan påverka möjligheterna att attrahera nya verksamheter/hyresgäster, att på sikt attrahera besökare och också att handelsplatsen ges utrymme i olika media. En medial bevakning som kan vara nödvändig för att nå en marknadsposition. Andra relationer är de till kommun och region vilket kan återspegla sig i utvecklingsbeslut om övergripande infrastruktur och stadsplanering.

Utifrån en modellbaserad beskrivning påvisas behovet av samarbete, relationer och resultat för att entusiasmera och engagera. Även närhet och klokhet bland inblandade aktörer betonas.

Aktörssynsättet kan därför sägas betona;

- samarbete, relationer, effekter
- närhet, klokhet, effekter

Resonemanget innebär i sig att vi vet vem som står bakom en förändringsprocess. Att det är tydliga svar på frågor vem som handlar inom ramen för utvecklingsarbetet, vem som gör något, vem som har avsikter att göra något och vem som kan förväntas att agera i viss riktning. Kunskap som innebär viss trygghet för marknadsens olika aktörer vilket avspeglar sig i processen att utveckla framgångsrika handelsplatser.

Studien visar därför att samverkan och samsyn kan stärkas i begreppet "armkrok". En situation där de inblandade aktörerna gör en gemensam sak och tillsammans utvecklar en plats. Den plats av de tre studerade vilken mest antar denna armkroksrelation är Frölunda torg. Något som positivt påverkar förutsättningarna att bibehålla en strategisk position i regionen.

HANDELSPLATSER
SOM STORA
INVESTERINGAR

10.

HANDELSPLATSER SOM STORA INVESTERINGAR

10.1 Perspektiv och processer

Att investera i handelsplatser innebär beslut under marknadsmässig risk och i förekommande betydande osäkerhet. När det gäller perspektiv på dessa beslut innebär det hur vi ser på det som sker, medan processer handlar om beslutets innebörd och de aktiviteter som följer över tid. Förutsättningar förändras över tid och påverkas av såväl egna som andras aktiviteter i marknaden. Några infallsvinklar förefaller mer tydliga än andra när tre handelsplatser studeras och analyseras.

- Marknadens aktörer tenderar att överskatta förmåga och attraktionskraft.
- Marknadens aktörer tenderar att underskatta hur marknaden reagerar för konkurrens och beteendeförändringar som inträffar över tid.
- Marknadens aktörer tenderar att presentera resultat så att de passar vissa beslutsriktningar och inte alltid utifrån en realistisk konsekvens och/eller riskanalys.

Beslut kan betraktas utifrån flera olika aspekter. Tidigare i studien har de diskuterats utifrån lag-lika modellbeskrivningarna vilka ofta kan hjälpa oss med struktur och utgör ett underlag för analyser av möjligheter.

Logiska beslut kan sägas vara byggda på fakta och normbilder. Beslutet med dess behov och nyttjande av goda lag-lika modeller är en typ av beslut. De aktörer som hänger sig till dessa modeller är också ofta starkthängivna¹⁵⁹ prognoser och prognosmetoder.

Den andra beskrivningen¹⁶⁰ av beslut behandlar bedömningar och normbildning i samhället. Om tidigare diskussion om aktörernas förhållningssätt grundar sig i Skærbæks grundmodell (1991) och följande studiers (Öberg 2000) beskrivning så gäller för beslutsfattande i detta avsnitt närmast en koppling till studier av omfattande infrastrukturprojekt. Vilket visas i studier under längre tid genomförda av Bernt Flyvbjerg. Dessa stora investeringsprojekt går under begreppet mega-projekt. De har vanligtvis en stor samhällsekonomisk betydelse och inkluderar en hög grad av politisk närvaro. Även tillkomst och beslut om större evenemang som olympiska spel

159. Bernt Flyvbjerg, "Policy and planning for large-infrastructure projects; problems, causes, cures", Environmental and Planning B; Planning and design 2007, volume 34, pages 578-597

160. Bland annat Beiner och Flyvbjerg

och världsmästerskap i fotboll och friidrott har studerats i dessa sammanhang. Dessa studier visar att det föreligger en övertro på händelsens effekter och resultat i samband med de prognoser som görs. Prognoser som varit allt för positiva och som bygger på andra grunder än faktiska förhållanden. Ett sätt att utveckla större mega-projekt är enligt Flyvbjerg följande¹⁶¹–

”The key weapons in fighting deception and waste is critical questioning, accountability, and better methods. The professional expertise of planners, engineers, architects, economists. And administration is certainly indispensable to constructing the infrastructure that make society work.”

”The key principle is that the cost of making a wrong forecast should fall on those making the forecast, a principle often violated today.”

En erfarenhet av Flyvbjergs studier av stora megaprojekt är därför behoven av tydlig projektstyrning, ansvarstagande och delaktighet. D.v.s. i stort samma diskussion som även gäller för enskilda verksamheters beslut och investeringsprojekt vilka behandlar reaktivering eller nyetablering av handelsplatser.

Ytterst skapas en bild av situationer där lag-lika modeller tillsammans med normer utvecklar praxis för att utveckla handelsplatser. Praxis som också gäller förhållningssätt gentemot andra aktörer och i förhållande till modeller. Det kanske är möjligt i detta sammanhang att åter följa ett gammalt talesätt – ”framgång föder framgång”, d.v.s. att en metod och lösning som visar sig lokalt förankrad och engagerande blir till en kultur med ett tydligt förhållningssätt att hantera processer. Flyvbjerg påvisar, även för betydande projekt, behovet av ansvarstagande. Något som kan vara problematiskt när det handlar om långa tidsperioder och där det sker ägarbyten och nya organisationskulturer kan tendera att ta vid de gamla och invanda.

Framgång i projekt är därför förklarade av organisationskulturen och ledares förmåga, klokhet, ansvarstagande och närhet att kontinuerligt läsa och anpassa sig till de marknadsförutsättningar som gäller.

Studier av mega-projekt stärker bilden av handelsplatsers utveckling.

- Beslut som fattas på avstånd till objektet och marknaden ökar risk och felsatsningar samt minskar möjligheterna att kontrollera och påverka investeringarnas utfall.
- Att fatta stora beslut. Samhälleliga megaprojekt eller större investeringar i handelsplatser för enskilda ägare kan beskriva samma fenomen.

161. ”Truth and Lies about megaprojects”, Inaugural speech, Bent Flyvbjerg, September 2007

men. Stora beslut kan i detta förekommande fall gälla utifrån den enskilda aktörens perspektiv. För en verksamhetsidkare eller en fastighetsägare kan ett investeringsbeslut vara av samma karaktär och risk som när en statlig organisation beslutar om stora samhällsekonomiskt påverkande investeringsprojekt.

- Att ”hålla kostnader” i samband med stora investeringar är en uppgift som berör och påverkar alla inblandade aktörer.

Ett lokalt, engagerat och aktivt ägande ger möjlighet att göra anpassningar för att nå en lokal marknad, hålla goda kontakter och känna av de signaler som föreligger. Ett ägande som innebär större möjligheter att påverka utvecklingsprocesserna.

10.2 Vad perspektiven visar

Med stöd i tidigare beskrivningar och analyser kan följande två teser därför sägas ha stöd i B. Flyvbjergs resonemang om större investeringar;

Närhet som en framgångsfaktor är påtaglig erfarenhet.

Tiden som avgörande faktor.

Olika typer av handelsplatser visar sig vara mer framgångsrika än andra då de är starka i sin lokala marknad, anpassade efter den lokala marknadens förutsättningar, har en lokalt förankrad styrning och har haft möjlighet att utveckla en lokal delaktighet med olika intressentgrupper. Detta i relation till handelsplatser vilka uttryckligen utmanar marknaden via krav om attraktionskraft över större geografiska områden och styrda av aktörer på distans.

Småskalighet är samtidigt en ekonomisk utmaning. Fristående verksamheter, d.v.s. ej kedjeanknutna eller på annat sätt kopplade till större grupperingar, inom handel och besöksnäring kan ha svårigheter att konkurrera på marknaden av företagsekonomiska orsaker. Försäljning riskerar att inte täcka de kostnader som gäller i form av hyror och driftsavgifter. Storleksfenomenet har därför kommit att bli en lösning för detaljhandelns aktörer. En grundinvestering medför en betydande ekonomisk satsning och risktagande. Utrymmet för en enskild verksamhet eller en handelsplats att ”misslyckas” har med nuvarande utveckling blivit allt mindre. En närhet och god relation till kommunens och marknadens aktörer kan kompensera och skapa förutsättningar för långsiktig överlevnad.

VAD GAV STUDIEN

11. VAD STUDIEN HAR LÄRT OSS

11.1 Att knyta samman säcken

Studiens huvudsyfte har präglat arbetet.

Det övergripande syftet med denna studie om svenska handelsplatser är att beskriva och förklara de aktörsförhållanden och relationer som utvecklar en handelsplats i marknaden. Detta innebär hänsyn till de tidsbundna processer som skapar förutsättningar för en positiv utveckling.

Vilka slutsatser kan då dras av en genomgång av regionala strukturer nedbrutna till enskilda handelsplatser?

Aktörer interagerar. De *utgör* symboler och *använder* symboler i sin vardag för att utveckla det egna arbetsområdet. Aktörer medverkar också mer eller mindre aktivt i ledningsfunktioner för en handelsplats utveckling. Detta kan innebära aktivt styrelsearbete och medverkan i ledningsgrupperingar. Aktörer arbetar också med att utveckla och sprida berättelser som gagnar den egna platsens, verksamhetens, kommunens och regionens utveckling och attraktionskraft. Inkluderar dessa berättelser olika grad och mått av framgång, som försäljning och utmärkelser, används dessa ofta som hjälpmedel i kommunikationen med omvärlden. Äkta framgång bygger på en bred aktörssamverkan utifrån relevanta och realistiska förutsättningar. Beslutsstödjande modeller kan, rätt använda, hjälpa oss att identifiera förutsättningar och beskriva olika aktörer.

Samverkan har sedan 1980-talet varit ett nyckelord i samband med utvecklingsprocesser för handelsplatser. Aktörsgrupperingar förväntas komma samman och arbeta för ett visst gemensamt mål. Under studiens arbete har ett mer relationsorienterat och starkare begrepp vuxit fram som en viktig och närmast avgörande förutsättning för ett positivt utvecklingsarbete. Ett begrepp som kan beskrivas som att aktörerna går i "armkrok" med varandra för att på bästa sätt finna lösningar och utveckla platser. Armkrok innebär att göra saker nära aktörerna och tillsammans. Goda relationer mellan aktörer och grupperingar medför att det skapas förutsättningar att gemensamt utveckla de platser som denna studie behandlat. Motpol till armkrok kan vara konflikt, d.v.s. att aktörer motverkar utveckling och processer som för en handelsplats är nödvändiga för att nå de rätta förutsättningarna. Behovet av goda relationer med fram för allt kommunens företrädare är viktigt. Kommunens politiker och tjänstemän har direkta möjligheter att påverka planprocesser och tillgänglighetsaspekter och är därför viktiga för att kunna utveckla attraktiva och konkurrenskraftiga handelsplatser i en region. Tillgänglighet avser all form av tillgänglighet till handelsplatsen. Det

gäller både möjligheterna att på ett effektivt sätt lösa varutransporter till olika verksamheter men också att underlätta för kunder och besökare att ta sig till platsen.

11.1.1 Marknaden styr och platserna utvecklas

Studien visar att flera betydande faktorer styr handelns aktörer och platser:

- Färre aktörer och större enheter innebär att effekterna av enskilda felbedömningar och marknadsmässiga misslyckanden tenderar att bli stora.
- Strukturuomvandlingen är ”barn av sin tid”, vilket innebär att behoven av goda och aktuella beslutsunderlag ökar. En relevant, aktuell och tillförlitlig analys är avgörande för att en handelsplats skall kunna utvecklas i positiv riktning, d.v.s. erhålla en position i den marknad den finns lokaliserad i.
- Nya aktörer och en betydande grad av internationalisering/globalisering ställer särskilda krav på marknadsanalys och konceptanpassning. Att en verksamhet finns etablerad i en marknad innebär inte att den kan flyttas till en annan marknad med bibehållen funktion och marknadens gillande.

Dessa faktorer gäller beslut om handelsplatser i allmänhet och etableringsbeslut i synnerhet.

11.1.2 Samverkan och samsyn mellan aktörer avgörande

Sex aktörsroller har identifierats i studien som mer framträdande och med betydelse för att en handelsplats skall kunna utvecklas till en attraktiv plats med förutsättningar att upprätthålla en marknadsposition. En aktörsgrupp som medverkar i utvecklingsarbetet kan benämnas som övriga. Dessa övriga är t ex polismyndigheter, sociala myndigheter och föreningar. Aktörsgrupper som deltar i samband med att en plats strävar efter att utvecklas till en plats som avses verka över 24-timmar per dygn. För en handelsplats är renodlad detaljhandel ofta endast en del av platsens aktiviteter. Kultur, nöjen, restauranger och liknande verkar på andra tider och skapar attraktionskraft resterande delar av dygnet. I dessa fall är en bredare aktörssyn avgörande.

Fastighetsägare

Synliga och aktiva fastighetsägare är avgörande och medverkar till en plats utveckling. De agerar i relationsskapande aktiviteter med andra aktörsgrupperingar och skapar förutsättningar för marknadsnära beslut om förändring och utveckling. Framtiden innebär allt större krav på marknadsförståelse på lokal/regional nivå. Starka ägare innebär inte endast en finansiell styrka utan också en fysisk närhet till den aktuella handelsplatsen. Genom att fungera som en aktiv aktör och symbol för en plats deltar fastighetsägaren i den kort- och långsiktiga utvecklingsprocessen. Förhållningssättet skapar

då också möjligheter att förankra förändringsarbetet och positionsutvecklingen bland övriga aktörer. Fastighetsägaren måste samtidigt visa förmåga och vilja att delegera och uppmuntra delaktighet. Ett nära ägande innebär att lita på platsens förmåga, att styra "lagom" men engagerat och att ha en lokal förmåga och kompetens. Geografiska marknader skiljer sig avsevärt åt vad gäller struktur och beteendemönster. I samband med stora investeringar i fysiska anläggningar och attraktionshöjande aktiviteter är det också viktigt att vara engagerad för att en ekonomisk framgång skall kunna säkerställas.

Fastighetsägare kan arbeta med frågor som platsens estetik och funktion. Det krävs en typ av kunskap för att konstruera och bygga en fastighet. En mer komplicerad uppgift är att bygga en, i marknaden, fungerande och attraktiv handelsplats. Närhet och lokalkunskap tillsammans med förmåga att skapa regionala relationer är därför viktiga egenskaper för en fastighetsägare av handelsplatser.

Verksamheter

Verksamheterna på en plats medverkar till den innehållsmässiga drivkraften och är attraktionsskapare. En handelsplats kan bygga på ett fåtal större etablerade varumärken eller på bredd och djup i utbudet för att söka en position i marknaden. Vad avser en handelsplats utbud samverkar olika verksamheter för att göra platsen attraktiv för besökare. Att bygga platsens varumärke och vårda detta över tid är en gemensam uppgift för fastighetsägare och verksamhetsidkare.

Få verksamheter klarar av att agera på egen hand i konkurrensutsatta marknader. Samlokaliseringar och klusterbildningar mellan verksamheter och utbud är därför vanliga. Utveckling bygger på samverkan och samnyttjande av resurser för att locka besökare och köpkraft till platsen. Därför är en förståelse för en aktiv medverkan i ledningsgrupperingar och delaktighet i olika aktiviteter och utvecklingsprojekt nödvändig. En nära samverkan innebär också möjligheter att bygga gemensamma berättelser vilka stödjer platsens utveckling och position. Platsen kan börja visa resultat i form av försäljningsvolym och försäljningsutveckling, besöksfrekvenser och den tid som en besökare spenderar på plats. Handelsplatser är därför beroende av engagerade och aktiva verksamhetsidkare för att utvecklas till en attraktiv plats att besöka.

Besökare

Besökarna utgör en viktig aktörgrupp. Ur ett aktörssynsätt är det en grannliga uppgift att engagera besökare i platsens operativa vardag men också i olika utvecklingsprojekt. Väl utförda, realistiska och omsorgsfullt genomförda analyser är en nödvändighet för att lyckas dimensionera en plats och att ge den en innehållsmässig stark struktur av utbud och verksamheter. Besökare kan vara svåranalyserade och tenderar att förändra sina beteenden över tid. För närvarande förväntas stora förändringar i konsumentbeteende då alternativa marknadskanaler börjar ta form. Utvecklingen är något svår att överblicka och prognosresultat tenderar att förändras på kort sikt.

Dessa nya marknadskanaler kan komma att utgöra direkta hot för framtida fysiska handelsplatser. Inköp kan ske via näthandeln vilket torde innebära nya förutsättningar för handelns aktörer och deras beslut. Faktorer som kan påverka olika beslut om lokalisering, utformning av fysiska butiker och enheter, men även utveckling av nya verksamhetsstrategier.

Engagerade och aktiva besökare skapar förutsättningar för utveckling. En långsiktig anpassning är därför nödvändig där beteendeförändringar och förändrade marknadspreferenser ständigt aktualiseras. Förmåga att skapa engagemang bland besökare är en uppgift för en handelsplats med ambitioner om attraktionskraft.

Politiker

En förankring hos beslutsfattande politiker av en plats, strategi och regional utveckling är närmast en förutsättning för att en handelsplats skall kunna utvecklas i en för platsens aktörer önskvärd riktning. Politiker är en viktig aktörsgrupp genom att vara symboler för en kommuns attraktionskraft och utvecklingsförmåga. Avgörande blir hur väl politiker interagerar med handelns förutsättningar för att skapa attraktiva bilder av kommun och region. Politiker kan vara engagerade i handelsplatsernas strategiska och operativa drift genom direkt medverkan i ledningsgrupperingar och vara delaktiga i platsernas utveckling. De tre undersökta platserna redovisar inte direkt denna medverkan av politiker. Det handlar snarast om hur väl förankrade, accepterade och relationskapande platsen är för kommunens politiker och politiska organisationer.

Väl fungerande handelsplatser underlättar att kommunicera och förädla kommuner och miljöer. Relationer och armkrok framstår som viktiga för att nå uppsatta visioner.

Tjänstemän

Tjänstemän i kommun och förvaltning har en stark roll i en strategisk utveckling. Den beredande tjänstemannen inom kommunen bör engageras i platsens utvecklingsarbete. Därigenom uppnås många möjligheter i form av acceptans och förståelse för de frågor som rör platsens strategiska och operativa funktion. En väl fungerande relation innebär också att handelsplatsen kan placeras i en kommunal kontext där berättelser och kommunikation kan bidra till attraktivitet i många led. En väl fungerande handelsplats kan väl vara en viktig del av det övergripande marknadsföringsarbetet i syfte att stärka kommunens position.

Tjänstemännen har förutsättningarna att utveckla och förhålla sig till frågeställningar om tillgänglighet, regionala handelsstrukturer och rollspel mellan olika handelsplatser. Det föreligger tydliga skillnader mellan hur olika handelsplatser lyckas engagera i för platsen viktiga utvecklingsfrågor. För handelsplatsen viktiga frågor som kan röra såväl reaktivering som nyetableringar.

Övriga aktörer

En stark och utvecklingsorienterad handelsplats arbetar brett med olika aktörsgrupperingar. Till dem som tidigare beskrivits tillkommer olika typer av föreningar, myndigheter mm. Dessa aktörer kan med närvaro och kommunikation stärka platsens position i relation till andra platser. Goda relationer med föreningsliv och lokala organisationer stärker platsens position och möjligheter.

Detta ger då följande bild av positiva förhållningssätt och egenskaper bland aktörerna;

	Symbol	Ledningsgrupp	Delaktighet	Berättelser	Utfall
Fastighets- ägare	Synlig	Deltagande	Delegerande	Kommunikativ	Långsiktig
	Engagerad	Uppmuntrande	Stödjande	Profilerande	Bred
	Närvarande	Förtroende	Kommunikativ	Långsiktig	Förstående
Verksam- heter	Långsiktiga	Delaktiga	Delaktiga	Marknads- kunniga	Långsiktiga
	Strategiska	Strategiska	Engagerade	Engagerade	
	Uthålliga		Aktiva	Stödjande	
Tjänstemän	Delaktiga	Förstående	Aktiva	Kommunikativa	Långsiktiga
		Delaktiga		Engagerade	Förstående
Politiker	Delaktiga	Förstående	Medverkande	Förstående	Utveckling
			Förstående	Strategiska	Attraktion
Besökare		Engagerade	Aktiva	Stolta	Engagerade
			Stödjande	Engagerade	
			Engagerade	Kommunikativa	
Övriga	Profilerande	Medverkande	Närvarande	Kommunikativa	Långsiktiga
				Engagerade	

Figur 11.1 Nyckelbegrepp för förhållningssätt och egenskaper bland aktörerna med olika roller

En normativ tolkning av studiens olika resultat och diskussioner ger följande rekommendationer;

Identifiera och utveckla symboler

En grannlaga uppgift är att finna symboler för en positiv utveckling. Dessa symboler kan vara personer, händelser och fysiska aktiviteter som t ex

loggor, stödjande varor mm. Personer som tydliga symboler finner vi främst bland kommun och plats, d.v.s. ledande politiker, tjänstemän men även bland fastighetsägare och verksamhetsutövare. Det är av vikt att en person ges legitimitet som ansikte utåt för att samla kraften i utvecklingsprocesserna. Tydliga exempel på denna betydelse finner vi över tid i många handelsplatsers utveckling.

En situation där ingen träder fram och med sin legitimitet företräder utveckling tenderar att fördröja och i värsta fall i negativ bemärkelse påverka utvecklingen.

Samtidigt är goda ambassadörer i marknaden viktiga.

En betydande insats bör därför göras för att identifiera, framhålla och stödja dessa personer.

Processen kan även stödjas med händelser. Aktiviteter som innebär att platsen hamnar i fokus för marknads uppmärksamhet på ett positivt sätt. Händelser kräver en aktiv och stark ledning.

En aktiv och stark ledning av utveckling nödvändig

Det är viktigt att en plats ges en stark ledningsorganisation. Att utveckla handelsplatser är en komplex uppgift. Av denna anledning bör ledningsfunktionen bestå av företrädare från platsen och kommunen. Samtidigt måste ledningen vara ytterst lyhörd för marknads utveckling. Förändrade beteenden och platsattityder måste fångas upp.

Alla aktörer skall med – Delaktighet i och för utvecklingen

En viktig framgångsfaktor är att skapa delaktighet för utvecklingsprocessen. En delaktighet som sträcker sig över samtliga aktörsgrupper. Platsens aktörer måste engageras i form av beslutsorgan, processdeltagande, aktivitetsengagemang osv. Fastighetsägaren har att kontinuerligt stödja operativa aktiviteter och verksamheter att aktivt medverka. Kommunen bör för en positiv utveckling engageras i utvecklingsarbetet, inte enbart i planarbete utan också vad gäller platsens betydelse för den egna stadsdelen eller kommunen. Många handelsplatser är dessutom av regional betydelse. Marknaden kan aktiveras genom utställningar, aktiviteter, föreningslivets engagemang osv. Aktiviteter som medverkar till att skapa positiva bilder av platsen.

Berättelser som positivt stödjer processen viktiga

Samtliga aktörer har att skapa positiva bilder och historier kring platsen placering och utveckling. Det handlar om att ge kommun och plats en positiv karaktär genom historieberättande.

Det finns ett behov av att se resultat

Att kontinuerligt mäta platsens betydelse för den egna kommunen och/eller regionen är en uppgift som angår alla aktörer. Aktörsrollen innebär att förhålla sig tydligt till siffror och beslut kring platsens utveckling.

11.1.3 När platser agerar i relation till andra platser

Det föreligger ett regionalt rollspel mellan kommuner och platser. Ett spel där den större tenderar att slå den mindre i dragkraft. En slutsats med några, om än få, synliga avvikelser. Dessa avvikelser kan kopplas till stark gränshandel eller förekomsten av exceptionellt starka handelsverksamheter som t ex Gekås i Ullared (Falkenbergs kommun). Det finns i landet flera satsningar på betydande handelsplatser. Aktörer har sökt att via storskaliga satsningar erhålla en stark och attraktiv position. Detta har inte alltid lyckats. En etablering behöver en naturlig position i marknaden och rätta förutsättningar. De tre studerade handelsplatserna är såväl lika som olika avseende egenkap och karaktär. Långsiktiga marknadsförutsättningar skiljer dock de platserna där presenterade framtida utvecklingsprojekt i marknadsområdet påverkar. Platserna är också av något olika marknads- och utbudskaraktär. Förutsättningar vilka kan medföra lokala, större engagemang och insatser.

Studiens slutsatser kan samlas i några ”Att-satser”.

- Att nå en attraktiv utveckling i en region kräver en kritisk massa av köpkraft, d.v.s. att det bor en betydande mängd potentiella konsumenter i marknadsområdet. En attraktiv utveckling kräver också en väl anpassad utbudssammansättning med attraktiva erbjudande. Förutsättningarna att nå en position påverkas även av, för köpkraften i området, antalet alternativa utbudsställen i marknadsområdet.
- Att avstånden till större kommuner i en region påverkar förutsättningarna för en plats och dess utvecklingsarbete. Många kommuner ligger geografiskt nära större städer och antar roller som kranskommuner. Över tid har det visat sig att köpkraften för dagligvaruhandeln vanligen tillfaller den lokala handeln. Detta innebär att relationen mellan köpkraft och faktisk försäljning av dagligvaror balanseras i flertalet kommuner. Köpkraften vad avser sällanköpsvaror visar sig vara mer regionalt rörlig vilket innebär att kommunens utbud av sällanköpsvaror påverkas.
- Att en handelsplats utveckling starkt är beroende av möjligheterna att finna en roll i en region men också rollspelet mellan olika platser inom den egna kommunen. Kungsbacka är ett bra exempel på hur kommuner utvecklas med olika etableringar.
- Att en samverkan mellan en aktörsgrupp med handlingskraft i kombination med en betydande närmarknad (köpkraft) ger förutsättning att nå en attraktion position i marknaden. Kungsmässan och dess ägare har en stark position i Kungsbacka, verkar lokalt och har över tiden varit en engagerad aktör med liten intressespridning. Den egna kommunens historik och utvecklingsprocess är följaktligen en viktig faktor för utvecklingsmöjligheterna.

Ett regionalt exempel är den marknadsförutsättning för handelsplatsers utveckling som kan observeras i Kungsbacka kommun och Kungälv kommun. Två kommuner som under 1960-talet var direkt jämförbara till storlek, placering i regionen (i förhållande till Göteborg som regional huvudort) och av att vara kustkommuner. Utvecklingen (befolkning och tillväxt) sedan 1960 har starkt gynnat Kungsbacka kommun där en befolkningstillväxt och handelsplatsutveckling skapat förutsättningar för en bredare stads- och kommunutveckling. Här är ett exempel där en mellanstor kommun, i skuggan av en större ort, utvecklats positivt när det gäller handelsplatser och tillväxt.

11.1.4 Aktiva ägare har betydelse

Studien visar att en betydelsefull faktor är närheten till marknaden och närheten till ägande. Det handlar om en fysisk, beslutsmässig och känslomässig närhet.

Kungsmässan är ägt och operativt drivet utifrån ett lokalt synsätt. Frölunda torg ägs av en nationell större aktör men med stark närvaro i form av en etablerad centrumledningsorganisation. Köpcentrum 421 ägs av en internationell organisation med delegation av de operativa sysslorna till en särskild organisation med begränsat mandat.

Ett nära ägande innebär att;

Ombyggnadsbeslut och finansieringsfrågor kan behandlas av ett mindre antal aktörer med lokal förankring. Dessutom finns möjligheter att utveckla alternativa lokala faktorer som hyresgästsammansättning och aktiviteter.

En lokal förankring innebär också att de åtgärder som genomförs lättare förankras i kommun och tillsammans med andra aktörer i kommunen.

Om inte förutsättningarna finns att vara störst i en marknad kan andra kvaliteter framhävas. Så är fallet för Kungsmässan.

Närhet och omsorg i den dagliga operativa skötseln förstärks. Ett nära ägande innebär ett engagemang där dagliga krav gör att den dagliga skötseln blir mycket konkret utifrån en tydlig bild.

Utländskt ägande kan medföra att internationella värderingar blir styrande och att den lokala marknadens förutsättningar och behov förbises. Det som kan vara framgångsrika aktiviteter och lösningar i en annan geografisk marknad är inte nödvändigtvis framgångsrik i den svenska eller Göteborgska marknaden. Vad avser konsumentbeteende och handelsplatser förutsättningar föreligger betydande skillnader. Att därför söka följa dessa lokala förändringar och utvecklingstendenser kan vara svårt för att sedan skapa en lokal anpassning till marknaden. Ett finansiellt ägande (med institutionella förtecken) innebär att politiska och makroekonomiska förutsättningar gör sig gällande vilket påverkar lokala beslut.

När ett nytt ägande tar vid är det viktigt att en organisation fortsatt ges möjlighet att utveckla sina lokala arbetssätt i de fall de visat sig fungera. Nya direktiv och kravbilder förändras, skärps eller omformuleras ofta vid ägarbyten. De goda kvaliteterna som gällde vid övertagandet och som kan varit en viktig orsak till ett förändrat ägande bör betraktas. I Kungsmässan förefaller övertagandet i samband med en ny ägare ha fungerat. En organisation med en stark och lokalt förankrad kultur fick nya ägare som arbetade för att ta vara på organisationens kvaliteter och låta verksamheten göra det som den dokumenterat hade goda erfarenheter av. Det tar en viss tid att utveckla en fungerande lokal organisation. För Köpcentrum 421 har inte den operativa ledningsgrupperingen varit utan problem sedan starten och viss omorganisation av centrumledning har förekommit. Frölunda torg förefaller ha en stabil centrumledningsorganisation.

Sammanfattningsvis gäller därför av denna studie följande korta teser -

- Platsen, kommunen och marknaden samspelar när det gäller utveckling.
- Det föreligger ett ”lärandets dynamik” för att utveckla attraktiva handelsplatser.
- Att styra lagom är viktigt.
- Att leda utveckling vid behov men låta framgångsrika processer fortskrida utan att störas påverkar platsen.
- Att lämna ansvar och befogenhet till rätt aktör och vid rätt tillfälle.
- Förmåga att vara strategiskt attraktiv för olika aktörer är viktigt.
- Att anpassa förändring och utveckling till marknads förutsättning.
- Vem driver? – En insikt som måste tydliggöras bland viktiga aktörer om man vill nå framgång och anpassning.
- Behov av att driva utveckling. Behovet av en drivande och aktiv operatör.
- En klassisk devis gäller – framgång föder framgång!
- Beslut grundas i siffermaterial men lika tydligt i hur vi som aktörer och delaktiga fattar beslut.
- Det finns fortsatt flera områden och studier att beskriva, förklara. Studier som kan öka förståelsen för de krafter som gör att en plats kan utvecklas till en attraktiv marknadsaktör.

FORTSATT FORSKNING

12. FORTSATT FORSKNING

12.1 Kommande forskningsområden

När en studie närmar sig sitt slut visar det sig att det finns fler frågor att undersöka. Nya har tillkommit under studiens gång och de som behandlas visar sig ha flera infallsvinklar. En del av dessa frågor kanske skulle behandlas i samband med de fältstudier och analyser som ligger till grund i denna studie, men så är inte gjort. En anledning är att dessa frågor kan betraktas som situationsanpassade och svåra att förutse. I inledningen av studien är de inte lika framträdande eller identifierade som betydelsefulla för kommande arbete. De marknadsmässiga förutsättningarna förändras ständigt för olika handelsplatser. Idag står handelsplatserna inför flera framtida utmaningar som t ex utvecklingen av alternativa marknadskanaler som näthandel, förändringar av och inom infrastrukturen, utmaningar för enskilda verksamheter när det gäller småskalighet kontra storskalighet osv. Kommande forskning bör därför kontinuerligt betrakta, följa och beskriva dessa förutsättningar för att ytterligare förstå handelsplatsers utveckling.

Nedan följer sju områden inom vilka fortsatta studier föreslås;

- Marknadens utveckling och konsumtionsbeteendes påverkan på handelsplatser.
- Hur tid påverkar och avgör förutsättningarna för en handelsplats att utvecklas.
- Internationalisering är påtaglig och dess effekter och påverkan på handelsplatsens förutsättning bör studeras.
- Faktorer som påverkar och innebär att vissa handelsplatser visar bättre resultat, omsättning och förutsättningar än andra bör studeras.
- Värdering av handelsplatser bör studeras.
- Att studera fler platser och ytterligare utveckla och validera den modell som presenteras i studien bör göras.
- Att ytterligare studera det regionala rollspelet mellan olika platser är av fortsatt intresse.

12.2 Tidsfaktorn betydelsefull när handelsplatser vecklas ut

Varje tidsperiod innebär unika förutsättningar att utveckla strategier och lösningar som bäst passar tidens platser och förutsättningar. Under det

senaste decenniet framträder allt mer ”nya” marknadskanaler och handelsplatser, som kan komma att påverka de redan befintliga fysiska platsernas utveckling. Under år 2012 var e-handels andel av den totala konsumtionen ca 5 procent med en utveckling i stark tillväxt. Den huvudsakliga mängden av hushållens inköp sker i de traditionella marknadskanalerna, d.v.s. på fysiska platser. De prognoser som presenterats under senare år pekar på en stärkt utveckling av främst e-handel. Det finns anledning att följa denna utveckling. I en förlängning kan utvecklingen av alternativa marknadskanaler innebära att behovet av fysiska handelsytor minska. En framtida forskningsfråga är därför att undersöka hur dessa ”nya” kanaler påverkar platser som Kungsmässan, Köpcentrum 421 och Frölunda torg. Det kan vara så att någon av dessa platser har förutsättning och beredskap att anpassa sig till denna utveckling. Det kan innebära alternativ användning av lokalytor, förändring av strategier men också tillgänglighetsfrågor.

Tid innebär också andra utmaningar. Sedan ett halvt sekel har handelsplatser utvecklats starkt. De har tagit betydande marknadsandelar på de orter de etablerats och erhållit en tydlig roll i en regions handelsstruktur. En utveckling som inneburit en förändring av stadskärnans funktion och utbud. Konsumtionsförändringar drivna av olika samhällsfenomen innebär att vi med stor sannolikhet möter nya förväntningar och krav från konsumenter och andra aktiva aktörsgrupperingar. Det råder i en del kommuner en intensiv debatt bland politiker om mobilitet och handels krav på tillgänglighet. Att därför tydligare i framtida forskning knyta handelsplatser till hållbar stadsutveckling är en nödvändighet. Kvarstår gör frågan om utvecklingen av handelsplatser i en region står i konflikt med önskemålen om en hållbar stadsutvecklingsprocess.

12.3 Internationella aktörer och deras arbetsmetoder

Internationalisering är också en tydlig trend inom handel och utveckling av handelsplatser. Studier visar att allt fler handelsplatser men också verksamheter och verksamhetskoncept ägs och drivs av internationella aktörer. Att fortsatt utreda positiva och negativa effekter på det lokala planet bör därför vara av forskningsintresse. En kommande forskningsfråga kan därför vara hur avstånd till lokala marknader påverkar utvecklingsprocesser och möjligheten att skapa en attraktiv plats?

12.4 Att värdera handelsplatser

Handelsplatsers framgångsfaktorer kan betraktas som ett intressant forskningsområde.

- Hur skall vi utveckla kunskap kring framgång som kan hjälpa att utveckla morgondagens handelsplats på ett attraktivt sätt?

Bernt Saxin har i sin avhandling¹⁶² visat på de värdefaktorer vilka påverkar en utveckling. En fortsatt forskning kan därför med denna ansats söka finna vad som avgör en plats framgång alternativt brist på framgång.

Handelsplatser är ett begrepp med betydande skillnader vad avser innehåll, karaktär och egenskap. Att finna en tydlig taxonomi och att undersöka olika typer av handelsplatser är en framtida utmaning.

Det föreligger också ett behov av forskning på andra centrumbildningar/handelsplatser vilka möjligen kan sägas vara mindre framgångsrika etableringar i marknaden.

- Omvänt vad gör de handelsplatser som idag beskrivs som framgångsrika för att uppnå denna status?
- Vilka aktörer och drivkrafter kan anses nödvändiga?

Avgränsningar, nödvändiga, innebär att det finns behov av en allmän breddning av studier. Det finns många handelsplatser som skulle vara mycket intressanta som studieobjekt. Flera av dessa handelsplatser betraktas av marknadens aktörer som inspirationskällor då nyetableringar och reaktiveringsprojekt planeras. En djupare analys på olika nivåer vad gäller aktörer – deras roller och beteende ligger också i denna fördjupning och breddning av studien.

12.5 Ett regionalt rollspel mellan olika platser

En studie om olika handelsplatsers roller i en marknad är av intresse. Det handlar om frågeställningar om hur en attraktiv regional struktur av handelsplatser, vilka var och en har förutsättningar att utvecklas positivt, utvecklas. En bredare aktörsbeskrivning innebär att fler intressenter och områden inkluderas. Handelsplatser ges en förlängd aktivitetsperiod med verksamheter som verkar på olika av dygnets timmar. Platsen antar en annan roll och funktion som kräver nya insatser och strategier. Att därför i ett fortsatt forskningsarbete inkludera t ex kultur, nöje, ordningsföreträdare, sociala myndigheter m fl. ter sig därför naturligt.

I praktikerns vardag såväl som forskarvärlden behövs en tydligare begreppsdefinition för beskrivningar av de olika företeelser och aktiviteter som kan observeras inom området.

162. Bernt Saxin, "Resilience in transport services – Focus on constraints", BAS, 2013



When Retail Market Places Are Emerging – Progress and Time

Developments in Swedish and international retailing together with the emergence of various forms of retail marketplaces has been observed over the last six decades.

Nearly 30 years of research of different retail marketplaces has given some experience. One experience is that there is a positive superstition to the conditions governing trade and retail market place development. A thought might go to Bernt Flyvbjergs initial words in an article in Harvard Design Magazine (2005). In this article he presented a story that if he did not write what the client wanted to hear so would research grants disappear.

“Some years ago, I was threatened by a high-ranking government official as I was beginning research on cost over runs in large construction projects. He told me in no uncertain terms that if I came up with results that reflected badly on his government and its project, he would personally make sure my research funds dried up. I told him that he had just demonstrated that research must be done and was likely to produce interesting results. The results are now being published and if the official walks his talks, I am not likely to receive another research grant from his government.”

Many studies and projects have been about regional retail marketplace strategies for municipalities, the design of the retail marketplaces with regard to space and content and/or reactivation project of Swedish city centres. Presenting findings, which not always are in line with the visions and expectations likely, means a challenge. One risk that the recipient chooses to foresee from reality or simply with strong words questioning methodology and analysis. As researchers and investigators apply in those moments is to rely on the models, methods and tools developed. Tools like in different contexts have been deemed credible to offer good basis for decisions. Another way is to take a variety of reference objects for commercial development sites in and outside the country. There is reason to continue to develop the various tools we have available.

The intended reader of this study is currently working with research or investigative and development related to retail marketplaces, trading venues and regional and urban development. The reader may wonder about the purpose of this study. Through a introduction about the retail marketplaces and its prerequisites are given one primary purpose, which reads as follows.

“The purpose of this study of Swedish retail marketplaces is to describe and explain the relationships that develop a trading market.”

This study is divided into 12 chapters to clarify the phenomenon market-place development.

To deploy a retail marketplace

This part contains a description of how the retail marketplaces are developed and the decisions that affect development. A keyword for this chapter is "model". The modelling work can be considered based on the European and North American retail market structure. The past century has brought great changes to retail marketplaces. These changes have affected both the appearance (format) as prerequisites to develop a place. Since the first shopping malls were presented in the middle of the 1950s, the emergence of new significant retail marketplaces increased. A development to make decision support models available for different stakeholders and actors. The early models have been developed to include soft variables (expressed in quantitative terms).

What emerges is how the various decision-makers need to expand their horizons in order to actively contribute to the favourable development of the retail marketplace. Interests and different conditions influence and indicate an interaction and interdependence what others are doing and thinking.

The study of how a marketplace has emerged

A study includes a variety of elements and descriptions to describe the emergence and deployment. These moments have been gathered in a special section to help the reader to see the problem and purpose of the work. Also selected survey method is discussed in this section.

In the development of retail market places with different characters and sizes there are a number of stakeholders, which with different motives seek arguments for (or against) the establishment or development. In the development of Swedish marketplaces various stakeholder groups will be found – politicians in the municipality / region, officials of the municipality / region, property owners and Businesses. Expanded stakeholder analysis finds more actors, which drive the establishment issues. These stakeholders have motives and are acting on the market.

"There is need for close cooperation between all stakeholders and also to involve citizens or consumers. Various forms of partnerships have emerged in connection with the development of trade areas. Sometimes it goes the municipality, businesses and property owners together even financially. This has occurred in a large number of municipalities."

Retail sites and marketplaces also include development of real estate matters. If earlier stakeholder groups are limited to two types (property owners and businesses), four situations could be identified, which are presented in figure. With the timing referred decision, which is based on the existence of an earlier establishment and investment to take account of, or in the case of

a new investment in the market in terms of property, premises and operations. The figure describes these situations as type 1 (establishment decision) or type 2 (reactivation decisions).

The study's starting point aims at using a few case reports of retail marketplaces clarify these relationships.

Many examples in the Swedish market can be studied. In recent years, stakeholders been willing to invest and establish new operations. This applies both for national and international retail companies and property organizations. Also in Swedish municipalities, politicians and officials have driven the development. The battle of new entries may be described as intense during the past decades. Examples which meant significant new investments (i.e., type 1) is Nordby in Strömstad, Shopping Center 421 Högsbo, Allum in Partille, Kungsbacka Design Outlet, Emporia in Malmö and Familia in Klippan Municipality (northwest Skåne).

In groceries both the Danish company Netto and Lidl from Germany have made an entry to the Swedish food market. Both of these retail organizations offer profiled discount concept. Concepts that include strategies on category management, localization, and facility design. Examples of similar development projects that mean reactivation (type 2) is Nordstan business centre in Gothenburg City Centre, Frölunda Torg in Gothenburg, Kungsmässan in Kungsbacka, Farstavägen Centre, Väla centre in Helsingborg municipality and Mobilia in Malmö. From a business perspective all major food retailers in the country presents significant concept changes.

No research method is flawless but each survey method seeks to minimize inaccuracies. A method to investigate the individual activities is to apply directly to the actors who are active in and around the current market place. A method that provides a significant facts processing work but also gives opportunities to seek alternative sources of data. The method is considered to be stakeholder based in which different activities and motivations are in focus. The reliability is mainly based on a longitudinal description of the different retail marketplaces in general, which creates the opportunity to balance changes and trends over time.

A marketplace unfolds – actor roles

The study deals with individual retail marketplaces and their development. In this chapter examines how different actors and stakeholders can and are expected to relate to the development of some retail marketplaces and consider the development of processes with a significant number of people involved. These involve a discussion of the drivers or otherwise participate and influence the conditions for retail marketplace development. A starting point is that there are "owners" of processes. The owner is ultimately responsible for the development and, as the case may be, the most favoured. Processes can relate to both the creation (type 1) as reactivation (type 2) of the marketplace. These owners have to present and implement projects

so that they are accepted by different groups of stakeholders. Where appropriate, this can be termed as a management philosophy. The next chapter examines why actor roles, communication between different actors and how the implementation of development can take place.

With the help of stakeholder models and role activities identify retail marketplace development and stakeholder groups. A study model, given the descriptions in this chapter are divided into three main groups – those who own and work in a marketplace, as well as those responsible for the development of society and have a municipal or regional perspective and interest in the site’s development, and those who visit a place. The three groups interact in different ways and with different actions in development. With the support of the models and theory images presented here is intended that in future chapters seek to study development in some selected retail marketplaces. Communication, responsibilities, processes and fundamentals are likely to have an impact on how results will be achieved.

Various operators can be expected to relate to development, collaboration and change in different ways. This is partly due to e.g. risk taking and conditions. This means also that there are different images and perceptions of the processes that occur.

If actors are linked together with the different roles and functions covered in this chapter provides a structure that can serve as a basis for future analysis and conclusions. A description and study model appears as follows.

	Symbol	Management	Participation	Story-telling	Results
Property owners					
Businesses					
Politicians					
Officials					
Visitors					
Others					

Research model for the development of retail marketplaces.

Finding the driving forces in the business environment

Marketplaces just as other phenomena in a market take all necessary conditions in order to influence their own development.

This chapter contains;

- When time changes
- Ownership of retail marketplaces
- Size phenomenon in terms of marketplace and development

Market trends over time and retail marketplace conditions in different municipalities provide a basis for the following reflections;

- * Retail marketplaces are children of their time. They have evolved in a time where the market and purchasing power have had specific requirements and expectations. Consumer behaviour is reflected in the places that have been developed. We are currently managing and developing sites that no longer can be described as contemporary. One option is to decommission the site as a retail marketplace or to seek to reactive site to respond to today's expectations.
- * The ownership of property and marketplaces has changed over time. There is a seamless approach in which agents operate in international markets. The trend seems clear that local places ports on geographical distance from management and strategic management organizations.
- * Retail space has grown in size and new start-ups (type 1) as presented are even bigger than those we currently encounter. Size phenomenon increases the risk and sensitivity to change. Size phenomenon also means a increased demand on fundamental market analysis and clarification of the marketplace role in a region. At the same time the size increased demands on the relationships between different groups of stakeholders.

A region and its retail marketplaces

To describe how the phenomenon retail marketplaces have evolved over time to assume the formats they have today. It is also exist different roles between marketplaces in a region. Other markets in the region affect a single retail marketplace conditions. There is a role and interaction between different geographical locations. The purpose of this chapter is to put trade places in a broader context. An actor is not free to choose strategy, but has to take into account the market conditions and the changes taking place in this market area.

Size phenomenon in Swedish and international trade has been studied. Places with a goal towards having a regional ambition have to be big. When the mall was introduced in the Swedish market as a retail format concept in 1950- and 1960's, the retail space where about 15 000 square meters (sq.m). Currently to the corresponding retail space is much more than 40 000 sq.m in order to obtain a regional attraction. For some individual marketplaces size compensation appears evident in for example Ullared with GeKås, although even this commerce has been growing significantly in recent years. Another regional example is the shopping centre in 421, southwest Gothenburg where Media Markt during the introduction (the opening of Media Markt was the first in the region and has since been followed by several additional establishments of Media Markt units) received a regional importance and attention in the market.

Today to consider and describe different retail marketplaces means taking into account the prevailing conditions.

Some phenomena in commerce could be described:

- Retail marketplaces as well as individual businesses have grown by size of. Big is getting bigger! The number of large retail marketplaces increases. This occurs at the expense of other activities, another explanation could probably be applied depending on changing consumption patterns.
- There is a role and interaction between different retail marketplaces in one municipality and region. Consideration must therefore be given to the structure of the place that apply.
- There have presented new methods and tools to operate lead and develop retail marketplaces. This is not just a national activity but is done with outlooks towards Europe and other markets. Retail marketplace development is an international field of strategy, operation and research.

The development of three retail marketplaces in the region

The study addresses three specific retail marketplaces in the Gothenburg region where Kungsmässan in Kungsbacka can be said to constitute the main objects and Shopping Malls 421 in Högsbo and Frölunda Torg is the closest comparison. Choosing Kungsmässan in Kungsbacka be partly seen from the market place among stakeholders is regarded as a well functioning and success rated retail marketplace. Kungsmässan has changed ownership to an operator that acts locally and is not geared towards real estate, business and tourism. The comparative marketplaces comes that they (2012) are owned by nationally and internationally active organizations that operates numerous retail marketplaces. The owners of KC 421 also act on the international market with retail marketplaces. Kungsmässan and Frölunda Torg are older establishments, which in recent years have been reactivated for substantial amounts (Frölunda Torg has recently been reactivated after a major redevelopment and extension). Shopping Mall 421 in Högsbo is a newly built retail marketplace (Type 1) with regional ambition. A place that shares buying power with Frölunda Torg but also to some extent with Kungsmässan in Kungsbacka.

As described in previous sections, Gothenburg region, like many other trading regions of the country, shows a significant competition between different retail marketplaces. In the selected retail marketplaces neighbouring areas several marketplaces could be found, which affects the conditions to act in the market and to develop the sites.

Frölunda Torg is to surface the major trading point of the three. Reactivation meant a rebuilding and expansion that is currently placing Frölunda

Torg as one of the largest retail marketplace in the region. The size is also significant in a national comparison. Geographically situated Frölunda Torg and Shopping Malls 421 geographically close to each other and compete for some of the same customers in western / southern Gothenburg and Mölndal. The hinterland geographical size and the individual execution place need to attract visitors over longer distances may mean a focus on accessibility and parking capacity. The number of parking spaces per 1,000 square feet of space is for Kungsmässan 72 spaces, KC421 45 spaces and Frölunda Torg 48.5 spaces.

Frölunda Torg has a well-developed public transports solution.

The three retail marketplaces present some different pictures. Empirical observation that emerges is;

- + The owners' daily proximity to execution place development, i.e. participating in the operational as well as strategic process.
- + The surrounding participation of society in the development of retail sites differs. Where appropriate emerges a more or less strong commitment to the retail marketplace development. There are differences in commitment and feeling.
- + Proximity to the market and its change is emerging as an important dissimilarity between different locations.
- + How commerce site takes an active role and participate in the development of the local geographic community setting.

Comparison studied retail marketplaces

To compare three active retail marketplaces against each other is partly a challenge. Regions and its marketplaces are, who repeatedly referred to, "child of its time" meaning they are designed, given the content and presentation of the ideals that existed at the time when they were established. They also physically located out of the rules that where in the context of planning by the time. The geographical market area has also changed over time. Being a part of a change requires different skills to continue holding a position in the region's trading structure.

The continued discussion starts from four different perspectives:

- Ability to be a retail marketplace in time.
- Analysis of markets. It's not about trying to figure out a successful image for the region and the three selected centres. The intention is to discuss retail marketplaces based on the explanatory variables described in the models.

- The image identified at each site and which can be crucial for a developed and active process.
- Decision-making processes behind the investment of significant size. Three retail marketplaces have been built or reactivated for significant sums of money over the past decade. The investment also means a significant risk for several of the stakeholders.

Finally there is a discussion about some possible factors from different perspectives which may be partners in the development of retail marketplaces is to promote and contribute to an attractive and profitable place.

In order to summarize the comparison presented by the various retail marketplaces, the following similarities and differences could be noticed;

- The study addresses three marketplaces with historical differences. From new to a place with a history and that has been able to adapt to changes in space and time. Something that is clearly reflected in the work to adapt the market place for developing context and condition.
- Large differences with regard to the needs and requirements of geographic attraction. The importance of the existence of a strong local market close with substance to try to reduce the sensitivity of future competition in the form of changes in behaviour and establishments in the region.
- Newly built retail marketplaces against reactivated. A new facility and commerce can be expected to be more adapted to future requirements and even more space-efficient than older marketplaces.
- Owner's Perspective – locally, regionally, nationally and internationally. The proximity to the market area can be crucial. Information, daily relationships with various stakeholders and an ability to adapt development to local changes influence. A local connection is set against management on distance. Although there is a local management organization is a quorum and mandate important for positive development.
- It's about that property owner own and manage one or several (many) retail marketplaces of different nature and with different market conditions. The physical distance is probably an important factor. Where appropriate, a strong centre management organization affiliated to the marketplace compensates the geographical distance between ownership and operational management. An opportunity to be the owner of several retail marketplaces, the opportunities to develop knowledge and contacts in a broader perspective. One advantage of owning few retail marketplaces is then rather the geographical proximity to local market conditions.

Using different decision models

For market analysts, developers of retail marketplaces and other stakeholders in the real estate and regional development in trade and tourism aid is offered. These tools have been in previous chapters described as law-like and normative in nature. The decision support models seeking to describe and explain markets, market structure, roles in geographic markets and potentials with regards to sales and competitiveness.

In his role as Co-Sponsors of retail and hospitality industry the models may prove useful to structure interaction, statistics and knowledge. The outcome is often pedagogically useful to clarify the effects and outcomes of different decisions. The models can show that some investment in terms of new construction (type 1) or reactivation processes (type 2) not have particularly great potential to achieve expected results. The review of the models shows how the focus and direction have evolved over time in the use of these tools. While it can be stated that there is a significant few new modelling tools since a long time back. Established models have rather come to evolve in terms of application. Consideration for retail industries conditions with accuracy has been supplemented with an improved and developed analytical knowledge. The models are tools to serve as decision support and help decision makers to reduce the risk of investments. Investments can be made in projects with little or limited prerequisite to achieve a market position. The models do not always provide accurate and complete answers are several examples. Both investments in border shopping areas or Gekås, Ullared follow models assay results. In these places rules other market mechanisms. Everything cannot be calculated or analysed by the modelling tools.

A stakeholder approach in relation to the establishment and development of retail marketplaces are important. Actors relate differently depending on the relationship to one's business and the commitment each player has towards change and development. Just as Skærbæk (1991) in connection with their studies of culture institutions could establish different players relationship and interest, the corresponding approach identified retail marketplaces. Studies have shown stakeholder identification and an attitude among the players who have an interest in the development of appropriate commercial sites. A development of the basic model from the beginning of the 1990s, adapted / applied during 1990s shows that not all operator activities are applicable when the focus moves from culture to retail.

Important factors for various stakeholders' focuses are symbols, leadership, participation, storytelling and presentation of process deliverables. As previously shown in the section on groups of actors engaged in the place (property owners and businesses), the municipality (politicians and officials) and market (visitors and others) a strong influence on the development in the form of reactivation and new investment processes.

The description of the stakeholders can be presented based on their importance to the process with the help of some conditions.

Owning a marketplace <- > to be the owner of several retail marketplaces
 To act nationally <- > to be an international stakeholder
 To see the property on the basis of institutional perspective <- > active property management
 Being a stand-alone <- > To be part of a chain
 To market groceries <- > To place the durable goods
 Being small in market <- > to be big in the market
 Being local <- > To have a geographical distribution of the market / s
 Being a passive tenant <- > to be a active tenant
 Living in a small town <- > to live in the big city
 Being stationary <- > to be mobile
 Being loyal <- > to be disloyal customer / visitor
 Being a frequent visitor <- > to be occasional visitors
 Being a part-time politician <- > to be a full-time politician
 Being a politician in the small community <- > to be a politician in the large municipality
 Being red-green politician <- > to be a politician in the Swedish Alliance (conservatives)
 Having the mandate <- > to follow central directives

As stakeholders, we relate to the phenomenon depending on skill level, proximity, mandate and influence.

A split of the roles may therefore be reasonable. The main groupings are the ones who own and manage a site, those who act in a place and those acting stakeholders at the side of the marketplace. Natural is that visitors are closer grouping, those acting on a location. They are all important for a positive development of the site. A specific actor can assume the role as the symbol of the place, may be involved in the management of the site, can be in different ways to be involved in its development where appropriate as positive storytellers of the site's features.

Trading Places as large investments

Investing in retail marketplaces involves decision below market risk and, where significant uncertainty. Circumstances change over time and is influenced by both its own and others' activities in the market. Some approaches seem more obvious than others in three places are studied and analysed.

- Market participants tend to overestimate ability and attractiveness.
- Market participants tend to underestimate how the market reacts to competition and behavioural changes that occur over time.
- Market participants tend to present results to match certain decisions directions and not always based on a realistic impact and / or risk analysis.

Decisions can be viewed from several different aspects. Earlier in the study have been discussed on the basis of law-like model descriptions, which often can help us with structure and with a view to provide a basis for analysing possibilities. Logical decisions can be built on facts and standard images. The decision to its needs and utilization of good law-like models are a type of decision. The actors who devote themselves to the models are also often highly dedicated to forecasts and forecasting methods.

The second description of the decision deals with assessments and norms of society. If the previous discussion of the actors approach based in Skærbæks basic model (1991) and subsequent studies (Öberg 2000) description that applies to decision-making in this section closest linked to the study of complex infrastructure projects. This large investment goes under the concept of mega – projects (Bent Flyvbjerg). They usually have a great socio-economic importance and include a high level of political presence. Although the origins and decisions on major events like the Olympic games and world championships in football and track and field have been studied in this context. These studies show that there is a superstition to the event's impact and outcomes associated with the forecasts made. Forecasts that were all positive and based on ground other than the facts.

Building on previous descriptions and analyses, the following two theses therefore be said to have support in B. Flyvjergs discussion of major investments;

- * Proximity as a factor of success is tangible experience.
- * The time the decisive factor.

Different types of retail marketplaces prove to be more successful than others when they are strong in their local market, adapted to local market conditions, has a locally based management and has had the opportunity to develop a local participation with various stakeholders. This in relation to marketplaces, which explicitly challenge the market through requirements on appeal over larger geographical areas and controlled by remote participants.

Small scale is both an economic challenge. Stand-alone businesses, not organized as retail chains or otherwise linked to larger groupings, trade and tourism may have difficulty competing in the market for entrepreneurial reasons. Sales risk not cover the cost base that comes in the form of rents and operating fees. The phenomenon of size has come to be a solution for retail players. A fundamental investment represents a significant financial investment and risk-taking. The spaces for a single business or a place to "fail" the current development become increasingly smaller. A close and good relationship with the municipality and the market players can compensate and create conditions for long-term survival.

Conclusions

”The purpose of this study on Swedish retail marketplaces is to describe and explain the relationships that develop a trading market.”

What conclusions can be drawn from a review of regional structures decomposed into individual place?

Actors interact. They are the symbols, and use symbols in their everyday lives to develop their own work areas. Operators to participate more or less actively in management functions for a retail development. This may involve an active board and participation in management groups. Operators are also working to develop and disseminate stories that benefit their own site, business, municipal and regional development and attractiveness. Success in these situations can be used as an aid. Genuine success is based on a broad -driven cooperation based on relevant and realistic conditions. Decision Support Models can, if used correctly, help us identify opportunities and describe different players.

Collaboration has since the 1980s been a key word in the context of development processes for retail marketplaces. Actor Groupings are expected to come together and work towards a specific common goal.

During the study’s work has a more relationship -oriented and stronger concept has emerged as an important and almost essential precondition for a positive development. A concept that can be described as the players go to ” team up ” with each other on how best to find solutions and develop sites. Link arms means even clearer to do things together and having good relationships with other actors and groups jointly develop the sites on which this study addressed. Antithesis to link arms may be conflict, that actors counteract development and processes for a marketplace is necessary to achieve the right conditions. The needs for good relations with above all municipal representatives are important. Actors, which can influence the planning, processes and accessibility aspects that are important for developing an attractive and competitive marketplace in a region.

How trade has evolved

Numerous factors determine trade actors and locations:

- Fewer players and larger units means that the impact of individual failures tend to be large.
- Structural change is ”child of its time”, which means that the needs of good decisions increases. A relevant, timely and reliable analysis is crucial.
- New players and a strong internationalization / globalization imposes additional requirements on market analysis and concept alignment.

This applies to decisions in general, and the establishment decision in particular.

Operators

Six different stakeholder roles have been identified in the study as more prominent and important for a to be developed as an attractive position and survival. A grouping of those involved in the case may more strongly and significantly and are designated as other. These are i.e. police, social agencies and associations in taking a role and participate in the site's development in those situations where a place has developed into a 24-hour operation. For a marketplace, retailing sometimes only is part of the site's activities. Culture, entertainment, restaurants and the like seem at times other than the traditional trade and create attractiveness around the clock. In these cases, a wider actor perspective is crucial.

Property owners

Visible and active property is crucial and contributes to a site development. They act in relationship-building activities with other stakeholders and set the stage for market-oriented decisions about change and development. The future means greater demands on market understanding at the local / regional level. Strong owners involve not only financial strength, but also a physical proximity to the current market place. By serving as an active player and a symbol of a place participating property owner in the short- and long-term development process. The approach then creates also opportunities to anchor the process of change and development position among other actors. The property owner must also demonstrate the ability and willingness to delegate and encourage participation. A close ownership means ability to control the "just right", to be committed and to have a local capacity and competence. Geographic markets differ significantly in structure and behaviour. In conjunction with major investments in physical facilities and attraction -enhancing activities, it is also important to be committed to an economic success to be ensured.

Property owners can work with questions about the site's aesthetics and function. It is an activity and knowledge to build a house. A more complex task is to build, to market, to operate and make an attractive retail marketplace. Proximity and local knowledge along with the ability to create regional relationships are important qualities for a property of retail marketplace.

Activities

The business contributes to the substantive thrust and is attraction creator. A marketplace can be based on a few large brands or by breadth and depth of the range of stores finding a position. The activities interact to make the place attractive for retailers and visitors. Building the site's brand and nurture this over time is a task for property owners and businesses.

Few are able to act on their own in competitive markets. A co-location and cluster formation between operations and supply is therefore common.

Development based on collaboration and shared resources in order to attract visitors and spending power to the site. Therefore, an understanding of active participation in management groups, participation in activities and development projects necessary. Collaboration also means that it is given the opportunity to build common stories that support the site's position. The place can begin to show results in terms of sales volume and sales performance, visit frequencies and the time a visitor spends on the site. Trading Places are therefore dependent on committed and active Businesses to develop into an attractive alternative.

Visitors

Visitors are important stakeholders. From an operator perspective, it is a delicate task to engage visitors in the site's everyday operations but also facing various development projects. Well done, realistic and carefully implemented analysis is a necessity for the success. Visitors can be difficult to analyse and tend to change their behaviour over time. Currently expected changes in consumer behaviour where alternative market channels begin to take shape. The development is somewhat difficult to survey and forecasts tend to change in the short term. These new market channels may pose direct threats of future physical place, such as the purchases are made over the Internet, which will probably mean new opportunities for retail actors and their decisions. Decision that may affect the location, design of physical stores and devices, but also strategies.

Committed and active visitors create conditions for development. A long-term development is therefore necessary where changes in behaviour and changing market preferences are constantly updated. Ability to create engagement among visitors is the job of a commercial centre with ambitions of attractiveness.

Politicians

A support among decision-making politicians of a place, strategy and regional development is almost a prerequisite for a retail marketplace to be developed in one of the site's operators desired direction. Politicians are important stakeholders in terms of being symbols of a municipality's attractiveness and development ability. The decisive factor will be how well politicians interact for retail opportunities to create attractive images of municipality and region. Politicians can be engaged in the trading places strategic and operational through direct participation in management groups and involvement in the sites development. The three investigated sites has not directly the involvement of politicians, but this, is really how well entrenched, accepted and relationship-building site is for municipal politicians and political organizations.

Well functioning retail marketplace facilitates to communicate and process the municipalities and environments. Relationships and link arms appear to be important to achieve the established vision.

Officials

Municipal officials and management have a strong participating role in the strategic development. The preparatory official in the municipality should be involved in the site's development. Thereby many opportunities in terms of acceptance and understanding of the issues related to the site's strategic and operational work. A well-functioning relationship also means that the market place can be placed in a municipal context in which narratives and communication can contribute to the attractiveness of many ranks.

Officials are prerequisites to develop and relate to issues of accessibility, regional retail structures and roles between different retail marketplaces. There are clear differences in how different marketplaces manage to engage in for the location of important development issues. Questions that may involve both reactivation of creation.

Other actors

A strong, development-oriented trading works broadly with various stakeholder groupings. For those explicitly described to the different types of associations, local clubs, etc. Actors of the presence and communication can strengthen the location in relation to other places. Good relationships with associations and local organizations will strengthen the site's position and opportunities.

Roles of places relative to other places

There is a regional role-play between municipalities and places. A competitive game in which the larger tends to hit the less attractive. A conclusion with some, if a few, visible abnormalities. These abnormalities can be associated with strong cross-border trade or the presence of exceptionally strong trading activities such as Gekas Ullared (Falkenberg). There are several initiatives in the country at major retail marketplace, i.e. actors have sought, through large-scale efforts to obtain a strong and attractive position. This has not always succeeded. An establishment requires a natural position in the market and the right conditions to succeed. The three studied sites are both equally as different to acting and character. Long-term conditions are different the different locations which may require greater commitment and efforts.

Conclusions can be collected in a few "statements":

- Reaching an attractive development in a region requires a critical mass of buying power and influenced by the amount of alternative supply places in the area.
- The distances to the larger municipalities in a region affects the conditions of a place and its development. Many municipalities are geographically close to major cities and taking on roles as surrounding municipalities. Grocery stores are normally balanced in most of these municipalities while the supply of durables are affected.

- That retail development strongly depends on the possibilities of finding a role in a region but also role-playing within their own municipality. Kungsbacka is a good example of how cities evolve with different set ups. It develops over time new forms and structures of locations and activities.
- That a group of stakeholders with the ability to act combined with a strong local market is obviously a basis for results. Kungsmässan and its owners have a strong position in Kungsbacka, act locally and has over time been a committed actor with little interest spread. The municipalities own history and the development process is therefore an important factor for development opportunities.

In summary, therefore, of this study, the following short theses -

- To steer "lagom" is important.
- To lead the development, if necessary, but let successful processes to proceed without interference affects output and development.
- Leaving the responsibility and authority for the right stakeholder and occasion.
- Ability to be strategically attractive.
- To bring change and development to the market condition.
- Who runs? – An insight that must be clarified among key stakeholders about success and adaptation.
- The need to drive development. The need for a driving and active operator.
- A classic motto applies – success breed's success!

Proposal for future research

When a study is nearing its end, it turns out that more issues to investigate. New ones have appeared during the study and those treated are found to have multiple approaches. Some of these issues might be addressed in the context of field studies and analyses that are the basis of this study, but this is not done. One reason is that these issues can be considered situational and difficult to predict. At the start of the study, they are not as prominent or identified as significant for future work.

Each time period means a unique position to develop strategies and solutions that best fit future locations and circumstances. 2013 appears increasingly prevalence of "new" market channels and places which could affect the already existing physical places of development. During the year 2012 is

the e-commerce share of total consumption about 5 per cent. While the forecasts of future development is strong. The main consumption takes place in the traditional marketing channels, i.e. in physical locations. There is reason to follow this trend. By extension, the need for physical retail space reduction. A future research question is to examine how these "new" channels affects sites that Kungsmässan, Shopping Malls 421 and Frölunda Torg. Are any of these better or worse circumstances and readiness to adapt the site for this development such as may involve alternative uses of the premises, change of policies, but also accessibility issues?

Time also brings other challenges. After half a century, retail marketplaces developed strongly. They have taken significant market share in the communities they established and given a clear role in a region's trade structure. Consumption Changes driven by various social phenomena means that we are likely to have to meet new expectations and demands from consumers and other active player groupings. There is in some municipalities, an intense debate among politicians about mobility and trade demands on availability. That therefore clearer in future research associate marketplaces to sustainable urban development is therefore a necessity. The fact remains the question of the development of the retail marketplaces are in conflict with the demands for sustainable urban development.

Internationalization is also evident within the trade and development of retail marketplaces. Observations show that more and more retail marketplaces, but also businesses and operations concept owned and operated by international actors. Continuing to examine the positive and negative effects on the local level should therefore be of interest in research.

Retail marketplaces success factors can be considered an interesting research area.

- How do we develop knowledge about success that can help to develop tomorrow's retail marketplace towards attraction?

Among other things, Bernt Saxin in his thesis demonstrated the process of finding the value of factors that affect the development. Continued research may therefore with this approach seek to find what determines a place success alternatively lack of success.

Retail marketplaces are a concept with significant differences in content, character and property. Finding a clear taxonomy and to examine different types of retail marketplaces is a future challenge.

There is also a need for research in other marketplaces, which can possibly be said to be less successful establishments in the market.

- Conversely, what are the retail marketplaces today described as successful to achieve this status?
- Which actors and driving forces can be considered necessary?

Boundaries, necessary, mean that there is a need for a general broadening of the studies. There are many retail marketplaces that would be very interesting to study. Market participants as sources of inspiration regard many of these when start-ups and reactivation projects planned. A deeper analysis at different levels in terms of actors – their roles and behaviour is also in this deepening and widening of the study.

Future studies of marketplaces and their roles in a region are of major interest. It involves questions how an attractive regional structure of the marketplace each of which has the potential to perform well developed. A broader actor description involves more stakeholders and areas are included. Retail space is given an extended period of activity with activities that operate at different hours of the day. The place assumes another role and functions, which require new interventions and strategies. That because of a continuing research includes i.e. culture, entertainment, order representatives, social agencies and others. Therefore seems natural.

The practitioner's everyday as well as the research community a clearer conceptual definition where shopping centres are discussed in relation to a retail marketplace.

FIGURER OCH TABELLER

FIGURER

Figur 1.1	Företagsekonomiska beslut – en modell	29
Figur 1.2	Beslut med flera perspektiv	31
Figur 1.3	Lagen om gravitation mellan olika platser (Reilly, 1929)	36
Figur 1.4	A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas (Huff, 1963).....	37
Figur 1.5	Marknadsområden	40
Figur 2.1	Fastighetsutveckling utifrån olika perspektiv och förutsättningar	55
Figur 3.1	Två perspektiv på beslutad styrfilosofi	70
Figur 3.2	Sammanställning av modeller inom information och informationsstrategier	72
Figur 3.3	Samspelet mellan verksamhetsprofil, omvärldens uppfattning och identitet.....	73
Figur 3.4	Samverkan och samexistens	79
Figur 3.5	Aktörsgrupper för utveckling av handelsplatser	86
Figur 3.6	Undersökningsmodell för utveckling av handelsplatser	86
Figur 4.1	Flyttningsöverskott- eller underskott 2011-2012	107
Figur 4.2	Sverigekartan visar regioner med befolkningstillväxt fram till 2015/2020. Få regioner i Sverige har regional tillväxt.....	108
Figur 5.1	Business Region Göteborg medlemskommuner 2012.....	118
Figur 5.2	Större handelsplatser (Köpcentrum) i Göteborgsregionen 2010	121
Figur 5.3	Övriga handelsplatser i Göteborgsregionen 2010.....	123
Figur 5.4	Hushållens totala konsumtion i Sverige 2011	125
Figur 5.5	Befolkningen i olika stråk i Göteborgsregionen (1000-tal)	126
Figur 6.1	Tre handelsplatser i Göteborgsregionen	131
Figur 6.2	Flygbild Kungsmässan	132
Figur 6.3	Köpcentrum 421 Högsbo, Göteborg.....	141
Figur 6.4	Frölunda torg, översiktsbild.....	146
Figur 11.1	Nyckelbegrepp för förhållningssätt och egenskaper bland aktörerna med olika roller	197

TABELLER

Tabell 1.1	Handelsplatser i Sverige redovisade efter antal.....	24
Tabell 1.2	Typ av centra etablerade under tiden 1960 till 2002	25
Tabell 4.1	Antal detaljhandelsföretag efter företagsstorlek, 2011	90
Tabell 4.2	Förändringen av antalet dagligvarubutiker 1960-2012	91
Tabell 4.3	De 12 största köpcentra i Sverige 2015.....	94
Tabell 4.4	Antal köpcentrum i svenska län 2007, antal kommuner med köpcentrum, länets totala andel av rikets detaljhandelsomsättning, andel köpcentrumomsättning i länet samt förändring från 2005.....	96
Tabell 4.5	Storleks- och befolkningstillväxt i Sveriges regioner 1996.....	99
Tabell 4.6	Fastighetsägare med flest antal köpcentrum och handelsområden 2009	101
Tabell 5.1	Detaljhandelsindex Norra Bohuslän (index avser försäljning 2014)	116
Tabell 5.2	Handelsindex för de ”nära kommunerna” i Nordvästra Skåne (2014).....	117
Tabell 5.3	Demografiska data BRG’s medlemskommuner	119
Tabell 5.4	Handelsindex för Business Region Göteborgs medlemskommuner (2014).....	120
Tabell 6.1	Folkmängd Kungsbacka kommun 1975-2012	134
Tabell 6.2	Kungsmässan i siffror, 2012.....	138
Tabell 6.3	Kungsmässan – en aktörs- och rollbeskrivning.....	139
Tabell 6.4	Köpcentrum 421 i siffror, 2012.....	144
Tabell 6.5	Köpcentrum 421 – en aktörs- och rollbeskrivning	145
Tabell 6.6	Frölunda torg i siffror, 2012.....	149
Tabell 6.7	Frölunda torg – en aktörs- och rollbeskrivning	151
Tabell 7.1	Tre handelsplatser i siffror, 2012.....	153
Tabell 7.2	Tre handelsplatser – en aktörs- och rollbeskrivning	154

REFERENSER

REFERENSER

Litteratur

- Aaker, D. A. (2008). *Strategic market management*, 8;edition, Wiley
- Ailiwadi, K. L. Borin, N.; Farris & P. W. *Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and retailers*, Journal of Retailing, Volume 71 (3), pp 211-248
- Andersson, B. (1976). *Storföretag och anställda: Åsikter om lokalisering*, Stockholms generalplanarbete; 20, Stockholm
- Andersson, T. (2003). *Ullared – byn som blev ett varumärke*, Gekås i Ullared och Hallands nyheter's Civiltryckeri AB
- Applebaum, W. (1966). *Methods for determining store trade areas, market penetration and potential sales*, Journal of Marketing Research, 3/2005, 127-141
- Arbner, I. & Berke, B. (1977). *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund
- Arndt, J. & Friman, A. (1983). *Intern marknadsföring*, Liber
- Arnold, D. R.; Capella, M. & Smith, G. D. (1983). *Strategic Retail Management*. Addison-Wesley Publishing Company
- Asplund, C. (2004). *Att mobilisera en region*. Ingår i Christensen, L. och Kempinsky, P. (red.), *Att mobilisera regionala utvecklingsprocesser*. Studentlitteratur, Lund
- Bale, J. (1976). *The location of manufacturing industry: an introductory approach*, Edinburgh: Oliver & Boyd
- Bass, F. M. (1995). *Empirical Generalizations and Marketing Science, A Personal View*, Marketing Science 14 (3) G6-G19
- Beiner, R. (1983). *Political Judgment*, Methuen, London
- Bergström, F.; Karlsson, H. & Kolterjahn, F. (2004), *Ett A-läge är alltid ett A-läge – En analys av detaljhandelskedjornas lokaliseringsstrategier*, Handelns Utredningsinstitut Forskningsrapport S96
- Berman, B. & Evans, J.R. (2010). *Retail Management – A Strategic Approach*. Eleventh Edition, Pearson
- Bitner, M. J. (1992). *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*. Journal of Marketing, 56 (2), pp 57-71

- Bloom, B. S. (1954). *Taxonomy of educational objectives*, Volym 1, Longmans, Green
- Boots, B. & South, R. (Winter 1997). *Modeling retail trade areas using high-order, multiplicatively weighted Voronoi diagrams*, Journal of Retailing, v73 n4 p519,
- Borgenhammar, E. (red). (1970. *Att planera en stad – åtta konferenser om Stockholms långtidsplanering*, Bonniers
- Boverket (1997). *Stadslandskapet – sönderfall eller läkning*
- Boverket (1999). *Handeln i planeringen*, september.
- Boverket (2002). *Stadsplanera – istället för trafikplanera och bebyggelseplanera*
- Boverket (2004). *Dags att handla nu – Detaljhandeln och en hållbar samhällsutveckling*
- Boverket, (2004). *Hållbara städer och tätorter i Sverige – förslag till strategi*
- Braddock, R. (June 1958). *An extension of the Lasswell Formula*, Journal of Communication Volume 8, Issue 2, pp 88–93,
- Brown, J.R.; Lusch, R. F. & Nicholson, C. Y. *Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel member performance*, Journal of Retailing, Volume 71 (4) 363-392
- Brown, S. (Winter 1989). *Retail location theory: the legacy of Harold Hotelling*, Journal of Retailing, vol 65 no 4 pp 450-
- Brown, S. (Summer 1990). *The wheel of retailing: past and future*, Journal of Retailing, v66 n2 p143,
- Brown, S. (October 1994). *Retail location theory at the Micro-Scale; Inventory and Prospect*, The Service Industries Journal of Retailing, vol 14 no 4 pp 542-576
- Bryman, A & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB
- Bucklin, L. P. (October 1971). *Retail Gravity Models and Consumer Choice: A Theoretical and Empirical Critique*, Economic Geography, Volume 47, Issue 4 pp 489-497
- Burns, A. C. & Bush, R. F. (2000). *Marketing Research*, Third edition, Prentice Hall
- Christaller, W. (1966). *Die Zentralen Orte i Süddeutschland (1933)*, The Central Places in Southern Germany, Englewood Cliffs, N.J. (1966)

- Christiansen, J. K. & Skærbæk, P. (1997). *Implementing budgetary control in the performing arts: games in the organisational theatre*, in Management Accounting Research, pp. 405-438.
- Claus, R.J. Rothwell D.C. Bottomley. (April 1972). *Measuring the Quality of a Low-Order Retail Site*, Economic Geography, Volume 48, Issue 2 pp. 168-178
- Clements, D. W. (January 1978). *Utility of Linear Models in Retail Geography*, Economic Geography, Volume 54, Issue 1 pp 17-25,
- Cohen, S. B. & Applebaum, W. (January 1960). *Evaluating Store Sites and Determining Store Rents*, Economic Geography, Volume 36, Issue pp 11-35
- Cohen, S. B. (January 1961). *Location Research Programming for Voluntary Food Chains*, Economic Geography, Volume 37, Issue 1 pp 1-11
- Cohen, S. B. & Lewis, G. K. (January 1967). *Form and Function in the Geography of retailing*, Economic Geography, Volume 43, Issue 1 pp 1-42
- Current, J. R. & Storbeck, J. E. (January 1994). *A Multiobjective Approach to Design Franchise Outlet Networks*, The Journal of the Operational Research Society, Volume 45, Issue 1 pp 71-81
- Davies, R.L. (November 1972). *Structural Models of Retail Distribution: Analogies with Settlement and Urban Land-Use Theories*, Transactions of the Institute of British Geographers, Volume 0, Issue 57 pp 59-82
- Davies, B. & Ward, P. (2000). *Managing Retail Consumption*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Dawson, J. K. (februari 2002). *The Future of Retailing*. Royal Society of Edinburgh and Archibald Campbell & Harley. Edinburgh 21
- Dekimpe, M. G. & Morrison, D. G. (Spring 1991). *A modelling framework for analyzing retail store durations*, Journal of Retailing, v67 n1 p68
- Dicken, P & Lloyd, P.E. (1990). *location in Space. Theoretical Perspectives in Economic Geography*. Third edition, Harper & Row, London
- Domosh, M. (June 1990). *Shaping the Commercial City: retail Districts in Nineteenth-Century New York and Boston*, Annals of the Association of American Geographers, Volume 80, Issue 2, pp 268-284
- Donovan, R. J; Rossiter, J. R.; Marcoolyn, G. & Nesdale, A. *Store Atmosphere and Purchasing Behavior*", Journal of Retailing, Volume 70 Number 3, pp 283-294

- Donthu, N. & Rust, R. T. (Spring 1989). *Estimating Geographic Customer Densities using Kernel Density estimation*, Marketing Science, Volume 8, Issue 2, pp 191-203
- Drezner, T. *Optimal Continuous Location of a Retail Facility, Facility Attractiveness, and Market Share: An Interactive Model*, Journal of Retailing, Volume 70, Number 1, pp 49-64
- Drucker, P. (2001). *The next society*. The Economist, november 3, pp. 3-22
- Duc le, M. (2007). *Metodhandbok som tankekarta, koncept version 0.7*, Mälardalens högskola
- Dudey, M. (September 1993). *A Note on Consumer Search, Firm Location Choice, and Welfare*, The Journal of Industrial Economics, Volume 41, pp 323-331
- Dunn, P.M. & Lusch, R.F. (2005). *Retailing*. Thomson South-Western
- Durvasula, S.; Sharma, S. & Andrews, J. C. (Winter 1992). *STORELOC: a retail store location model based on managerial judgements*, Journal of Retailing, v68 n p 420
- Ek, R. & Hultman, J (red.). (2007). *Plats som produkt*. Studentlitteratur
- Elshafei, A.N. (April 1975). *Approach to Locational Analysis*, Operational Research Quarterly (1970-1977), Volume 26, Issue 26, Part 2, pp 167-181
- Elson, D.G. (March 1972). *Site Location via Mixed-Integer Programming*, Operational Research Quarterly (1970-1977), Volume 23, Issue 1, pp 31-43
- Eneroth, B. (1989). *Hur mäter man "vackert"?*, Natur och Kultur Göteborg
- Engström, C.G. (1962). *Detaljhandelns rationalisering*, Studentlitteratur
- Epstein, B. J. (April 1971). *Geography and the Business of Retail Site Evaluation and Selection*, Economic Geography, Volume 47, Issue 2, pp 192-199
- Ericsson, D. (1971). *Materialadministration Logistik*, Hermods Fackböcker
- Ericsson, D. (2011). *Demand Chain Management – The implementation*, Orion Vol 28 (1), Cape Town, SA (p 125)
- Erlandsson, U. (1972). *Företagstillväxt och lokalanskaffning*, Urbaniseringsprocessen: 48, Lund
- Fetter, F. A. (1924). *The Economic Law of Market Areas*, Quartely Journal of Economics, Vol..28

- Fik, T. J. (January 1988). *Spatial Competition and price reporting in retail Food markets*, Economic Geography, Volume 64, Issue 1, pp 29-44
- Flyvbjerg, B. (1993). *Rationalitet og magt. Et case-baseret studie af planlægning, politik og modernitet*, Akademisk Forlag København
- Flyvbjerg, B. (Spring/summer 2005). *Design by Deception – The politics of megaproject approval*, Harvard design Magazine, pp 50-59
- Fredlund, A. (red). (1991). *Swedish planning in times of transition*, Plan the Swedish Journal of Retailing
- Friedberg, A. (1993). *Window Shopping: Cinema and the Postmodern*. California University Press, Berkley, CA
- Fritz, M. (1997). *Nordstan – Från gårdagens vision till dagens affärscentrum*, Tre Böcker Förlag AB
- Fullerton, R. (Fall 1990). *Discount Retailing 1900-1952*, Journal of Retailing, v66 n3 p 336
- Fölster, S. & Bergström, F. (red). (2001). *kampen om köpkraften – Handeln i framtiden*, Handelns utredningsinstitut
- Ghosh, A. & McLafferty, S. (Fall 1991). *The shopping centre: a restructuring of post-war retailing*, Journal of Retailing, v67 n3 p 253
- Golledge, R.G. (1967). *Conceptualizing the Market Decision Process*, Journal of Regional Science, Vol. 7, No 2 (Supplement), p 244
- Goodchild, M. F. (Spring 1991). *Geographic Information Systems*, Journal of Retailing, v67 n1, p 3
- Granberg, O. (1998). *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*, Stockholm: Natur och kultur
- Hagberg, J. (2008). *Flytande iDentitet – NetOnNet och e-handelns återkomst*, Högskolan i Borås
- Hambrick, D. C. & D'Aveni, R. A. (March 1998). *large Corporate failures as Downward Spirals*, Administrative Science Quarterly, Volume 33, Issue 1, pp 1-23
- Harrie, L. (red) (2013). *Geografisk informationsbehandling – Teori, metoder och tillämpning*, 6:e upplagan, Studentlitteratur
- Hegel, G. W. F. (1807/1986). *Phänomenologie des Geistes*, Frankfurt am Main: Suhr –kamp

- Hernández, T. & Bennison, D. (2000). *The art and science of retail location decisions*, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol 28, No 28, pp 357-367
- Henrikson, M. (2005). *Centrumvandring och besöksintensiva verksamheters hyresförmåga*, licentiatavhandling Stockholm, avdelningen för samhällsbyggnad, institutionen för infrastruktur, Centrumfunktion
- Hernant, M. (2009). *Profitability Performance – The effects of scale of operation, local market conditions, and conduct on the economic performance of supermarkets*; Stockholm School of Economics, Akademisk avhandling
- Holmberg, B-O. (1971). *Urban Renewal: the impact of dislocation on business: a case from the CBD of Gothenburg presented as discussion paper at the Congress of the association of town planning and distribution in Paris 1971*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Horton, F. E. & Reynolds, D. R. (January 1971). *Effects of Urban Spatial Structure on Individual Behavior*, Economic Geography, Volume 47, Issue 1, Perspectives on Urban Spatial Systems, pp 36-48
- Huff, D. L. (1962). *Determinants of Intra-Urban Retail Trade Area*; real Estate Research Program, Los Angeles; University of California
- Huff, D. L. (1963). *A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas*, Land Economics
- Huff, D. L. (1963). *Defining and Estimating a Trading Area*, Journal of Marketing, Vol. 28, No. 3
- Huff, D. L.; Gambini, R. & Jenks, G. F. (1968). *Geometric Properties of Market Areas*, Papers and Proceedings of Regional Science Association
- Huff, D. L. (1964). *Defining and Estimating a Trade Area*, Journal of Marketing, Vol 28, pp 34-38
- Hultén, S. (1990). *Omvandlingen av dagligvaruhandeln 1970-89*, MTC utredning
- Hunt, S, D. (July 1976). *The Nature and Scope of Marketing*, Journal of Marketing 40, pp 17-28
- Husserl E. (1976/1931). *Ideas: general introduction to pure phenomenology*, Repr., Allen & Unwin, London,
- Hyson, C.D & Hyson, W. P. (1950). *The Economic Law of Market Areas*, Quarterly Journal of Economics, Vol.64

- Ingene, C. A. & Perry, M.E. *Is Channel Coordination All It Is Cracked Up To Be?*, Journal of Retailing, Volume 76 (4), pp 511-547
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization – Cultural, economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey
- Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, New York
- Johansson, K. J.; Polesie, T. & Schürer, A. (2002). *Trädgårdsstaden – Några ekonomiska konsekvenser av att bygga ut ett bostadsområde*, BAS Förlag
- Johnson, A. (1998). *Historien om handeln – från sjöfarare till nätsurfare*, svensk Handel,
- Kamakura, W. A.; Lenartowicz, T & Ratchford, B. T. *Productivity Assessment of Multiple retail Outlets*, Journal of Retailing, Volume 72 (4), pp 333-356
- Kelley, S. W.; Hoffman, K. D. & Davis, M. A. (1993). *A Typology of retail Failures an recoveries*, Journal of Retailing, Volume 69, Number 4, pp 429-452
- Kent, T. & Omar, O. (2003). *Retailing*, Palgrave Macmillan
- Kinney, T. C. & Taylor, J. R., (1991). *Marketing Research – An applied approach*, McGraw-Hill
- Korhonen, J. & Laulajainen, R. (1984). *Verifying a Spatial Forecast on Rural retail trade*, Geografiska Annaler, Series B, Human Geography, Volume 66, Issue 2, pp 111-122
- Kotler, P. Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europé*. Prentice-Hall
- Krause-Traudes, M., Scheider, S., Rüping, S. & Messner, H. (2008). *Spatial data mining for retail sales forecasting*, 11th AGILE International Conference on Geographic Information Science, University of Girona, Spain
- Kylebäck, H. (2004). *Varuhandeln i Sverige under 1900-talet*, BAS förlag, Göteborg
- Kylebäck, H. (2007). *Handel, handel vart är du på väg*, BAS förlag, Göteborg
- Lambin, J.-J. (2000). *Market-Driven Management – Strategic & Operational Marketing*. Macmillan Press Ltd., London, s. 41-42
- Larsson, F. (1985). *Den nya varuhandeln*, Studentlitteratur

- Larsson, L-Å. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap (3:e uppl.), Studentlitteratur*
- Lasswell, D.H. (1948). *Power and Personality*. New York: W.W. Norton
- Levy, M. & Weitz, B.A. (2009). *Retailing Management*, McGraw-Hill International Edition, Seventh edition
- Lewis, M. W. & Grimes, A. J. (October 1999). *Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms*, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 4, pp. 672-690
- Ländell, H. (1972). *Some methods of analysing markets and market areas and the analysis of the location of wholesale trade: Studies in the location of economic activity*, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis
- Lusch, R. F. (1982). *Management of Retail Enterprises*, Kent Publishing Company
- Lösch, A. (1940). *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft: eine Untersuchung über Standort, Wirtschaftsgebiete und internationalen Handel*, G. Fischer
- Malhotra, N.K. & Birks, D. F. (2000). *Marketing Research – An applied approach*, European edition, Financial Times, Prentice Hall
- Megee, M. (1968). *Forecasting economic base or structure by regression analysis*, The professional geographer, Vol.20, No.1, 16-22
- Messinger, P. R. & Narasimhan, C. (1997). *A Model of retail Formats Based on Consumer's Economizing on Shopping Time*, Marketing Science, Volume 16, Issue 1, pp 1-23
- Miles, S. (1998). *Consumerism – as a way of life*. Sage, London
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – Från OK till WOW*, Studentlitteratur, Lund
- Mossberg, L. (2003). *Upplevelserummet och kundens beteende*, svensk turismforskning, Mia Larsson (ed.), Östersund, Etour V2003;13
- Mossberg, L. & Nissen Johansen, E. (2006). *Story-telling – Marknadsföring i upplevelseindustrin*, Studentlitteratur
- Mowen, J. C; Wiener, J & Young, C. (Summer 1990). *Consumer store choice and sales taxes: retailing, public policy, and theoretical implications*, Journal of Retailing, v66 n2 p222
- Mägi, A. (1999). *Store Loyalty? – an Empirical Study of Grocery Shopping*, Stockholm School of Economics, Akademisk avhandling

- Nationalencyklopedin, Andra bandet, Bokförlaget Bra böcker, (1990)
- Nationalencyklopedin, Sjunde bandet, Bokförlaget Bra Böcker, (1992)
- Nelson, R.L. (1958). *The Selection of Retail Location*, Chicago: F W Dodge, sid 26
- Niedomysl, T. (2011). *Attraktiv livsmiljö – vad är det? – Om vad människor vill ha i sitt boende*, Institutet för Framtidsstudier
- Normann, R. (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber
- Ogden, J. R. & Ogden, D. T. (2005). *Retailing – Integrated Retail Management*, Houghton Mifflin
- O’Kelly, M.E. (June 1983). *Multipurpose Shopping Trips and the Size of Retail Facilities*, Annals of the Association of American Geographers, Volume 73, Issue 2, pp 231-239
- Orth, M. & Maican, F. (2012). *Marknadsstruktur och dynamik i dagligvaruhandeln*, Ekonomisk debatt nr 1, årgång 40
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur
- Popkowski Leszczyc, P.T.L.; Sinha, A. & Timmermans, H.J.P. *Consumer Choice Dynamics: A Analysis of the Competitive Market Structure for grocery Stores*, Journal of Retailing, Volume 76 (3) 323-345
- Proctor, T. (2000). *Essentials of Marketing Research, Second edition*, Financial Times, Prentice Hall
- Proudfoot, M. J. (1937). *City Retail Structure*, Economic Geography, vol 13,no.4 p 425
- Rams, E.M, (1976). *Analysis and Valuation of Retail Locations*, Reston Publishing Company Inc
- Rand, G.K. (1976). *Methodological Choices in Depot Location Studies*, Operational Research Quarterly (1970-1977), Volume 27, Issue 1, Part 2, pp 241-249
- Reilly, W.J. (1929). *Methods for Study in retail Relationships*, research Monograph no. 4, Austin Texas, Bureau of Business research
- Reilly, W.J. (1931). *The Law of Retail Gravitation*, New York, Knickerbrocker Press

- Reimers, R. H. (2001). *A model for regional commercial site selections*, Asst. Prof., Ph. D, architect KTH, Royal Institute of Technology, Stockholm
- Rhenman, E. & Stymne, B. (1971). *Företagsledning i en föränderlig värld*, sjunde upplagan. Bokförlaget Aldus/Bonniers, Stockholm
- Riley, R.C. (1973). *Industrial Geography*, Chatto & Windus, London
- Ries, A. & Trout, J. (1981). *Positioning, The battle for your mind*, Warner Books – McGraw-Hill Inc., New York
- Rombach, B. & Solli, R. (2007). *F som i förtroende*. I Björnsson, Anders & Rombach, Björn (red.) Tidens tecken. s. 55-62. Santérus Förlag: Stockholm
- Roy, A. (Summer 1994). *Correlates of mall visit frequency*, Journal of Retailing, v70 n2 p 139
- Rushton, G. (juni 1969). *Analysis of Spatial behavior by Revealed Space Preference*”, Annals of Association of American geographers, Vol. 59, No. 2
- Rushton, G. (januari 1971). *Behavioral Correlates of Urban Spatial Structure*, Economic Geography, Vol. 47, No. 1
- Saxin, B. (2013). *Resilience in transport services – Focus on constraints*, BAS förlag
- Schmenner, R. W. (1972). *Making business location decisions*, Engelwood Cliffs, N.J cop
- Seymour, D. T. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, IHM Förlag AB
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *A Mathematical Model of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press
- Sheth, J.N. & Sisodia, R.S. (Winter 1999). *Revisiting marketing's lawlike generalizations*, Academy of Marketing Science, Greenvale
- Skærbæk, P. (1992). Implementering af økonomistyring (Implementation of Management Accounting), in Jørgensen, T. B. and Melander, P. (eds) *Livet i offentlige organisationer* (Life in public organizations), Copenhagen, DJØF 9 s Forlag, 249-275
- Skærbæk, P. & Thorbjørnsen, S. (2007). *The commodification of the Danish Defence and the troubled identities of its officers*, Financial Accountability and Management, Vol. 23, No. 3, pp. 243-268
- Solli, R. & Czarniawska, B (2001). *Modernisering av storstaden -Marknad och management i stora städer vid sekelskiftet*, Liber Ekonomi

- Stark, B.L. & Young, D. L. (April 1981). *Linear Nearest Neighbour Analysis*, America Antiquity, Volume 46, Issue 2, pp 284-300
- Stouffer, (1976). "Intervening Opportunities", refererad i Peter L Simons "The Shape of Suburban retail Market Areas: Implications from a Literature review", Rams et al, *Analysis and Valuation of Retail Locations*, Preston Publishing Company In, s 73 ff
- Sullivan, M. & Adcock, D. (2002). *Retail Marketing*, Thomson
- Söderbom, A. (1995). *Förändringsförloppet i ett storföretag – En studie om strategisk ägande, strategifaser och företagsmyter*, BAS-förlag, Göteborg
- Söderlind, J. (2011). *Handeln bygger staden. Om handeln som stadens avvecklare och utvecklare*, Del 1, market
- Söderlind, J. (2011). *Handeln bygger staden. Om handeln som stadens avvecklare och utvecklare*, Del 2, market
- Taylor, S.A. *Assessing Regression-Based Importance Weights for Quality Perceptions and satisfaction Judgements in the Presence of Higher Order and/or Interaction effects*, Journal of Retailing, Volume 73 (1) 135-159
- Tax, S.S. & Stuart, I. *Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems*, Journal of Retailing, Volume 73 (1) 105-134
- Trägårdh, B. (1997). *Samverkan och samexistens*, BAS Förlag, Göteborg
- Tuan, Yi-Fu. (2001). *Space and Place – The Perspective of Experience*, University of Minnesota Press
- Tufvesson, I. (1991). *Varuhandeln Igår, idag och imorgon*, Liber ekonomi
- Wakefield, K. & Blodgett J. (1994) *The Importance of Servicescape in Leisure Service Settings*. Journal of Services Marketing, 8 (3), 66-76
- Wakefield, K. & Blodgett J. (1999), *Customer Response to Tangible and Intangible Service Factors*. Psychology and Marketing, 16 (1), 54
- Warnaby, G.; Bennison, D., Davies, B.J. & H., Hughes, (1992). *Marketing UK Towns and Cities as Shopping Destinations*. Journal of Marketing Management, 18, pp. 877-904
- Weber, A. (1909). *Über den Standort der Industries*
- Weber, M.J. (1972). *Impact of uncertainty on location*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press

- West, D.S. (June 1992). *An Empirical Analysis of retail Chains and Shopping Center Similarity*, The Journal of Industrial Economics, Volume 40, Issue 2, pp 201-221
- Westelius, O. (1971). *The Individuals pattern of travel in an urban area*, National Swedish Building Research D2:1972, Stockholm
- Wijaya, B. S. (2012). *The Development of Hierarchy of effects model in advertising*, International Research Journal of Business Studies, Vol 5, pp. 73-85
- Wind, J. (1995). *Introduction to the Special Issue: Empirical Generalizations in Marketing*, Marketing Science 14 (3) G1-G5
- Zinkham, G.M. & Hirshheim, R. (1992). *Truth in Marketing Theory and Research: An Alternative Perspective*, Journal of Marketing 56 (april), s 80-88
- Yun Yoo, C.; Kim, K. & Stout, P.A. (Spring 2004). *Assessing the effects of animation in online banner advertising: Hierarchy of effects model*, Journal of Interactive Advertising, Vol 4 No 2, pp. 49 – 60
- Öberg, M. (2000). *Att tro eller tvivla – Om förhållningssätt till förändringar i den offentliga sektorn*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Licentiatavhandling.
- Öberg, M. (2008). *Stadskärnehandboken – konsten att utveckla den attraktiva staden*, fastighetsägarna

Tidskrifter

- Tidskriften Supermarket nr 5 1983
- Tidskriften Supermarket nr 5/6 1988
- Tidskriften Supermarket nr 10, 1990
- Tidskriften Supermarket nr 5/6 1991
- Tidskriften Supermarket nr 6/7 1994
- Tidningen supermarket nr 6-7, 2001, sid 62 ff
- Tidskriften Supermarket nr 6/7 2010
- Vem är Vem 2013, Market och ICA-nyheter 2013
- Tidningen Fastighetsvärlden, 10/2013

Källor på nätet

<http://www.agrenkonsult.se/projekt/kaallered/>

<http://www.alaska.se/>

<http://www.allum.se/Kjopesentre-SE/MAL32111/allum-bygger-ut1/>

<http://aspelinramm.se/prosjekt.aspx?id=110&k=&cs=>

http://www.eurocommercialproperties.com/assets/uploads/files/2012_Annual_Report_FINAL.pdf

<http://www.421gbg.se/om-421/>, 120510

<http://www.backaplan.se/index.shtml>, 120515

<http://www.dagenshandel.se/nyheter/12-storsta-kopcentrumen,de-tolv-storsta-kopcentrumen-2015>, 2012-10-12

Diligentia Årsredovisning 2011

<http://www.diligentia.se/> 120510

www.freeportplc.com

Handeln i Sverige, <http://handelnisverige.se/>

<http://www.frolundatorg.se/default.asp?viewset=1&on=Press&initid=424&heading=Press&mainpage=http://www.frolundatorg.se/templates/01.asp?sida=358>

<http://www.innerstaden.se/index.php/om-innerstaden/historik.html>

http://www.kungsbacka.se/sitetemplates/KBInformationPage___4390.aspx

<http://www.kungsmassan.se/om-kungsmassan/historia/>

<http://www.kungsmassan.se/om-kungsmassan/historia/fran-textilfabrik-till-batmassa-till-kopcentrum/>

<http://www.kungsmassan.se/om-kungsmassan/fastighetsagare/>

www.malmo.se

<http://www.nordstan.se/>, 120515

<http://www.mercurius.nu/skarp/index.php?main=72&id=244&type=article&PHPSESSID=1b1defbe100ac00397ba3f276fb743ec>, 2012-05-04

Town Centre Management, Presenteras utförligt via organisationen Svenska stadskärnor, www.svenskastadskarnor.se

Rapporter

Konsumtionsrapporten 2012, Centrum för konsumtionsvetenskap, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Konsumtionsrapporten 2013, Centrum för konsumtionsvetenskap, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Handelns Utredningsinstitut – *Kampen om köpkraften – handeln i framtiden*, 2001

Handelns Planinstitut AB, *Effekter av Stora Externa Handelsetableringar*, Stockholm 1990

House of Commons ODPM: *Housing, Planning, Local Government and the Regions Committee. The Evening Economy and the Urban Renaissance*. Twelfth Report of Session 2002–03 HC 396–I

FSK-initiativet, Föreningen För Nya Stadskärnan i samråd med Svenska kommunförbundet, Sveriges köpmannaförbund och Sveriges fastighetsägarförbund, April 1994

Glasgow Economic Review, State of the City Economy Conference, November 2007

Göteborgs Stad (2003). *Tid att handla*, rapport stadsbyggnadskontoret

Göteborgs stad (2012). *Handel i centrala Älvstaden*, Handelsutredning 29 februari 2012

HUI-rapport (2002) *Hur påverkas butiksstrukturen av ökad konkurrens*

HUI-rapport (2004). *Likriktning – möjligheter och hot i svenska köpcentrum*

HUI-rapport (2006). *Handeln i Sverige – en etableringsguide*, Handelns utredningsinstitut (HUI) och tidningen Market

The Retail Market in Sweden, Retail Intelligence Market Review 2013, Jones Lang Lasalle

Konkurrensverket 2002:6, *Dagligvaruhandeln – Struktur, ägarform och relation till leverantörer*

Konsumtionsprognosgruppen (2011). *Konsumtion per invånare 1970-2025*

Detaljhandeln – Vad händer i göteborgsregionen 2001? Rapport från svensk handel Göteborg, Ove Krafft, 19 oktober 2001.

Köpcentrumkatalogen 2008/09, Centrumutveckling AB

När centrumplanläggningar byter ägare – en kartläggning av centrumplanläggningar i fem ytterstadsområden i Stockholm, Johanna Lindblad, Linda Heiman och Thomas Polesie, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2012

Marknadsguide, Dagligvaruhandel 2011

Market, *Sveriges största köpcentrum – styrkor och svagheter*, 2012

Regioner, handel och tillväxt – Marknadskunskap för stockholmsregionen, Rapport nr 6, 1998, Regionplane- och trafikkontoret (sid. 29)

J Sandahl & O Krafft, VTI-rapport 1985

Stadsmiljörådet, *Agenda för staden*, 2003

Svensk Handel, *Finansiella Nyckeltal 2010*, Rapport Stockholm 2010

Svenska Stads kärnor AB, *Kunden i Centrum. Om stadens attraktivitet i ett handelsperspektiv*.

Sveriges Köpmannaförbund. *Handeln i centrum*, 1976

WOLVERHAMPTON, *The Evening Economy Action plan for Wolverhampton*, 2005

Rapporter

Nordplan AB var till 2004 Sveriges mest anlitade företag inom sitt kompetensområde med i stort sett alla väsentliga fastighets- och handelsföretag, kommuner, organisationer och statliga verk som uppdragsgivare. Nordplan AB grundades 1970. Nordplan AB fanns i Stockholm och Göteborg.

Exempel på projekt

Etableringsanalys –

Göteborg för Stadsbyggnadskontor m fl., Backaplan, Gamlestaden, Olofstorp, SKF

Karlstad kv. Kanoten Blandstad utveckling av handel och besöksnäring

Kongahälla Kungälv Blandstad utveckling av handel och besöksnäring

Kvillebäcken Blandstad Göteborg utveckling av handel och besöksnäring

Skeppsbron Göteborg utveckling av handel och besöksnäring

Örkelljunga – utveckling av externhandel

Handelsutredningar –

Backaplans Utveckling i Göteborg

Framtidens Arena – om koppling handel – Arena i Göteborg

Handeln i Bohuslän i samband med handelsutveckling i Uddevalla kommun och Munkedals kommun

Handelsplats Ullared

Parkering och handel – flera studier för parkeringsbolag

Stadskärneutveckling –

Haga mål 3

Mölnåls centrum – fastighetsutveckling i centrum

Oskarshamns kommun

Uddevalla kommun

Regionala handelsanalyser och policier –

Kalmar kommun – kommunal handelsstrategi och stadskärneutveckling

Oskarshamns kommun – kommunal handelsstrategi och stadskärneutveckling

Ängelholms kommun – kommunal handelsstrategi och stadskärneutveckling

Affärsplanering –

Aspelin Ramm – marknadsutveckling Köpcentrum 421

Nordstans marknadsledning årligen återkommande strategiska analyser och underlag.

GöteborgsLokaler – årligen återkommande strategiska analyser och underlag för mindre stadsdelstorg