



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Alexander Hallström & Alexander Svensson

Centrumledares arbete med att stärka kundtillfredsställelsen

En kvalitativ studie av köpcentrum i Karlstad
och Örebro

Centre managers' effort to enhance customer
satisfaction

A qualitative study made of shoppingmalls in Karlstad and
Örebro

Företagsekonomi
c-uppsats

Termin: VT 2016

Handledare: Anna Fyrberg Yngfalk

Förord

Våren 2016 har vi författat denna c-uppsats inom ämnet företagsekonomi vid Handelshögskolan på Karlstads Universitet. Vi valde att fördjupa oss i hur centrumledare arbetar med att stärka kundtillfredsställelsen på köpcentrum. Vi vill rikta ett tack till våra respondenter på Marieberg Galleria, Vågen Gallerian, Bergvik Köpcentrum och Galleria Duvan för att ni har gjort denna uppsats möjlig. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Anna Fyrberg Yngfalk som bidragit med hennes synpunkter, goda idéer samt hjälp under våren.

Karlstad, maj 2016.

Alexander Hallström

Alexander Svensson

Sammanfattning

Bakgrunden till uppsatsen är att arbetet med kundtillfredsställelse behövs på ett köpcentrum då konkurrensen bland dessa är stor. För att få konsumenterna att tillbringa tid i köpcentrum krävs det en hög kundtillfredsställelse och att köpcentrumen jobbar för att uppnå detta. **Tidigare forskning** menar på att köpcentrumen i framtiden måste lägga ett ännu större fokus på konsumenterna än vad de redan gör. Det behövs en kombination av varor, tjänster och upplevelser. **Syftet** är utifrån den forskning som idag finns är att belysa hur centrumledare arbetar med att stärka kundtillfredsställelsen. För att svara på studiens syfte användes **frågeställningarna**: Hur kan köpcentrum genom kundtillfredsställelse differentiera sig mot sina konkurrenter? Vilka är framgångsfaktorerna bakom en hög kundtillfredsställelse? Hur arbetar köpcentrum med att bibehålla hög kundtillfredsställelse?. För att svara på syftet samt de frågeställningar som valdes användes en **kvalitativ metod** i form av semistrukturerade intervjuer. Intervjudata bearbetades med hjälp av transkribering av intervjuer samt kodning efter förutbestämda teman utefter en tematisk analys. I **analysen** jämfördes den teoretiska bakgrunden med den **empiriska datan** som insamlats. **Slutsatsen** är bland annat att kundtillfredsställelse är en viktig del i centrumledares arbete samt vilka faktorer som är viktiga för att bibehålla en hög kundtillfredsställelse. Det framgår att centrumledarna inte alltid kan ta hänsyn till konsumenterna eftersom butikerna måste generera ett positivt ekonomiskt resultat.

Nyckelord: Köpcentrum, centrumledare, kundtillfredsställelse, shopping, detaljhandeln.

Abstract

The background of our thesis is that work with customer satisfaction is needed at a shopping centre when the competition among them is great. To get consumers to spend time in the shopping centre required that they are satisfied and that shopping centres are working to achieve this. **Previous research** mean that shopping centres in the future need to put an even greater focus on the consumer than they already do. It requires a combination of goods, services and experiences. **The purpose** is based on the research that today are investigating how the centre managers' are working to strengthen customer satisfaction. To answer the purpose of the study this **questions** were used: How can shopping centres through customer satisfaction differentiate themselves against their competitors? What are the success factors behind a high customer satisfaction? How does shopping centres work to maintain high customer satisfaction? To examine the purpose and the issue that were chosen a **qualitative method** were used in the form of semi-structured interviews. The interview data were processed by means of transcribing interviews and coding for predetermined themes along a thematic analysis. **The analysis** compares the theoretical background of the **empirical data** collected. **The conclusion** is that customer satisfaction is an important part of the centre managers' work and the factors that are important to maintain a high level of customer satisfaction. It appears that the centre managers' cannot always take into account consumers because the stores must generate a positive financial result.

Keyword: Shopping centre, centre manager, customer satisfaction, shopping, retail.

1.	Inledning.....	7
1.1.	Bakgrund.....	7
1.2.	Historisk bakgrund.....	7
1.3.	Problemdiskussion	9
1.4.	Syfte.....	10
1.5.	Avgränsningar	11
2.	Teori.....	12
2.1.	Konkurrenssituationen i köpcentrum.....	12
2.2.	Differentiering.....	12
2.3.	Kundtillfredsställelse	14
2.4.	Kundens tillfredsställelsenivå i ett köpcentrum.....	14
2.5.	Kundtillfredsställelse ur ett företagsperspektiv	16
2.6.	Westbrooks åtta dimensioner	17
3.	Metod.....	20
3.1.	Metodval	20
3.2.	Metodkritik.....	21
3.3.	Urval.....	22
3.4.	Presentation av respondenter och centrumorganisationen.....	23
3.5.	Etiskt övervägande	24
3.6.	Undersökningen.....	25
3.7.	Databearbetning och analysmodell	27
3.8.	Reliabilitet och validitet.....	28
4.	Empiri.....	30
4.1.	Konkurrenssituationen i köpcentrum.....	30
4.2.	Differentiering.....	31
4.3.	Arbetet med marknadsföringen.....	32
4.4.	Framgångsfaktorer.....	33
4.5.	Bibehålla kundtillfredsställelse	34
4.6.	Westbrooks åtta dimensioner	36
5.	Analys.....	40
6.	Slutsats	45
6.1.	Slutsats och diskussion.....	45
6.2.	Förslag till vidare forskning.....	46
7.	Referenslista	48
8.	Bilagor.....	51
8.1.	Bilaga 1	51
8.2.	Bilaga 2.....	53
8.3.	Bilaga 3.....	54

1. Inledning

I detta kapitel redogör vi för köpcentrumets historia. Därefter problematiserar vi begreppet kundtillfredsställelse i en problemdiskussion som mynnar ut i studiens syfte.

1.1. Bakgrund

Sveriges köpcentrum och handelsområden fortsätter ständigt att växa (Nordic Council of Shopping Centres 2014). Det är främst gränshandeln längs riksgränsen mot Norge som dessa handelsområden har växt och Svensk Handel (2012) ser att denna tydliga trend kommer att fortsätta en tid framöver. Den största tillväxten utöver gränshandeln sker i externa handelsområden utanför storstäderna (Nordic Council of Shopping Centres 2015).

Detaljhandel har alltid varit viktig men idag blivit en ännu viktigare aspekt i ekonomin då detaljhandeln i Sverige omsatte 610 miljarder kronor år 2014. Av den totala sysselsättningen står detaljhandeln för cirka 6 % (HUI Research 2015). Detta skedde p.g.a. att en medelklass växte fram under 1980-talet. Denna var handelskraftig och det var inte längre massförsäljningens varulandskap som var av intresse. Konsumenterna var ute efter fackhandels service, deras märkesvaror och det räckte inte bara med en handelsplats med ett stort utbud. Miljöerna skulle även vara tilltalande och genomtänkta för att locka till sig konsumenterna. Det skulle vara öppna ytor med glas och köpcentrumen var tvungna att följa med i denna utveckling för att inte tappa konsumenterna till andra platser och konkurrenser (Bergman 2003). För att få konsumenterna att tillbringa tid i köpcentrumen krävs det en hög kundtillfredsställelse och att köpcentrumen jobbar för att uppnå detta (Westbrook 1981). Sörqvist (2000) menar att kundtillfredsställelsen är viktig då nöjda kunder ger lönsamhet för köpcentrumet.

1.2. Historisk bakgrund

Att köpcentrum byggdes och blev en populär mötesplats är inte något som bara hände. Ursprungligen var köpcentrumet tänkt som ett aktivitetshus för alla människor som skulle mötas för shopping, kulturell verksamhet och social interaktion (Feinberg & Meoli 1991). Det var inte förrän på 1800-talet de första varuhusen utvecklades och etablerades i Europa. Varuhusen fanns främst i Frankrike och Belgien och då var affärsidén att dela upp försäljningen i olika avdelningar för att kunna erbjuda konsumenten flera butiker under samma tak. Detta skulle då ha ansetts vara smidigare för konsumenten att

enbart behöva åka till en destination istället för att ha spridda inköp på olika destinationer. I Sverige tog det längre tid att förstå vikten och fördelarna av ett varuhus. Det var inte förrän tidigt 1900-tal det första varuhuset slog upp dörrarna för allmänheten i Sverige. Från och med öppningen av Nordiska kompaniet i Stockholm 1915 tog handeln fart ordentlig i Sverige och flertalet varuhus öppnades (Bergström 2009). På 1960-talet byggdes de första centralpalatsen i Sverige. Detta var stora hyreshus med höga bottenvåningar med stora skyltfönster för butiker i botten, allt för att kunna tillfredsställa butikernas behov. Över butikerna byggdes det kontor för de nya yrkesgrupper som med samhällets utveckling uppkom: advokater, mäklare, revisorer och privatläkare. Till slut byggdes det första varuhuset även i Sverige. Tanken med varuhuset var att företagen skulle kunna sälja fler varor till låga och fasta priser men framförallt för att kunden var mer intresserad av sina inköp och ville därför utvärdera utbudet och välja det bästa alternativet (Bergman 2003). I samband med utvecklingen av bilismen och andra alternativa färdmedel ökade möjligheterna att bedriva handel på platser där människor ofta passerar, sådana platser menar Bergman (2003) kan vara på- och avfarter samt industriområden. På grund av detta öppnades de första stormarknaderna i Sverige under mitten av 1900-talet (ibid).

Tillsammans med stormarknaderna och influenser från södra Europa byggdes slutligen dagens moderna köpcentrum i Sverige (Ibid). I Luleå år 1955 öppnades det första köpcentrumet. Storsatsningar inom infrastrukturen och en ökad möjlighet för konsumenterna att ta sig runt med diverse färdmedel samt en förbättrad ekonomi kan ha varit tre påverkande faktorer till att efterfrågan var hög på flera köpcentrum i Sverige (Svensk Handel 2012). Köpcentrum är ett område samlat med butiker, restauranger eller annan service. Köpcentrum kallas även shoppingcenter i vissa fall. Köpcentrum delas oftast in i två huvudkategorier, varav det ena är centralt belägna köpcentra i stadskärnor eller stadsdelar och det andra är externt lokaliserade köpcentrum i utkanten av eller utanför tätorterna. De i utkanten förutsätter normalt bilburna kunder (Beyard & O'Mara 1999).

Det finns mer än 350 köpcentrum runt om i Sverige (Nordic Council of Shopping Centres 2015). Den svenska köpcentrumsbranschen står ungefärligt räknat för cirka 35 procent av detaljhandels omsättning. Eftersom köpcentrum i en hög utsträckning finns där konsumenterna också finns innebär det att många köpcentrum är belägna på en begränsad yta. Eftersom många köpcentrum är lokaliserade nära varandra är det därmed också vanligt att de

innehåller nästan exakt samma utbud. Detta är inte något nytt problem och branschen jobbar hårt med att förändra detta. Senaste decenniet har det blivit allt viktigare med ett större utbud än enbart butiker, som exempelvis underhållning och restauranger (Svensk Handel 2012). Ett modernare mål för fastighetsägaren idag är att vistelsen för konsumenten skall vara långvarig och variationsrik (Svensk handel 2009). Carter och Haloupek (2002) menar att centrumägarna behöver arbeta med att utveckla sig för att på sätt forma ett attraktivt köpcentrum. Myers, Gore och Liu (2008) menar att fastighetsägare måste erbjuda spänning, upplevelser eller ett emotionellt engagemang för att differentiera och särskilja sig mot sina konkurrenter. Här menar författarna att köpcentrumen aktivt måste jobba med sin marknadsföring för att bygga en unik marknadsföringsstrategi. Enligt Kaufman och Lane (1996) behöver utbudet i köpcentrumen vara balanserat för att hyresgästerna ska kunna komplettera varandra. Författarna menar också på att det är viktigt för konsumenten att alla dessa samlade inköp och ärenden ligger under samma tak.

1.3. Problemdiskussion

Det senaste decenniet har det öppnat många nya köpcentrum i Sverige vilket tyder på att konkurrensen har ökat och att de är placerade nära varandra (Svensk Handel 2012; HUI Research 2014). Med tanke på den ökade konkurrensen innebär det allt högre krav på köpcentrumens ägare och ledning att de har en god kunskap och förståelse kring kundtillfredsställelse för att veta vad konsumenterna är ute efter och vilka faktorer som påverkar konsumenter till att välja just ett köpcentrum framför ett annat. Som Bergman (2003) menar är de flesta köpcentrum lika i form av vad de erbjuder för sorts utbud. Anselmsson (2006) påpekar att utbudet är viktigt för kundtillfredsställelsen men för att uppnå hög kundtillfredsställelse måste centrumledningen arbeta med att skapa en upplevelse hos besökarna (Sit, Merrilies & Birch 2003). Hur skapar de då en stark kundtillfredsställelse?

För att köpcentrum ska kunna vara attraktiva på marknaden och behålla sin marknadsandel av konsumtionen menar tidigare forskning på att köpcentrumen i framtiden måste lägga ett ännu större fokus på konsumenterna än vad de redan gör. Forskningen menar vidare att nya koncept måste användas med en kombination av varor, tjänster och olika upplevelser. Internet och alla sociala medier har medfört att det är lättare för alla konsumenter att få tag på information, vilket har gjort att konsumenterna

har en tendens att vidga sina vyer och istället konsumera över internet (Dennis 2005; Bergström & Kolterjahn 2004). För att konsumenterna ska välja ett specifikt köpcentrum krävs en hög kundtillfredsställelse och med det menas att köpcentrumen måste skapa en upplevelse för konsumenten som matchar förväntningarna, om förväntningarna inte uppfylls blir tillfredsställelsenivån låg och därmed väljer konsumenten ett annat köpcentrum (Bergman 2003; Söderlund 1997).

Därmed behöver centrumledarna vara aktiva på vad konsumenterna vill ha och följa samhällsutvecklingen. De mjuka värdena inom detaljhandeln blir allt viktigare. Med andra ord att köpcentrum skapar sig en relation till konsumenterna och ger de en upplevelse som inte bara handlar om att köpa en vara eller besöka en butik. Dennis (2005) menar att det inte är butikerna individuellt som ska attrahera konsumenterna att besöka köpcentrumet, utan det är köpcentrumet i sig som måste bygga upp ett starkt och attraktivt varumärke för att locka till sig besökare. Detta görs bäst genom att ge konsumenterna en hög kundtillfredsställelsenivå när de besöker köpcentrumet, en upplevelse ska skapas och förmedlas. Vi som skribenter tycker att det behövs ytterligare studier som är gjorda av lokala köpcentrum på grund av tillväxten av handelsplatser runt om i svenska städer. Detta får oss att vilja granska kombinationen mellan kundtillfredsställelse och köpcentrum ur ett lokalt sammanhang och på så sätt bidra till tidigare diskussioner om begreppet kundtillfredsställelse.

1.4. Syfte

Syftet med denna studie är att belysa begreppet kundtillfredsställelse i sammanhanget köpcentrum, och mer specifikt granska hur centrumledare arbetar med att stärka kundtillfredsställelsen.

Denna uppsats ämnar besvara följande frågeställningar:

- Hur kan köpcentrum genom kundtillfredsställelse differentiera sig mot sina konkurrenter?
- Vilka är framgångsfaktorerna bakom en hög kundtillfredsställelse?
- Hur arbetar köpcentrum med att bibehålla en hög kundtillfredsställelse?

För att vi ska kunna besvara dessa frågor kommer vi först att belysa begreppet kundtillfredsställelse i tidigare forskning. I ett senare skede kommer vi att granska hur centrumledare arbetar med att stärka kundtillfredsställelse genom en intervjustudie.

1.5. Avgränsningar

I denna studie har vi som skribenter valt att avgränsa oss till fyra köpcentrum som ligger i städerna Karlstad och Örebro. Vi intervjuar centrumledare angående hur de arbetar med att stärka kundtillfredsställelsen hos besökande konsumenter. Vi har valt att intervjua en centrumledare från respektive köpcentrum. Från Karlstad ska vi intervjua köpcentrumen Bergvik och Galleria Duvan medans från Örebro ska vi intervjua centrumledare från Mariebergs Galleria och Vågen Gallerian. Vi har valt att avgränsa oss till centrumledningen och vi har då valt att inte ta kontakt med fastighetsägarna då detta skulle ha blivit ett annat problemområde.

2. Teori

I detta teoriansnitt redogör vi för den teoretiska bakgrunden angående konkurrensituationen i köpcentrumsbranschen och behovet av differentiering. Kapitlet behandlar även vårt huvudämne kundtillfredsställelse och detta avslutas med att beskriva Westbrooks åtta dimensioner om kundtillfredsställelse.

2.1. Konkurrensituationen i köpcentrum

Människor tillbringar mer tid i köpcentrum och åker till dessa mer frekvent än tidigare (Ford 2004). Khong och Ong (2014) klassificerade konsumenter till olika typer av shoppare. Trots de olika klassificeringarna menade de dock att marknadsförare kunde hitta många likheter i deras uppfattning gällande bekvämligheter, plats, värde och bilden av köpcentrumet.

Allt mer efterfrågar konsumenten en helhetsupplevelse när de ska shoppa vilket medför en trend inom köpcentrumsumskulturen att erbjuda konsumenten en mer komplett shopping. Det räcker inte längre att enbart erbjuda ett brett utbud fysiska produkter utan idag kräver konsumenten en helhetsupplevelse där de emotionella kraven också uppfylls (Mossberg 2003). I de flesta fall är köpcentrumen de enda ställena som kan tillgodose konsumenternas behov av att shopping skall vara en upplevelse. Köpcentrumet kan på ett enhetligt sätt påverka den fysiska upplevelsen hos konsumenten (Bergström & Kolterjahn 2004). Howard (2007) menar att upplevelsen i ett köpcentrum oftast har en större påverkan på konsumenten än vad produkterna i sig har. Utöver upplevelsen är samtidigt bekvämligheten viktig för konsumenten. Köpcentrumen behöver kunna tillgodose och tillfredsställa konsumenternas mest vanliga behov. Utöver dessa finns behov som är svåra att uppfylla och därför inte alltid kan tillgodoses (Kaufman & Lane 1996).

2.2. Differentiering

Kaufman och Lane (1996) beskriver hur det behöver finnas ett balanserat utbud där hyresgästerna i köpcentrumet kompletterar varandra för att lyckas. Författarna menar också att det är viktigt för konsumenten att alla samlade inköp och ärenden som redan nämnts befinner sig under samma tak. Schmidt Thurow och Sköld Nilsson (2008) styrker detta och vill även lägga till att fri parkering är en viktig faktor för konsumenten vid val av handelsplats. Goda

transportmöjligheter skapar en bekvämlighet för konsumenterna att lätt kunna ta sig till och från köpcentrumet.

Ett huvudmål för marknadsföring är enligt Kotler och Keller (2016) att utveckla djupa, varaktiga relationer med människor och organisationer som direkt eller indirekt påverkar framgången hos företagets marknadsföringsaktiviteter. Författarna beskriver också hur den mobila tekniken har påverkat marknadsföringen. Konsumenten har idag stora fördelar av den informations-spridning som sker via internet och sociala medier. Konsumenten kan med diverse teknik söka information, kommunicera med andra konsumenter och göra inköp vart de än befinner sig. De kan också lättare kommunicera med företagen de är intresserade av men också stänga ute de företag de inte är intresserade av. Författarna menar dock att den nya tekniken inte är enbart ett plus för konsumenten utan även företagen. Lika väl som konsumenten kan söka information på internet kan företagen använda internet som en information- och försäljningskanal och därmed sprida sitt budskap till konsumenten. Det är även med dagens teknik enklare att samla in och söka efter information om konsumenten.

Möjligheterna att marknadsföra sig gratis genom sociala medier har gett många nya möjligheter för nystartade företag. Tekniken kan även användas till att jämföra sig själv med sina konkurrenter. Att på ett nytt sätt ständigt kunna prisjämföra sig ger företagen nya möjligheter att kunna planera sin prissättningsstrategi. Författarna menar på att det är viktigt att hitta en balans mellan gammal och traditionell marknadsföring och nya sätt, för att få det bästa resultatet (Kotler & Keller 2016). Detta framkallar behovet av en differentieringsstrategi för att köpcentrumen ska kunna särskilja och positionera sig mot sina övriga konkurrenter. För att differentieringsstrategin och konkurrensfördelen ska bli långsiktigt hållbar för köpcentrumet, krävs det att den är unik i sitt slag och svårimiterad och svår att ta efter för konkurrenterna.

För att utmärka och positionera sig jämfört med sina konkurrenter på marknaden gäller det för organisationen att ha en framgångsrik differentieringsstrategi (Melin 1999). Kotler, Armstrong och Parment (2013) menar att varje företag måste utveckla strategier för att kunna ha en stark tillväxt över tid. Detta menar de kan göras genom att en rad olika faktorer analyseras, samt att hänsyn tas till de resurser och förutsättningar som organisationen har sätts i relation till den föränderliga omvärlden. Utifrån detta

anser det att varje organisation kan skapa en strategisk planering som i sin tur möjliggör styrning och planering.

2.3. Kundtillfredsställelse

Kundtillfredsställelse är något som framställs som en känsla eller som ett tillstånd i kundens sinnen. Det är med andra ord någon form av upplevelse som kunden har blivit exponerad för med ett resultat av egna erfarenheter. Ord som beskriver detta skulle vara "känslomässig reaktion", en "känsla", eller en "bedömning" (Söderlund 1997). Just denna erfarenhetsbaserade bas för kundtillfredsställelse gör att det finns skillnad mot detta och andra typer av upplevelsevariabler som exempelvis image. Ett företag kan ha en bra image för en kund som aldrig egentligen har varit i kontakt med företaget. För att kunna skapa en upplevelse finns det ett självklart kriterium som måste uppfyllas och detta är att kunden måste ha haft något med företaget att göra för att få en upplevelse. Söderlund (1997) menar att denna upplevelse är personlig, den kan vara felaktig ur ett objektiva perspektiv men ur en subjektiv synvinkel betraktas som verklig och korrekt för kunden. Det subjektiva betraktas ofta med en viss skepsis men i de flesta fallen är den mer intressant än den objektiva då kundens bild av det verkliga livet inte alltid speglar företagets verklighetsbild.

2.4. Kundens tillfredsställelsenivå i ett köpcentrum

Kundens förväntningar före ett besök eller ett köp och kundens bedömning om hur väl förväntningarna stämde överens med den senare upplevelsen är utgångspunkten för att förklara nivån på kundens tillfredsställelse. Om förväntningarna stämmer överens med kundens upplevelse blir tillfredsställelsenivån hög och om förväntningarna inte uppfylls blir tillfredsställelsenivån låg (Söderlund 1997). Westbrook (1981) menar att en stor grupp av nöjda kunder kompensera för mindre nöjda kunder och då ändå få en hög tillfredsställelsenivå i köpcentrumet.

Kundtillfredsställelse på ett köpcentrum kan ses som en individs emotionella upplevelser av de erfarenheter som konsumenten har fått av sitt besök på köpcentrumet (Anselmsson 2006). Dabholkar, Sheperd och Thorpe (2000) tar upp att konsumentens erfarenheter och upplevelser i köpcentrumet är viktigt då dessa ska matcha konsumentens förväntningar. Upplevelser i ett köpcentrum kan skiljas åt på olika sätt. Ett köpcentrum är en komplex handelsplats med en fysisk miljö, matplatser, caféer, butiker, människor och aktiviteter. Det finns även en rad av andra olika aktiviteter när konsumenterna

upplever köpcentrumet. Det kan exempelvis vara att umgås med vänner och familj där shoppingen kommer i andra hand.

Anselmsson (2006) menar att upplevelsen startar redan när konsumenten anländer till köpcentrumet och redan här är det viktigt att första intrycket blir som konsumenten förväntat sig. Dabholkar et.al. (2000) tar upp att förväntningarna ska matcha de upplevelser och erfarenheter konsumenterna får av besöket för att denna upplevelse ska skapa en nöjd kund. Upplevelserna skiljer sig åt från enskilda konsumenters specifika inköpsmönster, efterfrågan på produkter och hur individen uppfattar köpcentrumets atmosfär etc.. För konsumentens del leder detta till en utvärdering och en reaktion. Resultatet blir att kundens samlade erfarenheter av upplevelsen antingen upplever tillfredsställelse eller missnöje.

För att få en hög tillfredsställelsenivå finns det en rad olika aktiviteter och aspekter att ta fasta vid. Anselmsson (2006) tar upp en rad olika alternativ som utbudet av butiker, matställen och caféer, aktiviteter för barn, sociala ytor, parkering och transportmöjligheter samt andra bekvämligheter. Anselmsson (2006) fortsätter vidare och menar att det finns några aspekter som har högre vikt än andra och dessa är atmosfären, tillgänglighet och variation av butiker. Tillgänglighet är ingen bestämmande faktor eller viktig gällande kundtillfredsställelse men det är den viktigaste faktorn när det handlar om att få besökare, det handlar också om att när konsumenterna är i köpcentrumet ska det vara lätt för de att kunna lokalisera sig och hitta med hjälp av skyltar, tavlor eller vägvisare. Om köpcentrumet uppfyller detta kan kundens tillfredsställelsenivå bli hög (El-Adly 2007). Författaren menar vidare att det första kunden ser när den kommer kan ha stor betydelse angående kundens upplevelse, om kunden exempelvis måste åka runt och leta efter parkeringsplats kan tillfredsställelsenivån bli lägre.

Många köpcentrum liknar varandra och då för att ge konsumenterna en hög tillfredsställelsenivå handlar det om att skapa en upplevelse hos besökarna, förmedla glädje och överraskningar. Sit et al. (2003) menar att det är av stor vikt att ge konsumenterna underhållning, en stor variation av butiker och tjänster/produkter där matställen är en viktig del. Något som författarna även tar upp som inte många tänker på är att köpcentrumet för att ge en god kundtillfredsställelse är att det ska vara säkert. Det ska ur säkerhetssynpunkt vara tryggt att besöka köpcentrumet och inte behöva vara rädd att bli rånad, sexuellt trakasserad eller utsatt för våld.

2.5. Kundtillfredsställelse ur ett företagsperspektiv

Kundtillfredsställelse ses ofta som nyckeln för ett företags långsiktiga framgång. I fråga om relationsmarknadsföring är kundtillfredsställelse ofta sett som en central byggsten för att få återkommande konsumenter (Henning-Thurau & Klee 1997). Detta är något som också Anselmsson (2006) tar upp att om en konsument är nöjd med en produkt, affär eller en service finns det stor chans att konsumenterna fortsatt kommer att vara lojala. I flera decennier har tillfredsställda kunder varit ett viktigt och intensivt ämne att diskutera och forska i inom området konsument- och marknadsforskning. Det var under 1990-talet som kundtillfredsställelse fick större uppmärksamhet än vad den hade fått tidigare då fokuset skiftade från transaktionsmarknadsföring som var ett mer produktorienterat sätt där fokus var försäljning på kort sikt, detta mynnade senare ut till ett större fokus på relationsmarknadsföring (Grönroos 1994). Morgan och Hunt (1994) tar upp att relationsmarknadsföringen handlar om alla aktiviteter som är riktade mot att skapa, utveckla och bibehålla framgångsrika relationsutbyten. I tidigare forskning har kundtillfredsställelse behandlats som en nödvändig förutsättning för att bibehålla sina konsumenter och detta har gjort att kundtillfredsställelse har hamnat som en av de främsta delarna i relationsmarknadsföring. Detta är något som även Kotler (1994) bekräftar då han säger att "nyckeln till att bibehålla kunder är kundtillfredsställelse".

Kundtillfredsställelsen är något som är viktigt och något som företag måste arbeta med. För att lyckas handlar det om att sätta kunden i fokus för verksamheten och de interna processerna och rutinerna bör ha kundens krav som en byggsten (Morgan & Hunt 1994). Söderlund (1997) styrker detta då han tar upp att en nöjd kund för ett företag innebär att chansen för företaget att skapa lojala och goda relationer blir större. Det är inte bara att de får lojala och återkommande konsumenter utan en nöjd kund i mer eller mindre alla fall talar om för familj, vänner, bekanta och kollegor hur nöjda personer är i fråga. Söderlund (1997) menar att kunden tar hand om en stor del av företagets marknadsföring redan i det skedet. Därför menar han att kunderna är det viktigaste för företagets attraktivitet, inte bara för att de ökar företagets försäljning etc. utan även eftersom en nöjd kund berättar detta vidare och på så sätt gör att företaget förhoppningsvis får fler kunder i slutändan då kunderna oftast tror mer på omdömen från sina vänner och bekanta än vad företaget själv säger i sin marknadsföring. Eftersom både kostnader och

intäkter påverkas av dessa beteenden brukar det ur ett företagsperspektiv beskrivas att en tillfredsställd kund är en lönsam kund.

Sörqvist (2000) tar upp att det inte är helt säkert att en nöjd kund är en lönsam kund. Det finns starka kopplingar till att nöjda kunder är återkommande kunder och köper oftare, mer och accepterar ett högre pris. Författaren påpekar att kunder i vissa situationer inte är intresserade av att fortsätta relationen trots att de har fått en bra relation med företaget, bäst exempel här är olika sjukvårdstjänster och mode. Fortsatt menar han att det inte finns några garantier på att en nöjd kund är en lönsam kund då intäkterna för kunden inte alltid behöver överstiga kostnaderna för kunden. Söderlund (1997) menar att kundtillfredsställelse är en högst subjektiv upplevelse där kundens upplevelse inte alltid stämmer överens med företagets verklighetsbild. Med tanke på denna subjektiva upplevelse är det svårt för ett företag att kunna lite på denna fullt ut då den inte är helt tillförlitlig att den speglar verkligheten. Därför är kundtillfredsställelse en parameter som är viktig men fler aspekter måste tas in för att ha en förståelse kring lönsamhet (Sörqvist 2000).

Kundtillfredsställelsen är något som företag kan påverka i hög utsträckning. Då alla konsumenter har olika behov beror denna tillfredsställelse på en rad olika aspekter som exempelvis deras livsstil, värderingar och tidigare erfarenheter (Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2008). Med alla dessa olika behov på marknaden finns det flera misstag som kan göra kunder missnöjda. Då företagen vill ha kunden i fokus och som viktigaste person får vi som konsumenter ändå sitta i telefonköer, vänta på vissa produkter som inte finns på lager och kanske inte får den service som vi förtjänar. Slutsatsen av detta är att företaget skapar missnöjda kunder trots att de oftast säger att kunderna står i centrum, och utan nöjda kunder skapas det inget framgångsrikt företag (Söderlund, 1997).

2.6. Westbrooks åtta dimensioner

Westbrook (1981) har i sin studie tagit fram en skala som mäter kundtillfredsställelse vid köpcentrum. Vi kommer inte att mäta kundtillfredsställelsenivån utan vi använder oss av dessa åtta dimensioner för att se hur centrumledarna jobbar med kundtillfredsställelse. Skalan är validerad och har som syfte att mäta åtta dimensioner av kundtillfredsställelse på köpcentrum. Westbrook (1981) tog fram följande påverkningsfaktorer: personal, omgivning, handelsplatsens policy, tjänstekvalitet, produkt/tjänst, målgrupp, mervärde och kampanjer. Modellen av Westbrook (1981) består av

flertalet komponenter som har en koppling med varandra för att skapa tillfredsställelse på ett köpcentrum. Anselmsson (2006) har arbetat vidare med Westbrooks åtta dimensioner för att de ska anpassas mot det moderna köpcentrumet.

Vi har valt att presentera Westbrooks åtta dimensioner på både svenska samt engelska för att undvika att begrepps innebörden missuppfattas.

Personal (*salespersons*): Säljpersonal är en viktig faktor för att kunden ska känna sig tillfredsställd (Anselmsson 2006). Grönroos (2015) menar att personalen påverkar kundernas uppfattning gällande värdeskapande och kvalitet i flera olika serviceprocesser för företaget. Efter sitt besök är det också oftast personalens bemötande kunden minns. Beroende på hur personalen sköter sina uppgifter avgör även om konsumenten vill göra affärer med företaget även i framtiden. För att kunden ska bli nöjd krävs det att kundens behov identifieras. Detta görs av säljpersonalen på plats. I och med detta påverkar säljpersonalen marknadsföringen och kundens tillfredsställelse i allra högsta grad. Deeter-Schmelz (2015) menar att säljpersonal som har kombinationen av engagemang, respekt för kunden och servicekänsla oftast leder till trogna och återkommande kunder.

Omgivning (*Environment*): Omgivningen består av designen, utformningen och renheten på köpcentrumet menar Westbrook (1981) och är en viktig faktor till att få besökare att stanna längre och shoppa mer. Anselmsson (2006) styrker detta samt att preferenserna för vad som är en tillfredställande omgivning kan skilja sig mellan äldre och yngre konsumenter. De fem vanligaste attributen som är viktiga när de arbetar med omgivningen i ett köpcentrum är atmosfären, färg, inredning, musik och design (Frasquet, Gil & Molla 2001).

Butikmix (*Merchandising policy*): Detta menar Westbrook (1981) är en viktig faktor för att kunna tillfredsställa konsumenten. Här bestäms vilket utbud av butiker och produkter som ska finnas, vilken lagernivå skall hållas samt vilken kvalitet och vilket mode som skall finnas. El-Adly (2007) menar att variationen av butiker är viktigt för att tillgodose de krav konsumenterna har och därmed ge en högre kundtillfredsställelse.

Tjänstekvalitet (*Service orientation*): Kvalitet är inget som ledningen själv kan bestämma utan den måste grunda sig i kundernas behov, önskemål och förväntningar (Grönroos 2015). Kvaliteten bedöms hur väl hjälpsamhet konsumenten upplever. Det är därför viktigt att personalen är engagerad och

kompetent (Westbrook 1981). Kvaliteten skapas i servicemötena mellan säljare och konsument, vilket innebär att ett stort antal anställda är delaktiga i kvalitetsproduktionen. För att på ett positivt sätt kunna påverka kundtillfredsställelsen hos konsumenten krävs det att köpcentrumen har kundorienterad personal och hög servicenivå (Grönroos 2015).

Produkt/service (*Product/service*): Här ges information om priset, produkten eller tjänstens kvalitet och hur många varor som finns i lager. Om dessa faktorer stämmer överens med konsumentens förväntningar och önskemål kan detta vara avgörande för kundtillfredsställelsen (Westbrook 1981). Anselmsson (2006) menar också att om dessa faktorer uppfylls och kundtillfredsställelsen är hög finns det stor chans till att kunden är lojal till produkten/tjänsten och köpcentrumet.

Målgrupp (*Clientele*): Kunderna som köpcentrumet riktar sig mot för att kunna tillfredsställa med sitt utbud av produkter och tjänster. Det kan vara olika målgrupper och kundsegment. Köpcentrumen kan rikta sig mot en viss typ av ålder som barn, ungdomar, vuxna eller pensionärer. Det kan också vara baserat på inkomst som arbetarklass, medelklass eller överklass (Westbrook 1981). Konsumenter har olika behov och att tillfredsställa de sker på olika sätt, därför är det viktigt att veta vilka ens konsumenter är (Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2008).

Mervärde (*Value/price relationship*): Ett mervärde skapas av att köpcentrumet arbetar med sin marknadsföring och utvecklar en differentiering, alltså erbjuder något utöver det vanliga. Detta genererar ofta en högre kundtillfredsställelse (Westbrook 1981). Mervärde uppstår när kunden får något extra de inte förväntat sig som t.ex. tilläggstjänster som öppet köp, rådgivning, hemleverans, medlemsklubb och upplevelser (Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2008). Människor önskar i huvudsak inte produkter utan en tillfredsställande upplevelse vid shopping. Detta menar författarna Yeong, Ramasamy, Chen och Paliwoda (2013).

Kampanjer (*Special Sales*): Består av erbjudanden och olika rabatter som lockar till sig kunder och kan leda till ett eventuellt köp. Konsumenter får genom kampanjer och erbjudanden chans att köpa de produkter eller tjänster de vill ha till ett lägre pris, vilket medför en hög kundtillfredsställelse (Westbrook 1981).

3. Metod

I detta kapitel framgår vårt val av metod samt en metodkritik. Vi presenterar även vårt urval kring och vilka avgränsningar vi har valt att göra. Därefter följer en diskussion kring etiskt övervägande och hur genomförandet av vår studie gått till. Detta avsnitt följs av en förklaring av analysmodellen vi använt samt studiens förhållande till studiens reliabilitet.

3.1. Metodval

Det finns många olika metoder att använda sig av inom forskning och detta är något som en forskare måste välja i starten av sin studie (Bryman & Bell 2015). Stukát (2011) tar upp att valet av metod ska utgå från forskningsproblemet och inte bara den metod som "känns" rätt utan att ha analyserat lämpligheten i detta. Vi behöver god kunskap om vårt val av metod för att kunna skilja resultatet som har orsakats av valet av metoden från de resultat som orsakats av verkligheten (Jacobsen 2002). Vi ska belysa begreppet kundtillfredsställelse och fortsatt granska hur centrumledare kan stärka denna kundtillfredsställelse hos sina konsumenter. Då vårt syfte är att belysa begreppet kundtillfredsställelse och granska hur centrumledare arbetar med att stärka kundtillfredsställelsen har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Anledningen till valet av denna metod är att vi inte vill generalisera, utan detta synsätt som Stukát (2011) menar handlar om att tolka och förstå. Vi ska tolka kundtillfredsställelse och förstå hur centrumledare kan stärka detta. Den kvalitativa metoden brukar kunna förenklas med att säga att den är mer inriktad på ord än på siffror (Bryman & Bell 2013). Vi har som mål att tolka och analysera vad en centrumledare gör för att stärka kundtillfredsställelsen. Att förstå verkligheten från en persons perspektiv är syftet med att använda sig av denna kvalitativa metod (Kvale & Brinkmann 2014).

För att förstå denna verklighet hos centrumledarna har vi valt att samtala med dessa personer och valde därför att genomföra intervjuer. Denna metod är den mest använda inom kvalitativ forskning och anledningen till detta är att intervjuer ger en viss flexibilitet när det gäller att samla in kvalitativ data (Bryman & Bell 2013). När dessa intervjuer genomförs finns det olika sätt att ta sig an detta. Vi har valt att göra semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2015). En metod vi använde oss av handlar om att du har ett specifikt tema som berörs men som intervjuare finns det möjlighet och frihet att ställa frågor i annan ordning än vad intervjuguiden säger. Även ställa frågor som inte alls ingår där och framförallt att intervjupersonen har frihet att svara på sitt eget

sätt (Bryman & Bell 2013). Vi valde denna för att vi ville vara flexibla och kunna ställa frågor som kan uppkomma under intervjuerna och för att kunna lämna utrymme till de som intervjuas att få chans och utrymme att ta upp saker som de ansåg vara viktiga.

3.2. Metodkritik

Vårt val av en kvalitativ metod innebär att det finns vissa nackdelar. Bryman och Bell (2013) och Stukát (2011) beskriver båda hur de kvalitativa studierna i allt för hög grad oftast påverkas av forskarens egna syn på vad som är viktigt. Den kvalitativa forskningen blir därmed alltför subjektiv och på detta sätt styrs resultatet ofta efter samma värderingar och känslor som forskaren har. Att detta inte ska hända i kvalitativa studier tror vi är svårt men vi hoppas att med vår medvetenhet om detta samt de samtalstekniker vi lärt oss och försökt använda i studien kan hjälpa oss från detta. Bryman och Bell (2013) nämner ett ytterligare stort problem med kvalitativa metoder. Han menar att eftersom undersökningen ofta är ostrukturerad och ofta beroende av forskarens kunnighet svår, om inte omöjlig, att replikera. Stukát (2011) beskriver också att undersökningen är svår att replikera eftersom resultat i allra högsta grad beror på vem som gjort tolkningen. Ett annat problem som båda författarna Bryman och Bell (2013) och Stukát (2011) påpekar är att det är svårt att generalisera resultatet av en kvalitativ undersökning. Stukát (2011) menar att vid ett lågt antal undersökningar begränsas eller hindrar chansen till generalisering. Bryman och Bell (2013) styrker detta och tillägger att personer som intervjuas i en kvalitativ studie inte kan representera en hel population. Han menar också att det är mer eller mindre omöjligt att beskriva eller räkna populationen på ett exakt vis. Ekström och Larsson (2010) menar att det inte bör göras en statistisk generalisering av kvalitativa intervjuer. På grund av denna problematisering har vi valt att inte göra någon generalisering utifrån våra fyra intervjuer. Ett sista ytterligare problem som författaren beskriver är problemet kring transparens. Kvalitativa forskningsrapporter är ofta oklara när det gäller hur t.ex. intervjupersoner valts ut eller hur analysen har gått till. Vi har försökt att redogöra för alla de ställningstaganden och beslut vi fattat i denna studie och därmed hoppas vi att våra läsare ska känna att det råder transparens.

Vid kvalitativa metoder förekommer oftast intervjuundersökningar och här ställs höga krav på intervjuaren. Det krävs hög grad av skicklighet och förkunskaper för att på bästa sätt få fram respondentens åsikter och känslor kring undersökningsämnet (Ekström & Larsson 2010). Författarna menar att

ett tydligt och noggrant förarbete krävs av intervjuaren för att "rätt" svar ska fås på de frågorna som ställs. Vi ställde därför frågorna under två pilotintervjuer för att kunna arbeta igenom frågorna för att säkerställa att frågorna uppfattas på ett bra sätt. Vi fick på detta sätt veta vilka frågor som behövdes formuleras om. Ett annat problem som författarna Ekström och Larsson (2010) nämner är utmaningen att få respondenterna att svara det de tycker eller känner att de ska svara och inte det de tror är rätt eller bör svara. Detta är svårt för intervjuaren att veta eller kontrollera. Vi försöker undvika detta problem genom att försöka ställa öppna frågor som ger ärliga svar och hela historier. Detta kunde exempelvis vara att vi lät respondenten ta sin tid och tänka efter innan de svarade. Därför valde vi att inte avbryta eller leda deras historier. Ekström & Larsson (2010) beskriver också en viktig kvalitetsfaktor angående hur fylligt materialet är. Tätheten avgörs bland annat av att intervjuerna är tillräckligt informationsrika. Våra intervjuer resulterade i över 80 sidor transkriberad text vilket vi anser är tillräckligt informationsrikt. Detta är en avgörande faktor inom denna typ av intervjuer (Ekström & Larsson 2010).

3.3. Urval

När vi gjort vårt urval för respondenter har vi valt att enbart vända oss mot centrumledare då det är de vi undersöker enligt vårt syfte. Vi tycker att endast undersöka ett specifikt köpcentrum skulle ha gett oss en för smal bild av branschen. Vi valde därför att fokusera på totalt fyra olika köpcentrum och dess köpcentrumledare. Efter intervjuerna skulle vi fatta ett nytt beslut om materialet och informationen från intervjuerna räckte, vilket vi ansåg att det gjorde då intervjuerna var djupgående och väl genomförda. När denna typ av studie utförs, där syftet är att granska hur centrumledare arbetar med att stärka kundtillfredsställelsen hos konsumenten, skulle intervjuerna kunna vara många fler till antalet då en mättnadsnivå inte nås på samma sätt som i andra studier. Bryman och Bell (2013) beskriver att mättnadsnivå menas med att forskaren fortsätter sin insamling av data tills ingen ny relevant data framkommer eller tills det som ska undersökas har framkommit. Vårt val av att göra fyra intervjuer berodde till största del av våra tidsresurser men även våra ekonomiska begränsningar. Trost (2010) menar att om inte materialet som samlats in räcker kan det fyllas på med fler intervjuer.

Vi har valt fyra centrumledare på så lika köpcentrum som möjligt. Vi valde ett externt större köpcentrum och ett mindre köpcentrum som låg i citykärnan i

båda våra två städer Örebro och Karlstad. Detta gjorde vi för att få ett så jämnt svar som möjligt. Vi valde fastighetsbranschen eftersom vi tycker att vi har tidigare erfarenheter i denna och för att det då skulle underlätta vårt insamlade av data men också på ett lättare sätt få kontakt med personer att intervjua. Vi valde också centrumledare som arbetade i närheten av universitet för att vi ville träffa och intervjua de personligen. Denna avgränsning skedde till största del på grund av våra begränsningar. Enligt Trost (2010) är detta ett bekvämlighetsurval vilket menas med att intervjuer har skett med personer som finns tillgängliga. Vi har alltså inte gjort ett urval baserat på statistik av vår befolkning utan vi har valt att intervjua de personer som varit lätta att nå samt varit intresserade av att ställa upp. Det finns ingen uttalad strategi för hur urvalet ska gå till i ett bekvämlighetsurval utan fördelen med denna urvalsmetod är att det främst är ett praktiskt tillvägagångssätt för forskaren eller författaren. Nackdelen med urvalsmetoden är att urvalet lätt kan bli enformigt och säreget beroende på hur personerna till intervjun har hittats (Trost 2010). Ytterligare en nackdel med bekvämlighetsurvalet som Bryman och Bell (2013) tar upp är att resultatet inte går att använda för generalisering, utan resultatet kan endast användas för den grupp som undersökts. Bryman och Bell (2013) beskriver också en annan typ av urvalsmetod som kallas "målinriktat urval". Med detta menas ett urval som har till syfte att intervjua personer som är relevanta för studiens syfte och frågeställning. Fördelen med denna metod enligt Bryman och Bell (2013) är att intervjupersonens svar blir relevanta för studien samt att de sitter på relevant kompetens för området.

3.4. Presentation av respondenter och centrumorganisationen

De fyra respondenterna vi intervjuat arbetade alla som centrumledare i köpcentrum i städerna Karlstad och Örebro. De hade alla arbetsuppgifter som innehöll att leda och marknadsföra köpcentrumet i rätt riktning. Respondenterna var alla ansvariga för marknadsföringen. De fyra köpcentrumen var Bergvik (80 butiker) och Galleria Duvan (35 butiker) i Karlstad samt Marieberg Galleria (104 butiker) och Vågen Gallerian (30 butiker) i Örebro. Marieberg Galleria och Bergvik är varsina externa köpcentrum med ett handelsområde medan Vågen Gallerian och Galleria Duvan är två köpcentrum i stadskärnan. Respondenternas erfarenheter inom marknadsföringsbranschen var stora och alla hade befunnit sig inom branschen i flera år. Alla våra intervjuade respondenter hade även hjälp av flera personer i centrumledningen som bestod av 1-3 personer samt även samarbete med olika reklam/media-byråer. Vi har valt att inte namnge

respondenterna vid sitt namn utan de kommer fortsättningsvis i texten bara nämnas vid köpcentrumets namn.

3.5. Etiskt övervägande

När en intervju är klar framställs den och blir senare offentligt material för allmänheten. Det är just privatpersonens svar som ska visas upp som brukar vara den största svårigheten med att ha intervjuer (Kvale & Brinkmann 2014). Därmed är det viktigt att vi tänker på olika etiska frågor som vi kan ställas inför under tiden vi genomför studien. Ämnen som bör hanteras och som nämnts av flera forskare som Kvale och Brinkmann (2014), Stukát (2011), Bryman och Bell (2013) och Jacobsen (2002) är information, samtycke, konfidentialitet och konsekvenser.

Jacobsen (2002) menar att personen som ska intervjuas själv ska vara i stånd att kunna bestämma om han eller hon har samtycke att delta i intervjun. Med anledning av detta gjorde vi som intervjuare detta tydligt för personen i fråga när vi tog kontakt med ett informationsblad via mail och även igen när vi träffades upprepades att deltagandet var frivilligt. Vi berättade också att de när som helst under processen hade möjlighet att dra sig ur. De fick information om huvudsyftet, hur resultatet ska användas samt kontaktuppgifter så att personen kunde göra sitt eget ställningstagande om denna ville delta, hade sitt samtycke och även hade möjlighet att höra av sig om frågor och funderingar skulle uppkomma under tiden.

Vi har valt att framställa respondenterna vid köpcentrumets namn och inte namnge personerna. Stukát (2011) menar att de personer som ska delta i intervjuerna ska vara införstådda med att de uppgifter som kommer fram behandlas konfidentiellt, och det privata data som kan identifiera personen inte kommer att redovisas om inget annat har överenskommit. Forskarens roll i fråga om etik är extra viktig under studier där metoden är att använda sig av intervjuer då resultatet i hög grad påverkas av denna intervju. Det gör att det är viktigt att under hela studien ha integritet som medför moral och ansvarsfullhet (Kvale och Brinkmann 2014). Därför har vi som forskare valt att förvara informationen så att det bara är vi som kommer åt den och analysera informationen utifrån det syfte vi har som Bryman och Bell (2013) menar är en viktig faktor att tänka på. Alltså offentliggör vi bara information som har med syftet att göra i vår uppsats och inte tar upp annan information som har dykt upp på intervjuerna. I bearbetningen av våra data ansåg vi inte att de intervjupersonerna sade eller berättade innehöll information som kunde

vara missvisande eller skada någon, med bakgrund av detta använde vi oss av informationen rakt av.

3.6. Undersökningen

Intervjuguide

Efter att bestämt syftet för studien och tilltänkt analysmodell beslutade vi oss för att använda semistrukturerade intervjuer vid våra intervjutillfällen. Med semistrukturerad intervju menas att intervjuaren har en rad teman och förslag till frågor, där någon ordningsföljd eller exakt formulering av frågor inte har någon som helst innebörd (Bryman & Bell 2013). Jacobsen (2002) anser att en kvalitativ intervju inte ska vara varken för strukturerad eller ostrukturerad. Författaren menar att i regel bör intervjuaren utarbeta en intervjuguide med ett antal förutbestämda teman att utgå ifrån. Detta för att säkerställa att de viktiga ämnena som behöver diskuteras också diskuteras under intervjun. Bryman och Bell (2013) tillägger också att frågorna i den semistrukturerade intervjun kan komma i en bestämd ordning men att intervjupersonen har möjlighet att utforma svaren som den känner. I vår intervjuguide valde vi att strukturera med huvudteman för att sedan ha möjliga följdfrågor under varje huvudtema. Följdfrågorna kunde vi använda beroende på hur respondenten för intervjun svarade på frågorna. Bryman och Bell (2013) menar genom att ställa öppna frågor som bjuder in respondenten till längre berättelser ska medföra att forskaren hoppas kunna upptäcka och identifiera mönster, egenskaper och olika teman. Vi utformade en intervjuguide till våra intervjuer där vi försökte ta hänsyn till alla dessa synpunkter. Se vår intervjuguide under *Bilaga 1* bland resterande bilagor.

Pilotintervju

Vi valde att inför våra intervjuer med centrumledare utföra en pilotintervju. Detta menar (Bryman & Bell 2013) kan göras för att säkerställa att frågorna fungerar och för att göra intervjuarna vana och säkra när det gäller hur de ska använda intervjuguiden. Vi valde att utföra två pilotintervjuer med två olika respondenter som har en liknande bakgrund som de medverkande centrumledarna hade i vår studie. Pilotintervjun hjälpte oss att förstå vilka frågor som fungerade mindre bra eller som behövdes formuleras om. Efter de två utförda pilotintervjuerna gjordes de ändringar som vi upptäckt behövdes göras i intervjuguiden. Vi ändrade några frågor som uppfattades på ett felaktigt sätt. Vi valde att ställa frågorna mer öppet. De pilotintervjuer som vi utförde

kan enligt Trost (2010) tas med i studien om de inte har gjorts på närstående personer. De pilotintervjuer vi gjorde utfördes båda två på närstående personer och kommer därför inte tas med i vår studie.

Genomförande

Ett E-postmeddelande med information skickades ut till fem centrumledare vid fem olika köpcentrum om deras möjlighet till medverkan, längden på intervjun, vilka vi var och vilken skola vi gick på samt om studiens huvudsakliga syfte. Vi informerade även de kontaktade centrumledarna att de var frivilligt att ställa upp, att de fick vara anonyma samt att de efteråt skulle få ta del av uppsatsen. För att ta del av e-postmeddelandet se *bilaga 2*. På våra fem utskickade e-postmeddelanden fick vi fem positiva svar varav en intervju behövdes göras vid den norska gränsen. Vi tog därför beslutet att först utföra de fyra första intervjuerna för att veta om det behövdes ytterligare en intervju. Vi gjorde detta p.g.a. våra knappa ekonomiska och tidsmässiga resurser. Våra fyra intervjuer bokades in via e-post eller telefon. Vi valde att vara två närvarande intervjuare vid våra intervjuer. Detta är något Trost (2010) rekommenderar, han nämner hur två samspelade intervjuare ofta utför en bättre intervju med större informationsmängd och förståelse än vad endast en intervjuare skulle göra ensam. Trost (2010) beskriver också att det i vissa situationer kan vara känsligt att vara två intervjuare då det kan framstå som ett maktövertagande mot respondenten. Detta gäller dock oftast inte när intervjuare intervjuar personer för sin positionsroll i samband med representation för företaget och inte sin personliga verksamhet. Trost (2010) menar i detta fall att det kan anses artigast att ställa upp med två personer. Intervjuerna utfördes på varje centrumledares respektive kontor ute i köpcentrumen och spelades in efter att ha fått deras godkännande. I början av samtalet informerade vi återigen om syftet samt det som stod i vårt e-postmeddelande som tidigare hade skickats ut till respondenterna. Vi gav också alla respondenter ett informationsblad med information om studien samt att de var frivilligt att ställa upp i intervjun. Under intervjun förde vi inga anteckningar utan vi syftet var att lyssna på deras svar för att kunna ställa givande underfrågor för intervjun. Våra fyra intervjuer varade mellan 50 minuter till 70 minuter. Intervjuguiden följdes under alla fyra intervjuer och alla våra huvudfrågor togs upp. Underfrågorna varierade lite från intervju till intervju beroende på hur samtalet artade sig. Ibland kändes frågorna aningen breda och då fick vi hjälpa till gott vi kunde med förklaringar för att försöka få respondenten att förstå

vad vi menade. Vi tycker att vår intervjuguide har fungerat och vi fick de långa och givande svaren vi var ute efter.

3.7. Databearbetning och analysmodell

Som redan tagits upp spelades våra intervjuer in och vad som hände sedan var att vi transkriberade inspelningarna som Ekström och Larsson (2010) nämner är av stor vikt att göra. Författarna menar vidare att det finns olika val att göra vid en transkribering. Ett av valen är att göra en detaljerad transkribering och det var denna metod vi valde att genomföra. Ekström och Larsson (2010) menar att en transkribering aldrig är så detaljerad att det går att se den som komplett och klar. Men för att inte missa några ord eller missuppfatta något valde vi att göra en detaljerad transkribering. Exempelvis fanns det vissa gånger som respondenten svävade iväg med sina svar, och framförallt i våra introduktionsfrågor. Men dessa frågor syftade till att få igång respondenten och känna sig bekväm samt för att få yttlig kunskap. Under intervjuernas gång märkte vi att respondenterna kom in på bra saker med koppling till vårt syfte och vi valde då att vara detaljerade i hela transkriberingen för att inte missa viktig information. Denna transkribering skrev vi senare ut på papper för att lättare kunna få en översikt. Dessa läste vi igenom ett flertal gånger för att stryka under nyckelord och viktiga citat i texten.

I vår dataanalys har vi använt oss av en tematisk analys, enligt Bryman och Bell (2013) är denna metod det vanligaste sättet att använda sig av när en kvalitativ dataanalys ska användas. Då vår studie var baserad på de områden som vi tagit upp i vårt teorikapitel var det naturligt att dela in vår dataanalys i teman. Dessa teman grundades på våra frågeställningar och teorikapitel. Dessa teman återfinns i sin helhet i *bilaga 3*. Ekström och Larsson (2010) tar upp att det handlar om att avgränsa studien i teman men hjälp av teori och tidigare forskning. Där har vi lagt stort fokus på att få en röd tråd mellan tematiseringen, frågeställningarna och syftet. Många forskare menar att en tematisk metod är detsamma som en kod, och andra att det är mer än en kod men som har byggts upp av koder (Bryman & Bell 2013). Vi har därför också kodat våra intervjuer med anledning av att få en grund och göra arbetet att dela in vår dataanalys i teman mindre krävande. Vi använde oss av en strategi som Bryman och Bell (2013) tar upp där en matris ska upprättas där vi fyllde i svaren vi fick av intervjuerna som fördelades på teman. Dessa teman var exempelvis deras framgångsfaktorer gällande kundtillfredsställelse, hur de differentierar sig och hur de arbetar utifrån Westbrooks åtta dimensioner etc..

3.8. Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet handlar om att vår empiri ska vara giltig, relevant, tillförlitlig samt trovärdig vilket ska beaktas i vetenskapliga sammanhang (Jacobsen 2002). Idéen angående reliabilitet är förankrad i de kvantitativa metoderna där forskare mäter något och är i de flesta fall standardiserat för att kunna tala om hög reliabilitet. Då vi som skribenter har en kvalitativ metod är det lite annorlunda då den förutsätter låg grad av standardisering. En hög reliabilitet förutsätter att vid en mätning ska ett resultat vid en viss tidpunkt ge samma resultat ännu en gång om det skulle ha gjorts en förnyad mätning (Trost 2010). Författaren menar vidare att detta är svårt att följa vid en kvalitativ metod då reliabiliteten i en intervju påverkas av slumpen. Då vi genomfört semistrukturerade intervjuer har vi inte använt oss av ett standardiserat formulär som används vid kvantitativa studier. Då människor tänker och agerar olika i olika situationer möjligtvis också agerar olika i samma situationer som de ställs inför i olika tidpunkter är vi medvetna om att en hög reliabilitet inte helt kan följas.

För att förhindra detta på ett bra sätt har vi utformat frågorna så att de inte blir ledande. Detta är något som Kvale och Brinkmann (2014) tar upp då forskare kan påverka reliabiliteten genom att ställa ledande frågor och därigenom leda intervjupersonen till de svar som forskarna vill åt. Detta är något som vi var medvetna om och jobbat med för att förhindra. Både Trost (2010) och Kvale och Brinkmann (2014) menar att reliabilitet är något som inte ska eftersträvas vid kvalitativa intervjuer då det kan motverka flera olika aspekter som vi som forskare kan ha nytta av.

Med validitet innebär det att forskare faktiskt mäter det forskare ska mäta samt att de vi mätt uppfattas som relevant och att de vi har mätt hos få också gälla för flera (Jacobsen 2002). Om syftet avser att ta reda på något specifikt ska också frågorna vara ställda på det sättet att de är möjligt att få fram svaret (Trost 2010).

Bryman och Bell (2013) beskriver hur begreppen reliabilitet och validitet passar in bättre på en kvantitativ forskning än en kvalitativ forskning. Han beskriver därför begreppen tillförlitlighet och äkthet som två mer lämpade begrepp och kriterier vid kvalitativ forskning. Tillförlitlighet skapas genom trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka det som utförts. Det andra kriteriet författarna beskriver är äkthet. Detta är något som handlar om att forskningen ska ge en rättvis bild samt att forskningen ska

hjälpa respondenterna att förstå hur deras situation är och få de förstå hur de kan ändra den.

Vi har i denna studie använt oss av vetenskapliga artiklar och böcker som källor. När vi värderade våra källor ansåg vi att vetenskapliga artiklar har ett högre värde och därför har vi försökt använda dessa i stor utsträckning. Källorna vi har använt oss av har vi granskat utifrån kvalité, författare, var de är publicerade samt vilket publiceringsår de har. Böckerna vi använt oss av i denna studie har vi granskat genom deras grad av hänvisningar i sin text. Detta för att undvika författarens subjektivitet av ämnet. För att minimera risken för någon typ av misstolkning har vi främst använt oss av förstahandskällor.

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras vårt insamlade material från de intervjuer som har utförts. Detta har strukturerats upp utefter de ämnen som valts ut genom den tematiska analysen.

4.1. Konkurrenssituationen i köpcentrum

Alla fyra respondenter menar att konkurrensen inom köpcentrumsbranschen har ökat de senaste åren. Inte bara för köpcentrum mot köpcentrum men också inom handeln som helhet. Den konkurrens alla respondenter ansåg vara störst inom handeln är e-handeln. De senaste åren har e-handeln ökat och tagit marknadsandelar menar alla fyra respondenter.

Vågen Galleria menar att e-handeln har ökat lavinartat under de senaste åren. För att kunna mäta sig och slå e-handeln menar Vågen Gallerian att de måste höja sin servicenivå och leverera bättre service. Genom den högre servicenivån menar respondenten att de kan slå e-handeln. Utöver e-handeln ser inte Vågen Galleria externhandeln (Marieberg Galleria) som konkurrent utan mer att de behöver varandra för att Örebro ska vara en attraktiv stad.

Detta är något Marieberg Galleria och Bergvik bekräftar då de menar att alla behöver varandra för att just sin stad ska vara attraktiv. Respondenten på Marieberg Galleria menar samtidigt att turister inte åker till den staden med det bästa köpcentrumet utan det finns mer som lockar utöver shopping. Marieberg Galleria tittar också på den geografiska konkurrensen där IKEA är en bidragande faktor för deras del. Respondenten menar att de vet att de har ett bra köpcentrum men att t ex faktorer som ett större IKEA kan locka kunder att åka till närliggande städer och därför besöka deras köpcentrum samtidigt. I intervjun med Bergvik berättar respondenten att e-handeln ur deras synpunkt är en affärsmöjlighet mer än ett hot. E-handeln ses mer som en möjlighet för butikerna att kunna utveckla sin försäljning och dra nytta av den snabbt växande e-handeln. Det är också en möjlighet för köpcentrumet att pröva nya vägar att gå.

Vi ska se hur vi kan hitta vägar där e-handeln också kan dra folk hit. Vi skulle kunna ha utlämningsställe för upphämtning av saker man beställt och provrum där man kan testa alla sakerna. Något som folk ser som ett komplement till e-handeln. (Respondent Bergvik)

Galleria Duvan berättar hur viktigt det är för Karlstad att hela stadskärnan och dess utbud arbetar tillsammans för att skapa en attraktiv citykärna.

Jag tror att det viktigaste för en centrumkärna är att alla pratar samma språk och gör likadant i centrum. Att alla har samma öppettider och att alla försöker sträva åt samma håll. (Respondent Galleria Duvan)

Galleria Duvan bekräftar också det viktiga samarbetet mellan externhandeln och cityhandeln. Respondenten beskriver att genom att dra nytta av varandras fördelar kan de skapa den perfekta mixen för attraktivitet.

4.2. Differentiering

Båda köpcentrumen Bergvik och Marieberg Galleria menar att de differentierar sig genom att erbjuda ett brett och gratis utbud av parkeringar samt gemensamma öppettider tillsammans med handelsområdet. Där har både Vågen Galleria och Duvan Galleria det svårt då de befinner sig i stadskärnan. Men den sistnämnda gallerian differentierar sig även de med parkering då de har gratis parkeringar på söndagar.

Något som också är genomgående och en differentiering som tre av fyra köpcenter tar upp är deras utbud av butiker. Marieberg Galleria säger att de differentierar sig genom att de har ett brett och bra utbud där de har premiumbutiker som gör att de inte upplevs tråkigt. Bergvik Köpcentrum tar upp att de har ett brett sortiment där deras två stormarknader tillsammans med Systembolaget under samma tak är en stor och viktig faktor där de sticker ut ur mängden. Duvan Gallerian tar upp att de är nytänkande gällande sin butiksmix där de exempelvis har lanserat ett gym.

Vi försöker så gott vi kan med våra medel...vi är inte den största gallerian. Men då får vi verkligen lyfta fram det vi är bra på. Vad som är unikt med oss och lyfta fram detta så alla vet det. (Respondent Galleria Duvan)

Detta är något som speglar bilden av differentiering bra och som alla köpcentrum vill sträva åt. De vill vara unika på sitt sätt. Vågen Gallerian vill vara unika och inte traditionella. Om vi jämför köpcentrumen har Vågen Gallerian lagt sitt fokus på att differentiera sig genom aktiviteter som är nytänkande. Deras viktigaste mål är att det alltid ska hända något nytt och våga testa nya saker. Konsumenter ska tänka på Vågen Galleria som ett köpcentrum dit de åker för att det alltid händer något. Marieberg Galleri och Vågen Galleria beskriver att aktiviteter ska skapa en bra shoppingupplevelser och inte bara många besökare som t ex en inhyrd artist gör. Något som också Marieberg nämner i sin differentiering är att de arbetar ofta med lokala aktörer. Där vill de främja det lokala med att ta in exempelvis pojklag i fotboll. Lite

samma spår är även Bergvik inne på men där deras strategi och differentiering handlar om “Bergviksandan” och det folkliga. Folk är engagerade i Bergvik menar respondenten. Till sist tar Marieberg upp att det yttre är av stor vikt för sin differentiering, de har lagt stor kraft och arbete på att det ska vara fräscht, tryggt och lätt.

4.3. Arbetet med marknadsföringen

Respondenterna i våra intervjuer är alla enade om att marknadsföring är en viktig del för att skapa hög kundtillfredsställelse i köpcentrumen och här läggs fokus och resurser. Marieberg Galleria beskriver hur deras marknadsföringsstrategi främst handlar om att skapa mångfald och trivsel i köpcentrumet. Detta är viktigt för att skapa en bra upplevelse för alla besökare. Utöver detta jobbar Marieberg Galleria med en väl planerad event- och kampanjplan. Där ingår grunden och planeringen för de stora kampanjerna under året. Exempel på kampanjer kan vara alla hjärtans dag, påsk, morsdag, jul osv. Inför dessa kampanjer jobbar Marieberg Galleria med olika externa medier. Utöver dessa stora kampanjer arbetar de med daglig marknadsföring med hjälp av sociala medier, TV, dagspress och webbsida. Respondenten berättar hur all denna planering ska mynna ut i att Marieberg Galleria ska vara regionens bästa shoppingupplevelse.

I intervjun med Bergvik Galleria berättar respondenten hur de med sin ombyggnation av köpcentrumet samarbetat med många olika mediebyråer för att få fram det bästa resultatet gällande deras marknadsföring.

...sen så köper vi ju in de vi ska ha. Som varumärkesarbetet har vi ju köpt från en byrå och invigningen köpte vi ju ett koncept av en byrå som har jobbat med det. Sen så vår tidning och vår sociala tills köper vi ju också upp från en produktionsbyrå. (Respondent Bergvik)

Bergvik har en utarbetad manual med riktlinjer om hur marknadsföringen skall göras. Det senaste året har det varit stort fokus på att etablera det nya varumärket Bergvik på marknaden och därför har resurser lagts på detta. Respondenten förklarar hur de har haft en större budget än tidigare år för att kunna lägga mer fokus på etableringen. På samma sätt som Marieberg Galleria marknadsför sig Bergvik genom sociala medier, dagspress och tv. Innan ombyggnationen jobbade Bergvik efter en kampanjplan för att höja vissa handelshändelser.

Vågen Gallerian har under en längre tid varit aktiva inom kanaler som dagspress men vill nu förnya sin marknadsföring genom att satsa mer på

sociala medier. Detta ska göras för att rikta sig mer mot den målgrupp som faktiskt rör sig inne i gallerian. Respondenten menar också att det är lättare att planera och informera sin målgrupp med sociala medier än med dagspress.

...för när vi då gör aktiviteter på lördagar, ska vi då kommunicera det på onsdagen i en gratistidning och sen ska man komma ihåg det till lördagen? Det funkar inte! (Respondent Vågen Gallerian)

Galleria Duvan arbetar brett med sin marknadsföring för att nå ut till alla sina besökare. Galleria Duvan försöker genom en bred kampanj på sociala medier påvisa deras unika butiksmix och informera om deras nya koncept "Duvanmetoden". Här menar respondenten att Galleria Duvan kan uppfylla många blandade behov hos konsumenten och därigenom stärka kundtillfredsställelsen. Galleria Duvan samarbetar med en PR-byrå för att kunna få ut den mest kreativa och bästa marknadsföringen för sitt utbud.

4.4. Framgångsfaktorer

Marieberg Gallerias framgångsfaktorer är riktigt basala grejer som respondenten uttrycker sig. De är supernoga med städningen där de har låg toleransnivå. Det är just basfaktorerna som är deras framgångsrecept. De har avtal som alla butiker följer, exempelvis får inte butikerna ha något i gångarna. Det ska vara rent och snyggt och lätt att ta sig fram med exempelvis rullstol. Respondenten menar att framgångsfaktorerna är både tryggheten, gratisparkeringarna, generösa och gemensamma öppettider. Även fortsätter respondenten och tar upp deras mångfald i butiksmixen sen att allt finns under samma tak som bidrar till att köpcentrumet blir bekvämt och enkelt att ta sig runt i.

Bergvik Köpcentrum menar att deras framgångsfaktorer är både hårda och mjuka. De har hårda faktorer som gratis parkering och allt under samma tak till mjuka faktorer som att folk trivs och det är inte ett shoppingcenter i mängden utan alla är engagerade i köpcentrumet där folk ser Bergvik köpcentrum som sitt. Respondenten menar vidare att deras geografiska läge och upptagningsområde är en stor framgångsfaktor. Även butiksmixen är en framgång då de anser att de har en bra butiksmix med god variation. En framgångsfaktor som respondenten väljer att trycka lite extra hårt på är att de har en stark "Vi" känsla i köpcentrumet där allt finns under samma tak som bidrar till att det blir behagligt, skönt och behändigt. Även den starka "Vi" känslan ligger i grunden på "Bergvikköpet" där de vill behålla sina

konsumenter i köpcentrumet istället för att skicka de vidare till en butik i citykärnan.

Respondenten menar att Vågen Gallerias stora framgångsfaktor är att de är lyhörda mot sina kunder

...att vara lyhörd, att faktiskt respektera att kunderna tar sin tid och mailar/ringer och vi då följer upp detta. Jag tror att det är sådant som kan vända en arg kund, eller i alla fall få en förståelse och lära oss någonting av det, att faktiskt kunden tas på allvar. (Respondent Vågen Galleria)

Respondenten uttrycker sig att de är extremt noga med att svara snabbt på kunderna och en stor prioritet för Vågen Galleria. Oavsett om det handlar om klagomål eller positiva åsikter tackar de alltid för feedbacken. För det är just denna feedback de vill åt i slutändan där de vill ha kunder som ska tycka till. Sedan nämner responderten att deras framgångsfaktor också handlar om att de jobbar hårt med aktiviteter som inte är traditionella de har ett köpcentrum där det alltid händer något i så att shoppingen kommer i andra hand. Vågen Galleria blir en destination dit du vill komma för att det händer något.

Bergvik köpcentrum har som vi redan nämnt jobbat hårt med att stärka sitt nya varumärke och lagt kraft och tid på detta. Något som respondenten tar upp är att de jobbar aktivt med "Bergviksandan" där folket ska känna sig engagerade och kunna påverka för att då bibehålla en kundtillfredsställelse där konsumenterna känner att Bergvik köpcentrum är deras.

Respondenten på Galleria Duvan menar att deras framgångsfaktor är att de alltid försöker vara tillgängliga. De har precis börjat med fri parkering på söndagar och en timme längre öppettider på lördagar för att kunna tillfredsställa sina kunder på bästa sätt.

4.5. Bibehålla kundtillfredsställelse

För att bibehålla hög kundtillfredsställelse och skapa långsiktiga relationer menar respondenten på Marieberg Galleri att det mest konkreta för att skapa långsiktiga relationer är att skapa oväntade överraskningar. Exempelvis som respondenten menar att en varm sommardag kan de stå och dela ut vatten, eller en dag i november när det kommit frost kan de stå och dela ut skrapor för bilrutan på parkeringen. När de senare kommer hem kommer de ihåg detta och förmodligen fick en positiv upplevelse av denna lilla gåva av köpcentrumet och då kommer konsumenten med stor sannolikhet tillbaka.

Kundtillfredsställelse är superviktigt...om vi inte kan möta upp eller svara upp mot en bra och hög kundtillfredsställelse då kommer vi att förlora våra kunder! (Respondent Marieberg)

Respondenten på Marieberg Galleria menar att kundtillfredsställelse är viktigt, och för att nå framgång som ett köpcentrum får de aldrig misslyckas med detta. Respondenten tar även upp att det är viktigt med en långsiktighet när det gäller att bibehålla hög kundtillfredsställelse. De måste fråga sina konsumenter för att kunna ta reda på vad de är bra på och vad de saknar för att kunna utveckla detta. Respondenten menar att det inte alltid behöver vara det som centrumledning tycker utan det viktigaste är faktiskt vad konsumenterna tycker. Det är därför de jobbar med marknadsundersökningar löpande under året för att kunna bibehålla kundtillfredsställelsen. Respondenten påpekar att kundtillfredsställelse handlar om att centrumet bygger upp förväntningarna för konsumenten och senare när konsumenterna upplever hur det faktiskt är måste förväntningarna stämma överens med upplevelsen för att centrumet ska kunna bibehålla sin kundtillfredsställelse. Som respondenten uttrycker sig handlar det om att inte bygga "luftslott" för det har de inte råd med. Då kommer inte konsumenterna tillbaka.

Bergvik köpcentrum jobbar med "Bergviksandan" där folket ska känna sig engagerade och kunna påverka för att då bibehålla en hög kundtillfredsställelse. För att bibehålla kundtillfredsställelsen jobbar Vågen Galleria med att få in mer hjärta i köpcentrumvärlden. Respondenten påpekar att de ska få in mer känsla i huset och det är därför de jobbar med gräsrotstaktiken. Där jobbar de med att engagera föreningar och barn. Genom det kommer föräldrarna på besök för att exempelvis få se sitt barn servera glögg och även morföräldrarna för att träffa sitt barnbarn, och detta lockar fler i flera led i relationer och det är på detta sätt respondenten på Vågen Galleria tror att de kan lyckas med att bibehålla kundtillfredsställelsen. Det handlar om att ge konsumenterna en upplevelse med en känsla och visa upp att köpcentrumet har ett stort hjärta. Respondenten på Galleria Duvan tar också upp att upplevelsen som konsumenterna får av besöket är viktigt för om centrumet kan bibehålla hög kundtillfredsställelse eller inte. De måste vara vakna på samhällstrenderna för att hänga med och tillfredsställa sina konsumenter.

4.6. Westbrooks åtta dimensioner

Vi har valt att presentera Westbrooks åtta dimensioner i rubriker efter hans framtagna faktorer. Vi har valt att skriva ihop butiksmix och produkt/service samt mervärde och kampanjer för att dessa är likvärdiga.

Personal

I intervjuerna med respondenterna visade det sig att alla köpcentrum jobbade i grunden lika med hur de kunde påverka personalen i köpcentrumet. Med personal menas alltså de anställda i butikerna. Månadsvis samlade alla fyra köpcentrum ihop alla butikshefer för att där sprida ny information, uppdatera om vad som händer i köpcentrumet och kommande aktiviteter. Köpcentrumen jobbade även aktivt med att erbjuda föreläsningar för personalen då detta skulle höja motivationen och känna sig delaktiga.

Omgivning

Marieberg Galleria jobbar efter en grundmanual för utseende, miljö och musik i köpcentrumet. Här utför Marieberg ett aktivt arbete för att trivseln och renligheten i deras köpcentrum ska hållas hög. Respondenten beskriver hur deras utmaning idag är att få in de mjuka värdena. Det kommer också fram av respondenten hur viktig deras parkering är för kunderna. Att det inte finns tillräckligt med parkeringar är ett störandemoment som hon upplevt från andra kunder på tidigare köpcentrum. Marieberg låter också aktivt bli att spela musik inne i varuhuset för att den inte ska blandas med butikernas och skapa en jobbig känsla för kunden. Bergvik har i och med sin ombyggnad fokuserat på både de hårda och de mjuka värdena i köpcentrumet.

Vi vill skapa den där känslan. Vi vill vara Sveriges skönaste köpcentrum. Just ordet skön bygger på flera saker. Något kan vara skönt som i vackert, något kan vara skönt som i behagligt som i en soffa eller något kan vara skönt som i en skön attityd. (Respondent Bergvik)

Bergvik beskriver också hur de försöker höja kundtillfredsställelsen genom att ha det kunden vill ha. Då syftar respondenten på allt från, gratis parkering, gratis wifi, sköna soffor och orienteringstavlor för att på lättaste sätt hitta i köpcentrumet.

Vågen Galleria jobbar idag aktivt med att försöka göra köpcentrumet "mer ombonat". Detta för att kunden ska känna mer hjärta och känsla i köpcentrumet. Utöver kundernas känsla menar respondenten att det också ska

vara en trygg och säker arbetsplats. Det ska kännas säkert och tryggt att tillbringa tid inne på Vågen Gallerian och de ska kännas som en självklar destination där kunden vill spendera en längre tid.

Galleria Duvan berättar i sin intervju hur de på ett aktivt sätt jobbar med arkitekter för att utforma den bästa miljön inne i köpcentrumet. Respondenten beskriver också hur de jobbar med musik för att skapa en trevlig känsla för kunden.

Butiksmix och produkt/service

Marieberg Galleria har aktivt arbetat med sin butiksmix. Här ville de ha sina ankarbutiker på plan två i varje hörn av köpcentrumet för att få upp flödet av människor på plan två. De försöker också jobba med klusterplacering av samma typ av butiker. För att underlätta för kunden som kommer och t ex ska köpa skor. Då finns alla skobutiker bredvid varandra och kunden behöver då inte gå för långt.

Bergvik beskriver i sin intervju hur deras köpcentrum är format som en hästsko. Kunden måste därför ta sig igenom hela köpcentrumet. Detta är något som de anser är bra då kunden inte missar något på samma sätt som om de vore två våningar. Respondenten från Vågen Gallerian vill ha en traditionell portfölj med butiker i köpcentrumet. Det viktiga är att butiken ska tillföra något till köpcentrumet och det får alltså inte bli någon dubbeletablering. Respondenten anser också att det är viktigt för köpcentrum att få in mer service. Respondenten tror att genom få in mer service i köpcentrumet skulle öka antalet besökande kunder. Vad det gäller Galleria Duvan vill de specialisera sig lite och vara unika i sitt utbud. Vad det gäller butikernas utbud av produkter och service är detta inget som någon av våra fyra respondenter kan påverka.

Tjänstekvalité

Alla fyra köpcentrumen berättar hur svårt det är att påverka tjänstekvaliteten inne i butikerna. Två av fyra berättar hur de tidigare har arbetat med mystery shoppers men att detta nu är upp till butikerna själva. De bekräftar också att det är svårt att påverka servicemötet mellan säljare och konsument. Köpcentrumen har förklarat för sina hyresgäster vad de står för och de direktiv som köpcentrumen har om hur de ska uppföra sig men detta är svårt att påverka. Alla respondenter har en aktiv dialog med butikscheferna om något problem med servicemötena skulle uppstå.

Bergvik köpcentrum har en ytterligare infallsvinkel på detta, respondenten menar att för att få en bra tjänstekvalité i köpcentrumet handlar det om att locka till sig kompetent personal.

Målgrupp

Respondenten på Marieberg Galleria beskriver att de måste välja att rikta sig mot en bredare målgrupp än en specifik ålder. Det skulle annars bli helt galet för oss, uttrycker hon sig. I Stockholm kan de bestämma sig för en ålder och rikta sina butiker och butiksmix dit men i mindre städer går det inte menar respondenten. Marieberg har istället valt att sammanfatta sin målgrupp i en profil. Istället för en ålder, kön, familjesituation eller livsstil har de valt att sammanfatta de i en attityd. Men respondenten från Marieberg Galleria vill också tillägga att deras kommunikativa målgrupp är kvinnor 25-40 år. Detta just för att de är oftast de som fattar besluten. Bergvik vill också vara öppen för alla men deras kärnmålgrupp beskrivs vara "kvinna 35". Men respondenten är tydlig med att alla "kvinna 35:s" behov ser olika ut och det är därför viktigt att veta vad de vill ha. Bergviks sekundära målgrupp är personerna i "kvinna 35's" sällskap. Vågen Gallerian menar att de har en utarbetad målgrupp som är bred. Respondenten beskriver den som den arbetande målgruppen och att åldern sprider sig från allt mellan 16 och 60 år. De har inte många barnfamiljer utan de åker till externhandeln på helgerna säger respondenten för Vågen Gallerian. När de jobbar med målgruppens önskemål om butiker kan de inte ta hänsyn till detta då respondenten uttrycker sig att det idag inte går att vara "kräsen" i valet av butiker utan det gäller för kunderna att anpassa sig lite efter vad som finns. Galleria Duvan har identifierat sin målgrupp och har idag mer än tidigare är en yngre målgrupp. Här jobbar Galleria Duvan med att förnya sin butiksmix för att personerna ska stanna längre i varuhuset. Respondenten förklarar hur de numer har ett gym i gallerian och de passar bra ihop med Gymgrossisten som ligger i samma köpcenter. På det sättet menar respondenten att de försöker uppfylla kundens behov.

Mervärde och kampanjer

Marieberg Galleria nämner att de försöker skapa ett mervärde för sina kunder genom att gynna lokala aktörer. Det kan vara att grönsaksodlare från orten får stå och visa upp sig. Men det gäller även ungdomslag i föreningar tillägger respondenten. Detta bekräftar även Vågen Gallerian som arbetar på samma sätt. Utöver allt detta försöker Marieberg överraska kunden. De jobbar med ett

internt koncept som de kallar "vi gillar dig", där försöker Marieberg Galleria överraska kunden några gånger per år genom att ge de något lite extra som överträffar förväntningarna. Bergvik berättar att de gillar att tänka i nya banor för att ge kunden de lilla extra. Vågen Gallerian berättar att alla gratisgrejer går hem hos kunderna. Respondenten menar att människor älskar när de får det där lilla extra och att det skapar en bra upplevelse. Däremot försöker Vågen Gallerian gå ifrån vad de kallar "rabattfällan". Respondenten menar att butikerna är bra på att själva marknadsföra sig med rabatter, då behöver inte köpcentrumet också ge ut massor av rabatter utan istället fokusera på att marknadsföra köpcentrumet som fenomen. Galleria Duvan försöker också skapa ett mervärde i köpcentrumet genom oväntade aktiviteter. Det kan handla om att dela ut godis till att ett stort fotbollslag står med rosa tröjor och vill kramas berättar respondenten för Galleria Duvan. Gällande kampanjer arbetar alla köpcentrum med en kampanjplan som ligger till grund för att höja kundens shoppingupplevelse och skapa händelser i köpcentrumet.

5. Analys

I detta kapitel analyseras vår insamlade empiri utifrån teorin.

Differentiering

För att differentiera sig som köpcentrum menar Kaufman och Lane (1996) att de behöver ha ett balanserat utbud där butikerna kompletterar varandra och detta är något som Marieberg Galleria och Bergvik arbetar med där de vill ha ett brett utbud. Dessa två differentierar sig med parkeringar och att de även har alla sina butiker under samma tak. Schmidt Thurow och Sköld Nilsson (2008) menar att just fri parkering och allt under samma tak är en viktig faktor för konsumenterna vid val av handelsplats. Något som är viktigt för att skapa ett attraktivt köpcentrum som alla är överens om är att vara unik och det är ett ständigt arbete. Detta tar Carter och Haloupek (2002) upp där det handlar om att ständigt arbeta med att utveckla sig för att få ett attraktivt köpcentrum. Men för att få besökare handlar det inte bara om att ständigt utveckla sig, köpcentrumen måste även försöka att vara unika i sitt slag för att kunna utmärka sig mot konkurrenterna (Melin 1999). Alla våra respondenter säger att de jobbar med sitt eget, där exempelvis Vågen Galleria jobbar med nytänkande aktiviteter. Med nytänkande menar Vågen Galleria att de inte vill vara traditionella i sina aktiviteter utan istället överraska kunden med spännande nya projekt som exempel springtävlingar för unga inne i gallerian.

Respondenterna beskriver hur de lägger vikt och fokus på kanalen sociala medier vid arbetet med marknadsföring. Detta anser alla respondenter vara ett viktigt medium för att nå ut till sina målgrupper på ett enkelt och korrekt vis. Exakt som Kotler och Keller (2016) beskriver har konsumenten idag stora fördelar av detta mediums informationsspridning och det krävs därför att köpcentrumen jobbar aktivt med detta. Vi kan se hur alla köpcentrum arbetar aktivt med att ta fram sin unika målgrupp för att på detta sätt kunna rikta den sociala marknadsföringen mot dessa på bästa sätt.

Kundtillfredsställelse

Söderlund (1997) beskriver att kundens tillfredsställelsenivå handlar om hur väl förväntningarna stämmer överens med upplevelsen. Detta beskriver respondenten från Marieberg Galleria genom att berätta hur viktigt det är att de inte bygger luftslott. Det har inte köpcentrumen råd med. Om inte förväntningarna stämmer överens med upplevelsen får kunden en låg

tillfredsställelsenivå (Söderlund 1997). Respondenten menar då att vid en låg kundtillfredsställelsenivå kommer inte konsumenten tillbaka. Eftersom att kundtillfredsställelse anses som en central byggsten för återkommande konsumenter enligt Henning-Thurau och Klee (1997) är det viktigt att skapa och bibehålla en hög kundtillfredsställelse.

För att få en hög kundtillfredsställelse finns det en rad olika aktiviteter men det finns några aspekter som är viktigare än andra som atmosfären, tillgängligheten och variation av butiker (Anselmsson 2006). Respondenterna tar alla upp att de vill vara tillgängliga gällande att ha bra öppettider och att besökarna har information när de är i köpcentrumet med vägvisare, informationstavlor etc. Sedan jobbar alla respondenter med att atmosfären ska vara behaglig och där jobbar alla köpcentrum aktivt med utseende, miljö och musik för att skapa bra atmosfär. Kan ett köpcentrum uppfylla detta kan kundtillfredsställelsen bli hög (El-Adly 2007). För att bibehålla denna kundtillfredsställelse är det just hög kundtillfredsställelse som är nyckeln (Kotler 1994). För respondenterna är detta bland det viktigaste enligt de själva, om de inte arbetar med kundtillfredsställelsen är de "rökta" som respondenten på Marieberg Galleria uttrycker sig. Detta har köpcentrumen förstått och de får stöd av Henning-Thurau och Klee (1997) som tar upp att för att få återkommande kunder är kundtillfredsställelse en central byggsten. Att bidra med hög kundtillfredsställelse och att besökarna vill komma tillbaks handlar det om att skapa en upplevelse och bidra med glädje och överraskningar (Birch, Merrilies & Sit 2003). Detta har Vågen Galleria tagit fasta på där de har lagt ett stort fokus på upplevelsen där de har aktiviteter som inte är traditionella som gör att besökarna blir överraskade. Något som framkom att de arbetade med också var att få återkommande kunder och gynna lokala aktörer som ungdomsidrott för att arbeta i flera relationsled. Söderlund (1997) tar upp att detta medför att kunden tar hand om en stor del av marknadsföringen då en nöjd kund berättar detta för sin omgivning. Överraskningsmomentet jobbar även Marieberg Galleria med där respondenten menar att bästa sättet för att bibehålla hög kundtillfredsställelse är att skapa oväntade överraskningar. Men för att veta vad det efterfrågas av kunderna och för att de ska bli tillfredsställda arbetar alla köpcentrumen med marknadsundersökningar och fråga besökarna vad de faktiskt tycker. Respondenten på Marieberg Galleria tar upp att det faktiskt är vad besökarna tycker som är det viktiga. Detta bekräftas av Morgan och Hunt (1994) som tar upp att för att lyckas i sin verksamhet handlar det om att ha kundens krav som byggsten. Om de arbetar tätt med sina kunder och vet vad de vill ha ökas

chanserna att skapa lojala och goda relationer (Söderberg 1997). Något som alla respondenter är överens om är att kundtillfredsställelsen är något de i högst grad kan påverka. Men att göra misstag har de inte råd med menar respondenten på Marieberg Galleria. Ett misstag som tas upp är städningen, om det skulle vara smutsigt i centrumet förstörs helhetsbilden och det är ett stort misslyckande om en konsument upplever köpcentrumet som smutsigt. Att hålla det kliniskt rent är något som respondenten menar är en omöjlighet då de inte kan ha personer som städar dygnet runt. Och sådana misstag gör besökarna missnöjda vilket inte ger återkommande kunder (Nilsson & Thurow 2004). Därmed är städningen något som det arbetas hårt med.

Westbrooks åtta dimensioner

I intervjuerna framgick det av respondenterna att alla på något vis jobbar med Westbrooks åtta dimensioner eftersom dessa täcker en stor del av arbetet med kundtillfredsställelse. Några på ett mer aktivt sätt än andra. Av intervjuerna framgick det att köpcentrumen inte kan vara för kräsna vid urvalet av butiker. Om detta görs bättre skulle detta kunna höja kundens tillfredsställelsenivå ännu mer. Allt för många köpcentrum bryr sig bara om vad som är lättast att ta in utan att egentligen bryr sig om vad kunden verkligen vill ha. Anselmsson (2006) beskriver hur viktig faktor säljpersonal är när det handlar om kundtillfredsställelse och Grönroos (2015) tillägger vikten av säljpersonalens service vid mötet med kunden. Det framgick i våra intervjuer att alla köpcentrum erbjuder sin personal föreläsningar för att på bästa sätt motivera sina anställda att ge bra service vid kundmötet. Kring arbetet med omgivningen finns det fem viktiga attribut som höjer kundtillfredsställelsen, de är: atmosfär, färg, inredning, musik och design (Frasquet et al. 2001). Här framgår det att alla köpcentrum jobbar aktivt för att på sitt sätt skapa den rätta mixen av dessa fem attribut. När det gäller köpcentrumens butiksmix beskriver Westbrook (1981) att det är viktigt att ha rätt utbud för att göra kunderna tillfredsställda. Här framgår det hur det kan skilja sig lite från de olika köpcentrumen.

De två externa köpcentrumen Marieberg Galleria och Bergvik berättar om hur de aktivt jobbar med butiksmixen. De försöker att ha ett brett utbud för att kunna locka så många som möjligt. El-Adly (2007) stödjer detta och menar att variationen av butiker är viktigt för att tillgodose konsumenternas krav och därmed höja kundtillfredsställelsen. De två köpcentrum som ligger i citykärnan berättar hur de inte kan vara kräsna och att de måste jobba med det de har. Grönroos (2015) beskriver hur tjänstekvalité inte är något ledningen kan

bestämma över utan detta grundar sig i konsumenternas behov, önskemål och förväntningar. Detta framkommer också av våra respondenter då de tycker att detta är svårt att kontrollera. Två av fyra respondenter har tidigare arbetat med "mystery shoppers" för att undersöka kvalitén i butikerna men har nu slutat med detta då det kändes som de ofta slog butikscheferna på fingrarna. Westbrook (1981) beskriver att det är viktigt för konsumenten att personalen uppfattas engagerad och kompetent. Detta är inget våra respondenter tycks kunna påverka direkt mot den anställda personalen inne i butikerna men skulle de få veta att en butiks personal missköter sig skulle de direkt kontakta den aktuella butikschefen för att diskutera problemet. När det gäller produkt/service beskriver Westbrook (1981) hur viktigt det är att förväntningarna av butikernas produkter stämmer överens med det faktiska utfallet. Detta menar våra respondenter är svårt att kontrollera och därför kan de inte arbeta med detta. Nilsson och Thurow (2004) beskriver att det är viktigt att identifiera sin målgrupp eftersom de bygger sin butiksmix efter detta. Alla fyra respondenter arbetar aktivt med att identifiera sina målgrupper. Detta sker på olika sätt. Två av fyra tar fram det med hjälp av konsultbyråer och de andra två tar fram det med hjälp av enkätundersökningar. Westbrook (1981) beskriver vikten av mervärde vid arbetet med kundtillfredsställelse. Att erbjuda något som kunden inte förväntat sig är något som oftast genererar högre kundtillfredsställelse menar Thurow och Nilsson (2004). Respondenterna för alla köpcentrum arbetar med att försöka skapa mervärde i köpcentrumen. De beskriver hur olika aktiviteter påverkar kundernas tillfredsställelse positivt. Vad det gäller kampanjer arbetar alla köpcentrum på samma vis. Här tar de fram kampanjplaner för aktiviteter under året. Westbrook (1981) beskriver detta som ännu en viktig faktor vid arbetet med kundtillfredsställelse. Författaren beskriver hur kundtillfredsställelsen ökar när konsumenter för att köpa produkter eller tjänster till ett lägre pris än vad produkten ursprungligen kostat. Anselmsson (2006) och Westbrook (1981) beskriver hur viktigt servicemötet mellan säljpersonal och konsument är. Detta är något våra respondenter har svårt att påverka då de inte vill lägga sig i butikernas personalpolicy.

E-handeln

Att konkurrensen inom handeln ökat och att människor spenderar mer tid i köpcentrumen beskriver flera författare (El-Adly 2007; Ford 2004). Det krävs enligt Mossberg (2003) att köpcentrumen skapar en helhetsupplevelse för konsumenterna. I våra intervjuer framkom det att konkurrensen hade ökat och

framförallt då i form av att e-handeln tar marknadsandelar. Respondenterna förklarar hur de ser detta som en möjlighet att kunna skapa en ny typ av upplevelse för konsumenterna. På detta sätt ska de dra nytta av e-handeln och då tillgodose kundens viktigaste behov (Howard 2007). Här beskriver respondenterna hur de har tankar kring hur de ska arbeta för att inkludera hotet kring e-handel i deras köpcentrum. I teorin kan vi inte utläsa hur köpcentrumen ska anpassa sig mot e-handeln men respondenterna har redan börjat arbeta med detta. Alla våra fyra respondenter menar att arbetet kring e-handeln kommer vara en viktig och självklar del i en centrumledares arbete i framtiden. Detta just för att kunna erbjuda kunden en helhetsupplevelse och tillgodose dess behov.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras vår slutsats och därefter följer en diskussion kring vår studie. Vi ger också förslag på vidare forskning.

6.1. Slutsats och diskussion

Syftet med vår studie var att belysa begreppet kundtillfredsställelse inom köpcentrum och granska hur centrumledare arbetar med att stärka kundtillfredsställelsen. Utifrån vår insamlade empiri går det att se att centrumledare arbetar aktivt kring att stärka kundtillfredsställelsen. Detta utförs olika men med ett gemensamt mål som är att skapa en nöjd kund. Köpcentrum kan differentiera sig på många olika sätt. En differentieringsstrategi kan vara genom en hög kundtillfredsställelse och genom detta skilja sig från sina konkurrenter. För att få en nöjd kund kan vi se att det finns faktorer som är gemensamma nämnare men även faktorer som skiljer de åt och detta handlar om att de valt olika målgrupper. Utifrån den insamlade empirin kan vi se att framgångsfaktorerna för en hög kundtillfredsställelse är gratis parkering, tillgänglighet, brett utbud, gemensamma öppettider och att skapa mervärde. Detta säger teorin men i praktiken så är det svårt för köpcentrumen att faktiskt erbjuda fri parkering då det både kan vara svårt och dyrt.

Vi kan se att köpcentrumen arbetar med att försöka bibehålla hög kundtillfredsställelse. Det framgår av alla centrumledare att de tycker att långsiktiga relationer är bland det viktigaste att arbeta med. För att lyckas med detta är just mervärde viktigt. Där vill centrumledarna jobba med att överraska sina besökare genom att erbjuda något utöver det vanliga. Centrumledarna jobbar med att skapa upplevelser och marknadsföra köpcentrumet som en självklar destination. Det är också viktigt att ha en bred men samtidigt unik butiksmix för att uppfylla kundernas förväntan. Utifrån det vi kommit fram till i vår insamlade empiri kan vi se att kundtillfredsställelse är viktig del i en centrumledares arbete. Att de kan erbjuda det kunderna efterfrågar är skillnaden på framgång och misslyckande. Tillsammans med en bra butiksmix måste centrumledarna arbeta med att göra köpcentrumet till en destination där konsumenten vill vara och i många fall kommer faktiskt shoppingen i andra hand. Grunden i att skapa hög kundtillfredsställelse är att förväntningarna måste uppfyllas i en upplevelse. Om köpcentrumet inte lyckas med att uppfylla konsumenternas förväntningar är det ett stort misslyckande som de

inte har råd med. Vi kan se att kundtillfredsställelse är en viktig faktor för framgång och efter våra intervjuer och all insamlad teori kan vi se att detta stämmer. Vad vi kan komma fram till utifrån uppsatsen är att centrumledarna bör lägga mer fokus på att påverka det individuella säljmötet mellan säljare och konsumenter då bemötandet är den främsta faktorn för kundtillfredsställelse. Utifrån våra intervjuer ser vi att detta är svårt att påverka för centrumledarna då butikerna själva har kontroll över sin personal. Fortsättningsvis ser vi att arbetet med ”mystery shopper” är mer positivt än negativt. Här finns en tydlig chans att kunna påverka tjänstekvaliten i butikerna och på detta sätt höja kundtillfredsställelsen i sitt köpcentrum. Alla respondenter beskriver hur e-handeln är en stor möjlighet för köpcentrumen och att de skulle kunna utnyttja den inne i köpcentrumet med till exempel utlämningsställen etc.. Detta är något vi har förstått att de aktivt jobbar med men vi kan också se att e-handeln är ett nytt fenomen på marknaden som köpcentrumen inte riktigt vet hur de ska hantera. Carter och Haloupek (2002) menar att centrumägarna behöver arbeta med att utveckla sig för att på ett sådant sätt forma ett attraktivt köpcentrum. Här är e-handeln ett typiskt exempel på hur köpcentrumen behöver utvecklas framöver.

Den teorin vi har läst belyser inte att köpcentrumet måste generera ett positivt resultat ekonomiskt. När vi har intervjuat våra respondenter har det framgått att de inte alltid kan ta hänsyn till kundens behov då detta inte skulle ge ett positivt resultat. De måste istället nöja sig med att ta in de kunder som faktiskt klarar av att betala hyran och inte de som tillfredsställer kunderna på bästa sätt. I teorin ser vi att kundtillfredsställelse är av stor vikt vid arbetet att skapa långsiktiga och goda relationer men i praktiken kan vi se att det inte finns en tydlig struktur hur de arbetar med detta bland majoriteten av våra respondenter.

Vi vill sammanfatta vår slutsats genom ett citat som vår respondent från Marieberg Galleria gav oss *“Kundtillfredsställelse är superviktigt....om vi inte kan möta upp eller svara upp mot en bra och hög kundtillfredsställelse så kommer vi att förlora våra kunder!”*. Vi anser att det som respondenten säger sammanfattar hur viktigt det är att jobba med kundtillfredsställelse.

6.2. Förslag till vidare forskning

Vår studie kan vara en grund för en mer omfattande studie där flera köpcentrum ingår. Här kan det även vara intressant att jämföra svenska och

utländska köpcentrum då vår uppfattning är att de utländska köpcentrumen ligger före med att skapa hög kundtillfredsställelse.

Utifrån vårt resultat kan vi se att det går att studera e-handels möjligheter i kombination med köpcentrum. Vi kan även se utifrån vårt resultat att e-handeln tar stora marknadsandelar från köpcentrumen och här tror vi att det går att göra vidare studier för att hitta ett samarbete mellan dessa parter.

7. Referenslista

- Anselmsson, J. (2006) Sources of Customer Satisfaction with Shopping Malls: A Comparative Study of Different Customer Segments, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(1), 115-138
- Bergman, B. (2003). *Handelsplats, shopping, stadsliv, en historik om butikensformer, säljritualer och det moderna stadslivets trivialisering*. Stockholm: Stehag: Symposium.
- Bergström, F. (2009). *Är externa köpcentrum ett hot mot cityhandeln*. Stockholm: Handels Utredningsinstitut.
- Bergström, F. och Kolterjahn, F. (2004). *Likriktning – Möjlighet och hot i svenska köpcentrum*. Forskningsrapport S101, AB Handels Utredningsinstitut.
- Beyard, M. & O'Mara, P. (1999). *Shopping center development handbook*. Urban Land Institute.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carter, C.C. & W.J. Haloupek. (2002). Dispersion of stores of the same type in shopping malls: Theory and Preliminary Evidence. *Journal of property research*, 19(4), 291-311.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D. & Thorpe, D. I. (2000). A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, 76(2), 139–173.
- Dennis, C. (2005). *Objects of Desire: Consumer Behaviour in Shopping Centre Choices*. Middlesex: Palgrave Macmillan.
- Deeter-Schmelz, D. R. (2015). Personal Selling and Sales Management Abstracts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 346-357.
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- El-Adly, I. M. (2007). Shopping malls attractiveness: a segmentation approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(11), 936-950.
- Feinberg, R. A. & Meoli, J. (1991). A Brief History of the Mall. *Advances In Consumer Research*, 18(1), 426-427.
- Ford, K. (2004). Shopping as it should be: welcome to the mall. *European Retail Digest*, 41(1), 10-12.

- Frasquet, M., Gil, I. & Molla, A. (2001). Shopping-centre selection modelling: a segmentation approach. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 11(1), 23-38.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring*. Stockholm: Liber.
- Howard, E. (2007). New shopping centres: is leisure the answer?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(8), 661-672.
- HUI Research. (2014). *Antalet köpcentrum fortsätter öka*. <http://www.hui.se/nyheter/antalet-kopcentrum-fortsatter-oka> [2016-04-08]
- HUI Research. (2015). *Detaljhandeln i Sverige omsätter 610 miljarder kronor*. <http://www.hui.se/nyheter/detaljhandeln-i-sverige-omsatter-610-miljarder-kronor> [2016-04-08]
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufman, C. F. & Lane, P. M. (1996). A new look at one-stop shopping: a TIMES model approach to matching store hours and shopper schedules. *Journal of Consumer Marketing*, 13(1), 2-25.
- Khong, K. W. & Ong, F. S. (2014). Shopper perception and loyalty: a stochastic approach to modelling shopping mall behaviour. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 626-642.
- Klee, A. & Henning-Thurau, T. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention, A critical reassessment and model development. *Psychology and marketing*, 14(8), 737-764.
- Kotler, P. (1994). Marketing management: Analysis, planning, implementation and control. *Journal of marketing management*. 7(4), 426-427.
- Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. (2013). *Marknadsföring: teori, strategi och praktik*. Harlow: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Harlow: Pearson.
- Kvale, S. & Brinkemann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

- Mossberg, L. & Ahlbom Sundqvist, A. (2003). *Att skapa upplevelser: från OK till WOW!*. Lund: Studentlitteratur.
- Myers, H., Gore, J. & Liu, K. (2008). European shopping centre developments: an industry perspective. *Journal of Place Management and Development*, 1(1), 109-114.
- Nordic Council of Shopping Centres [NCSC]. (2014). *Antalet köpcentrum fortsätter öka*.
<http://www.mynewsdesk.com/se/ncscsverige/pressreleases/antalet-koepcentrum-fortsaetter-oeka-1091713> [2016-04-08]
- Nordic Council of Shopping Centres [NCSC]. (2015). *Färre men större köpcentrum och handelsområden*.
<http://www.mynewsdesk.com/se/ncscsverige/pressreleases/faerre-men-stoerre-koepcentrum-och-handelsomraaden-1219135> [2016-04-08]
- Svensk Handel. (2012). *Den svenska shoppingturismen 2012*.
http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/rapporter/2013/den-svenska-shoppingturismen-2012.pdf [2016-04-09]
- Schmidt Thurow, H. & Sköld Nilsson, A. (2008). *Butiksboken, för dig som jobbar inom detaljhandeln*. Malmö: Liber.
- Sit, J., Merrilies, B. & Birch, D. (2003). Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 80-94.
- Stuka t, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden: kundtillfredsställelse - orsaker och effekter*. Malmö: Liber.
- Sörqvist, L. (2000). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Westbrook, R.A. (1981). Sources of customer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, 57(3), 68-86.
- Yeung, M. C., Ramasamy, B., Chen, J. & Paliwoda, S. (2013). Customer satisfaction and consumer expenditure in selected European countries. *International Journal Of Research In Marketing*, 30(4), 406-416.

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1

Intervjuguide

Introduktion

Berätta lite om din bakgrund inom köpcentrum?

Hur länge har ni jobbat som centrumledare?

Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Hur kommer det sig att du började jobba med köpcentrum?

Berätta vad som intresserar dig mest inom köpcentrum och marknadsföring?

Hur många sitter ni i centrumledningen?

Är alla involverade i marknadsföringen?

Kundtillfredsställelse

Hur ser ni på dagens konkurrens?

- Hur ser ni på den ökade konkurrensen?

Hur jobbar ni med marknadsföring i köpcentrumet?

- Använder ni er av någon speciell marknadsföringsstrategi? (Vilken?)

- Har ni identifierat några målgrupper? i så fall vilka?

- Om inte, hur marknadsför ni er mot er målgrupp?

Hur identifierar ni kundens behov?

Hur jobbar ni med den digitala marknadsföringen?

- Internet/Instagram/Facebook

- Hur och varför?

Hur jobbar ni med att differentiera er mot era konkurrenter?

- Vilka ser ni som era största konkurrenter?

- Har ni någon speciell differentieringsstrategi?

- Butikmix?

Hur ser ni på kundtillfredsställelse?

- Är detta något ni reflekterar över när ni arbetar med er marknadsföring?

- Hur jobbar ni med kundtillfredsställelse? (Innan/efter besöket)

Vilka har varit era framgångsfaktorer med arbetet kring kundtillfredsställelse?

Det går att arbeta med kundtillfredsställelse på flera sätt men några kända är följande. Hur jobbar ni med respektive del?

- Personal (Bemötande i köpcentrumet, indirekt genom butiker, informationsdisk etc)
- Omgivning (Design, parkering, växter, färg, ljus, musik?)
- Butiksutbud (Butixmix, variation, kedjor, ankarbutiker)
- Tjänstekvalitet (Tjänstekvaliten som kunden upplever av personal, hur bra personal?)
- Produkt/service (Produkt, pris, kvalité och lager)
- Målgrupp
- Mervärde (Hur skapar ni mervärde för kunden?, ger mer än vad kunden förväntar sig)
- Kampanjer (hur jobbar ni med detta?)

Hur arbetar ni för att bibehålla kundtillfredsställelse?

- Långsiktiga relationer?
- Lojala kunder?

Hur stor vikt lägger ni på kundens krav i ert arbete?

Efter intervjun: Får vi kontakta dig igen?

8.2. Bilaga 2

Informationsblad

Hej!

Vi är två studenter som studerar sista året på fastighetsekonometriprogrammet på Karlstad Universitet. Just nu skriver vi vår C-uppsats med syfte att granska hur centrumledare arbetar med att stärka tillfredsställelsen hos konsumenten. Vi skriver detta mailet till er för att vi hoppas att ni ska kunna hjälpa oss i vårt skrivande. Vi söker centrumledare som har möjlighet att ställa upp på en intervju på ungefär 45 minuter. Intervjun kommer att ske på centrumledarens arbetsplats och tid samt datum bestäms gemensamt.

Det är helt frivilligt att ställa upp och namn används inte om person i fråga har önskan om att vara anonym. Det kommer finnas möjlighet att ta del och läsa uppsatsen i efterhand. Vår handledare heter Anna Fyrberg Yngfalk och arbetar till vardags på Stockholms Universitet men är nu också lektor på Karlstads Universitet. Annas mail är anna.yngfalk@kau.se

Det hade betytt mycket för oss om ni skulle vilja ställa upp. Skicka gärna ett svar till oss varken ni kan medverka eller inte. Är det så att du har några frågor är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare Anna.

Med vänliga Hälsningar

Alexander Hallström - alex.hallstrom@hotmail.com

Alexander Svensson - asvensson27@hotmail.com

8.3. Bilaga

Tematisk analys

Köpcentrum/Tempa	Hur ser de på konkurrenssituationen	Hur jobbar de med marknadsföring?	Hur differentierar de sig?	Vilka framgångsfaktorer har de?	Hur jobbar de för att bibehålla kundtillfredsställelse?	Hur jobbar dom utifrån Westbrook 8D.
Marieberg						
Bergvik						
Vågen						
Duvan						

