



# En perfekt plats

Rapport från forskningsprogrammet  
Framtidens fysiska mötesplats





Post scriptum



Förord



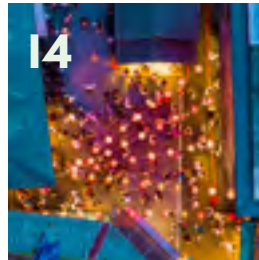
Inledning



Sammanfattning



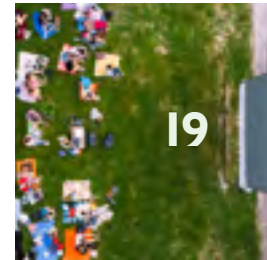
### Röster från branschen



Vi måste testa oss fram till framtidens plats  
**Karolin Forsling**



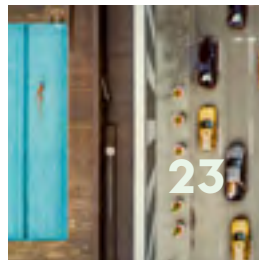
Utan entreprenörer ingen mötesplatser  
**Ricard Constantinou**



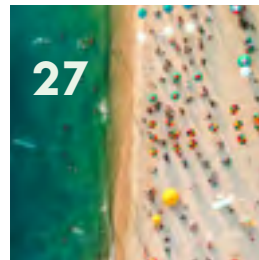
Evenemang som verktyg för att lösa samhällsutmaningar  
**Henrik Jutbring**



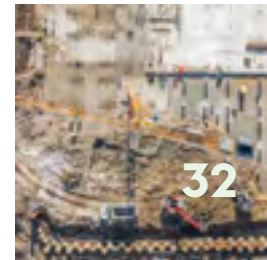
### Artiklar om den framtida möteplatsen



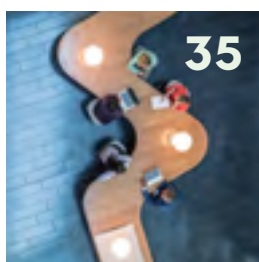
Vad är en stad – och vad gör den attraktiv?  
**Özge Öner**



Strategier för att skapa en attraktiv plats  
**Ola Thufvesson**



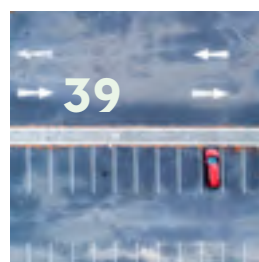
Hur en kommun verkar för framtidens fysiska mötesplats  
**Charlotte Skott**



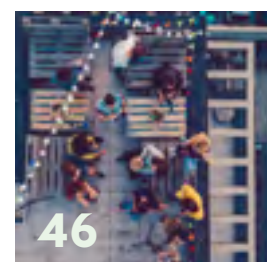
Coworking – en framtida fysisk mötesplats  
**Anders Johansson**



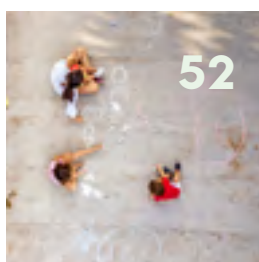
### Fyra forskningsprojekt



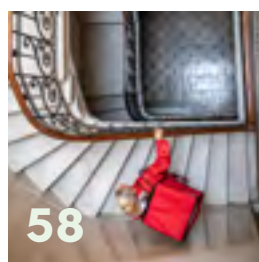
Småstadens kamp: Vad gör en stadskärna attraktiv och levande?



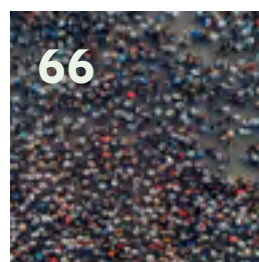
Hur blir arbetsgivare inom handel och besöksnäring mer attraktiva?



Attraktiva stadskärnor genom platsinnovation



Från handelsplats till ett digitaliserat värde-landskap



Appendix





# Post scriptum – en perfekt plats speglad i ett halvt år med corona

**När pandemin drabbade världen i början av 2020 var vårt arbete med denna rapport inne i slutskedet. Mycket ställdes på ända. Var det ens längre relevant och möjligt att tala om framtida fysiska mötesplatser när social distansering var ledordet för dagen? Och detta i ett skede när handel och besöksnäring befann sig, och fortfarande är, i ett mycket utsatt och osäkert läge. Hade forskningsresultaten och framtidsspaningarna i rapporten mist sin aktualitet?**

I augusti 2020 samlade BFUF och Handelsrådet de medverkande i rapporten digitalt, som tiderna kräver, och reflekterade över hur de senaste månaderna påverkat förutsättningarna för och tankarna kring framtidens fysiska mötesplatser. Vi konstaterade att det mesta i rapporten fortfarande är aktuellt. Kanske har angelägenhetsgraden till och med ökat. Väl genomtänkta fysiska mötesplatser har blivit än viktigare i pandemins spår. Nedan är några av tankarna i korthet.

- Människor kommer fortsätta att vilja träffas och vara sociala, behovet av det kommer troligen att öka. Platserna behöver därför kunna hantera social distansering, ökade hygienkrav och nya krav på säkerhet – både arkitektoniskt och planmässigt.
- Behovet av att tillsammans testa och experimentera när framtidens mötesplatser ska skapas har ökat. Det måste finnas en tydligare beredskap för det oväntade.
- Stadskärnan har inte fungerat som mötesplats under pandemin.
- Pandemin har pekat på vikten av lokala och bra mötesplatser. Människor behöver ha möjlighet att leva sina konkreta liv i närheten av där de bor och vistas.
- Butiker med stark lokal koppling har fått en ökad betydelse under pandemin.
- Pandemin har accelererat redan pågående trender. Distansarbete och digitala möten har fått en skjuts och ersatt både arbete på arbetsplatser och fysiska möten. Det får konsekvenser för hur en framtida plats kommer att definieras. Kommer orden arbetsplats och distansarbete alls att användas i framtiden?
- Fritidsresandet fortsätter då människan är en social varelse. Däremot kan vi ha sett slutet på affärsresandet.
- Pandemin kan förstärka en redan negativ utveckling i Sveriges småstäder.
- E-handeln kan ha tagit ett tioårskliv på ett halvt år. Handelsföretagens affärsstrategier måste förändras när en större del av försäljningen sker online. Det kan leda till ökad prispress då företagen konkurrerar på en global marknad.
- Många av företagen inom besöksnäringen i Sveriges småstäder, som restauranger och hotell, kommer troligen inte att överleva krisen. Men, den negativa effekten kan vara mer tillfällig än för handelsföretagen.
- ”Hemester” och ”svemester” har gjort att pengar som vanligen spenderas utomlands har bidragit till intäkter i Sverige. Vissa företag inom handel och besöksnäring har sett positiva effekter av detta. De företag som överlever krisen har goda förutsättningar att återhämta sig.
- Handels- och besöksnäringens attraktivitet som arbetsgivare kommer att förändras. Det behövs nya marknadsföringsstrategier för att nå framtidens arbetskraft. Anställningstryggheten påverkas i branscher som måste ställa om snabbt. Och när säkerhetsfrågor som följd av rekommendationer om social distansering ska tillämpas i butiker och på restauranger ställs nya krav på de anställda. Sammantaget påverkar det bilden av handel och besöksnäring som framtida arbetsplatser.





# Förord

Handels- och besöksnäringen är tätt sammankopplade och sysselsätter idag tillsammans cirka 700 000 personer i Sverige. Det gör dem till en viktig del av Sveriges ekonomi och samhället.\* Näringarna har flera gemensamma utmaningar och möjligheter som rör framtidens konsumtionsmönster och fysiska mötesplatser. Detta var utgångspunkten för ett gemensamt forskningsprogram Framtidens fysiska mötesplats som Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (BFUF) tillsammans med Handelsrådet sjösatte 2017. Syftet var att ta fram konkret kunskap till kombinerad nytta för både besöks- och handelsnäring.

I takt med digitalisering, urbanisering och globalisering förändras både människors beteenden och förutsättningarna för näringarnas företag och anställda. Nya sätt att konsumera skapar nya förväntningar och ställer nya krav. Teknikutvecklingen leder till att handel förflyttas från fysisk butik till e-handel. Fler bor i städer och det mer kompakta, en urban livsstil medför socialt umgänge i allt större utsträckning utanför hemmet. Vi ser en branschglidning där nya koncept och affärsmodeller utmanar tidigare gränser mellan våra näringar. Våra fysiska mötes- och handelsplatser är under utveckling.

Företagen inom handel och besöksnäring spelar en avgörande roll för platsers attraktivitet i hela landet. De står för ett innehåll, tillgodoser behov och önskningar både hos de som bor och arbetar där och de som är på besök. Våra ändrade beteenden, allt högre förväntningar och en ökad konkurrens innebär att många fysiska platser behöver bli mer intressanta och attraktiva för att locka både invånare och besökare. Både politiker, stadsplanerare, destinationsutvecklare och inte minst vi själva behöver bättre förstå och tillvarata denna kunskap, inte minst när en stad eller plats ska planeras och utvecklas.

Bakom Handelsrådet och BFUF står parterna Svensk Handel, Arbetsgivarföreningen KFO, Akademikerförbunden, Handelsanställdas förbund, Unionen, Visita och Hotell- och Restaurangfacket. Det gemensamma forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats är ett exempel på hur arbetsmarknadens parter inte bara tar ansvar för och ser till sina medlemmars behov utan aktivt verkar för våra sektors möjlighet att bidra till att utveckla Sverige som ett attraktivt land att bo och arbeta i och besöka, grundat i forskningsbaserat kunnande. Vi välkomnar även andra forskningsfinansiärer att lyfta fram vikten av forskning och utveckling kopplad till handelns och besöksnäringens viktiga roll i samhället.



**Karin Johansson**  
Ordförande Handelsrådet



**Thomas Sjöstrand**  
Ordförande BFUF

\* Både lokalbefolkning och besökande turister tar del av de tjänster och varor som handel och besöksnäring erbjuder. Handelns bidrag till BNP var 410 miljarder kronor år 2017. Cirka 13 procent av detalj-andelns omsättning kom från besökare och shoppingturism. Handeln står för cirka 30 procent av landets totala turismomsättning, 337 miljarder under 2018. Utländska besökares konsumtion i Sverige ökade med hela 8 procent samma år.





# Inledning

I forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats har fyra tvååriga forskningsprojekt studerat hur framtida fysiska mötesplatser kan utvecklas och fungera. Här presenteras resultaten i korthet. Vi har också bett sju personer – forskare, entreprenör, stadsutvecklare, näringslivsdirektör – att reflektera kring dem.

Utgångspunkten för Framtidens fysiska mötesplats är att den pågående teknikutvecklingen, globaliseringen och urbaniseringen påverkar och transformerar såväl handel och besöksnäring som platserna där vi vill leva, arbeta och träffas på och besöka. Detta kommer att förändra människors behov, beteenden, konsumtionsmönster och önskningsar och därmed även förutsättningarna för handels- och besöksnäringarnas företag och anställda. Vi ser det redan när allt fler inköp förflyttas från fysiska butiker till e-handel. Allt mindre mat lagas hemma, istället äter vi ute eller köper hem färdiglagat. Med digitaliseringen får besöksnäringen ökad konkurrens från digitala plattformar där vi bokar hotell och annat boende, resor och middagar hos lokalbefolkning. Koncept för dagligvaruhandel och restaurangverksamhet glider allt mer i varandra.

Handel och besöksnäring behöver sätta sig in i hur platserna där framtidens invånare och besökare vill tillbringa sin tid kommer att se ut. Vi behöver öka vår kunskap om var de kan finnas, vilka upplevelser de ska bjuda på och vilka kompetenser som kommer att krävas. Kunskapen är grunden för att bättre kunna arbeta strategiskt med att skapa framtidens attraktiva fysiska mötesplatser.



## Slutsatser i korthet

Det finns varken sanningar eller enkla svar på hur och vad framtidens fysiska mötesplatser kommer att vara. Men, det finns viktiga förutsättningar att ta hänsyn till för att vi ska kunna skapa attraktiva sådana. Flera av resultaten och rösterna i denna rapport pekar mot fem centrala framgångsfaktorer:

### Sätt människan i centrum

Vi människor skapar platserna genom att bo och arbeta där och konsumera dem som både invånare och besökare. Vi attraheras av platser där våra sinnen får rika intryck, där allt inte är färdigt, där vi kan upptäcka nytt och som har plats för möten. Framtidens attraktiva plaster är de där man som människa, modig entreprenör, medarbetare och besökare vill satsa och investera sin värdefulla tid, sitt kapital och sin kreativitet. Medarbetare på företag inom handel och besöksnäring bidrar till att göra en plats mer attraktiv genom professionella servicemöten – bra möten ger oss människor positiva upplevelser som stannar kvar.

### Hitta platsens identitet, historia, själ och nya drivkrafter

I många av dagens platsutvecklingsprojekt finns en tendens att köra copy-paste, vi kopierar gärna framgångsrika koncept och låter samma café- eller butikskedja ta plats i lokalerna. Detta kommer inte att fungera. Platser behöver hitta sin egen, tydliga identitet och utgå från den som en röd tråd i all planering. Det gäller för både utveckling och underhåll av destinationer, platser, mötesplatser och för bostadsområden. Vi behöver vara mer pålästa och kunniga om våra platser och bli bättre på att förmedla deras unicitet för att skapa platsunika upplevelser.

### Satsa på platsens kvalitet

Framtidens attraktiva mötesplatser är så kompletta och innehållsrika att de som bor där inte känner sig tvungna att resa iväg och att långväga besökare lockas dit. Staden kan ses som en "underhållningsmaskin". Men platser för konsumtion, upplevelser och konstnärlig kreativitet förutsätter en flexibel användning av stadsområdet och regelverk som främjar detta. Staden eller mötesplatsen som erbjuder effektiva möten, är trivsamt, tillgängligt och flexibelt är attraktivt. Den är välkomponerad vad gäller topografi, vatten, natur, siktlinjer och har en blandning av funktioner som handel, hotell och restaurang, nöje, kontor och bostäder.

### Skapa nya och tidiga samarbeten och testbäddar

En viktig framgångsfaktor för att skapa en attraktiv plats är att i ett tidigt skede av planering och utveckling sammanföra intressenter från olika sektorer; stadsplanerare, fastighetsägare tillsammans med kunniga entreprenörer och innovatörer inom mat, dryck, handel, kreativa näringar, nöjen, ideella verksamheter samt forskare. Hela stadsdelar, destinationer eller evenemang kan med fördel användas som testbäddar för att lära hur vi ska utforma framtidens platser och miljöer.

### Förstärk och öka värdet via digitalisering

Användning av ny teknik kan både förstärka upplevelsen av och öka värdet på den fysiska mötesplatsen. Men vad ska och vad ska inte digitaliseras? Genom väl genomtänkta strategier för digitalisering kan fysiska mötesplatser bli än mer attraktiva. Teknik kan användas både som mål och medel för att kompetensutveckla och frigöra medarbetare. Den kan möjliggöra platsanpassad kommunikation.







# Sammanfattning av rapportens innehåll

**Bidragen i rapporten har fokus på staden, stadskärnan, evenemang, destinationen, arbetsplatsen och hur digitalisering kan öka värdet på fysiska mötesplatser.\***

## **Intervjuer med branschkunniga**

### **Karolin Forsling**

Vd Forslingunited AB

Karolin arbetat med stads- och platsutveckling hela sitt yrkesliv. Karolin menar att digitaliseringen för med sig en omfattande transformation som måste förstås av handel, besöksnäring och fastighetsägare. De måste vara beredda på att hitta nya lösningar och affärsmodeller med ett helhetsperspektiv på värde i fokus. I dag ser för många platser likadana ut. Handel och besöksnäring måste kliva fram och i större utsträckning vara med i utvecklingsprocessen som innehållsaktörer och tänka kring hur vi skapar attraktiva och hållbara platser som tar tillvara platsens historia och identitet.

### **Ricard Constantinou**

Restaurangentreprenör

Ricard har lång erfarenhet av restaurangverksamhet och utveckling av nya, innovativa mötesplatser med mat i fokus. Ricard säger att entreprenörer måste vara

en del i och engageras tidigt i utvecklingen av framtidens hållbara mötesplatser. Utan modiga entreprenörer som är villiga att ta risker och satsa blir det inga framgångsrika mötesplatser i framtiden. Fastighetsägare behöver öka samarbetet med innovativa entreprenörer som har kunskap om hur man planerar och organiserar verksamheter ur ett affärsmässigt perspektiv omgående för att utveckla framtidens mötesplatser. Ricard varnar för att plocka in mat och dryck som universallösning i centrum.

### **Henrik Jutbring**

Ekon. dr., vid Centrum för turism, Göteborgs universitet

Henrik har forskat inom och arbetat praktiskt med besöksnäring och evenemangsutveckling på Göteborg & Co i många år. I dag arbetar han också som strateg för Göteborgs stad med övergripande frågor kring jämlikhet och social hållbarhet. Han menar att det finns mycket att vinna för hela samhället om vi ser evenemang i ett större sammanhang.

\* Mötesplatser som kyrkor, trossamfund, skolor och utbildning, kulturhistoriska platser och museer omfattas inte av programmet.

## Programrådet spanar

Forskningsprogrammets programråd har följt programmet sedan start med uppgift att stödja det med underlag, idéer och kunskap. Det har bestått av Özge Öner, Ola Thufvesson, Charlotte Skott och Anders Johansson.

### Özge Öner

Assisterande professor vid University of Cambridge  
Özge ser närmare på vad en stad är och vad som gör den attraktiv. Hon lyfter fram teorier kring att se staden som en "underhållningsmaskin" och motor som ger konsumtionsmöjligheter. Hon menar att förhållandet mellan stad och människor går två vägar och är organiskt. Städerna kan ses som offentliga varor som konsumeras av människorna som bor och arbetar där. Människorna i sin tur påverkar staden och är en del i vad den är. Företag som restauranger och butiker drivs av människor som själva deltar i konsumtionen av staden. De tar risker med sin tid och sitt kapital för att ge konsumtionsmöjligheter till människor i staden och lockar också besökare från andra håll. Myndigheter både på nationell och lokal nivå bör förstå både människors och företags behov av såväl flexibilitet som regelverk som styr användningen av stadsområdet. De bör vara ödmjuka i att förändra förhållandet mellan människorna och staden.

### Ola Thufvesson

Lektor vid Lunds universitet

Ola ger förslag på 18 olika strategier för att skapa en mer intressant och attraktiv plats. Många fysiska platser behöver bli mer intressanta och attraktiva för att attrahera besökare. En plats behöver vara både så komplett att invånarna inte känner sig tvungna att resa iväg och vara lockande för långväga turister. Att göra besökaren till en trovärdig del av platsens marknadsföring, att attraktiva platser oftast är välkomponerade vad gäller topografi, vatten, natur, arkitektur och verksamheter är några iakttagelser. Fysiska mötesplatser som kan visa tillverkning, hantverk och skapande har en fördel. De bör underlätta både planerade och oplanerade möten. Kommuner och städer som förstår att dagens lekfulla skapande har en koppling till morgondagens näringsliv kommer att ligga i framkant. Fysiska mötesplatser måste både vara tillåtande och av hög kvalitet.

### Charlotte Skott

Näringslivsdirektör i Uppsala kommun

Uppsala är ett av regeringens prioriterade områden i satsningen på nya hållbara städer och stadsdelar. Charlotte beskriver hur Uppsalas arbete för att vara en föregångare i ansvarsfull samhällsutveckling

genomsyras av ledorden lyhörddhet, samverkan och samarbete. Det krävs att vara innovativ, ha många goda idéer och mod. Kommunen har ingen general- eller masterplan, utan jobbar med flera perspektiv. Framtidens fysiska mötesplatser måste utgå från lokala förutsättningar på varje plats och ha en tydlig gemensam målbild för de som ska använda och uppleva den.

### Anders Johansson

Vd Hospitality Visions

Anders, konsult inom revenue management och styrelseproffs, skriver om hur arbetslivets fysiska mötesplatser transformeras. Traditionella kontor håller delvis på att försvinna och nya typer av arbetsplatser, coworking, växer kraftigt över hela världen. Det fysiska mötet är i många situationer överlägset det digitala för att säkra kvaliteten och snabbhet i beslut. Fördelarna bedöms som så stora att vissa företag mer eller mindre har förbjudit anställda att arbeta hemifrån. Andra har gått åt motsatt håll och uppmuntrar sina anställda att arbeta utanför kontoret. Millenials, födda mellan 1980 och 2000, har svårt att förstå konceptet att gå till ett kontor när arbete kan utföras från vilken plats som helst när som helst.

## Resultat från fyra forskningsprojekt

### Oana Mihaescu

Forskare vid Handelns Forskningsinstitut

Oana har med sina forskarkollegor studerat den lilla stadens utvecklingskraft och utmaning att skapa en attraktiv stadsmiljö, trots handelns strukturomvandling och den tilltagande urbaniseringen. De har studerat relationen mellan externa handelsområden och stadskärnan, detaljhandels, hotellens, restaurangbranschens och den kommersiella servicens roll för att skapa en attraktiv stadsmiljö. Forskarna har tagit fram en tidigare saknad definition av vad som utgör en småstad och dess stadskärna. Det ger ett nytt och viktigt verktyg för att beskriva läget i en stadskärna och göra analyser över tid.

Företag i småstäder utan externa handelsområden utvecklas generellt mer positivt. Besöksnäringen verkar inte påverkas av externa handelsområden. Externa handelsområden påskyndar utvecklingen att stadskärnan blir mer av en mötesplats och mindre av en handelsplats. Fler hotell, caféer och restauranger är inte tillräckligt för att skapa en attraktiv stadskärna. På kort sikt kan man arbeta med utbudet, men på lång sikt behöver stadskärnan förtätas med fler funktioner för att erbjuda effektiva möten och vara en trivsam. En blandning av handel, hotell, restaurang, nöje, kontor och bostäder skapar attraktiva stadskärnor som är levande dygnet runt.



### **Maria Ek Styvén**

Biträdande professor vid Luleå tekniska universitet  
Maria och hennes kollegor har studerat hur företag inom handel och besöksnäring kan arbeta med employer branding för att attrahera framtida medarbetare. Yrken och roller som innebär kundkontakt på fysiska mötesplatser, som butiker, hotell och restauranger är i fokus. Nöjda medarbetare bidrar till företagets övergripande varumärke, inte minst för att de påverkar kundens upplevelse positivt. Inom handel och besöksnäring bidrar personalens bemötande också till kunders och besökares intryck av en plats, och har därmed även inverkan på platsvarumärket. En plats kan vara begränsad till det lokala sammanhanget, men kan också omfatta en hel region, eller till och med hela Sverige om det handlar om internationella besökare. Handel och besöksnäring har många gemensamma styrkor och svagheter och bör arbeta tillsammans med industry branding, en sorts gemensam plattform för kommunikation, för att stärka branscherbjudandet. Många får sitt första jobb inom branscherna vilket medför att handel och besöksnäring har en viktig roll på både arbetsmarknaden och i samhället.

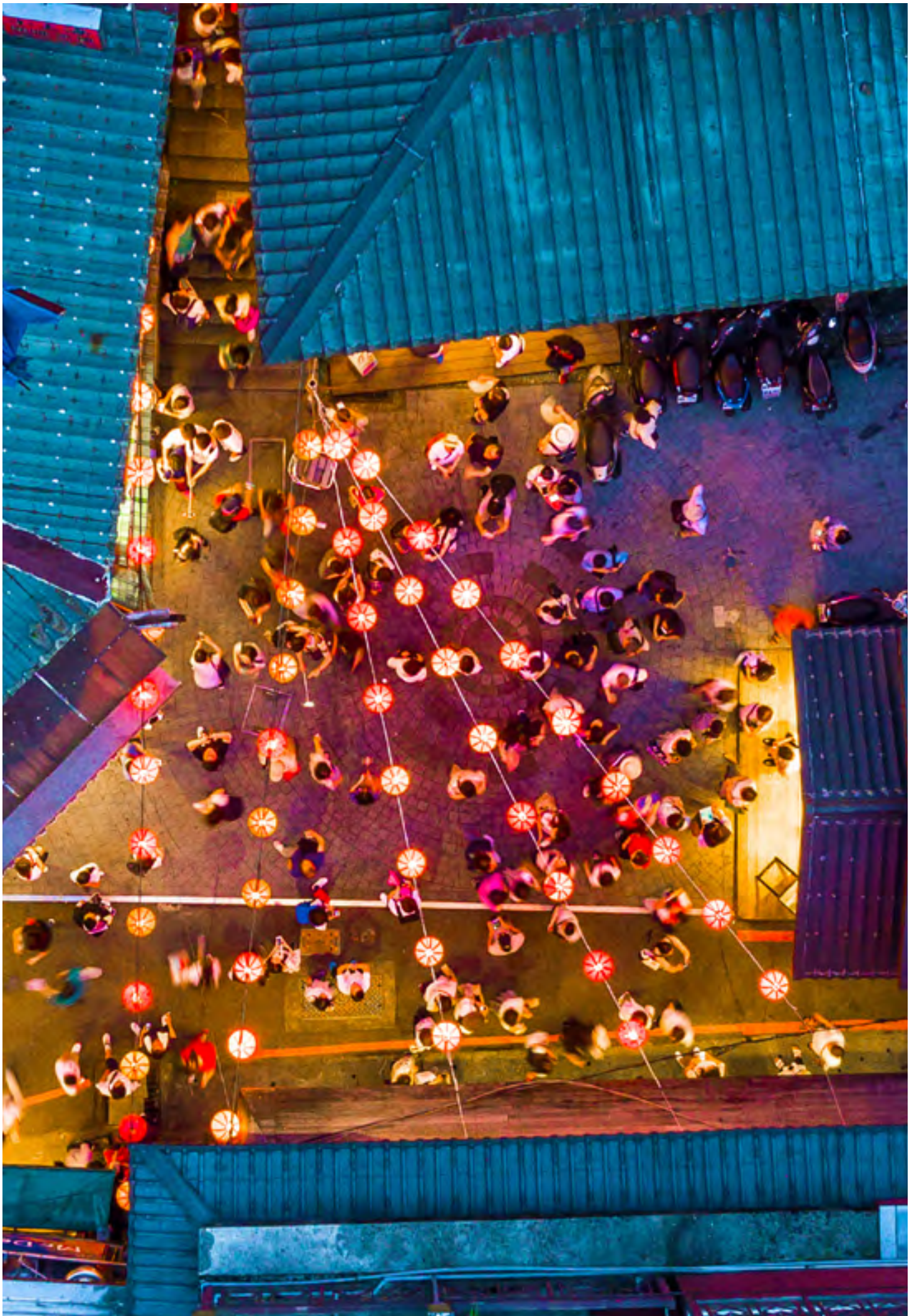
### **Malin Lindberg**

Professor vid Luleå tekniska universitet  
Malin har tillsammans med sina forskarkollegor undersökt hur en stadskärna kan bli mer attraktiv med hjälp av platsinnovation. De har särskilt studerat samspel som finns och kan förstärkas mellan handel och besöksnäring. Tillsammans med företag, företagsfrämjare och kommunrepresentanter har de utvecklat tre platsinnovativa projekt i Kiruna och Piteå. De visar att platsens specifika identitet kan användas i planering och underhåll av offentliga och andra platser samt bostadsområden. Att samla alla intressenter från start till mål ger synergier och innovation stimuleras genom att förstärka samspelet mellan fysiska, sociala och digitala dimensioner.

### **Erik Wästlund**

Docent vid Karlstads universitet  
Erik har med sina kollegor studerat hur digitalisering kan förstärka kundupplevelser inom handel och besöksnäring. I dag efterfrågar kunder helhetsupplevelser mer än någonsin. Med ökad tillgång till ny teknik förändras kundernas beteendemönster och behov. Därför har det blivit nödvändigt för både handel och besöksnäring att se över den fysiska platsens betydelse för processer som skapar värde för kunderna. Vår mobilanvändning bidrar till helt nya kontaktytor mellan tjänsteleverantörer och kunder och en förflyttning av information från tjänsteleverantör till kunderna. I kontaktpunkten mellan kund

och leverantör kan kundernas upplevda värde ökas genom användning av digital teknik. Fyra strategier som kan användas när nya digitala tjänster ska tas fram presenteras; automatisera, förenkla, autonomisera eller förstärka. Genom att matcha tjänsteleverantörers agerande med kunders drivkrafter är det möjligt att identifiera den bästa utvecklingsstrategin vid varje tillfälle.





# Vi måste testa oss fram till framtidens plats

Karolin Forsling, vd Forslingunited AB

**Vi vet ingenting om framtidens mötesplatser. Det finns varken sanningar eller enkla svar, vi måste pröva oss fram. Därför måste alla parter – kommuner, fastighetsägare, handel och besöksnäring – bli mycket bättre på att samarbeta. Det behövs skapas verkliga testbäddar för att ta fram framtidens hållbara platser.**

Karolin Forsling har arbetat med stads- och platsutveckling hela sitt yrkesliv. Från projektet att lyfta Sundsvalls stadskärna i slutet på 90-talet, till skapandet av Mood-gallerian i Stockholm 2008, Sickla Köp kvarter i Nacka och nu senast Urban Escape, omdaning av hela Brunkebergssområdet och Gallerian, i centrala i Stockholm. Erfarenheterna till trots vågar hon inte sia om framtiden.

– Framtidens mötesplatser blir till genom samarbeten mellan fastighetsägare, handel, besöksnäring och andra näringar. Idag är allt i förändring. Handelen genomgår en omfattande transformation, från fysiska butiker till e-handel med stora lagerlokaler utanför stadskärnorna som i sin tur kräver nya logistiklösningar. Med digitaliseringen får besöksnäringen ökande konkurrens från sociala plattformar där vi



Lokala guider, som bjuder på sina egna erfarenheter och tips, blir allt vanligare när besökaren vill uppleva det genuina.

kan hyra privat boende, boka middagar hemma hos privatpersoner och guidade turer med lokalbefolkning. Frilansekonomin, som omfattar en femtedel av den arbetsföra befolkningen, för med sig en efterfrågan på nya platser att arbeta och mötas på. Handel, besöksnäring och fastighetsägare måste förstå förändringarna vi är i och vara beredda att hitta nya lösningar och affärsmodeller, säger Karolin Forsling.

## **Förstå förändringar och ta större grepp**

Handel och besöksnäring behöver i större utsträckning än idag finnas med i processen som innehållsaktörer och vara med och tänka kring hur vi skapar attraktiva och hållbara platser. Vi har en tendens att "kedjefiera" och att köra "copy-paste" på tidigare koncept. Men vi kan inte fortsätta att slänga in en kedjebutik, sushi-restaurang eller ett franchisecafé för att få besökare till en plats. Det är inte långsiktigt, och kunder börjar tröttna på det. Vi måste ta större grepp. Jag tror att vi behöver gå mot lokalt anpassade kedjeverksamheter och ge utrymme för mindre verksamheter med anknytning till platsen.

## **Nya affärsmodeller med värde i fokus**

Nya grepp kräver att också fastighetsägarna tänker nytt. Det är kanske mer lönsamt för värderingen av ett

fastighetsbestånd att en lokal står tom än att sänka hyran för den, men det är absolut inte lönsamt för platsen. Den kan tjäna på att det lilla lokala bageriet får hyra lokalen för en billigare peng. Vi är duktiga på att ha kostnadsfokus, men inte tränade i att se nya affärsmodeller på intäktssidan. Jag tror fastighetsägarna måste se affärer i helhetsperspektiv och hitta andra sätt att tänka kring vad som genererar framtida värden, vilket också gäller för handeln och övriga operatörer. Det finns flera sätt att få kalkyler att gå ihop.

### **Skapa platser med historia och själ**

Idag ser många stadsutvecklingsprojekt alltför likadana ut, det är svårt att se skillnader. ”Copy-paste-syndromet” syns även här.

”När jag föreläste nyligen visade jag bilder på fyra större platsutvecklingsprojekt i Stockholm. Ingen kunde se vilket som var vilket, de var så extremt lika.”

– Ur ett handels- och besöksnäringssperspektiv kommer detta inte att funka. Det gäller för varje plats att hitta sin egen attraktivitet. Vi behöver vara mycket mer pålästa på våra platser, förstå dess historia, själ och identitet och koppla ihop detta. Vi pratar mycket om bra mötesplatser, men vad är det? Och vad är egentligen en upplevelse? Det är med säkerhet olika saker för oss. Detta måste också analyseras och hanteras i planeringen, menar Karolin.

### **Nya drivkrafter påverkar platsen**

Drivkrafterna som påverkar en plats kommer i dag från helt andra håll än vi kanske tror.

– När ett företag som hyr ut elsparkcyklar ville finna säkrare transportvägar för sina kunder skapades flöden till nya gator och platser. Butiker och restauranger längs vägen fick nya kunder. Sociala medier är en annan drivkraft som påverkar vårt och inte minst de ungas beteende. Vad innebär det för handel, besöksnäring och gaturum när vi använder sociala medier för att välja vad vi ska konsumera och när kompisarna är med i fickan när vi äter och shoppar?

### **Testbädd för att utforma framtidens platser**

Karolin önskar sig testbäddar, gärna i form av en hel stadsdel, för att experimentera och lära in real life hur vi ska utforma framtidens platser och miljöer.

– Det är svårt att gå mot ”beyond”, mot det vi inte vet. Det finns ju inga tydliga sanningar. Därför behöver vi skarpa analyser av förändringarna som

pågår och om vad som påverkar utvecklingen. Jag vill samla aktörer som stadsplanerare, fastighetsägare, näringsliv, handel och besöksnäring och forskare för att testa oss fram. Ett samarbete kan få stora effekter för platsens betydelse, för stadskärnan, handeln och besöksnäringen. Genom att blanda kompetenser, kunskap och insikter kan vi ta reda på vilka parametrar som på riktigt driver människor att komma till en plats, att handla, vara och mötas. Det krävs stort engagemang och en stor nyfikenhet för att titta på nya perspektiv. Men det är farligt för oss att inte ha framtiden på dagordningen, avslutar Karolin.



**Karolin Forsling**  
vd Forskning United AB





# Utan entreprenörer inga mötesplatser

Ricard Constantinou, Restaurangentreprenör

**Det krävs en stor portion entreprenörskap för att förstå alla aspekter av platsutveckling och för att forma framtidens mötesplatser. Forskarnas resultat och analyser är nog så viktiga, men utan modiga entreprenörer som är villiga att ta risker och satsa blir det inga framgångsrika mötesplatser i framtiden.**

Ricard Constantinou har lång erfarenhet av restaurangverksamhet, bland annat som grundare av snabbmatskedjan Panini Internazionale. Han har också skapat två populära mötesplatser med maten i fokus: Teatern i Ringen centrum vid Skanstull på Södermalm i Stockholm och restauranghallen K25 på Kungsgatan. I dag ingår ett femtiotal restauranger i Constantinous verksamhet.

– Oavsett innehåll i en mötesplats måste de tre parametrarna entreprenörskap, mod och kapital arbeta tillsammans. Entreprenören har en mycket viktig roll i att utveckla och kanske också driva verksamheten. Att fastighetsbolag eller organisationer tar in och engagerar entreprenörerna är avgörande för hur vi ska skapa hållbara framtida mötesplatser, menar Ricard.

## Maten central på mötesplatsen

Teatern är ett lyckat exempel på en ny typ av mötesplats där mat och dryck står tydligt i centrum. Åtta restauranger, ett konditori och cirka 250 sittplatser delar på 1 000 kvadratmeter i mitten av i Ringen centrum, ett köpcentrum med drygt fem miljoner årliga besökare. Den totala omsättningen för restau-



Teatern i Ringens köpcentrum. En oväntad placering av en mötesplats med fokus på mat och dryck som utvecklats till en lyckad satsning. Foto: Johan Strindberg, Make Your Mark

rangerna har gått från cirka 20 till 75-80 miljoner sedan Teatern öppnade 2015 – och ökningen fortsätter. Också butiksytorerna runt Teatern har ökat sin försäljning.

– När jag kom in i projektet hade fastighetsägaren AMF lagt ner mycket pengar på att ta fram förslag på en ny mötesplats, där maten skulle ha en central roll. Jag fick i uppdrag att titta på det på ett konstruktivt och kritiskt sätt utifrån ett entreprenörsperspektiv. I den tjugiga presentationen på över



150 sidor saknades helt kunskap om hur man ritar och organiserar en restaurangverksamhet, fortsätter Ricard.

### **Ny destination på kartan**

Ricards råd till AMF blev: Om ni vill ha en långsiktig och affärsmässigt god utveckling av Ringen kan ni inte gå efter förslaget. Kritiken togs emot positivt och Ricard började vidareutvecklade konceptet tillsammans med en av arkitekterna som medverkat i första skedet och medarbetare från AMF.

– Jag ville ta in hela upptagningsområdet och göra Skanstull till en matdestination. Skanstull fanns inte på kartan i den bemärkelsen. Andra delar av Södermalm var mer kända; SoFo, Nytorget och Hornstull. Här hade vi möjlighet att skapa något nytt under ett och samma tak. Min idé byggde på att förvåna människor på ett positivt sätt. Att få till något som man minst anar finns i hjärtat av ett köpcentrum, som då var både lite eftersatt och luggslitet.

### **Modiga entreprenörer del i succén**

Ambitionen var den nya destinationen skulle innehålla en central måltidsscen, anpassad både till den äldre målgruppen, som var dominerade i Ringen, till nya besökare och till köpkraften på Södermalm. Själva erbjudandet blev viktigt.

”Vi ville få dit duktiga, gärna namnkunniga kockar som skulle göra sin egen tolkning av platsen.”

– Målet var snabb servering, ett anpassat prisläge där en maträtt inte skulle kosta mer än 150 kronor, vilket sågs som en stor utmaning och som krävde mod.

Kockarna Magnus Nilsson, tidigare ägare av Fävikens, Adam & Albin, som bland annat driver krog med en Michelinstjärna, Malin Söderström, medlem i svenska kocklandslaget och ansvarig för bland annat Moderna museets restaurang och stjärnkocken Sayan Isaksson, tidigare Esperanto, numera Isaan på Berns i Stockholm ville vara med. De är del i en stor ström av besökare i en ny sammansättning till både Teatern och Ringen.

– Idag är det en mötesplats utan dess like. De äldre besökarna finns glädjande nog kvar, vilket var viktigt för oss eftersom vi inte ville diskriminera någon och eftersträvade variation. Till dem har vi skapat nya och fina bänkar för samtal och vila. Och nya målgrupper har kommit till, säger Ricard.

Fastighetsägaren AMF Fastigheter har fått många vinster. Omsättningen i centrumet har ökat och de har inte behövt investera så mycket pengar på

att renovera och uppdatera Ringen som de tänkte initialt eftersom vi ville spara lite av den gamla känslan.

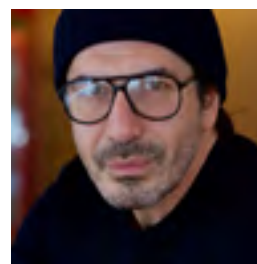
### **Framtiden behöver innovativa entreprenörer**

I dag sker stora förändringar inom handeln, som påverkar centrum och innerstäder. Handelsföretagen byter ut sina flagship-butiker mot e-handel och stora logistikfastigheter utanför städerna.

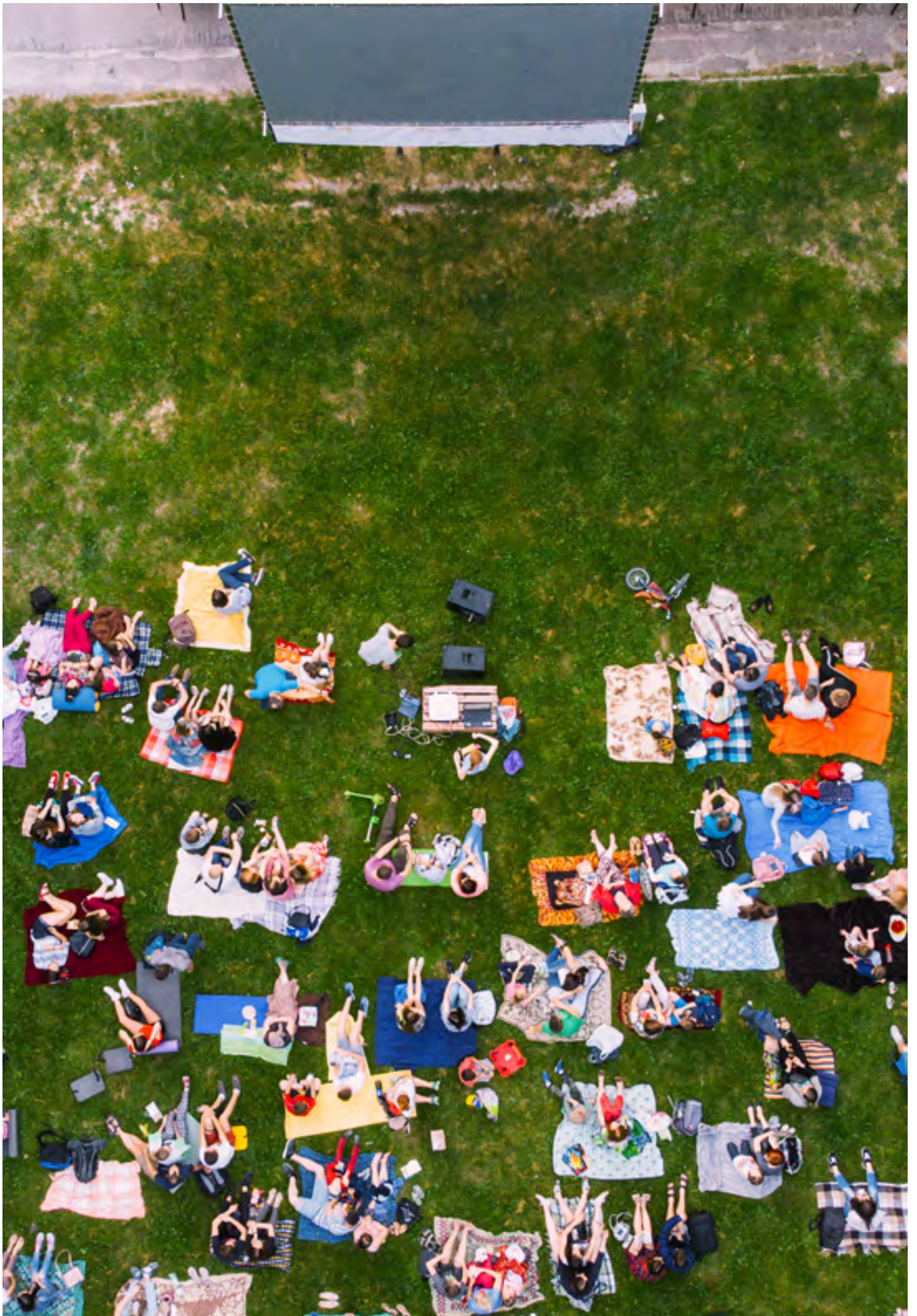
– Vad gör fastighetsbolagen med lokalerna då?

De kan inte fortsätta att rätt upp och ner sätta mat och dryck i centrum. Med överetableringen vi börjar se inom restaurangbranschen finns inga restauratörer som kommer att vara intresserade. Kontor vill vi helst inte ha i gatuplan. Fastighetsägarna måste vända sig till innovatörer inom entreprenörsleden för att kunna utveckla ytorna till framtidens mötesplatser. Och det behöver de göra nu. Om fem år har de missat tåget, avslutar Ricard.

**Ricard Constantinou**  
Restaurangentreprenör









# Evenemang som verktyg för att lösa samhällsutmaningar

Henrik Jutbring, ekon.dr, strateg, Göteborgs stad

**Ett traditionellt sätt att se evenemang är att de ska locka besökare till en fysisk plats, ge turismekonomiska effekter och bidra till att stärka platsens varumärke och image. Men allt fler inom evenemangsforskningen vill bredda perspektivet. Evenemang, och också besöksnäringen i stort, kan ta en viktig och större roll i ett hållbart samhällsbygge.**

Henrik Jutbring har forskat inom och arbetat praktiskt med besöksnäring och evenemangsutveckling på Göteborg & Co i många år. I dag arbetar han också som strateg för Göteborgs stad med övergripande frågor kring jämlikhet och social hållbarhet. Han menar att det finns mycket att vinna för hela samhället om vi ser evenemang i ett större sammanhang.

Ett dominerande och traditionellt sätt att fundera kring framtidens fysiska mötesplatser kommer ur ett industriellt perspektiv, ofta med platsens externa attraktionskraft som utgångspunkt. Strategier baseras på logiken att turister ska resa till en plats för att konsumera och därigenom skapa omsättning, lönsamhet och sysselsättning. Det är i sig inget fel i det, men man kan tänka sig ett bredare perspektiv som rimmar med de klimat- och sociala utmaningar som många städer står inför.

## **Se evenemang i nya perspektiv**

Henrik hänvisar till forskning och menar att vi är mitt inne i ett paradigmskifte mot hållbarhet, vilket dels har lett till problematiseringar av besöksnäringens konsekvenser, men som också öppnar för en ”ny” syn på betydelsen av evenemang för en stad.

Om det traditionella synsättet i huvudsak utgår ifrån ekonomiska bevekelsegrunder, så innebär ett bredare perspektiv att vi ser, uttalar och planerar för andra effekter. Evenemang kan bidra till att skapa nya värden i andra riktningar än vi traditionellt kanske tänker oss. En förutsättning är att städernas strategiska arbete med evenemang tar sin utgångspunkt i invånarens behov och integreras med andra insatser, exempelvis från offentlig sektor. I min avhandling pekar jag på evenemangs unika kvaliteter, som jag menar kan vara outnyttjade resurser i frågor om exempelvis folkhälsa,

kompetensförsörjning och omställning till mer hållbar konsumtion.

Evenemang, som innebär fysiska möten mellan människor, kan som integrerat verktyg också bidra till att möta sociala utmaningar i form av utanförskap, bristande sammanhållning och tillit.

### **Förändrar beteenden mot hållbar konsumtion**

Henrik har studerat musikfestivalen Way out West i Göteborg som årligen lockar mellan 25 000 och 30 000 besökare. År 2012 tog evenemanget bort servering av kött och blev helt vegetariskt. Evenemanget kommunicerade budskapet i syfte att påverka besökare även efter evenemangsbesöket.

Cirka 15 procent av besökarna hade en minskad köttkonsumtion även efter festivalen. Evenemanget bidrog alltså till förändrade konsumtionsbeteenden i vardagen. Med kommunikation i evenemangssammanhang kan normer, värderingar och beteenden påverkas. En av förklaringarna till att vi är förändringsbenägna under ett evenemang är att det är en



Kan ett evenemang förändra våra livsvanor?

upplevelse som bryter av mot vår vardag. Där uppstår som en bubbla, en parallell tid, som vi lever i ett tag för att sedan gå tillbaka till våra vanliga strukturer och rutiner. I bubblan är vi öppna för nya intryck, nya människor och för att pröva nya beteenden vi kanske annars inte skulle gjort i vår vardag.

### **Evenemang som plattform för samverkan**

Städer har mycket att vinna på att se evenemang ur ett bredare perspektiv.

Ingen enskild aktör eller sektor äger samhällsutvecklingen. För att möta utmaningarna krävs samverkan och koordinering. Evenemang är en företeelse som har många intressenter; kommunen har intressen både genom destinationsbolag och förvaltningar. Besöksnäringen, sponsorer, näringslivet på en plats, civilsamhället och inte minst invånarna är också intressenter i platsens långsiktiga utveckling. Med sin legitimitet skulle årligen återkommande evenemang därför kunna vara en sammanhållande plattform för samverkan, där olika intressen kan

mötas över sektorsgränser för att kontinuerligt arbeta mot gemensamma hållbara mål.

### **Innovationer och ny roll för besöksnäringen**

Att se befintliga system i nya perspektiv bidrar till innovation.

Vi kan skapa värde i en ny riktning genom att se befintliga system i ett nytt perspektiv. En förståelse för hur ett evenemang, en mötesplats eller en upplevelse kan gagna sociala och klimatmässiga utmaningar kommer att leda till innovationer. Förståelsen kan också ge nya argument till varför resurser behöver investeras i evenemang och besöksnäring även i ett nytt paradigm, avslutar Henrik.

### **Vill du veta mer?**

Henrik Jutbring

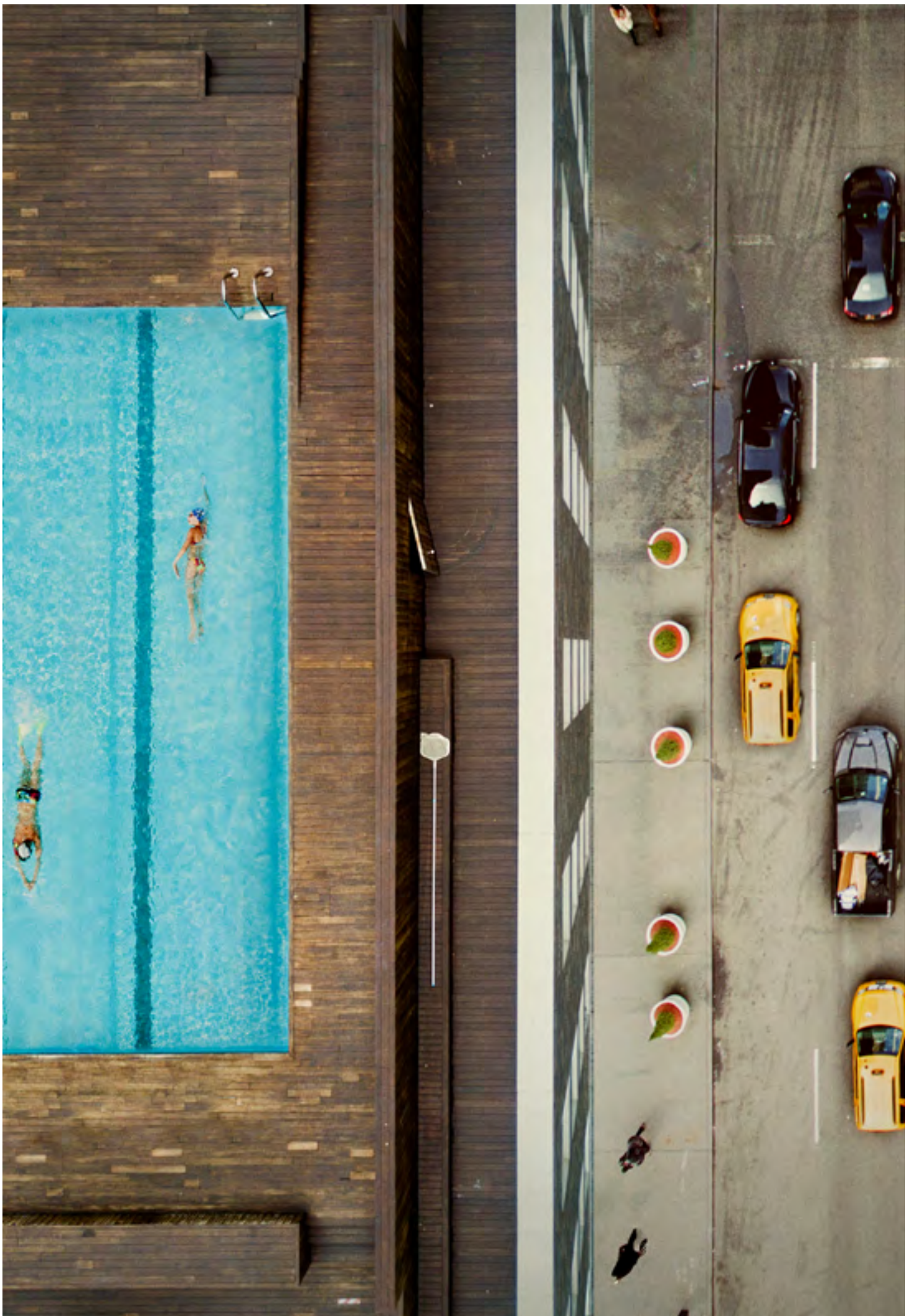
[henrikjutbring@hotmail.com](mailto:henrikjutbring@hotmail.com)

Henriks avhandling

["Social Marketing through Events"](#)







# Vad är en stad – och vad gör den attraktiv?

**Özge Öner**, universitetslektor i Spatial Economics and Real Estate, University of Cambridge, Fellow, Economics and Land Economy at Sidney Sussex College of University of Cambridge and Fellow, Institutet för Näringslivsforskning

**En stad kan inte göras mer attraktiv genom experimentell investering av offentliga medel i megaprojekt som operahus och idrottsarenor. Städerna skapas och konsumeras av de människor som arbetar och bor där. Ödmjukhet för vad en stad är behövs i myndigheters försök att förändra förhållandet mellan folket och staden.**

## Vad är en stad?

Ursprungligen betyder ordet stad en plats eller ett ställe. Men stad betyder olika saker för olika människor. Definitionen varierar också mycket mellan olika forskare och platser i världen. Den officiella definitionen av en stad följer inte alltid den ekonomiska eller vår dagliga användning av termen.

I till exempel Storbritannien beviljar monarken statusen stad till en utvald grupp samhällen. Det sker inte automatiskt efter några särskilda kriterier utan följer en tradition som går tillbaka till Henrik VIII på 1540-talet. Medan en plats som Dudley med en befolkning på 195 000 invånare inte räknas som en stad, är Dundee med 143 000 invånare erkänd som stad sedan 1899.

## Vad är en stad i Sverige?

I Sverige beviljades tidigare också städer sin status av en kunglig stadga. Här behövde ett samhälle uppfylla en uppsättning krav för att få status som stad, som att ha en viss storlek och vissa offentliga anläggningar. Innan en stad fick sin stadga skulle den i de flesta fall tidigare ha fått status som köping för att fungera som "handelsstad".

Sedan kommunreformen 1971 används inte begreppet stad formellt i Sverige. När vi talar om städer idag menar vi ibland kommuner, som varierar i storlek

från mindre än 2 500 människor, som Sorsele eller Bjurholm, till cirka en miljon invånare i Stockholm.

Antal invånare i Sveriges tätorter<sup>1</sup> var nästan 9 miljoner vid utgången av 2018, vilket motsvarar 87 procent av landets befolkning<sup>2</sup>. I Sverige finns endast nio orter med minst 100 000 invånare.

## Stad är densitet

Som regionalekonom börjar jag alltid min undervisning med en vanlig läroboksdefinition av vad en stad är: Ett geografiskt område som innehåller ett stort antal människor på ett relativt litet område. Med andra ord definieras den av densitet snarare än absolut storlek. En del platser måste naturligtvis bli glesare för att andra ska bli tätare. Vi förlitar oss på täthet snarare än absolut storlek när vi definierar stadsområden. De beror på att staden har en viktig funktion att möjliggöra frekvent kontakt mellan olika människor och företag.

Det finns många saker som inte har något att göra med mänsklig aktivitet eller täthet som kan göra en plats attraktiv: En trevlig kust, ett vackert berg eller antal soliga dagar är exempel på saker som är lätta både att se och förstå varför de gör en plats attraktiv. Även om det finns en viss relation mellan naturlig skönhet på vissa platser och deras befolkningstäthet, kan inte naturen fullt förklara varför vissa platser

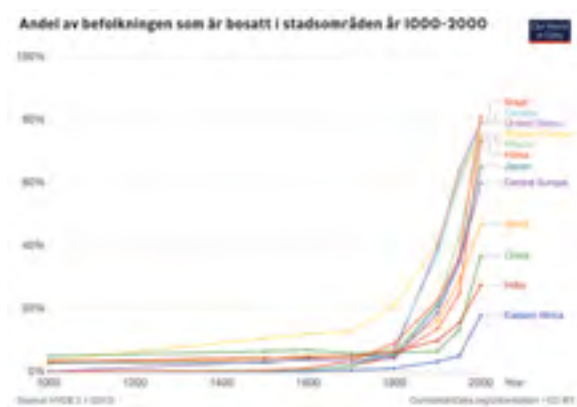


lockar många fler människor än andra. För att förstå en viss plats attraktion, utöver de naturliga tillgångar den kan erbjuda, måste man förstå städernas historiska utveckling.

### Varför finns det städer?

I grunden finns städerna för att mänsklig teknik har skapat produktionssystem som gjort det möjligt att ta bort naturens begränsningar. Ursprungligen fanns det tre förhållanden som gjorde uppkomsten av städer möjliga.

Det första var ett jordbruksöverskott. Människor utanför städerna behövde producera tillräckligt med mat inte bara för sig själva, utan också för stadsborna.



Det andra villkoret var urban produktion. Människor i tätbefolkade städer var tvungna att bedriva ekonomisk verksamhet som producerade något, varor eller tjänster, som kunde utbytas både med landsbygdsborna och andra tätbefolkade platser. Det tredje villkoret var tillgången till ett effektivt transportsystem som kunde möjliggöra utbytet. Om utbytet var oöverkomligt dyrt skulle människor ha valt att producera saker där de själva bodde, snarare än att skaffa dem från något annat ställe. De tre enkla förhållanden kan verka uppenbara, men de var inte alltid uppfyllda. Under en mycket, mycket lång tid i mänsklighetens historia har antal personer som bott i städer knappt förändrats alls.

### Urbanisering och industriell revolution hand i hand

Stadsbefolkningens utveckling är nästan identisk med den historiska utvecklingen av mänskligt välbefinnande. Urbanisering och den industriella revolutionen gick hand i hand, den ena möjliggjorde den andra och vice versa. Städer har visserligen funnits mycket tidigare, mänsklighetens historia är fylld av exempel på handelsstäder: Från städerna som etablerades längs hela Medelhavsområdet efter den Feniciska handeln så tidigt som det 3:e årtusendet f.Kr., till

vikingatidens handelsstäder som Birka mellan 700- och 900-talet e.Kr.

### De nya fabriksstäderna attraherade

Den industriella revolutionen förändrade betydelsen av ordet stad. Städer var inte längre bara marknader för utbyte utan också platser där själva produktionen ägde rum. Stora mängder människor flyttade till de nya framväxande fabriksstäderna för att arbeta och ytterligare bidra till ökningen av det mänskliga välbefinnandet.

”I nästan alla länder sker en ständig migration till städerna. De stora städerna och särskilt London fångar upp det allra bästa blodet från hela resten av England; de mest driftiga, de mest begåvade, de med bäst fysik och de starkaste karaktärerna åker dit för att hitta utrymme för sina förmågor.”<sup>3</sup>

Alfred Marshall, brittisk nationalekonom, Principles of Economics, 1889.

### Bättre transportsystem gav kreativa centrum

Med den snabba utvecklingen av transportteknologier behövde fabriker inte längre ligga i den urbana kärnan. Städerna blev snabbt centrum för innovativ och kreativ verksamhet, eftersom de genom att låta massorna interagera med varandra underlättade överföring av kunskap. Industriell produktivitet kan ha ökat städernas attraktionskraft enormt i början, men det var intensiteten i mänsklig interaktion som gjorde att de blomstrade.

”Storstäder är inte bara som tätare förorter, de skiljer sig från mindre städer och förorter på grundläggande sätt. Ett av dessa är attorstäder per definition är fulla av främlingar.”<sup>4</sup>

Jane Jacobs, amerikansk-kanadensisk författare och stadsplaneringskritiker.

I själva verket har dagens snabba automatisering minskat människans roll i den fysiska produktionen i ökande takt. Det gör förhållandet mellan produktionsplatsen och platsen för människor något svagare.

Städernas historiska betydelse för mänsklig produktivitet förblindade oss länge när det gäller deras betydelse för mänsklig interaktion. Den heliga treenigheten i det klassiska ekonomiska tänkandet,

land, arbetskraft och kapital, kanske inte har lämnat mycket utrymme för vad som är viktigt för en stads framgång på en mogen konsumentmarknad.

### **Staden som underhållningsmaskin**

Harvey Molotch, amerikansk sociolog, skapade 1976 metaforen ”staden som en maskin inriktad på att skapa tillväxt”. Hans landsmän sociologerna Richard Lloyd och Terry Nichols Clark lekte med formuleringen lite provokativt och menade att vi måste se ”staden som en underhållningsmaskin”, (2001). De hävdar att tillväxtbegreppet är för oprecist och borde ersättas med det mer lämpliga begreppet centralitet. Den pågående centraliteten i äldre städer, tillsammans med uppkomsten av nyare städer i kontinuerlig konkurrens, kräver gehör för begreppet om staden som en underhållningsmaskin. Den är en motor som ger konsumtionsmöjligheter och utnyttjar kulturella fördelar.

Underhållningsmaskinens funktioner är inte helt nya, städer har länge varit platser för konsumtion och konstnärlig produktion. Det nya är i vilken grad dessa aktiviteter definierar städernas välbefinnande. Här avser underhållning det ständigt ökande utbudet av, och efterfrågan på, restauranger, butiker, nattliv, konsgallerier och konsumenttjänster – ofta kallade urbana bekvämligheter (urban amenities).

Ökade inkomster till följd av industrialiseringen i kombination med en betydande minskning av arbetstiden främst i västvärlden, men också alltmer i utvecklingsländerna, har gjort att fritid inte längre är exklusivt för en viss klass<sup>5</sup> – utan kan åtnjutas av massorna. En ökad efterfrågan på fritidsaktiviteter formar stadens ekonomiska landskap. Vi ser ett överflöd av tjänster som ska tillgodose behov och önsknings hos de som besöker, bor och arbetar där. Själva tillgängligheten av konsumtionsmöjligheter förändrar också i sin tur stadens framgång, vilket ytterligare bidrar till dess tillväxt.

### **Rika platser växte snabbare**

Städer i USA som är rika på urbana bekvämligheter växte snabbare än deras bekvämlighetsfattiga motsvarigheter.<sup>6</sup> I städer med rekreativsmöjligheter steg hyrorna snabbare än lönerna, vilket tyder på att människor betalar en allt större del av sina intäkter för att bo nära stadsfaciliteterna.

I Sverige är historien inte så annorlunda. Min forskning visar att större tillgång till butiker, som fångar konsumtionsmöjligheterna i svenska kommuner, är förknippade med deras attraktivitetsmått när det gäller bostadspriser. Detta gäller vid jämförelser av platser av samma storlek med avseende på befolkning och med hänsyn tagen till byggnads-

kostnader. Sambandet mellan konsumtionsmöjligheter och platsattraktivitet framträder tydligt endast i tätbefolkade kommuner – inte på landsbygden.

”Urban fritid” är mer än önskvärd för att öka attraktiviteten, men det är inte ett passivt projekt. Praktiska politiska och ekonomiska åtgärder kan producera det, men i vissa fall kan det förstöra det i en stad.

### **Organiskt förhållande mellan människa och stad**

En stad kan inte göras mer attraktiv genom experimentell investering av offentliga medel i megaprojekt som operahus och idrottsarenor. Städerna själva är territoriella offentliga varor som skapas och konsumeras av de människor som arbetar och bor där. De förändras stegvis genom en evolutionär process. Det städerna erbjuder lockar människor och människor förändrar i sin tur staden. Detta tvåvägsförhållande mellan folket och staden är inte trivialt. Ännu viktigare är att förhållandet mellan de två är organiskt.

### **Restauranger och butiker skapar attraktivitet**

Myndigheter, på både nationell och lokal nivå, måste vara ödmjuka i sina försök att förändra förhållandet mellan folket och staden. Vi vet betydelsen av kollektiva nyttigheter som till exempel restauranger och butiker för att göra en plats attraktiv.

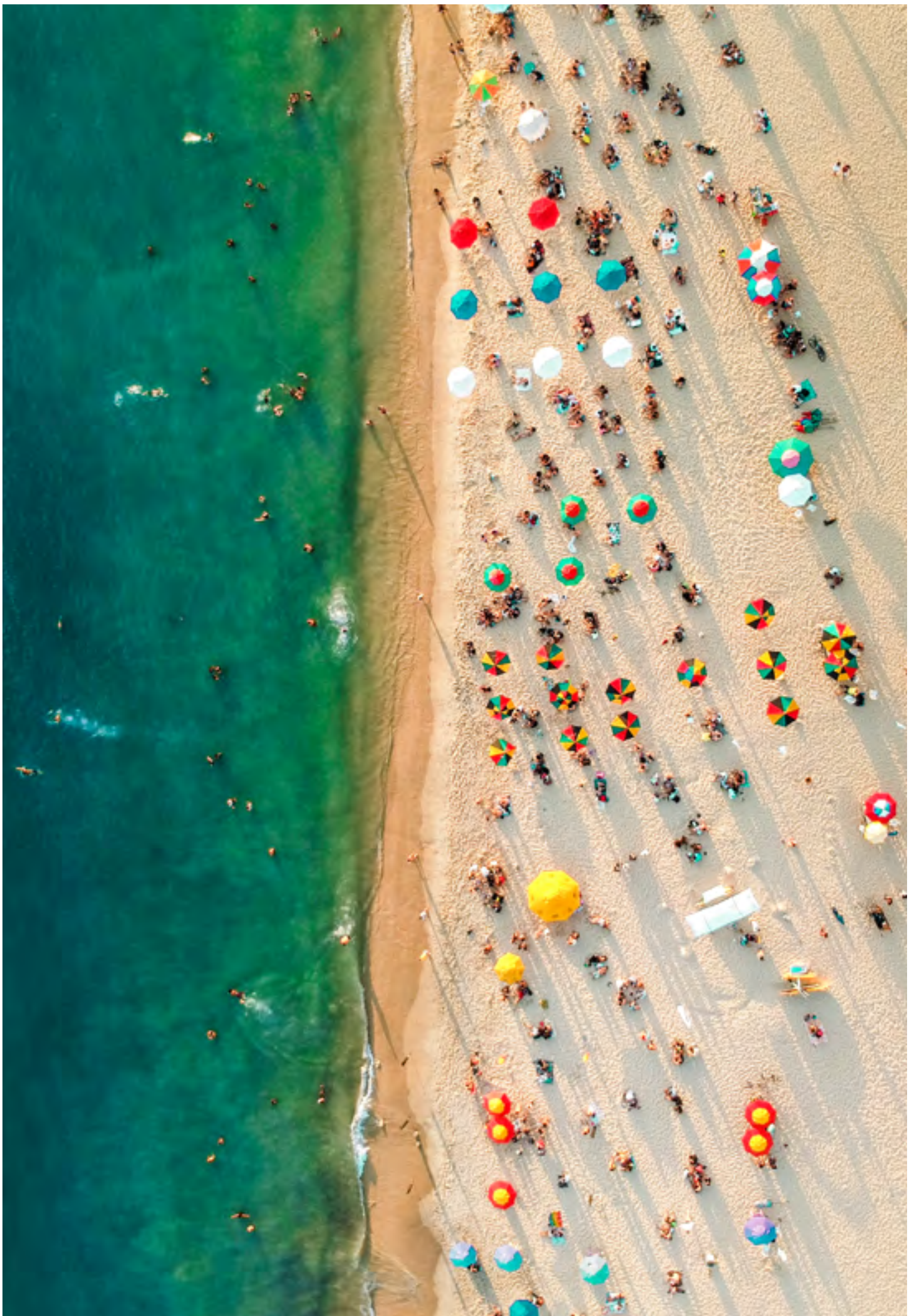
Vi behöver också förstå att dessa företag drivs av människor – som själva deltar i konsumtionen av staden. De tar risker med sin tid och sitt kapital för att ge konsumtionsmöjligheter till människorna i staden, men de lockar också besökare från andra håll. När det är svårt att driva verksamheten kommer de att stänga eller flytta den någon annanstans. Ett ”urbant fritids”-projekt bör därför inse behovet hos de som tillhandahåller dessa tjänster; i synnerhet deras behov av såväl flexibilitet i användningen av stadsområden som vad gäller det lokala regelverket.



### **Vill du veta mer?**

Kontakt: **Özge Öner**  
[oo263@cam.ac.uk](mailto:oo263@cam.ac.uk)





# Strategier för att skapa en attraktiv plats

**Ola Thufvesson**, universitetslektor vid Institutionen för Service management  
Lunds universitet, Campus Helsingborg

**Allt kan bli till något som besökare vill leta efter och upptäcka. Här presenteras 18 olika strategier kan användas för att skapa mer intressanta och attraktiva platser.**

I takt med bättre kommunikationer, ökad globalisering och digitalisering behöver många fysiska platser bli intressantare och mer attraktiva för att attrahera besökare. Det handlar både om att maximera mängden långväga turister och om att göra varje plats mer komplett så att invånarna där inte känner sig tvungna att resa iväg. Förespråkare för modern lokaliseringsteori (inflyttning och stimulans) och för klimatkommunikationen (minskat resande med fossilt drivna färdmedel) ser positivt på platser som är kompletta och innehållsrika.

## **1. Attrahera människor till platsen**

Att bygga upp en plats namn hos människor, eller snarare att ta plats i människors medvetande, är en första strategi. Vissa platser är mer kända än andra och vissa lockar mer än andra. Namn som Italien, New York och Gotland väcker fler bilder och positiva associationer hos den genomsnittlige svensken än till exempel Tchad, Charkov, Västmanland och Finspång.

Bakom all marknadsföring och kommunikation finns alltid något konkret. En reklamkampanj räcker självfallet inte för att omvandla Charkov i Ukraina till ett London ens av den bästa av PR-firmor. Men alla länder, regioner och orter som inte tävlar om att vara toppdestinationer, utan snarare vill vara småtrevliga, har mycket att vinna med marknadsföring. Konsumenterna väljer vanligen det mest kända varumärket då produkterna i övrigt är i snarlika.

Platser marknadsförs med hjälp av annonser, slogans, symboler och logotyper, men platsmarknadsföring är mycket mer. Platser som figurerat i litteratur, film, resereportage eller kokböcker har ett försprång gentemot mindre omskrivna platser. Att uppmuntra och attrahera människor som kan skriva, måla, filma, komponera och starta besöksverksamheter är viktigt för en plats som vill arbeta med långsiktig marknadsföring. Överturism på vissa platser ger möjlighet åt andra att fånga in de besökare som inte attraheras av att trängas med andra turister.

## **2. Få besökare stanna längre och sänka tempot?**

Primärattraktioner är viktiga för att sälja in en plats. Men det är sedan ofta den allmänna stämningen, estetiken och utbudet som avgör om besökaren trivs och vill stanna lite längre än planerat. Det gäller att visa att "vi har mer än du tror". Bortanför de stora attraktionerna finns kanske trevliga stadsdelar, småstäder och byar värda att upptäcka.

Inom detaljhandel, restauranger och kaféer finns en välbeprövad tradition att hålla kvar besökare med skön stämning och fler produkter att bekanta sig med. Sänker besökaren tempot hinner denne se mera – och konsumera mera. Ett sänkt tempo i stadsmiljöer är både av kommersiellt intresse och har stor betydelse för den upplevda tryggheten. Många människor på en plats innebär många ögon som vaktar.



### 3. Få besökare att spendera mera

Om en butik eller restaurang är riktigt bra avseende utbud, kompetens, service eller stämning köper vi troligen något mer än vi hade tänkt. När vi lämnar butiken och restaurangen tar vi med oss den nöjda och generösa känslan på vår promenad. På så sätt kan olika aktörer dra nytta av varandra. De som arbetar med att organisera köpcentra eller stadskärnor arbetar för stärka den ”goda kedjan”.

### 4. Gör besökaren till trovärdig del av marknadsföringen

En nöjd besökare och invånare fyller en viktig roll som marknadsförare av platsen. Människor litat på information och rekommendationer från personer de känner väl eller vars intressen man delar. Idag är det med teknikens hjälp lätt att finna information om till exempel ”Polens bäst bevarade småstäder eller ”naturnära campingplatser Västerbotten”.

Många köp av semesterhus görs av personer som under en längre tid har återvänt till en viss plats. De blir närmast en form av ambassadörer för sin ”andraplats” och kunniga experter på denna. Böcker, nyhetsblad, filmer, guidade turer och hemvändardagar är exempel på sådant som stärker och inspirerar marknadsförare och ambassadörer.

### 5. Det viktiga servicemötet

Personal som är välutbildad i servicemötet är en viktig framgångsfaktor för en plats attraktivitet. Anställda inom handel och besöksnäring möter verkligen besökaren. De kan vara avgörande för om en plats uppfattas som vänlig, trevlig och intressant eller ovänlig och tråkig. Ett bra servicemöte ger besökaren positiv energi som räcker långt efter att den lämnat butiken eller serveringen. Omvänt gäller att ett dåligt servicemöte på en plats vi besöker första gången gör att vi lätt dömer ut hela städer eller länder som otrevliga.

### 6. Skapa synergieffekter

Platsutveckling som tillgodoser många behov ger mervärden. Det skapas synergier. Ett matställe på en mindre ort kan både vända sig till turister och invånare och spegla det i meny och inredning. Fastighetsägare och kommun kan hjälpa ett bageri att uppgraderas till kafé med attraktiv uteservering, i syfte att lyfta en hel gatumiljö. Ett tråkigt hörn kan byggas om och aktiveras med publik verksamhet så att stadsdelen blir mer aktiv och trygg.

### 7. Skillnad mellan mängd och kvalitet

Att ha många hus, invånare, parkeringsplatser, grasmattor eller kaféer gör inte stora avtryck på besökaren. Kvaliteten avgör. En liten by med vackra hus, inbju-

dande natur och ett riktigt bra värdshus vinner ofta över en större ort med brutal arkitektur, avrivna industritomter och torftiga pizzerior. Attraktiva platser är ofta välkomponerade, de är välarbetade vad gäller topografi, vatten, natur, arkitektur, siktlinjer och verksamheter.

Gamla Stan i Stockholm tar lika mycket yta i anspråk som en modern motorvägskorsning. Stadsdelen är fyllt av trånga gränder, smala kvarter, gamla hus, udda verksamheter, detaljrika butiker, inbjudande serveringar, siktlinjer, sevärdheter, vattenkontakt och historia. Det är ingen slump att detta är den del av Stockholm med högst turisttätthet.

### 8. Skapa inbjudande miljöer

Inbjudande miljöer ska få människor att röra sig vidare. Vad finns bakom nästa krök eller hörn? Vandringsleder, skyltar, rastplatser, parkeringar, kollektivtrafikanslutningar, serveringar och grillplatser kan användas för att göra naturen mer inbjudande. I byggd miljö gäller att undvika barriärer som korsande motorleder, otydliga zoner och tråkiga fasader. Det ska kännas lätt att röra sig mellan kvarter och stadsdelar. De småskaliga och detaljerade miljöerna fungerar ofta bättre än de storskaliga och monotona.

### 9. Gör platser för alla sinnen

Vårt intryck av en plats påverkas av alla sinnen – vad vi ser, doft, ljud och känsla. Denna kunskap är väl etablerad inom restaurangvärlden. En uteservering som ska upplevas som ”lite gammaldags” kan ha knastrande grusgångar, doftande syrener och klassiska stolar med viss gungeffekt. En fiskrestaurang som vill bli lite



En vedeldad mobil pizzeria lockar kunder genom doften av nygräddade pizzor.

mera "fiskeläge" kan stryka tjära på trätrappan och servetterringarna. Små justeringar som dofter, ljud och material är ett sätt att intensifiera upplevelsen. I ett monotont, storskaligt och tråkigt stadslandskap kan den lilla porlande fontänen med blomsterprakt styra över uppmärksamheten från det stora "där bakom" till "det lilla" här närmast.

### **10. Topp och vardaglig bredd**

Toppattraktioner som spektakulär natur och byggnader, supertemaparker och event i världsklass, lyxbutiker och restauranger med Michelinstjärnor drar. Men en plats behöver också en god bas av det som kanske inte platsar i de stora reportagen, men som sammantaget ändå gör att nivån upplevs som god. I Sverige finns det experimentella stjärnkokar samtidigt som basnivån för mat utanför lunchtid i större delen av landet är låg. I många andra länder kanske inte toppen är lika spännande, men basen består av mängder med små ställen som serverar genuin och regional mat. Om det finns en restaurang i svensk liten ort är sannolikheten mycket hög för att den serverar internationell snabbmat. En enda restaurang i en tysk, rumänsk eller kinesisk stad serverar med största sannolikhet traktens mat.

### **11. Tidsdjup ökar upplevelsen**

Historia kan öka kvaliteten på upplevelsen av en plats – ett beprövat knep. För en besökare i Rom är spår efter historiska lager en väsentlig del av den totala upplevelsen. Även om mycket av det gamla Rom finns kvar rent fysiskt växer upplevelsen för den som tar del av guider och böcker. På platser utan materiella, historiska lämningar blir guider, böcker, kartor och rekonstruktioner direkt avgörande för att kommunicera platsens historia. Att resa i tiden är inte så omöjligt som det låter. Och historien behöver inte vara gammal för att bli intressant. En lägenhet som visar hur vi bodde i mitten av 1950-talet och ett fotografi på en stolpe som visar hur gatan såg ut innan det sanerades på 1970-talet kan bli attraktioner.

### **12. Tillverkning som attraktion**

Den fysiska platsen har en stor fördel jämfört med den digitala när det gäller möjligheten att visa processer och skapande. En butik eller servering kan tillföra en pedagogisk upplevelse genom att visa tillverkningen för kunderna. Detta dominerade flera verksamheter som bagerier, fiskaffärer, charkuterier, skomakare och modister långt in på 1900-talet. Modernism och globalisering gynnade ett system där produktion helt frikopplades från försäljning. Polkagristillverkningen i Gränna var ett av få svenska undantag.

Tillverkning och beredning vid försäljning kan både vara ett steg mot hållbarhet (lokalproducerat) och mot co-creation (kunden kan lämna önskemål för unika produkter). Reparationer och återbruk får allt högre status vilket gynnar denna typ av verksamheter. Här finns också en social dimension som stormarknader och näthandel har svårt att matcha.

### **13. Skyltfönster inspirerar**

Skyltfönster, gatustånd och saluhallar ger goda möjligheter att exponera en plats utbud. Ju mer det finns att titta, lukta, provsmaka och känna på desto längre "räcker" platsen. Lönsam detaljhandel kan inte kommanderas fram, men man kan ge den bra lägen och hjälp med att tänka hur den på bästa sätt kan bidra till platsupplevelsen.

### **14. Underlätta möten**

Att möta människor är centralt både för samhällets välmående och för dess kreativa dynamik. Det fysiska mötet innehåller många fler dimensioner än de som sker över telefon och dator eftersom alla sinnen kan aktiveras och upplevelsen av nuet eller platsen verkligen delas. Det digitala är ett bra komplement till fysiska möten, men få anser det är likvärdigt. Möjlighet till nyanser är otroligt mycket större i ett fysiskt möte.

Bra möten kan vara både planerade och oplanerade. Att råka träffa någon gammal bekant eller få en anledning till att prata med en okänd människa kan skapa nya situationer och aktiviteter. Kreativitetsgynnande miljöer bör stimulera möten mellan människor – som inte visste om att de behövde mötas.

### **15. Aktivitetsplatser för ökad rörlighet**

Många av oss har stillasittande och skärmbaserade arbeten. På fritiden finns bilar, fler skärmar, e-handel, externhandel, diskmaskiner, robotgräsklippare och annat som bidrar ytterligare till vår fysiska passivitet. Som en motreaktion har många nu vardagsrummen fulla av motionsredskap, i de nedlagda butikslokalerna öppnar 24-timmars gym.

Platser som uppmuntrar till aktivitet och profilerar sig genom till exempel attraktiva cykelbanor, gångvägar, cykeluthyrning, lådcyklar för transport, utegym och lekplatser för alla åldrar är en mellanväg. Aktiviteten är viktig av hälsoskäl, men en sund vardagsrörlighet kan också användas för ett hållbarare samhälle och för social interaktion.

### **16. Upptäckarplatser**

Ett samhälle behöver miljöer som inte är riktigt färdiga utan som kan förändras och påverkas på olika sätt. Företagskuvöser, innovationsparker, Christiania, kolonistugor, bygglekplatser, street art festivaler, träd-





Människan behöver miljöer där vi kan upptäcka.

hotell, Nimis, vattenlekplatser och billiga källarlokalerna för föreningar gynnar det skapande, tillfälliga och nya. Kreativitet är växlingsbart mellan olika fält och också smittsamt. Många kommuner har fortfarande svårt att se kopplingen mellan dagens lekfulla experimenterande och morgondagens näringsliv.

Idag sitter barn framför skärmar och skjutsas till inrutade aktiviteter. Förutom skärmarnas lockelse anges för mycket bilar, för tråkig arkitektur och för tillrättalagda stadsmiljöer som anledningar till varför det är svårt att upptäcka ute i dagens stadsmiljöer.

Miljöer, evenemang och aktiviteter som syftar till att människan kan upptäcka något tar fasta på detta inneboende behov. Att plocka svamp är en variant. Att inte överdrivet rensa undan överblivna platser och gamla miljöer är en annan, organisera pedagogiska orienteringar på något tema eller fynda på outlets och loppmarknader är några andra.

### 17. Platser som tillåter

En fysisk plats kan fungera som samtalsöppnare, inspirationskälla och som gemensam referenspunkt. En speciell byggnad, vacker utsikt, en påkostad port, en unik profilbutik, en ovanlig meny, ett märkligt konstverk, en udda verksamhet i bästa läge eller ett årtal över dörren som visar när ett hus är byggt är exempel

på hur platser snabbare går från det anonyma till att bli laddat med innehåll.

Det är svårt att argumentera för att kommuner, fastighetsägare och verksamheter ska tänka så här och ta extrakostnader för att lyfta platser på detta sätt. Men likväl är det just när detta görs som platser blir lite mer unika och attraktiva för både invånare, besökare och investerare.

### 18. Skapa samtalsöppnare

En plats kan bli intressant utan något fysiskt tillägg. Det går att förstärka och skapa historier, berättelser, legender och myter på olika sätt. Platser som förekommer i mer eller mindre fiktiv litteratur och film är populära att besöka. Turismen i Nya Zeeland fick ett rejält uppsving efter filmatiseringen av Sagan om Ringen och i Skåne gjordes både Ystad och Malmö om till filmturismprodukter efter kriminalserierna Wallander och Bron.

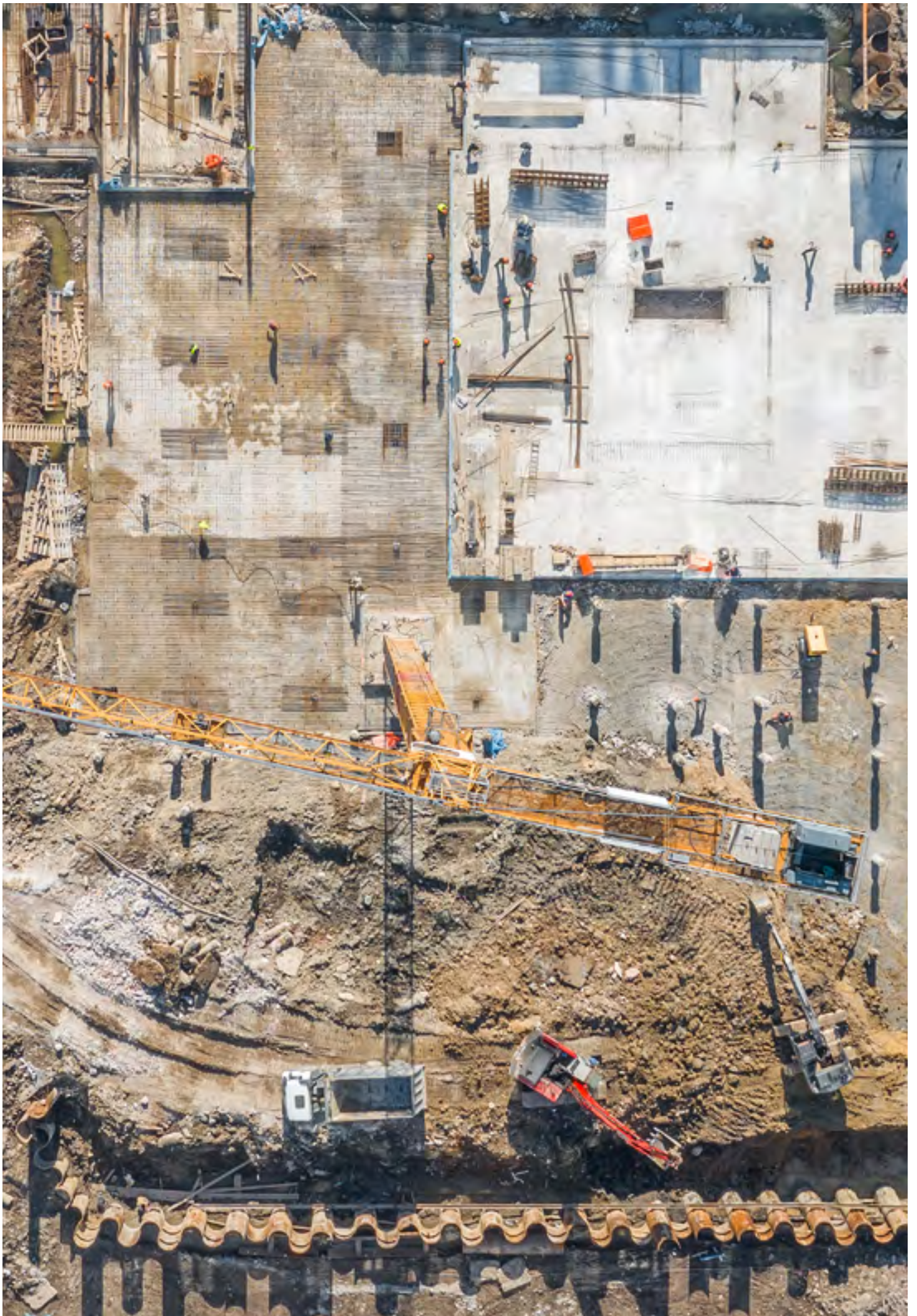
I många städer kryllar det av adresser som beundrare av kända personer kan leta upp. Skådespelare, författare, fiktiva romanhjärtar, politiker och musiker. Allt kan bli till något som besökare vill leta efter och upptäcka.



### Vill du veta mer?

Kontakt: **Ola Thufvesson**  
[ola.thufvesson@ism.lu.se](mailto:ola.thufvesson@ism.lu.se)





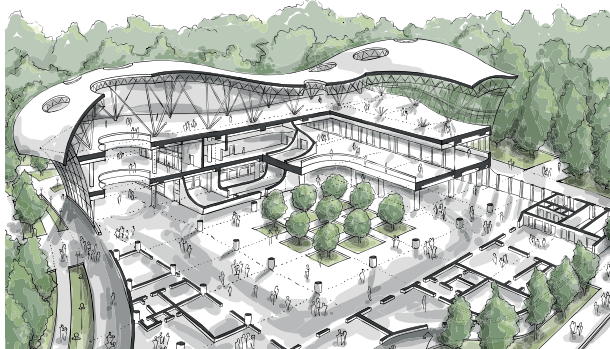


# Hur en kommun verkar för framtidens fysiska mötesplats

Charlotte Skott, näringslivsdirektör Uppsala kommun och VD Destination Uppsala AB

**År 2050 kan Uppsala ha 340 000 invånare och 170 000 arbetstillfällen. Uppsala kommun jobbar med flera perspektiv samtidigt för att växa hållbart och genomtänkt. Mod och lyhördhet är några av ledorden när framtidens mötesplatser skapas.**

Fritt wifi, ett stort utbud av restauranger och caféer, gröna stråk, gärna med vattenkänning. En mix av kedjebutiker och många små unika, gärna lokala butiker blandat med besöksmål, upplevelser och evenemang. Det är visionen för fysiska mötesplatser i centrala delar av en stad, där handel- och besöksnäring möts som en av de viktigaste motorerna för dagens moderna liv i ett city.



Vad förväntar vi oss av framtidens mötesplats?

Det vi idag upplever och tar del av planerades och genomfördes för 20 till 50, eller kanske 100 år, sedan. Vad vet vi om framtidens fysiska mötesplatser? Vilka parametrar behöver vi ta hänsyn till idag för att planera rätt och går det överhuvudtaget att planera sig in rätt i framtiden?

## Uppsala – en av landets fyra stora

Uppsala kommun är med sina 230 000 invånare (dec. 2019) en av Sveriges fyra stora städer. Kommunen

har en stark tillväxt. Uppsalas näringsliv är engagerat, lokalt och nära. Det är också innovativt och internationellt med unika samarbeten med forskning i världsklass vid Uppsala universitet och Sveriges lantbruksuniversitet. I kommunen finns närmare 22 000 företag. Från framgångsrika lokala serviceföretag till nytänkande startupbolag och internationella koncerner.

Uppsala är ett av regeringens prioriterade områden i satsningen på nya hållbara städer och stadsdelar. Satsningen är en mångmiljardinvestering med fokus på att utveckla hållbarhet, innovation och nyskapande. Uppsalapaketen är ett avtal mellan kommunen, staten och regionen som omfattar ytterligare två tågspår mellan Uppsala och Stockholm, en ny tågstation vid Bergsbrunna, nya kollektivtrafikstråk och fler bostadsområden i de södra och sydöstra stadsdelarna.

Visionen är att skapa innovativa modellområden med unika möjligheter. År 2050 kan Uppsala ha 340 000 invånare och 70 000 nya arbetstillfällen. Den ökande befolkningen innebär många möjligheter. Uppsala vill vara en kommun för alla, där man kan leva ett gott liv och förverkliga sina drömmar. Kommunen arbetar för detta genom att vara en drivande kraft för utveckling och innovationer, ge plats för de goda liverna, vara en kommun för alla samt vara föregångare i ansvarsfull samhällsutveckling. För att lyckas behövs närhet och mervärde.

## Samverkan, samarbete och många perspektiv

Samverkan och dialog är en av de viktigaste kunskapskällorna för att kommunen ska kunna genomföra en

långsiktig och hållbar samhällsutveckling. Kommunen har många kontaktytor och väl utvecklade, formaliserade samarbeten med näringslivet, olika organisationer och privata aktörer. Varje år genomförs medborgardialoger med kommunens invånare och marknadsundersökningar med besökare.

Arbetet med att skapa framtidens fysiska mötesplatser genomsyras av ledorden lyhörddhet, samverkan och samarbete. I det krävs att vara innovativ, ha många goda idéer och mod. Kommunen har inte hittat en general- eller masterplan, utan jobbar med flera perspektiv. Framtidens fysiska mötesplatser måste utgå från de lokala förutsättningarna på varje plats och med en tydlig gemensam målbild för de som ska använda och uppleva mötesplatsen.

Kommunens översiktsplan fram till 2050 ger ramen för att växa och en god möjlighet till förutsägbarhet.

Både stad och landsbygd är prioriterade, med sina olika förutsättningar mellan privata aktörer och offentliga. Servicepunkterna på landsbygden i Uppsala kommun är ett led i att förbättra servicen och förverkliga landsbygdsprogrammet med målet att bli en av Sveriges bästa landsbygdskommuner. Fokus för servicepunkterna är kommersiell service i form av exempelvis dagligvaror, post, apotek, betaltjänster och drivmedel. Det handlar om att skapa nya mötesplatser. Näringslivsprogrammet, Landsbygdsprogrammet och Innerstadsstrategin är ytterligare två styrdokument som ligger till grund för utvecklingen.

### **Ny stadsbyggnadsidé med höga ambitioner**

Hösten 2018 lanserades Stadsbyggnadsidén – en plattform för Uppsala. I den sätter vi ännu högre ambitioner för vår framtida stadsutveckling och beskriver hur vi ska nå längre. Några av målen är att kommunen ska berika och skapa mervärde, stödja innovation och nya lösningar, förstärka närhet och underlätta möten och rörelse samt associeras med hållbar utveckling. Varje nytt projekt ska visa hur målen tas om hand och utvecklas.

### **Citysamverkan för att utveckla möten handel och besöksnäring**

Uppsalas innerstad har en speciell roll i kommunen och länet. Den är en del av den gemensamma identiteten och ansiktet utåt för kommunen.

Uppsala Citysamverkan AB är en av de viktiga aktörerna för att utveckla de fysiska mötena i centrum. Citysamverkan, som består av handel, restauranger och fastighetsägare, arbetar i samverkan med Uppsala kommun och Destination Uppsala i flera samarbetsgrupper, med tydliga mål och avstämningspunkter. Flera av insatserna för utveckling är samfinansierings-

projekt. Arbetets leds konkret, förutsägbart och med gemensamma långsiktiga förankrade förutsättningar, med tydliga utpekade ansvarsområden kopplade till leverans för varje part.

Stadsförnyelse, digitalisering, marknadsföring, event, omvärldsbevakning, trygghet och trivsel är några prioriterade samarbetsgrupper. De arbetar med gemensamma stadsförnyelseprojekt som innebär ombyggnation av gator, torg eller allmän plats i syfte att öka attraktiviteten i centrum och för att utvidga av stadskärnan. Målet är att skapa ett attraktivt Uppsala city för både boende och besökare. I grupperna utvecklas digitala lösningar för besökare i city, informationsskyltar och skapas möjligheter för upplevelser och event. I trygghetsfrågor sker samverkan med myndigheter, polisen och andra organisationer. Trivselgruppen har fokus på att höja känslan och attraktiviteten, genom till exempel blommor, belysning och cykelställ.



2019 års ljusfestival hade temat "Uppsala hyllar". Åtta ljusverk med koppling till relevanta profiler, platser och fenomen i Uppsala lös upp stadskärnan under tre veckor. Foto: Uppsala kommun

### **Allt ljus på Uppsala**

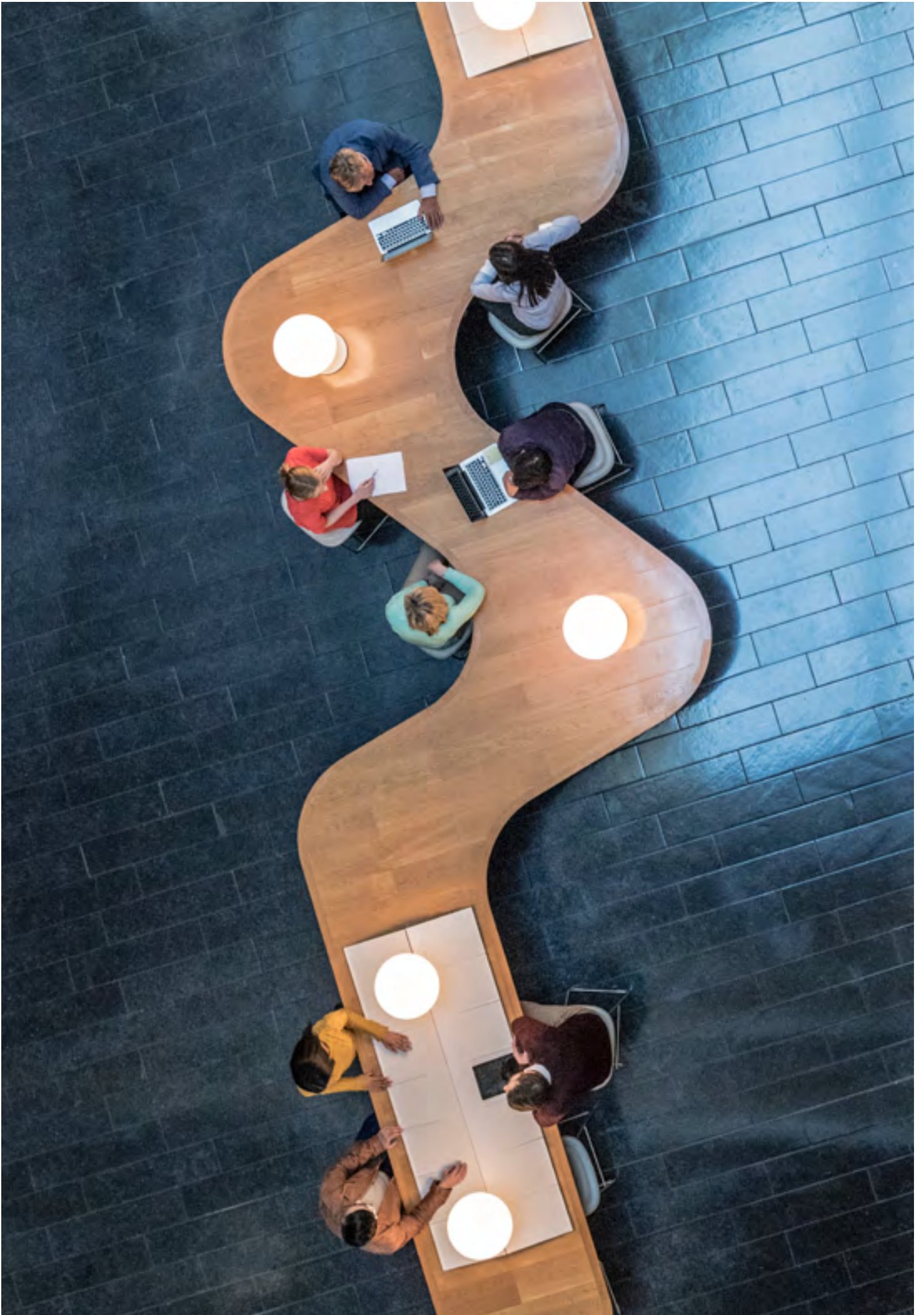
Ljusfestivalen Allt ljus på Uppsala är ett exempel på ett evenemang som väl passar in på framtidens fysiska mötesplats – en mötesplats som lever dygnet runt. Den arrangerades första gången 2008 och är ett samarbete mellan Uppsala kommun, Citysamverkan och Destination Uppsala. Målet är att skapa ett flöde av besökare till stadskärnan under en period på året som upplevs som mörk och mindre attraktiv. Flera olika kringaktiviteter för olika målgrupper arrangeras i anslutning till festivalen.



### **Vill du veta mer?**

Kontakt: **Charlotte Skott**  
[charlotte.skott@ uppsala.se](mailto:charlotte.skott@ uppsala.se)  
[uppsala.se](http:// uppsala.se)





# Coworking – en framtida fysisk mötesplats

Anders Johansson, vd Hospitality Visions

Idag kan många arbeten utföras från vilken plats som helst. Med internet och digitala lösningar för samarbete och kommunikation kan vi arbeta på distans. Många företag har insett detta och drar ner på sina kontorsytor för att spara på kostnader. De traditionella kontoren håller långsamt på att försvinna. Vi behöver nya typer av arbetsplatser.

**Coworking** – eller kontorskollektiv – är ett fenomen som utvecklats under de senaste femton åren. Coworking växer kraftigt över hela världen, kanske är det ett tecken på vårt ökade behov av att mötas fysiskt i vår alltmer digitaliserade värld.

## Från instämpling till flexibla arbetsplatser

### Hej då åtta till fem

Vårt arbetsliv håller på att ställas om på allvar. Borta är dagarna då vi stämplade in klockan 8, gick hem klockan 5, satt i samma rum eller kontorslandskap åtta timmar i rad, fem dagar i veckan och också ofta arbetade i samma företag i decennier. På 1970-talet kom ett tidigt försök att ställa om arbetslivet. Det blev möjligt att arbeta hemma vid dumma terminaler som kopplades upp via telefonnätet till företagens stordatorer. Men på grund av den begränsade teknologin var det ett fåtal som verkligen kunde jobba hemifrån.

### Allt fler blir egenföretagare

När internet slog igenom från mitten av 1990-talet ökade möjligheterna till uppkoppling hemifrån och fler kunde arbeta hemma. Efter 2010 har det blivit möjligt att arbeta i princip var som helst med hjälp av nya digitala hjälpmedel för samarbete och kom-

munikation. Idag arbetar en stor del av arbetskraften i västvärlden från andra platser än kontoret. I takt med teknikutvecklingen har även anställningsförhållandena förändrats. En allt större del av arbetskraften är egenföretagare eller frilansare som själva kan bestämma var och när arbetet ska utföras.

### Kontoren skrotas och blir flexibla

När kontorsarbetare förändras gör deras arbetsplats det också. Det traditionella egna kontoret med fasta arbetsplatser i egna rum eller i kontorslandskap övergår alltmer till flexibla arbetsplatser. Kontoren har nu plats för färre än antal anställda eftersom alla inte är på plats samtidigt. Nästa steg är att företag helt skrotar det egna kontoret och istället flyttar sin verksamhet till coworking-kontor.

## Hemarbetet utmanas

### Människan behöver interagera

Dagens tekniska hjälpmedel har svårt att förmedla de osynliga signaler som vi människor behöver för att verkligen förstå innehåll och känslor i budskap. I många situationer är det fysiska mötet överlägset för att säkra kvaliteten och snabbheten i beslut. Interaktion ansikte mot ansikte ger oss förmåga att bearbeta rik information.<sup>7</sup> Tvetydliga frågor kan klargöras direkt, omedelbar feedback kan ges och tas och i interaktionen finns inslag av personlig kommunikation, som kroppsspråk och tonläge. Ännu är inte den nya kommunikationstekniken vi använder på distans



tillräckligt avancerad för att helt kunna ersätta interaktionen ansikte mot ansikte. Det finns risk för missstag och felkommunikation.

### **Digitala mötet inte fulländat**

Arbete utanför kontoret kräver att vi använder olika typer av media för att kommunicera, som telefon och e-post. E-postmeddelanden har en tidsfördröjning som inte möjliggör omedelbar feedback. Telefonsamtal gör det svårare för oss att dechiffra känslorna hos en person eller hos ett team än när vi möts. Det tar längre tid för oss att fatta beslut än vid fysiska möten. Med Skype, Facetime och liknande tjänster har ett steg tagits i att förbättra de annars osynliga signalerna i kommunikationen. Det är möjligt att se varandra. Men det fysiska mötet är idag överlägset det digitala i många situationer. Det kommer sannolikt att förändras i framtiden, men idag finns få bättre alternativ än det fysiska mötet.

### **Svårare leda medarbetare hemma**

“Job characteristic theory”<sup>8</sup>, också kallad motivationsmodellen, är en väl använd teori inom området arbetsdesign. Den förklarar delvis behovet av att vi organiserar arbetet på fysiska mötesplatser. I den hävdas att egenskaperna och uppgifterna i själva arbetet påverkar de anställdas arbetsförhållanden och beteende.



Coworking-kontoret är en mötesplats som ska stimulera till nya idéer.

Om de fem egenskaperna: kvalitet på färdigheter, definition av arbetet, uppgiftens betydelse, autonomi och feedback finns i ett jobb kommer den anställda att uppleva en högre arbetsmotivation, tillfredsställelse med personliga tillväxtpotentialer och allmän arbets-tillfredsställelse. Det leder till högre effektivitet, bättre arbetsprestation, lägre frånvaro och färre byten av jobb. Modellen förklarar varför vissa företag vill samla medarbetarna på ett ställe, och till och med förbjuder hemarbete. Det blir helt enkelt svårare

för chefer att leda arbetet när medarbetarna arbetar hemifrån eller på annan plats. Det blir också svårare att förstå definitionen av arbetet (som idag snabbt förändras), uppgiftens betydelse (som ofta är en del i ett team) och svårare att ge feedback på grund av fysiska avstånd.

### **Företag förbjuder hemarbete**

Många studier visar att arbete utanför kontoret har vissa negativa effekter. Dessa bedöms som så stora att vissa stora företag som IBM och Yahoo mer eller mindre har förbjudit anställda att arbeta hemifrån. Huvudargumentet är att när alla är på plats öppnar det upp för fler spontana samarbeten och effektivare processer. Facebook menar att samarbete är så viktigt att de samlar 2 800 anställda i ett kontorslandskap på sitt huvudkontor i Silicon Valley. Andra företag har gått åt motsatt håll och uppmuntrar sina anställda att arbeta utanför kontoret.

### **Digitaliserade millennials ställer nya krav**

Millenniumgenerationen (födda mellan tidigt 1980-tal till början av 2000-talet) utgör allt större andel av den moderna arbetskraften, och generation Z (födda från mitten eller slutet av 1990-talet) har börjat ta plats i arbetslivet. Båda generationerna är mer digitaliserade än de tidigare.

I en undersökning gjord av Millennial Mindset 2015 av ”millennials” uppgav 91 procent att flexibelt arbete är viktigt och 92 procent att de ville ha möjlighet att arbeta hemifrån. De har svårt att förstå konceptet att gå till ett kontor för att jobba när arbete kan utföras från vilken plats som helst när som helst. De använder ny teknik, har andra värderingar och tillämpar andra regler, som helt enkelt omdefinierar arbetslivet till något nytt som gynnar flexibilitet framför stabilitet. De gillar likasinnade och delar gärna nätverk, idéer och kärnvärden och också att arbeta i team och att träffas fysiskt. Företag som vill attrahera millennials måste tänka nytt och vara beredda på hög flexibilitet. Det traditionella kontoret är inte längre något alternativ.

## **Framtidens kontor är fysiska mötesplatser**

### **Femton år sedan första kontorskollektivet**

Det första kontorskollektivet öppnade 2005 i San Francisco. En programmerare som tröttnat på avsaknaden av umgänge på kontoret och improduktivt arbete hemma startade ett kontorskollektiv som ett icke-kommersiellt partnerskap. Han erbjöd potentiella deltagare en arbetsplats, gratis wi-fi, pausmeditation, gemensamma luncher och cykelturer för en låg

månadsavgift. De första kontorskollektiven i Europa kom till i London 2005 och i Berlin 2007, och är fortfarande bland de största i världen. ”The Hub” i London har idag blivit ett internationellt nätverk med 65 platser på fem kontinenter.<sup>9</sup>

### **Coworking innehåller allt men känns annorlunda**

Coworking-kontor har alla grundläggande funktioner som finns på traditionella kontor, som skrivbord med bekväma kontorstolar, mötesplatser, el-uttag för alla digitala apparater, skrivare, kraftfull internetanslut-



I många situationer är det fysiska mötet överlägset.

ning och kaffe och något att äta och dricka. De är utformade för att fungera som ett vanligt kontor, men ser ut och känns helt annorlunda än den traditionella arbetsplatsen.

### **Mötesplats med maximal flexibilitet**

Medlemmen i ett coworking-kontor köper tjänsten ”servicekontor” (office-as-a-service) och slipper tänka på att sköta kontoret. Det ger maximal flexibilitet när det gäller kontraktstid, antal arbetsplatser och kostnader. Coworking är en plats där en grupp människor – bokstavligen varje grupp människor – kan arbeta tillsammans. Det blir en naturlig mötesplats för nya idéer och nätverk både inom och utanför det egna företaget.

### **Expanderar snabbt i hela världen**

2019 beräknas det finnas cirka 22 000 coworking-enheter i världen med över 2,2 miljoner medlemmar. Amerikanska WeWork är det mest kända coworking-företaget, det har expanderat mycket snabbt över världen. De har fångat behovet hos både yngre generationer och de som vill starta sina egna före-

tag. Expansionen har gått snabbt, på mindre än tio år har WeWork etablerat 856 coworkingenheter i 123 städer med över 450 000 medlemmar, varav många digitala. Nätverket gör det möjligt att hitta rätt människor och resurser för att både utveckla sitt företag och sig själv.

### **Coworking är framtiden**

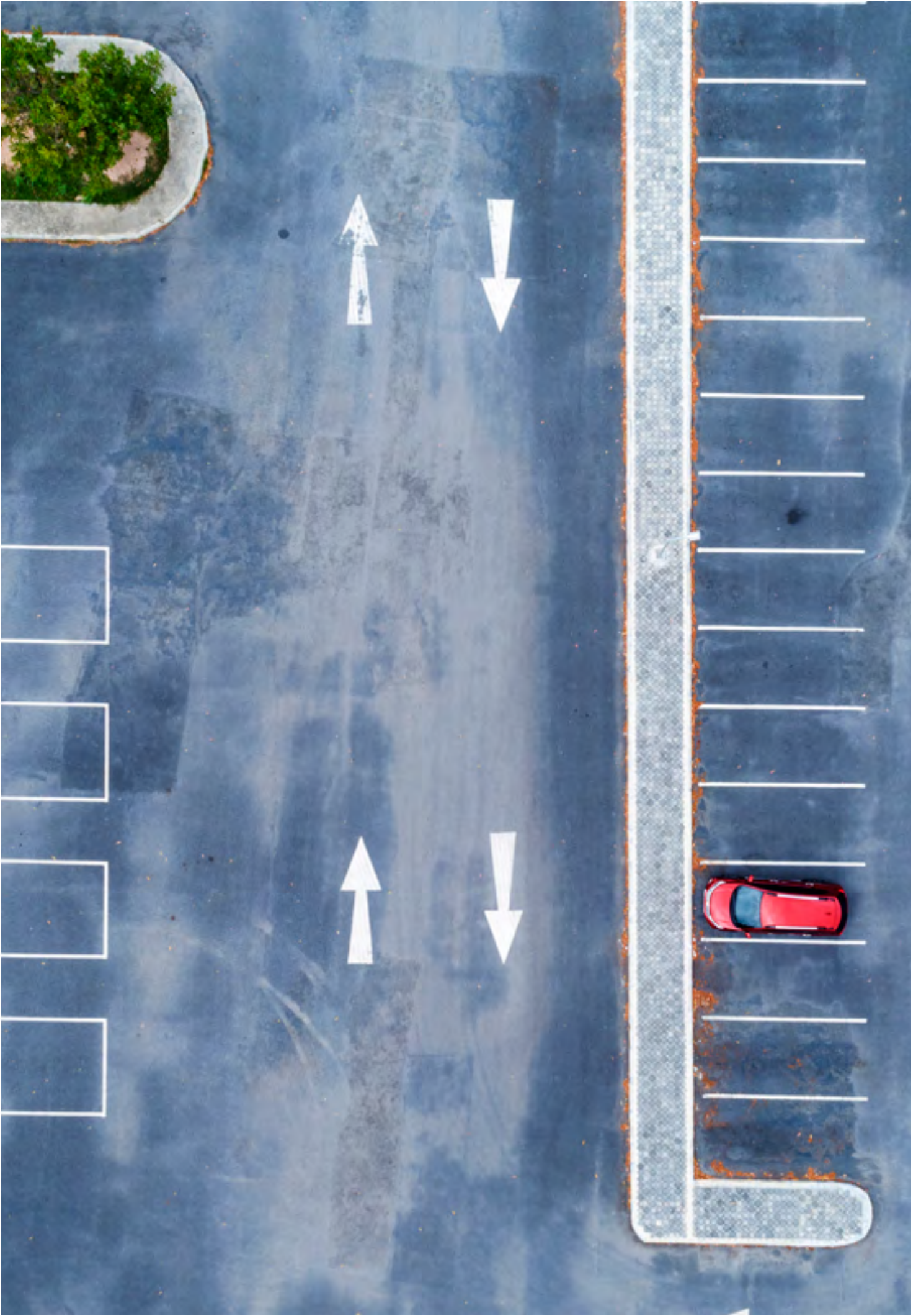
Förutom WeWork finns det en mängd lokala företag som driver flera coworkinganläggningar i sina respektive städer och länder. Flera traditionella fastighetsbolag har under 2019 förvärvat coworkingföretag eller själva startat och driver nu egna coworkingställen i sina fastigheter för att ställa om sina kontorsytor till framtidens sätt att arbeta. Det är mycket som talar för att coworking fortsätter att expandera och utvecklas och blir framtidens fysiska mötesplats under 2020-talet.

### **Vill du veta mer?**

Kontakt: **Anders Johansson**  
[anders@hospitalityvisions.com](mailto:anders@hospitalityvisions.com)







# Småstadens kamp: Vad gör en stadskärna attraktiv och levande?

**Oana Mihaescu**, projektledare, forskare, Handelns Forskningsinstitut

**Niklas Rudholm**, professor, Handelns Forskningsinstitut

**Sven-Olov Daunfeldt**, professor, Handelns Forskningsinstitut och Högskolan Dalarna

**Tobias Rönnberg**, HUI Research

**Jan Jörnmark**, docent i ekonomisk historia, Göteborgs universitet och fotograf

**Externa handelsplatser har generellt sett en negativ effekt på företagen i stadskärnan i mindre städer. Men det finns städer som trots etablering av externhandel utvecklats positivt. Lokala beslutsfattare i småstäder kan skapa en stadskärna som är mer motståndskraftig mot handelns strukturomvandling och urbanisering.**

Strukturomvandling och tilltagande urbaniseringen har lett till att många mindre städer har problem med att stadskärnan utarmas och tappar sin attraktionskraft. Detta är problematiskt av flera skäl. Stadskärnan fyller en viktig social funktion i mindre städer, dess attraktivitet påverkar välfärden direkt för de som bor där. En attraktiv småstad har också bättre möjligheter att dra till sig turister, företag, investeringar och arbetstagare.

I mellanstora och större städer är externhandeln oftast inget större hot för stadskärnan eftersom befolkningsunderlaget är tillräckligt stort för flera marknadsplatser. Ofta finns också tillräckligt med resurser för att diversifiera och utveckla stadskärnan. I mindre städer finns däremot inte samma möjligheter. Många småstäder har en stadskärna som tappat sin attraktionskraft och därmed inte heller blir varken en mötesplats för invånarna eller ett attraktivt destinationsmål.

Den lilla stadens utvecklingskraft och utmaning att skapa en attraktiv stadsmiljö, trots handelns strukturomvandling och den tilltagande urbaniseringen, har studerats i detta projekt. Relationen mellan externa handelsområden och

stadskärnan, detaljhandels, hotellens, restaurangbranschens och den kommersiella servicens roll för att skapa en attraktiv stadsmiljö har analyserats.

## **Nytt verktyg för analys av stadskärnors utveckling**

Tidigare har saknats en definition av vad som utgör en småstad och hur dess stadskärna ska identifieras. Det har därför inte varit möjligt att studera en stadskärnas utveckling och relation till externa handelsområden. Inom ramen för detta projekt har forskarna identifierat stadskärnans gränser för 68 av Sveriges 76 småstäder. Detta ger ett nytt och viktigt verktyg för att kunna beskriva läget i en stadskärna och göra analyser över tid. Verktyget gör det möjligt för centrumutvecklare att studera företags produktivets- och omsättningsutveckling, arbetstagarorganisationer kan analysera sysselsättningsutveckling och fastighetsägare hur hyror och fastighetsvärden har utvecklats i stadskärnan över tid. Företag kan använda det för att besluta om nyetableringar.

I och med att gränsen för en stadskärna identifieras blir det också möjligt att jämföra hur en stadskärna utvecklas i förhållande till tätorten, kommu-



nen eller hela riket. Det är också möjligt att se och jämföra utvecklingen av stadskärnornas handel, hotell- och restaurangverksamhet och kommersiella service.

## Slutsatser i korthet

Externa handelsplatser har generellt sett en negativ effekt på företagen i stadskärnan i mindre städer. Men det finns städer som trots etablering av externhandel utvecklats positivt. Forskarna kan med hjälp av sin framtagna definition av en stadskärna visa att:

- Företag i småstäders stadskärnor har haft en negativ utveckling, medan företag i externa handelsområden utvecklats positivt sedan sekelskiftet.
- Företag i småstäder utan externa handelsområden har generellt utvecklats mer positivt jämfört med företag i småstäder med externa handelsområden.
- Handel och kommersiell service i stadskärnor har haft en negativ utveckling, medan omsättningen för företag inom hotell- och restaurangbranschen i genomsnitt ökar. Hotell- och restaurangbranschen verkar inte påverkas av de externa handelsområdena. Det visar sig att externa handelsområden påskyndar en utveckling som innebär att stadskärnan blir mer av en mötesplats och mindre av en handelsplats.
- Etablering av externa handelsområden har lett till minskad omsättning för företag i småstadens stadskärna. Sysselsättningen har inte anpassats till den minskande omsättningen, vilket innebär att arbetskraftens produktivitet har minskat.
- Vissa småstäder har klarat konkurrensen från externa handelsområden bättre än andra, men majoriteten av småstäderna kämpar för att utveckla sin stadskärna och göra den mer attraktiv.
- Flera faktorer påverkar hur småstäders stadskärna utvecklas. Vissa, som till exempel stadens geografiska läge, är svåra för lokala beslutsfattare att påverka. Andra, som komplementariteten mellan stadskärna och extern handel samt samarbete mellan offentliga och privata aktörer, är däremot möjliga att förändra för att skapa en mer attraktiv stadskärna i de mindre städerna i Sverige.

### Den centrala marknadsplatsen har blivit en extern handelsplats

Under många århundraden var marknaden centralt placerad i ett samhälle. Dess huvudsakliga funktion

var handel. Sedan 1970-talet sker en strukturomvandling som utmanar handelns roll i stadskärnan. Handeln flyttar ofta ut till externa handelsområden. Utvecklingen har ofta uppfattats som ett problem för stadskärnor, speciellt i mindre städer där befolkningen minskat över tid. Varje handelsplats behöver ett visst kundunderlag för att vara lönsam. Etableringen av externa handelsplatser kan tränga undan mycket av kundbasen i mindre städens stadskärnor. Handeln i stadskärnan och den nya externa handelsplatsen blir konkurrenter och risken att stadskärnan utarmas över tid ökar.

Förhållandet mellan stadskärnan och externhandeln har debatterats flitigt. I reportage har beskrivits hur stadskärnor i mindre städer i Sverige förfaller. I Sandvikens kommun "är butiksdöden värre än någonsin", "Flödet av folk i city minskar i Uddevalla", och "Överlever Växjö?". I SVT:s dokumentärserie "Resten av Sverige" målas en dyster bild av utvecklingen i mindre städer, till följd av etableringen av de stora externa handelsområdena.

### Stadskärnan och handelsplatsen som komplement

Mer sällan diskuteras att externa handelsplatser och stadskärnor kan fungera som komplement till varandra. Extern handel kan generera överspillningseffekter i form av minskade kostnader till exempel genom samtransporter av varor, förbättrad matchning på arbetsmarknaden eller ökad kunskapspridning mellan tätortens företag. Etableringen av en extern handelsplats kan utöka marknadens räckvidd och kundunderlag för regionen. De har ett bredare utbud, ofta med fokus på sällanköpsvaror, som gör att kunderna är villiga att resa längre för att handla där. Detta kan leda till positiva effekter även för företagen i stadskärnan. Omsättningen minskar generellt sett med cirka tio procent i en stadskärna när ett externt handelsområde etableras. Sysselsättningen påverkas inte, men man finner en signifikant minskning av företagens arbetskraftsproduktivitet med cirka fem procent.

**Överspillningseffekter** inträffar när ett företag drar nytta av investeringar som görs av andra företag. Om ett företag till exempel utvecklar en ny innovativ metod för att öka kundlojaliteten, kan denna sprida sig till andra företag i området som börjar implementera den och få liknande resultat.

Arbetskraftsproduktivitet är ett mått på hur mycket output per arbetare ett företag producerar. Den kan mätas som KPI-justerad (Konsumentprisindex) omsättning dividerad med antalet anställda.

### Vad gör en stadskärna attraktiv och levande?

Fem huvudsakliga faktorer kan förklara vad som gör en stadskärna attraktiv trots urbanisering och etablerande av externa handelsområden: Stadens läge, stadens funktion och karaktär, samspel och samarbete, relation mellan utbudet i stadskärnan och det externa handelsområdet samt det lokala engagemanget.



Staffanstorp.

Fotograf: Jan Jörnmark

Representanter från kommun och näringsliv i fem småstäder: Falköping, Lidköping, Katrineholm, Staffanstorp och Ljungby har intervjuats av forskarna. Citaten i texten nedan är hämtade ur intervjuerna.

### Stadens läge

Stadens läge är avgörande för hur en stadskärna lyckas med sin utveckling men är svår att påverka för de lokala beslutsfattarna. Varje handelsplats behöver ett visst kundunderlag för att vara ekonomiskt hållbar. Två (eller flera) handelsplatser kommer att konkurrera med varandra, om deras räckvidd överlappar och om kundunderlaget inte räcker till båda. Närheten till stora städer verkar spela en viktig roll och är en faktor som kan påverka utvecklingen i en mindre stadskärna negativt.

### Stadens funktion och karaktär

I pendlarorter (tidigare kallade sovstäder) med stor utpendling spenderas sannolikt en stor andel av inkomsterna utanför tätorten/kommunen. Exemplet Staffanstorp har en nettoutpendling som motsvarar 19 procent av kommunens totala befolkning. Även stadens funktion är svår för de lokala beslutsfattarna att påverka på kort och medellång sikt eftersom den bestäms av den regionala arbetsmarknaden.

”De största utmaningarna är att vi ligger mitt emellan Malmö och Lund som är två handelsorter med både Emporia och Nova som stora handelscenter. Vi har väldigt många utpendlare och deras naturliga handling sker inte i Staffanstorp eftersom de jobbar kanske i Malmö och Lund och då är det naturligt att handla på vägen.”

Annika Wallin Jalgén, VD  
Business Port Staffanstorp

### Samspel och samarbete ökar attraktiviteten

Samarbete mellan olika parter i stadskärnan är viktigt, inte minst då stadskärnans funktion alltmer går från att vara en handelsplats till att bli en mötesplats. Omsättningen och antal anställda i hotell- och restaurangbranschen har i genomsnitt ökat med mer än 300 procent i de analyserade städerna sedan år 2000, den varierar från 20 procent i Ljungby till 800 procent i Falköping. Men fler hotell, caféer och restauranger är inte tillräckligt för att skapa en attraktiv stadskärna. En levande stadskärna behöver en blandning av primära stadsfunktioner. En blandad stadskärna som innehåller handel, hotell och restaurang, nöje, kontor och bostäder har förutsättningar att vara levande dygnet runt. Handeln drar människan ut till gatan, caféerna och restaurangerna tillför mötesplatser, kontoret tillför kunder till caféer och restauranger både under och efter arbetsdagen. Hotell och restauranger attraherar besökare, vars konsumtion spiller över till butikerna. Flera av de undersökta städerna har jobbat aktivt för att åstadkomma detta, till exempel genom att förtäta stadskärnan och säkerställa att den har många olika funktioner.

”Vi förtätar stadskärnan och city hela tiden och vi avsätter mark som privata byggare bygger lägenheter för att vi vill ha mer liv och rörelse inne i city-kärnan.”

Stefan Toll, Näringslivschef  
Katrineholms Kommun

”Rådhuset ligger mitt i stadskärnan och där har man flyttat in biblioteket i undervåningen för att hjälpa till att stadskärnan ska bli lite mer levande [...] vilket har gjort att torget är idag mer befolkat



av människor som går till biblioteket, att det finns mer liv och rörelse.”

**Annika Wallin Jalgén**, VD  
Business Port Staffanstorp

### **Relationen mellan utbudet i stadskärnan och det externa handelsområdet**

Om utbudet på den externa handelsplatsen liknar utbudet i stadskärnan kommer de två marknaderna att konkurrera med varandra. Etableringen av en extern handelsplats kan då tränga undan mycket av stadskärnans kundbas och på det sättet negativt påverka dess utveckling.

När utbudet i stadskärnan och i det externa handelsområdet inte överlappar kan de fungera som komplement. Utbudet av dagligvaror och nöje koncentreras i stadskärnan, medan externhandeln har fokus på sällanköpsvaror som är svåra att transportera utan bil. Ofta uppfyller stadskärnan och externhandeln också olika behov. Kunderna väljer att åka till stadskärnan för att hitta inspiration, det man vill ha, medan de åker till det externa handelsområdet för att handla det man behöver.



Lidköping.

Fotograf: Jan Jörnmark

”Så klart har det påverkat några butiker som har fått slå igen och några butiker som har fått det svårare inom sällanköpshandeln. [...] Frågar man butiksidkarna och fastighetsägarna själva skulle de säga att man inte skulle ha byggt Ljungbystoppen.”

**Karl Holst**, Näringspolitiskansvarig,  
Fastighetsägarna Syd

”När vi tittar på besökssiffror och när vi tittar på handelsutvecklingen kan vi inte direkt säga att vi har flyttat massa handel till Lövåsen från city, för att vi

har inget köpcentrum, utan vi har en handelsplats på Lövåsen. Det är skillnad om du har någonting stort med massa stora varumärken, och det är inte det vi har, utan handeln på Lövåsen skiljer sig ifrån handeln i city. De är mer komplement till varandra än konkurrent, som jag ser det.”

**Stefan Toll**, Näringslivschef  
Katrineholms Kommun

Om stadskärnan och det externa handelsområdet är komplementära finns goda förutsättningar för positiva överspillningseffekter. Det externa handelsområdet ökar marknadens räckvidd istället för att stadskärnans kundbas trängs undan.

”Det fanns stora faror när de öppnade, att de kommer att dränera stadskärnan av folk och kunder, men de har inte gjort det i någon nämnvärd utsträckning, utan de har bara lockat kunder ifrån andra städer.”

**Magnus Franzén**, Handels- och platsutvecklare  
Tillväxt Lidköping

### **Det lokala engagemanget**

Partnerskap mellan det offentliga och det privata (PPP eller public-private partnerships) lyfts fram när det gäller att skapa framgångsrika stadsutvecklingsprogram. Genom ett lokalt engagemang i partnerskap samlas resurser, både finansiella och socialt kapital, för att genomföra utvecklingsprojekt som parterna inte kunde genomfört ensamma. Engagemanget är viktigt också för att ge stadskärnan en tydlig identitet. Den skapar stolthet och gör att de som bor på platsen aktivt vill bidra till stadskärnans dynamik och utveckling.

”Syftet är att vi ska jobba gemensamt, det offentliga med det privata, att vi gemensamt kommer fram till att vi ska göra någonting så att det blir bättre: mer utbud, attraktivare fastigheter, bättre gator.”

**Magnus Franzén**, Handels- och platsutvecklare  
Tillväxt Lidköping

I mindre städer med begränsade resurser kan eldsjälar ha en stor betydelse.

”Vi har en fantastisk tjej som brinner för Staffanstorp. [...] Under julen har hon en julkalender varje dag på torget för barn och barnfamiljer med lite musik och dans. Jag tycker att det görs mycket. Eldsjälar krävs eftersom som kommun har man inte resurser att göra allt utom man behöver ha människor som är eldsjälar.”

**Annika Wallin Jalgén**, VD  
Business Port Staffanstorp

Små unika butiker ger en stadskärna identitet.

”Det vi är väldigt stolta i Ljungby är de små butikerna. Det är få stora kedjor utan det är små specifika butiker som är unika. Det finns en hel del människor som gillar att åka till Ljungby för att man hittar lite udda saker.”

**Per-Åke Adolfsson**, Näringslivschef  
Ljungby Kommun

”Det är inte lokala ägare längre av fastigheterna, och det har inneburit att det blir lite svårare för oss att få det här lokala hjärtat med i vissa saker, och samma engagemang som man hade tidigare.”

**Stefan Toll**, Näringslivschef  
Katrineholms Kommun

”Det måste vara ett aktivt val att åka till en stadskärna, men har du en känsla av stolthet för en stadskärna och känner att du blir stöttad i stadskärnan då kommer du att göra det. [...] Du vill att stadskärnan ska fortsätta leva, du stöttar en mindre butiksägare, så du har de mjuka värden som är väldigt viktiga i en stadskärna.”

**Karl Holst**, Näringspolitiskansvarig  
Fastighetsägarna Syd

### **Skapa en attraktiv stadskärna**

Lokala beslutsfattare i småstäder kan skapa en stadskärna som är mer motståndskraftig mot handelns strukturomvandling och urbanisering genom att känna till och arbeta med de olika faktorerna som beskrivs ovan. Den optimala kombinationen skulle vara att alla faktorer förbättras samtidigt. I realiteten är det angreppssättet inte möjligt. Stadens läge är ju givet och därmed omöjligt att förändra. Även de demografiska egenskaperna och stadens funktion är svåra att påverka på kort eller medellång sikt, men långsiktigt är det möjligt att förtäta stadskärnan och få in flera funktioner, till exempel arbetsplatser. På kortare sikt kan beslutsfattare arbeta med utbudet för att säkerställa att stadskärnan och externa handelsområden fungerar som komplement till varandra. I en sådan kontext blir samarbetet mellan olika aktörer och det lokala engagemanget grundläggande för stadskärnans utveckling. I intervjuerna framgår tydligt hur viktigt det är med mer än vilja och planer – bra idéer måste färdigställas och implementeras.



FAKTA FORSKNINGSPROJEKT

# Den lilla stadens attraktivitet: Vilken roll och betydelse har handeln och besöksnäringen?

---

**Oana Mihaescu**, projektledare, forskare, Handelsns  
Forskningsinstitut

**Niklas Rudholm**, professor, Handelsns Forskningsinstitut

**Sven-Olov Daunfeldt**, professor, Handelsns Forsknings-  
institut och Högskolan Dalarna

**Tobias Rönnerberg**, HUI Research

**Jan Jörnmark**, docent i ekonomisk historia, Göteborgs  
universitet och fotograf

Jan Jörnmark har inom ramen för projektet fotograferat några av städerna som är extra intressanta att belysa. Dessa publiceras i en populärvetenskaplig bildbok (Tangent förlag) där ekonomisk-historisk och demografisk analys kombineras med bilder.

## **SAMARBETSPARTNERS**

Svensk Handel, Visita, KTH, Chalmers, Lunds universitet, Entreprenörskapsforum, Svenska Stadskärnor, Agora, Tyréns, Ica och Coop.

## **INTERVJUADE**

**Annika Wallin Jalgén**, VD, Business Port Staffanstorps

**Karl Holst**, Näringspolitiskansvarig, Fastighetsägarna Syd

**Magnus Franzén**, Handels- och platsutvecklare, Tillväxt  
Lidköping

**Per-Åke Adolfsson**, Näringslivschef, Ljungby Kommun

**Stefan Toll**, Näringslivschef, Katrineholms Kommun

## **VILL DU VETA MER?**

Kontakt: **Oana Mihaescu**, [oana.mihaescu@huiresearch.se](mailto:oana.mihaescu@huiresearch.se)

## **REFERENSER**

Finns i den kompletta forskningsrapporten som går att ladda ner på [bfuf.se](http://bfuf.se) och [handelsradet.se](http://handelsradet.se).





# Hur blir arbetsgivare inom handel och besöksnäring mer attraktiva?

**Maria Ek Styvén**, projektledare, bitr. professor, Luleå tekniska universitet

**Anna Näppä**, doktorand, Luleå tekniska universitet

**Åsa Wallström**, professor, Luleå tekniska universitet

**Jenny Hellman**, vd, Visit Luleå

**För att företag inom handel och besöksnäring ska stå sig i konkurrensen både affärsmässigt och om den framtida arbetskraften behöver de hitta, utveckla och behålla kompetens. De behöver uppfattas som attraktiva arbetsgivare.**

Forskargruppen vid Luleå tekniska universitet har studerat hur företag inom handel och besöksnäring kan arbeta med employer branding för att attrahera framtida medarbetare. Fokus i studien är yrken och roller som innebär kundkontakt på fysiska mötesplatser, som butiker, hotell och restauranger. Forskarna har genomfört grupp- och individuella intervjuer, samlat in data via enkäter och experiment samt studerat aktuell forskning inom området. Totalt medverkar 2 300 personer; anställda, arbetsgivare, svenska och finska gymnasieelever och studenter (presumtiva anställda) i studien. Förhoppningen är att resultatet ska kunna användas av företag som stöd i arbetet med att öka attraktionskraften som arbetsgivare. Att företag är attraktiva som arbetsgivare är också positivt för offentliga aktörer som kommuner, eftersom detta skapar tillväxt.

Citaten är hämtade ur intervjuer som gjorts med personal inom butik, hotell och restaurang.

## **Employer branding**

Employer branding handlar om hur ett företag eller en organisation uppfattas som arbetsgivare av både potentiella, nuvarande och tidigare anställda. Ett arbetsgivarvarumärke (employer brand) innehåller precis som ett konsumentvarumärke en mängd olika associationer. Genom att påverka dessa associationer kan varumärket modifieras och stärkas.

Nöjda medarbetare är betydelsefulla för företagets övergripande varumärke, inte minst för att de

påverkar kundens upplevelse positivt. Inom handel och besöksnäring bidrar personalens bemötande också till kunders och besökares intryck av en plats, och har därmed även inverkan på platsvarumärket. Vad som utgör en plats kan vara begränsat till det lokala sammanhanget (exempelvis en stad), men det kan också omfatta en hel region, eller till och med hela Sverige om det handlar om internationella besökare.

## **Slutsatser**

Att attrahera och behålla rätt medarbetare är viktigt för företag inom handel och besöksnäring, inte minst för att personalen representerar företagets varumärke utåt mot kunderna.

Nöjda medarbetare blir goda ambassadörer för företaget. En ambassadör pratar positivt om sin arbetsgivare och kan tipsa andra att söka arbete där. Rollen som ambassadör behöver inte ta slut om en medarbetare söker sig vidare. En före detta medarbetare kan fortsätta tala gott om företaget, vilket stärker arbetsgivarvarumärket ytterligare. Att skapa ambassadörer bör ligga i arbetsgivarens intresse.

Få företag har ett arbetsgivarvarumärke som verkligen skiljer sig från konkurrenternas. Att identifiera vilka funktionella, ekonomiska och/eller psykologiska fördelar som företaget kan erbjuda sina medarbetare, och att kommunicera dessa både till potentiella och befintliga medarbetare, stärker varumärket.

Nedan sammanfattas några av forskningsprojektets resultat som kan inspirera företaget till att arbeta med employer branding för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare.

### **1. Skapa en positiv social arbetsmiljö**

Den sociala miljön, det vill säga relationer med kollegor och chefer, är en av de viktigaste faktorerna för att medarbetare ska trivas hos en arbetsgivare. Ett positivt arbetsklimat är centralt för att vilja stanna, bristen på detta kan vara det som får medarbetare att lämna företaget. Ett gott ledarskap har stor betydelse för trivseln.

Gymnasie- och yrkesskoleeleverna bekräftar att positiv stämning på arbetsplatsen och bra relationer med kollegorna hör till det allra viktigaste hos en framtida arbetsgivare.

**“Är det ett bra team så är man hellre med dem än sin egen familj nästan.”**

Restauranganställd

### **2. Synliggör den sociala miljön i arbetsgivarvarumärket**

Det sociala värdet gör medarbetare mer benägna att rekommendera företaget som arbetsplats till andra. Innan en medarbetare har faktisk erfarenhet av företaget är det svårt att ha en uppfattning om stämningen på arbetsplatsen och om man kommer att passa in. När ett företag kommunicerar i rollen som arbetsgivare är det därför värt att lyfta fram den sociala faktorn och visa att ”detta är vi”. Företaget kan visa hur man arbetar med sociala aktiviteter och använda medarbetare i sin kommunikation om hur det är att arbeta på företaget (testimonials).

### **3. Hitta medarbetarnas kreativitet och ge viss frihet att skapa**

Resultat från en av delstudierna pekar på att nuvarande medarbetares vilja att stanna kvar hos sin arbetsgivare är klart större om företaget upplevs ta tillvara medarbetarnas kreativitet och erbjuda varierande arbetsuppgifter och en stimulerande miljö. Även om handel och besöksnäring inte alltid förknippas med kreativa yrken, menade de flesta av intervjupersonerna att deras arbete är kreativt. Det kan handla om rent estetiska och skapande uppgifter, som att jobba med form och färg vid skyltning, men även om att arbetsuppgifterna i sig är varierande, utvecklande och kräver ett kreativt tänkande för att lösa problem.

Några sätt att öka kreativiteten på arbetet – och därmed arbetsgivarens attraktivitet – kan vara att låta

medarbetare utveckla nya tjänster, prova nya koncept, inreda hotellets lobby eller testa nya idéer med butikens skyltning och varuexponering. Detta kräver att man till viss del ger medarbetarna fria händer inom arbetet.

**“Det var kreativt när jag fick göra som jag ville. Jag fick välja hur det skulle se ut, till viss del i alla fall. [...] Men det blev mer centralstyrt. Och då blev det mindre kul.”**

Fd butiksanställd

### **4. Erbjud utvecklingsmöjligheter och variation**

För många är arbetet inom handel eller besöksnäring det första jobbet och första steget i karriären. Att ”göra karriär” i traditionell mening, som ett sorts hierarkiskt uppåtsträvande, påverkar inte medarbetares vilja att stanna hos eller att rekommendera en arbetsgivare inom handel och besöksnäring. Ofta kan det snarare vara utvecklingsmöjligheter i en bredare mening som kan ha ett positivt inflytande på om man väljer att stanna. Arbetet upplevs som utvecklande då det finns variation i uppgifterna, man får prova på nya saker och kanske gå en internutbildning.

Gymnasie- och yrkesskoleeleverna rankar karriär- och utvecklingsmöjligheter hos arbetsgivaren som viktiga eller mycket viktiga.

### **5. Betona fördelarna som arbetet ger i form av utveckling av värdefulla egenskaper och förmågor**

Kontakt med kunder utvecklar kompetenser som problemlösning och stresshantering, som i sin tur är viktiga generiska kunskaper som kan användas också i andra yrken. Attityden till arbetsgivaren påverkas positivt om jobbet innebär en bra språngbräda för framtida anställning (inom eller utanför företaget) eller ger erfarenhet som uppfattas som bra för karriären.

**“Man blir lite mer sporrad och peppad om man får gå nån utbildning och utveckla sig, det blir lite roligare.”**

Hotellanställd

En intervjuad chef menar att besöksnäringen har ett behov av hög innovationstakt för att hela tiden locka nya gäster: ”Är du ett företag som har möjlighet att utvecklas och utveckla så har du större möjlighet att behålla personal eller få säsongare att återvända.”



## 6. Visa på total kompensation i stället för lön

Handel och besöksnäring förknippas ibland med relativt låga löner och att det är små skillnader mellan olika företag och vad de erbjuder i lön. Kompensation, i form av lön tillsammans med andra ersättningar och förmåner samt anställningstrygghet, påverkar medarbetarens avsikter att stanna hos en arbetsgivare och hur benägna de är att rekommendera arbetsplatsen till andra.

För potentiella anställda finns ett samband mellan deras uppfattning om kompensationen, deras attityd till arbetsgivaren och avsikten att söka arbete där. Gymnasie- och yrkesskoleeleverna tycker att den totala ersättningen och anställningstryggheten är viktiga faktorer när de tänker på var de skulle vilja jobba. Anställningstrygghet tillsammans med balans mellan arbete och fritid är bland det absolut viktigaste för studenter som är på väg ut i arbetslivet.



Trygga anställningar är viktigt för unga studenter som är på väg ut i arbetslivet.

Många av de intervjuade säger att det är svårt att få arbeta heltid eller få en tillsvidare tjänst inom handel och besöksnäring. De yngre som kanske inte har tänkt stanna i branschen ser ofta deltid och varierande arbetstider som en fördel, men för de som har familj och till exempel vill äga sin bostad kan det bli tufft. Andra påpekar att det är just arbetstiderna som har möjliggjort att de kunnat vara hemma med barnen under dagtid.

En del lyfter fram att problemet inte främst är ingångslönen utan att löneutvecklingen är dålig, och att de arbetsuppgifter man utför borde värderas högre.

Flera av intervjupersonerna pekar på ob-ersättningen, snarare än grundlönen, som något som gör att jobbet känns undervärderat. I handeln verkar man mer nöjd med ob-tillägget, men "Det innebär ju också att man måste jobba mycket obekväma tider om man ska tjäna bra".

Även om de intervjuade är eniga om att det är andra saker än lönen som avgör om man trivs på jobbet eller inte, gör den låga och/eller osäkra inkomsten att man ibland väljer att söka sig vidare och lämna branscherna helt.

**"Viktigast är att man blir stimulerad och får lite utmaningar, framför allt. Och att man får en [...] ekonomisk uppskattning också för det jobb man lägger ner."**

**Restaurangchef**

**"Jag trivs bra men det är ju det att det är för dåligt betalt för vad vi gör."**

**Hotellanställd**

## 7. Hantera emotionellt arbete

En del av arbetet för anställda inom handel och besöksnäring handlar om att hantera sina egna känslor i mötet med kunden. Man brukar tala om "emotionellt arbete", vilket innebär att undertrycka eller framkalla känslor för att kunna visa ett lämpligt känslouttryck inför kunden.

Intervjuerna visar att medarbetare till stor del anser att emotionellt arbete "ingår i jobbet". Att inte låta kunden märka om man har en dålig dag och ta på sig ett leende på läpparna faller sig ganska naturligt för de flesta, även om det också kan kännas jobbigt. De flesta påpekar vikten av kollegornas stöd i detta sammanhang. Några menar att om man inte är serviceminded och klarar av att hantera olika sorters kundbeteenden blir man inte kvar i branschen.

Förväntningar eller uppfattningar hos potentiella medarbetare om emotionellt arbete påverkar inte deras intresse för att jobba i handel eller besöksnäring. De flesta svarande förknippar i hög grad branscherna med att anställda förväntas visa respektive undertrycka vissa känslor, men detta verkar inte avskräcka från att arbeta där.

En god förståelse för den känslomässiga delen av arbetet är till hjälp för företag vid rekrytering.

**"Det måste finnas lite i ryggraden att vilja hjälpa folk och se till att de blir nöjda och glada."**

**Butiksanställd**

”Jag tror många som inte är i branschen inte riktigt förstår... Den är ganska påfrestande, även om man har en dålig dag själv måste man ’skåde-spela’ lite.”

**Butiks-/receptionsanställd**

### **8. Arbeta med värdskapet**

Begreppet ”värdskap” är kopplat till kundbemötande och det emotionella arbetet. Någon kallar handel och besöksnäring för ”värdskapenäringar”. På en del av arbetsplatserna diskuteras värdskap och vad det innebär. Några har gått en värdskaputbildning som erbjudits företag i regionen. Denna handlar om servicekunskap, bemötande, kunskap om regionen och att skapa goda relationer och värde för gästen.

Värdskap handlar också om att skapa en positiv upplevelse för kunden utanför den egna butiken. En intervjuad, med lång erfarenhet inom besöksnäringen och speciellt restaurangbranschen, menar att företagen skulle vinna på mer samarbete. ”Att rekommendera en gäst att gå till en konkurrent, om man inte kan erbjuda vad kunden efterfrågar är självklart”.

### **9. Kommunicera tydligt hur värderingar syns i det dagliga arbetet**

Värderingar har länge varit ett ”buzzword” inom employer branding. Det har bland annat lett till att företag skapat ledord som kommunicerats i olika sammanhang, med syfte att attrahera rätt typ av kompetens. Inom forskningen om employer branding betonas ofta vikten av att attrahera personal som delar företagets värderingar, men få tidigare studier har försökt mäta detta.

Det är vanligt att medarbetare inte känner till värdeorden som arbetsgivaren har formulerat. Oavsett om man kallar det värderingar, värdegrund, värdeord eller ledord är det viktigt att de anställda vet vad företaget står för och att de känner att de hör hemma där. Fokus bör läggas på hur man konkret arbetar med värderingarna och hur de syns i det vardagliga arbetet.

Företagets värderingar bör stärka varumärket på alla plan: internt och externt, gentemot kunder, befintliga och potentiella medarbetare. Genom att arbeta aktivt och praktiskt med värderingarna med medarbetarna säkerställer man att de vet vad företaget står för och vad det lovar (brand promise), vilket sedan förs vidare till kunderna. Värderingarna kan även ses som ett löfte till både nuvarande och framtida medarbetare. Därför bör företag tydliggöra på vilket sätt värderingarna är betydelsefulla för företaget, varumärket och den enskilda medarbetaren.

”Man ska nog banka in det hela tiden, varenda avdelningsmöte, så man inte glömmer varför man jobbar på företaget från början.”

**Hotellanställd**

”Det svåra är inte att kommunicera det utan att leva det”.

**Chef inom hotell**

### **10. Ny teknik kan stärka varumärket**

Användning av ny teknik kan vara positivt för arbetsgivarvarumärket. Ett företag som upplevs använda sig av den senaste tekniken, i kombination med att det framstår som innovativt och framåttänkande, förknippas i större utsträckning med ett gott rykte. Detta har i sin tur en positiv påverkan på potentiella medarbetares avsikter att söka arbete där.

Teknik kan användas både som mål och medel för att kompetensutveckla medarbetare. Vissa lösningar, som till exempel självscanning, frigör tid för personalen att göra annat, som att arbeta med utvecklingsprojekt eller att fokusera på ännu bättre service till kunderna. En del tekniska lösningar, som virtual eller augmented reality, som erbjuder möjligheter för personalen att interagera med kunderna, kan stärka varumärket gentemot kunden. Och göra personalens arbete mer omväxlande.

### **11. Handel och besöksnäring bör samarbeta i branschmarknadsföring**

Handel och besöksnäring har både många gemensamma styrkor och svagheter och bör arbeta tillsammans med industry branding, en sorts gemensam plattform för kommunikation, för att stärka branscherbjudandet.

Många får sitt första jobb inom branscherna vilket medför att handel och besöksnäring har en viktig roll på arbetsmarknaden och i samhället. Anställda lyfter fram mycket som är positivt inom branscherna, som de sociala, kreativa och utvecklande aspekterna av jobbet. Samtidigt finns utmaningar i form av hög personalomsättning och ett rykte att vara låglönebranscher med dåliga anställningsvillkor.



FAKTA FORSKNINGSPROJEKT

# Attraktiva arbetsgivare: Employer branding i handels- och besöksnäring

---

**Maria Ek Styvén**, projektledare, bitr. professor, Luleå tekniska universitet

**Anna Näppä**, doktorand, Luleå tekniska universitet

**Åsa Wallström**, professor, Luleå tekniska universitet

**Jenny Hellman**, vd, Visit Luleå

## **SAMARBETSPARTNERS**

Visit Luleå AB, Icehotel och Kust Hotell & Spa

## **VILL DU VETA MER?**

Kontakt: **Maria Ek Styvén**, [maria.styven@ltu.se](mailto:maria.styven@ltu.se)

## **REFERENSER**

Finns i den kompletta forskningsrapporten som går att ladda ner på [bfuf.se](http://bfuf.se) och [handelsradet.se](http://handelsradet.se).





## FORSKNINGSPROJEKT

# Attraktiva stadskärnor genom platsinnovation

Malin Lindberg, projektledare, professor, Luleå tekniska universitet

Kristina Johansson, lektor, Luleå tekniska universitet

Helena Karlberg, vd, Piteå Science Park

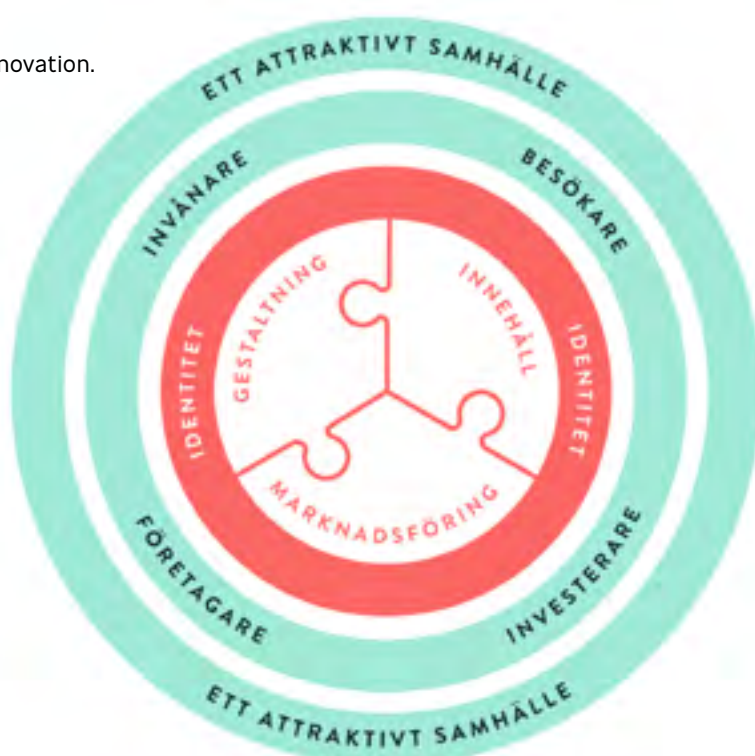
Johanna Balogh, innovationsledare, Piteå Science Park

**Platsinnovation är ett nytänkande sätt för helhetsutveckling av attraktiva stadskärnor, besöksmål och andra platser. Platsens identitet och själ kan användas som en röd tråd för att utveckla en stadskärnas gestaltning, service och upplevelser i samarbete mellan handel och besöksnäring.**

Många stadskärnor i Sverige kämpar med att locka och behålla besökare, invånare, företagare och investerare i konkurrens med en växande e-handel, externa handelsområden och globaliserade resmönster. I vissa delar av landet tillkommer ytterligare utmaningar i form av långa avstånd och gles infrastruktur. Om människor ska vilja vistas, verka och bo på en viss plats behöver den ha unika kvaliteter och erbjuda unika upplevelser.

Med avstamp i Kiruna och Piteå – båda expanderande, mellanstora städer i Norrbotten – har forskare vid Luleå tekniska universitet i samarbete med innovationsfrämjare vid Piteå Science Park och branschaktörer inom handel och besöksnäring undersökt hur en stadskärna kan bli mer attraktiv med hjälp av platsinnovation. De har särskilt studerat vilka synergier som finns och kan förstärkas mellan handel och besöksnäring.

Modell för platsinnovation.



## Platsinnovation – begrepp och koncept

### PLATSINNOVATION

Nytänkande helhetsutveckling av stadskärnor, besöksmål och andra platser. Genom att förstärka samspelet mellan platsens identitet/själ och platsens gestaltning, innehåll och kommunikation kan platsens attraktivitet öka för invånare, besökare, företagare och andra. Platsinnovation hjälper även till att överbrygga stuprör mellan och inom platsens olika verksamheter, intressenter och utvecklingsprocesser.

### PLATSENS IDENTITET/SJÄL

Platsens kännetecknande drag, som bygger på dess historia, kultur, natur, geografi, ekonomi, människor och atmosfär.

### GESTALTNING

Platsens fysiska utformning som till exempel infarter, torg, parker, byggnader, skyltar och offentliga utsmyckningar.

### INNEHÅLL

Platsens kommersiella, ideella och offentliga tjänster och aktiviteter, som till exempel shopping, restauranger, kultur, fritid, vård, omsorg och utbildning.

### KOMMUNIKATION

Information och dialog om platsen gentemot befintliga och potentiella målgrupper och intressenter.

## Slutsatser i korthet

### • Platsens identitet viktig i stadsplanering

Platsens identitet kan användas som en röd tråd i planering och underhåll av offentliga platser, bostadsområden och andra platser för att öka deras attraktivitet.

### • Samskapande ger synergier

Synergier underlättas när olika intressenter, branscher och samhällssektorer involveras från start till mål i förnyelseprocessen.

### • Befintliga synergier

Befintliga synergier mellan handel och besöksnäring i Kirunas och Piteås stadskärnor syns främst i shoppinggallerior, årliga evenemang och kulturhistoriska platser.

### • Innovativa synergier

Innovativa synergier kan skapas genom att förstärka samspelet mellan fysiska, sociala och digitala

dimensioner i stadskärnornas gestaltning, innehåll och kommunikation.

### • Engagera företagare i destinationsbolag

Innovativa synergier kan underlättas av att företagare inom handel och besöksnäring aktivt engagerar sig i gemensamma destinationsbolag.

### • Koordinerande funktion

Innovativa synergier kan underlättas av att kommunen eller destinationsbolaget intar en koordinerande funktion för stadskärnans intressenter, komponenter och processer.

### Lärdomar för företagare

Företagare inom handel och besöksnäring kan särskilt dra nytta av resultatet som visar att stadens identitet/själ kan tillvaratas som en röd tråd för att väva samman shopping och upplevelser. Platsunika upplevelser kan skapas kring både varor och tjänster i samverkan mellan olika butiker och branscher. För att underlätta dessa synergier kan företagen engagera sig i gemensamma destinationsbolag.

### Lärdomar för fastighetsägare

Fastighetsägare kan särskilt dra nytta av resultatet som visar att stadens identitet/själ kan tillvaratas som en röd tråd i planering och underhåll av byggnader och bostadsområden. Platsunika upplevelser kan skapas genom att förstärka samspelet mellan områdets gestaltning, innehåll och kommunikation. Detta kan underlättas av aktiv involvering av olika intressenter, branscher och samhällssektorer från start till mål.

### Lärdomar för kommuner och destinationsbolag

Kommuner och destinationsbolag kan särskilt dra nytta av resultatet som visar att stadskärnans synergier kan underlättas av en koordinerande funktion. På så sätt kan organisatoriska och samhälleliga stuprör överbryggas, som annars försvårar ett helhetsperspektiv på stadskärnans attraktivitet. Detta kan underlättas av nytänkande dialog- och samverkansformer med civilsamhälle, näringsliv och andra intressenter.

### Lärdomar för platsutvecklare

Platsutvecklare kan särskilt dra nytta av resultatet som visar att platsunika upplevelser och kvaliteter kan förstärka stadskärnans attraktivitet. Sådana upplevelser kan skapas genom att öka samspelet mellan platsens gestaltning, innehåll och kommunikation, samt mellan olika intressenter, samhällssektorer, branscher och utvecklingsprocesser.



## Utmaningar i Piteå och Kiruna

I Piteå har stadskärnans konkurrens från e-handel och externa handelsområden i närliggande städer motverkats genom en livaktig kulturhistorisk gågata, nytänkande arkitektur och design samt placering av de största matbutikerna mitt i centrum och sällanvaruhandeln på gångavstånd från centrum.

I Kiruna pågår en stadsomvandling som innebär att den gamla stadskärnan avvecklas och att en ny byggs upp. En utmaning är att upprätthålla båda platsernas attraktivitet för invånare, besökare och företagare under den fleråriga övergångsfasen.

## Var finns befintliga synergier?

### Shoppinggallerior

Forskarna har studerat Piteås och Kirunas shoppinggallerior och sett att där finns tydliga synergier mellan shopping och upplevelser. Dessa har skapats genom butiksgemensamma teman, popup-butiker, kulturarrangemang och aktiviteter som skridskobana och lekland.

Framgångsfaktorerna har varit att sammanföra intressenter från olika branscher (som handlare, kulturutövare och fritidsaktörer) och väva samman platsens gestaltning (i ett fall en takterrass), innehåll (skridskoåkning eller kulturarrangemang), samt kommunikation (till exempel av temadagar och arrangemang).

Städernas identitet/själ tillvaratas i viss utsträckning för att skapa innovativa synergier. I Piteå har gallerierna samarbete med lokala kulturutövare, bland annat från Piteås musikhögskola och en danslärarutbildning. En av Piteås gallerior har omformat sin logotyp och inredning utifrån ett lokalt naturtema.

### Årliga evenemang

Vid årliga evenemang som stadsfestivalen Piteå Dansar och Ler, den internationella fotbollscupen Piteå Summer Games, Snöfestivalen i Kiruna och Kiruna Bokfestival, finns synergier mellan handel och besöksnäring. De skapas genom ömsesidig marknadsföring i butiker och evenemangsområden, specialdesignade evenemangsprodukter som säljs i butikerna och kringevenemang som arrangeras av butiker samt kultur- och fritids-aktörer.

Evenemangen är innovativa genom att de sammanför intressenter från olika branscher (handlare, arrangörer och kulturutövare) och väver samman detta med platsens gestaltning (scener och arenor), innehåll (specialdesignade produkter och kringevenemang) och kommunikation (till exempel via annonsering och sociala medier).

Städernas identitet tillvaratas ofta för att skapa synergier. Piteå Dansar och Ler tar avstamp i stadens

musikaliska tradition och hemtrevliga atmosfär. Snöfestivalen tar på motsvarande sätt avstamp i Kirunas arktiska vinterklimat för att skapa nya upplevelser av snön, kylan och mörkret.

### Kulturhistoriska platser

På kulturhistoriska platser kombineras boende, shopping och aktiviteter för att skapa en helhetsupplevelse av nutid och dåtid.

Det innovativa på dessa platser är deras samlokalisering av verksamheter som drivs av intressenter från olika branscher och sektorer (handel, besöksnäring, aktivitetsbolag, fritidsaktörer, kommun) och deras samspel mellan platsens gestaltning (maritim miljö), innehåll (shopping och paddling) och kommunikation (logotyp och webbsida).

Städernas identitet tillvaratas i hög utsträckning för att skapa synergier på de kulturhistoriska platserna. Den kulturhistoriska platsen Västra kajen i Piteå tar avstamp i stadens tradition av marina och trärelaterade näringar och arkitektur.

## Var finns potential till fler synergier?

För att öka stadskärnornas innovativitet genomfördes flera workshopar i projektet. Företagare, företagsfrämjare, kommunrepresentanter och forskare utvecklade tillsammans nya platsinnovativa koncept för attraktiva stadskärnor. I koncepten tillvaratas städernas geografiska, naturmässiga och kulturella identiteter, det arktiska vinterklimatet, historiska berättelser och lokala näringslivsgrenar.

### Snökaos 2.0 i Kiruna

Konceptet Snökaos 2.0 syftar till att bibehålla attraktiviteten i Kirunas gamla stadskärna under stadsomvandlingen. I det tillvaratas vinterns stora snömängder för att etablera ett upplevelsecentrum. Invånare, besökare, föreningar, företagare och andra intressenter kan använda snön och isen för att skapa skulpturer, igloos, övernattningsrum, catwalks och projiceringsytor för filmvisning. Genom temavandringar kring upplevelsecentrumet tas berättelser om stadens historia och kultur tillvara.

### Vinter i Piteå

I konceptet Vinter i Piteå tillvaratas Piteås identitet som vinterstad, musikstad och trästad. Den befintliga isbanan på havsfjärden breddas och förlängs, så att stadens norra och södra hamn kopplas ihop. Is- och snöcaféer etableras i anslutning till den. Mitt i staden skapas en ispelare som lysas upp genom led-belysning. På sommaren omvandlas pelaren till ett instrument där musik uppstår när vattendroppar landar på



Virtuella älgtopn. Med hjälp av AR (Augmented Reality) kan besökare blicka in i Kirunas dåtid och framtid.

Illustration: Johanna Balogh

den. Under sommaren och snöfattiga vintrar används lokalt producerade träkompositer för att imitera snö- och isskulpturer.

### Virtuella älgtopn på Kirunas toppar

I konceptet Virtuella älgtopn placeras virtuella älgtopn på Kirunas omgivande bergstoppar. Besökaren kan blicka ut över staden och dess omgivningar i nutid, dåtid och framtid med hjälp av Augmented Reality (AR). Genom ett reglage kan besökaren blicka tillbaka i tiden på byggnader där dennes mor- och farföräldrar växte upp och ta del av historiska berättelser av olika Kirunabor. När reglaget vrids till framtiden kan föreslagna byggprojekt och andra framtidsplaner överblickas, med möjlighet att tycka till om olika framtidsförslag. Besökarna kan också bidra med eget innehåll som poddar, bilder, videoklipp eller texter.

### Innovativt samspel i koncepten

I de tre koncepten ovan skapas ett samspel mellan platsens gestaltning (isplare, isbana, igloos, catwalk) och innehåll (berättelser, fritidsaktiviteter, ljus- och ljudupplevelser) på innovativa sätt. Komponenten kommunikation är däremot inte lika framträdande, förutom i den övergripande konceptualiseringen i sig.

Ett innovativt samspel skapas mellan stadskärnans olika samhällssektorer genom att dess offentliga platser fylls med nya kommersiella, ideella och offentliga verksamheter och aktiviteter, för att attrahera såväl invånare som besökare och företagare.

De tre koncepten skapar särskilt synergier mellan kommunala verksamheter (kultur/fritid, näringslivsutveckling och stadsplanering), besöksnäringen (hotell, restauranger och aktivitetsbolag), andra upplevelsenärings (kulturföretag), industriella branscher (trä- och teknikföretag), handel (lokala butiker) och civilsamhället (ideella föreningar inom kultur och fritid, samt enskilda invånare och besökare).

Det finns potential till mer innovativt samspel mellan platsens fysiska, sociala och digitala dimensioner. De digitala inslagen begränsas idag ofta till marknadsföring via webbplatser och sociala medier.



FAKTA FORSKNINGSPROJEKT

# Attraktiv stadskärna genom platsinnovativa synergier

---

**Malin Lindberg**, projektledare, professor, Luleå tekniska universitet

**Kristina Johansson**, lektor, Luleå tekniska universitet

**Helena Karlberg**, vd, Piteå Science Park

**Johanna Balogh**, innovationsledare, Piteå Science Park

## **SAMARBETSPARTNERS**

Piteå kommun, Kiruna kommun, Destination Piteå, Företagarna Piteå, PiteåEntreprenörerna, Piteå Kvinnliga Företagare, Innovation Pite, Gallerian Piteå, Småstaden Piteå, BackCity Piteå, Kust hotell & spa, Pite Havsbud, RISE Interactive, med flera.

## **VILL DU VETA MER?**

[www.ltu.se/platsinnovation](http://www.ltu.se/platsinnovation)

## **REFERENSER**

Se appendix.

## **PUBLIKATIONER**

Se appendix.





## FORSKNINGSPROJEKT

# Från handelsplats till ett digitaliserat värdelandskap

**Erik Wästlund**, projektledare, docent, Karlstads universitet

**Pernille K. Andersson**, lektor, Karlstads universitet

**Linda Bergkvist**, lektor, Karlstads universitet

**Charlotte Bäckman**, lektor, Karlstads universitet

**Sture Nöjd**, doktorand, Karlstads universitet

**Tobias Otterbring**, lektor, Karlstads universitet

**Jessica Westman**, lektor, Karlstads universitet

**I projektet om framtidens kundupplevelser undersöker forskare vid Karlstads universitet hur kundupplevelser inom handel och besöksnäring kan förstärkas genom digitalisering.**

### **Är framtidens mötesplats ett landskap som innehåller värde?**

I takt med att stora köpcentrum etablerar sig utanför städerna och e-handels kraftiga framväxt hörs varningar för centrumhandels död. Handel och besöksnäring på fysiska mötesplatser (som stadskärnor och gallerior) behöver möta konkurrensen. Ett sätt är att skapa nya kundupplevelser med digitaliseringens hjälp. Kanske är det mer riktigt att se platser där handel och besöksnäring möts i framtiden som digitaliserade värdelandskap, snarare än handelsplatser?

### **Digitala tjänster kan öka upplevelsen**

Forskarna beskriver här en metod som kan vara till hjälp i arbetet med att ta fram nya digitala tjänster som syftar att öka kundens upplevelse av värde. I den ingår att identifiera och skapa en karta av värdelandskapet (själva platsen där tjänsteleverantörer och kunder möts och där värde skapas) samt förstå och förhålla sig kundernas beteende i form av tre drivkrafter måluppfyllelse, relationer och upplevelser för att påbörja en kundresa (till exempel ett köp). Den innehåller också fyra olika strategier som kan användas när en digital tjänst ska tas fram: automatisera, förenkla, autonomisera eller förstärka. Metoden kan användas för att bättre förstå digitaliseringens

användningsområden, möjligheter och utvecklingspotential inom handel och besöksnäring.

Forskarna har genomfört tre experiment där digitaliserade tjänster tagits fram med utgångspunkt i kundernas drivkrafter: Platsbaserade tjänster i Dyrparken, Kristiansand, en självbetjäningstjänst vid Karlstad Congress Culture Centre samt en gamification- (spel-) tjänst i sportbutiken Stadium.

Tjänsteleverantörer inom handel och besöksnäring har nytta av att bättre förstå kundernas drivkrafter för att besöka fysiska platser. Fastighetsägare och offentliga aktörer kan använda kunskapen för att förstå sin roll i och betydelsen av att skapa sammanhang genom värdeskapande processer med kunder. Aktörer inom handel och besöksnäring kan arbeta tillsammans för att möjliggöra värdeskapande processer och därmed utveckla och erbjuda unika upplevelser till sina kunder. Ett ökat upplevt värde för kunden påverkar i sin tur företagets lönsamhet.

### **Kundresan har utvecklats över tid**

En kundupplevelse definieras traditionellt som det upplevda resultatet av interaktionen mellan kund och företag under en serviceprocess. När en kund interagerar i en butik, skapas en upplevelse vilken genererar mer eller mindre värde. Värde skapas alltså utifrån en subjektiv upplevelse.

En kundupplevelse kan också beskrivas som en kundresa som innefattar flera touchpoints (möten). Mötena kan ske både innan, under och också efter ett butiksbesök. Värdeskapande är alltså inte begränsat till det fysiska mötet mellan kund och handlare utan påverkas av vad som skett innan och vad som kommer att ske efteråt. En konsekvens av detta är att värdet inte kan skapas eller förutsägas av handlaren, det är i stället kunden själv som genom sina upplevelser känner mer eller mindre värde i ett specifikt sammanhang.

### Från butik till omnikanal

För att möta den tidiga konkurrensen av e-handeln la många detaljhandlare till en andra kanal till sina fysiska butiker, en så kallad multikanal. Detta följdes av utvecklingen av omnikanal-metoden, där fokus är att skapa en sömlös upplevelse mellan den fysiska handelsplatsen och online-kanaler, inklusive webbutiker och sociala medier.

### Kunder efterfrågar helhetsupplevelser

I dag efterfrågar kunder helhetsupplevelser mer än någonsin. De söker sig till platser och butiker som tillhandahåller lösningar eller erbjudanden som de upplever som värdeskapande. Trots att konkurrensen från e-handeln har påverkat de fysiska handelsplatserna vill kunder fortfarande i stor utsträckning ta del av tjänster i en fysisk miljö. Forskning visar att kunder allt mer söker sig till platser och butiker som tillhandahåller lösningar eller erbjudanden som upplevs som värdeskapande. En god atmosfär eller fysisk design som möter kunden vid shoppingtillfället skapar också värde. Här har handlare en viss kontroll och kan påverka kundens upplevelse.

### Mobilerna erbjuder nya kontaktytor mellan säljare och köpare

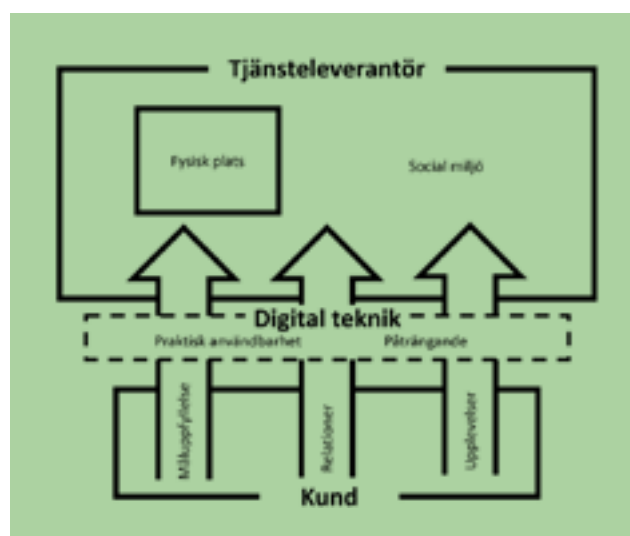
Människors mobilanvändning har skapat helt nya kontaktytor mellan tjänsteleverantörer och kunder. Det har skett en förflyttning av information från tjänsteleverantör till kunderna. Med ökad tillgång till ny teknik förändras kundernas beteendemönster och behov. Därför har det blivit nödvändigt för både handel och besöksnäring att se över den fysiska platsens betydelse för kunders värdeskapande processer – vare sig det är ett centrum, butiker, restauranger eller caféer.

### Värdelandskapet – en karta

Vid utveckling av tjänster som skapar värde för kunder har man hjälp av en karta av värdelandskapet. Kartan omfattar tjänsteleverantörens arena och kundernas drivkrafter. På arenan finns den fysiska plat-

sen, till exempel butiker, och också den sociala miljön, där händelser äger rum. Kundernas tre drivkrafter för att besöka en fysisk plats som ett shoppingcentrum eller en butik för att påbörja en kundresa (det vill säga processen mot ett köp) är måluppfyllelse, relationer och upplevelser.

När det uppstår en kontakt mellan kund och tjänsteleverantör skapas ett värde. I själva kontaktpunkten är det möjligt att påverka kundens upplevelse av värdet med hjälp av digital teknik. Det kan både öka och minska, beroende på hur den digitala tekniken tas emot av kunden. De digitala tjänsterna måste därför utformas efter och anpassas till kundernas behov.



Värdelandskapet.

### Tjänsteleverantörernas arena

Tjänsteleverantörens arena omfattar en fysisk plats där tjänster utbyts (till exempel butiker) och en social miljö. Den består av olika delar och flera intressenter – enskilda tjänsteleverantörer, fastighetsägare eller offentliga aktörer.

I den sociala miljön ingår både människorna som rör sig och händelser som sker där. Gränsen mellan den fysiska platsen och den sociala miljön är i realiteten inte alltid så knivskarp, men den är likväl viktig att markera på kartan. Den bör definieras för att det ska vara möjligt att undersöka i vilken mån olika intressenter kan påverka och kontrollera det som sker på den ena eller andra sidan skiljelinjen. Den enskilda tjänsteleverantören har stora möjligheter att påverka och kontrollera den egna butiksytan, men är samtidigt beroende av att ändamålsenliga lokaler finns tillgängliga och att den utanförliggande infrastrukturen med gator och kollektivtrafik hanteras på ett gynnsamt sätt. Tjänsteleverantören kan i varierad utsträckning vara med och påverka



detta via olika former av sammanslutningar – vilka i sin tur kan samverka med exempelvis centrumledare, fastighetsägare och politiker. En samverkan mellan aktörerna, där det också tas hänsyn till kunders drivkrafter, skapar potential att öka värdet för kunderna. Det stärker i sin tur de fysiska mötesplatserna och ger dem livskraft.

### Kundens drivkrafter

För att skapa mesta möjliga värde för kunden behöver man förstå dennes tre drivkrafter vid ett köptillfälle: relationer, måluppfyllelse och upplevelser. Det är också viktigt att låta kunden vara kvar i just "sin" drivkraft. Om kunden rör sig mot till exempel en butik, utifrån drivkraften måluppfyllelse, kommer den önska stöd i att ta sig till planerat mål och slutföra sitt uppdrag. Att i det läget erbjuda kunden en spännande upplevelse eller bjuda in till en digital tipspromenad kommer med stor sannolikhet minska sannolikheten för att kunden upplever värde.

### RELATIONER

Människor är i grunden sociala varelser som ofta vill hitta olika sätt att umgås med nära och kära och genomföra aktiviteter tillsammans. Detta motiverar kunder att påbörja kundresor för att ta sig dit tjänster erbjuds.

### MÅLUPPFYLLELSE

Kunder har ibland en tydlig bild av vad de vill göra – att få tag i en speciell vara eller besöka en bank eller myndighet. Kunden vill att det ska gå fort och vara okomplicerat och är sällan mottaglig för annan information än den som rör det specifika målet. "Snabbt in snabbt ut" kan beskriva detta.

Även när kundens fokus är relationer kan det finnas tydliga mål, som att ta en fika. På samma sätt som med social miljö och fysisk plats är gränsen inte i realiteten alltid knivskarp mellan relationer och måluppfyllelse, men där finns en tydlig skillnad.

### UPPLEVELSER

Vi vill bli underhållna, inspirerade och överraskade. Det motiverar oss att röra oss till sociala miljöer och fysiska platser där den typen av tjänster tillhandahålls.

### Digital teknik i kundresan

Kunder använder i allt högre grad digital teknologi, mer specifikt smarta mobiler. De följer med kunden i många av livets situationer.

### PRAKTISK ANVÄNDBARHET AV MOBILEN

En kund som har siktet inställt på att påbörja en kundresa och köpa en vara kan använda mobilen

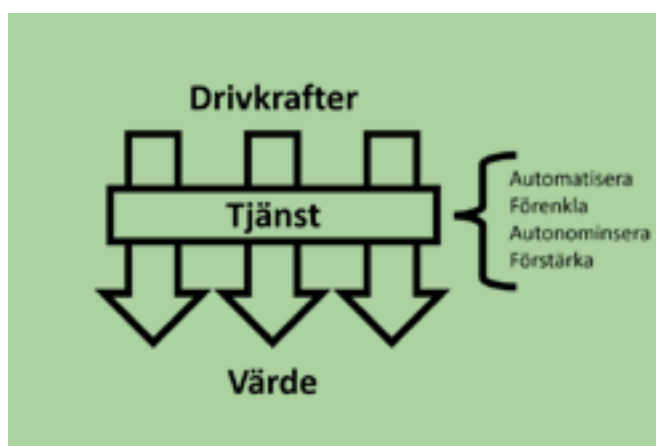
till att samla en mängd användbar information. Det går till exempel att lokalisera en butik som säljer en viss typ av vara, se om varan finns inne eller inte och butiken har öppet. Mobilen kan också användas för själva transaktionen, för att ta emot kvitton och för att hantera medlemskap i butiker och butikskedjor. Den smarta mobilen blir en del av köplandskapet och skapar en brygga mellan kunder och tjänsteleverantörer.

### PÅTRÄNGANDE MOBILER

Den smarta mobilen kan också vara påträngande i våra liv på ett sätt som stressar oss. Många appar är utformade för att trigga vår nyfikenhet. När det plingar till i mobilen kan det vara svårt att inte plocka upp den. Det kan finnas en rädsla att missa någon viktig information. Om det är svårt för oss att lägga bort mobilen när vi vill ägna vår uppmärksamhet åt något annat uppstår en konflikt. Den kan vara grunden till att vi upplever stress, då är mobilen inte längre något positivt. Det finns en risk för att en kund riktar sin irritation på senaste påträngande meddelandet i mobilen snarare än på den totala mängden meddelanden. Ingen vill vara den som skickade det sista meddelandet. Det finns en balansgång mellan den digitala teknologins positiva respektive negativa konsekvenser. Detta är viktigt att synliggöra och ta hänsyn till när man tar fram en digitaliseringsstrategi.

### Fyra strategier för att öka upplevt värde

Värdelandskapet kan utvecklas. I kontaktpunkten mellan kund och leverantör kan kundernas upplevda värde ökas genom användning av digital teknik. Forskarna beskriver fyra olika strategier som kan användas när nya digitala tjänster ska tas fram: automatisera, förenkla, autonomisera eller förstärka. Genom att matcha tjänsteleverantörers agerande med kunders drivkrafter är det möjligt att identifiera den bästa utvecklingsstrategin vid varje tillfälle.



Värdelandskapets digitaliseringsmöjligheter.

## AUTOMATISERA

När både kunden och tjänsteleverantören tycker att ett visst moment inte skapar något värde bör detta moment automatiseras.

Ett exempel är en vägtull där tjänsteleverantören behöver ha en person i ett bås som tar emot betalning för en bilist som är tvungen att stå i kö för att betala och komma vidare. I stället kan en kamera fotografera nummerskylten och avgiften kan skickas till betalning, som kan ske via autogiro.

## MÖJLIGHETER

- Platsbaserade tjänster (i form av meddelanden) kan användas för att styra kundflöden och därmed skapa bättre upplevelser och resursutnyttjande.
- Tidsödande moment kan reduceras eller tas bort.

## RISKER

- Meddelanden riskerar att störa kunderna genom att skifta fokus från besöket till telefonen.
- Det kan vara svårt att motivera kunder att ladda ned applikationer som behövs.
- Platsbaserade tjänster kan leda till att kunder känner sig övervakade.

## FÖRENKLA

Ett moment som är viktigt för tjänsteleverantören, men inte värdeskapande för kunden bör förenklas.

Ett exempel är skattedeklarationen där vi förr fyllde i många blanketter och räknade ut allt själv. Det var antagligen få som uppskattade detta moment. Skattemyndigheten vill dock ha in informationen. Idag kan vi läsa igenom en skatteuträkning och sedan använda Skatteverkets app tillsammans med Bankid för att godkänna vår deklaration.

## MÖJLIGHETER

- Enklare för kunden att ta del av tjänster och uppfylla sina mål till exempel genom att använda standardlösningar som Swish och Bankid.
- Öka kunders benägenhet att nyttja tjänsten.

## RISK

- Alla kunder är inte tilltalade av digitala lösningar.

## AUTONOMISERA

Ett moment som är värdeskapande för kunden, men inte för tjänsteleverantören, bör autonomiseras. Det innebär att skapa självbestämmande och att göra någon oberoende.

En kund vill till exempel kunna beställa resebiljetter när som helst på dygnet, alla dagar i veckan. Tjänsteleverantören vill eller kan förmodligen inte bemanna kundtjänsten dygnet runt. Om kunden kan gå in i en

app eller på en hemsida och boka biljetten själv när den har tid och lust har momentet autonomiserats.

## MÖJLIGHETER

- Öka tjänsteleverantörens kapacitet genom självbetjäning.
- Underlätta kunders måluppfyllnad och därmed skapa mer tid för kundernas relationer och upplevelse.

## RISKER

- Den nya lösningen måste upplevas enklare än den befintliga.
- Kundernas helhetsupplevelse kan påverkas negativt.

## FÖRSTÄRKA

Om ett moment skapar värde både för kund och tjänsteleverantör behövs det kanske inte göras mer. Men här finns en möjlighet att förstärka upplevelsen av värde ytterligare genom att till exempel använda gamification (spelifiering). Det kan till exempel handla om att erbjuda en digital tipspromenad i en butik kopplat till specifika erbjudanden.

## MÖJLIGHETER

- Det går att skapa bättre upplevelser med hjälp av gamification, som i förlängningen kan leda till ökad lojalitet.
- Skapa och förmedla individualiserade erbjudanden.

## RISKER

- Gamification riskerar att störa kunders måluppfyllnad.
- Kunders rätt till rabatter blir avhängigt deras förmåga att lösa uppgifter.

De fyra strategierna kan användas var för sig och också kombineras på olika sätt. Det är också tänkbart att en nog så god strategi är att undvika att digitalisera vissa delar. Under vissa omständigheter finns det risk för att ytterligare ett digitaliserat moment har negativ inverkan på kunden. Digitalisera för att det är möjligt har varit en drivkraft för många verksamheter, men då har man sällan tagit hänsyn till kundens behov. Processen har inte varit samskapande utan drivkraften har varit ensidig. För att digitaliseringen skall bli lyckad och framgångsrik behövs en genuin kundförståelse. Ett sätt att öka en är att bjuda in kunder att medverka i utvecklingsprocessen.

## Tre exempel på värdebaserad utveckling

Genom tre experiment har forskarna utgått från kundernas drivkrafter, tjänst som levereras och värdelandskapets digitaliseringsmöjligheter för att undersöka hur man kan möta kundens drivkrafter och därmed öka värde för kund och tjänsteleverantör.





Genom en digital puff kan man påverka besökarnas beteende i önskad riktning.

## #1 Förbättra upplevelser med platsbaserade tjänster

Dyreparken, en djur- och nöjespark i Kristiansand, Norge, är en av landets mest besökta turistattraktioner med drygt en miljon besökare varje år. Dyreparken tampas, liksom många andra attraktioner och destinationer, med att besökarna inte fördelar sig jämt över parken. Det leder till trängsel vid vissa attraktioner och få besökare vid andra.

Under de senaste åren har Dyreparken utvecklat och implementerat en platsbaserad tjänst i syfte att få statistik över var besökare befinner sig. Besökarna laddar ner en app där de får godkänna att ta emot meddelanden. Genom det är det möjligt att platsanpassa kommunikation med besökare.

Forskarna har genomfört ett fältexperiment i Dyreparken för att undersöka möjligheterna att styra kundflöden och förflytta besökare med hjälp av platsbaserade meddelanden. Platsbaserade tjänster håller koll på var användaren befinner sig. Utomhus är GPS är den vanligaste och mest kända tekniken för att skapa denna typ av tjänster. Inomhus fungerar inte GPS utan man får använda sig av Bluetooth-baserade alternativ.

Ett meddelande som innehöll marknadsföring av en sjörövarshow skickades via appen på mobilerna till knappt tusen personer i parken. Hälften av besökarna fick ett så kallat etiketterat meddelande, där det stod "Hej pirat", hälften fick samma meddelande utan etikett. Besökare som blev etiketterade pirat rörde sig i högre grad till området där showen gick. Resultatet visar att det är möjligt att påverka kundflöden genom meddelanden, och att man genom att använda sig av påverkansmetoder som nudging (puff i rätt riktning

för att påverka människors beteende i en valsituation) kan öka meddelandenas effektivitet.

I tidigare forskning finns det till exempel studier som visat att personal i en butik som kallat kunder för miljövännar, fått dem att i högre grad välja ekologiskt odlade bananer.

Strategi som användes: **AUTOMATISERA**

## #2 Skapa mervärde genom självbetjäning

Karlstad Congress Culture Centre, Karlstad CCC, är ett av nordens största kongress- och kulturhus. Anläggningen rymmer restaurang och möteslokaler och tillhandahåller tjänster kopplade till konferenser och olika typer av möten. KCCC fungerar dessutom som arena för flera typer av publika evenemang som mässor, konserter och föreläsningar.

I samband med vissa konserter och föreläsningar har besökare möjlighet att äta mat och dryck innan och/eller under pausen. KCCC tar in upp till 1 500 gäster, eftersom pauserna är endast cirka 20 minuter är servering under pausen både en affärsmässig möjlighet och en logistik utmaning. Många besökare som vill handla något i pausen kommer att stå i kö istället för att dricka eller äta något. För att möta gästernas drivkrafter måluppfyllelse och relationer har man på KCCC satsat på att autonomisera beställningsprocessen.

I syfte att underlätta bokningen av köp före och under evenemang utvecklade kongresscentret appen Karlstad CCC – Mat & Dryck för beställning och betalning. Appens syfte är möjliggöra enkla och smidiga förköp via självbetjäning både för att besökare ska slippa stå i kö och för att öka försäljning utan mer personal. Besökare kunde även förbeställa mat och dryck inför pausen med hjälp av en förtryckt talong med de vanligaste varorna.

Forskarna undersökte om den digitala tekniken bidrog till att förhöja den totala besöksupplevelsen. Blev besökarens pausupplevelse och/eller totala besöksupplevelse bättre om de hade möjlighet att förbeställa mat och dryck inför pausen?

Gästerna var överlag väldigt nöjda med totalupplevelsen (knappt 80 procent gav poäng 10 av 10). De som köpt något i pausen var mer nöjda med upplevelsen av pausen än de som inte gjort det och marginellt mer nöjda med kvällen som helhet.

Det var ingen skillnad i nöjdhet mellan de som utnyttjat möjligheten till förköp och de som köat för sina köp under pausen. Ur gästernas perspektiv framstår inte förköp eller kö som en så avgörande fråga, däremot bidrar helt klart ett köp i pausen till en bättre upplevelse av denna. För KCCC är resultatet användbart eftersom det blir tydligt att möjlighet att köpa mat och dryck under pausen bidrar till en bättre

upplevelse. Eftersom det inte går att tillhandahålla stora mängder personal enkom för pauserna är självbetjäning i detta fall (oavsett om denna är digital eller analog) ett bra alternativ.

Strategi som användes: **AUTONOMISERA**

### #3 Skapa kundengagemang med hjälp av gamification

Kunder handlar inte bara för att de måste, utan även för att de tycker det är roligt. Kunder som är ute efter en specifik vara agerar utifrån drivkraften måluppfyllelse medan de som gör det uteslutande för nöjes skull agerar utifrån drivkraften upplevelser.

Digitala tjänster som stödjer drivkraften måluppfyllelse kan vara att förmedla öppettider, utbud, lagersaldo och snabba betalösningar. De är lätta att identifiera i och med att de i mångt och mycket utgår från befintliga processer.

Digitala tjänster vars syfte är att möta drivkraften upplevelser utgår i högre uträckning från att man adderar något nytt till det man redan gör.

Gamification innebär att man använder sig av spel eller delar av spel i digitaliserade tjänster för att skapa motivation. Det kan till exempel handla om att motionera mera, att äta bättre eller att studera mer. Det kanske mest kända exemplet är Pokemon Go, som får människor att minska sitt stillasittande. Gamification har haft en stark utveckling under senare år. Den har möjliggjorts av tillgängligheten av smarta telefoner. Ett sätt att använda sig av gamification i marknadsföringssyfte är att skapa kundengagemang. Engagerade kunder är viktigt eftersom de är både mer lönsamma och lojala mot ett företag. De marknadsför också företaget genom att prata väl om det och dess produkter.

Forskarna gjorde ett fältexperiment i en Stadium-butik för att pröva om gamification av butiksbesök kan vara ett sätt för butiksinnehavare att bidra till att möta drivkraften upplevelser och om detta kan leda till ett ökat kundengagemang.

Deltagarna delades slumpmässigt in i en kontroll- och en experimentgrupp. I kontrollgruppen gick deltagarna till sex avdelningar i butiken för att läsa information i en app som var relevant för den aktuella avdelningen. I experimentgruppen gick deltagarna till samma avdelningar, fast de fick istället en quizfråga. En platsbaserad tjänst iBeacons (digital lösning som reagerar på och anpassar sig efter var kunden befinner sig) användes för att kunderna skulle få frågorna på rätt ställe i butiken.

Resultatet visar att gamification i butiker kan möta drivkraften upplevelser och i förlängningen skapa kundengagemang. Ofta implementeras gamification genom att ge en användare olika typer av



I ett experiment med gamification på Stadium kunde forskarna se ett ökat kundengagemang.

belöningar, till exempel poäng för att göra någonting, eller en fysisk belöning. Kunden får någonting att sträva efter, vilket ligger till grund för engagemanget.

Men man kan också engagera genom att göra någonting roligt eller intressant. När belöningar används skapas yttre motivation, när någonting görs roligt skapas inre motivation. Forskning visar att inre motivation ofta är mer effektiv om man ska förändra ett beteende. I studien var en förstärkt upplevelse bättre på att skapa kundengagemang än en rabattkupong med 20 procents rabatt på alla produkter i hela butiken.

Strategi som användes: **FÖRSTÄRKA**

FAKTA FORSKNINGSPROJEKT

# Framtidens kundupplevelser: Digitalisering av tjänster i fysiska mötesplatser som ett sätt skapa mervärde för både företag och kund

---

**Erik Wästlund**, projektledare, docent, Karlstads universitet

**Pernille K. Andersson**, lektor, Karlstads universitet

**Linda Bergkvist**, lektor, Karlstads universitet

**Charlotte Bäckman**, lektor, Karlstads universitet

**Sture Nöjd**, doktorand, Karlstads universitet

**Tobias Otterbring**, lektor, Karlstads universitet

**Jessica Westman**, lektor, Karlstads universitet

## **SAMARBETSPARTNERS**

Centrum Karlstad Utveckling, Visit Karlstad Member och  
Karlstad Handel

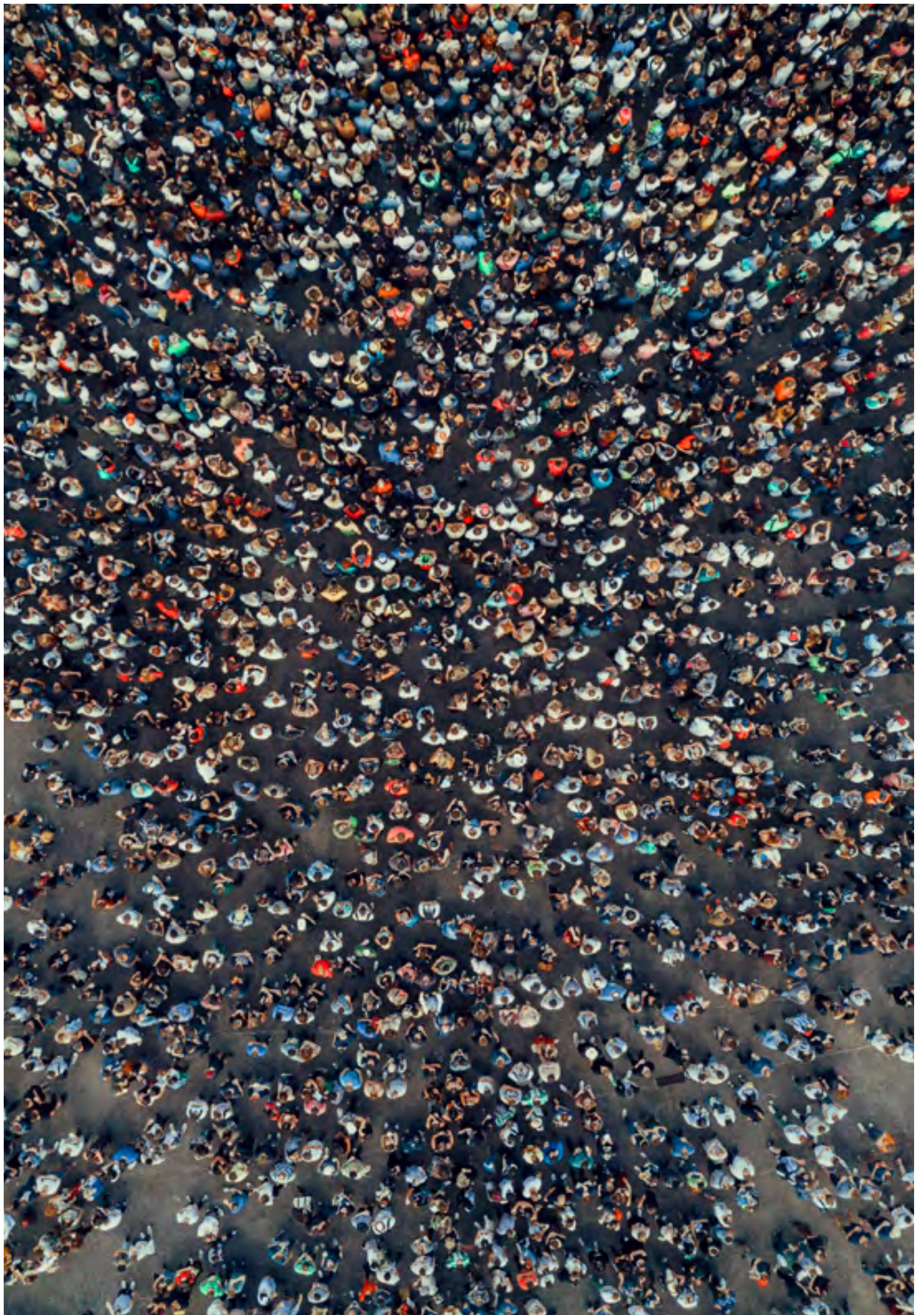
## **VILL DU VETA MER?**

Kontakt: [erik.wastlund@kau.se](mailto:erik.wastlund@kau.se)

## **REFERENSER**

Se appendix.







# Appendix

## Vad är en stad – och vad gör den attraktiv?

### Fotnoter

<sup>1</sup> En tätort har sammanhängande bebyggelse med minst 200 invånare.

<sup>2</sup> <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/miljo/markanvandning/tatorter/>

<sup>3</sup> “In almost all countries there is constant migration towards the towns. The large towns and especially London absorb the very best blood from all the rest of England: the most enterprising, the most highly gifted, those with the highest physique and the strongest characters go there to find scope for their abilities.”

<sup>4</sup> “[Cities] are not like suburbs, only denser. They differ from towns and suburbs in basic ways, and one of these is that cities are, by definition, full of strangers.”

<sup>5</sup> Som beskrivs av Veblen (1899) i “Theory of Leisure Class”

<sup>6</sup> (Glaeser et al. (2001)).

### Referenser

Jacobs, J. 1961. *The Death and Life of Great American Cities*, New York: Random House.

Lloyd, R., & Nichols Clark, T. (2001). The city as an entertainment machine. In *Critical perspectives on urban redevelopment* (pp. 357-378). Emerald Group Publishing Limited.

Marshall, A. (1898(1961)) : *Principles of economics*, ninth (variorum) edition with annotations by C. W. Guillebaud. London: Macmillan.

Öner, Ö. (2017). Retail city: the relationship between place attractiveness and accessibility to shops. *Spatial Economic Analysis*, 12(1), 72-91.

## Coworking – en framtida fysisk mötesplats

### Fotnoter

<sup>7</sup> Media richness theory (MRT), Daft & Lengel, 1988.

<sup>8</sup> Job Characteristics Model, Oldham, G. R., & Hackman, J. R., 2005.

<sup>9</sup> Källa: Wikipedia, ”kontorskollektiv”.

## Småstadens kamp: Vad gör en stadskärna attraktiv och levande?

### Referenser

För referenser, se forskarnas originalrapport som finns att ladda ner [här](#).

## Hur blir arbetsgivare inom handel och besöksnäring mer attraktiva?

### Referenser

För referenser, se forskarnas originalrapport som finns att ladda ner [här](#).

## Mer attraktiva stadskärnor genom platsinnovation

### Fotnoter

<sup>10</sup> Med platsinnovation menas nytänkande helhetsutveckling av attraktiva städer, byar, besöksmål och andra sorters platser.

<sup>11</sup> Med synergier menas ett ömsesidigt förstärkande samspel mellan olika faktorer, till exempel mellan branscher, verksamhetsområden eller organisationer.

### Publikationer

*Platsinnovativa stadskärnor genom nyskapande synergier*  
Lindberg, M., Karlberg, H., Balogh, J., 2019, Luleå tekniska universitet  
Ladda ner [här](#).

#### **På spaning efter platsinnovativa stadskärnor**

Lindberg, M., 2019., kapitel i antologin Spaning om stadens utveckling – Svenska stadskärnor, forskningsrådets spaning 2019, av Öberg, M., Thufvesson, O., Bergman, B. (red.).

Ladda ner [här](#).

#### **Platsinnovativa synergier för attraktiva stadskärnor**

Lindberg, M., Johansson, K., Karlberg, H., Balogh, J. (2019), kapitel i antologin Innovation och stadsutveckling – en forskningsantologi om organiseringsutmaningar för stad och kommun, av Alghed, J., Eneqvist, E., Jensen, C., Löf, J. (red). Göteborg: RISE. Ladda ner [här](#).

#### **Place Innovative Synergies for City Center Attractiveness: A Matter of Experiencing Retail and Retailing Experiences**

Lindberg, M., Johansson, K., Karlberg, H., Balogh, J., 2019., forskningsartikel i Urban Planning.

Ladda ner [här](#).

#### **Co-Creative Place Innovation in Kiruna's City Center Relocation**

Lindberg, M., Wikberg Nilsson, Å., Hidman, E., Segerstedt, E., Nilsson, K. E., Karlberg, H., Balogh, J., 2019., kommande, forskningsartikel i Journal of Place Management and Development.

För referenser, se forskarnas originalrapport som finns att ladda ner [här](#).

### **Från handelsplats till ett digitaliserat värdelandskap**

#### **Fotnoter**

<sup>12</sup> Vargo & Lusch, 2008.

<sup>13</sup> Grönroos, 2009.

<sup>14</sup> Bitner, 1992.

#### **Referenser**

För referenser, se forskarnas originalrapporter som finns att ladda ner [här](#).



**En perfekt plats – rapport från forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats**

**September 2020**, reviderad utgåva

Rapportredaktör **Eva Fohlstedt, BFUF**

Grafisk form **Jesper Fermgård, [tills.se](http://tills.se)**

Foto, där det inte anges, **Getty Images**

ISBN **978-91-88535-10-8**

Kontakt [info@bfuf.se](mailto:info@bfuf.se), [info@handelsradet.se](mailto:info@handelsradet.se)

Rapporten finns att ladda ner på [bfuf.se](http://bfuf.se) och på [handelsradet.se](http://handelsradet.se).

Det tvååriga forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats som initierades av BFUF och Handelsrådet pågick 2017–2019. Fyra forskningsprojekt finansierades med totalt 11 miljoner kronor. Bakom BFUF och Handelsrådet står parterna Svensk Handel, Arbetsgivareföreningen KFO, Akademikerförbunden, Handelsanställdas förbund, Unionen, Visita och Hotell- och restaurangfacket.

